МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Адміністрування бізнес-процесів дистрибуції електротехнічної продукції ТОВ «АЛАМАК»»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Чахмахчян Едмон Юрійович
Керівник : доцент кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к. пед.н.
Юдіна О.В.
Рецензент : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Олійник О. М.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Чахмахчян Едмон Юрійович

1. Тема роботи «Адміністрування бізнес-процесів дистрибуції електротехнічної продукції ТОВ «АЛАМАК»»

керівник роботи: Юдіна О.В., доцент кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к. пед.н.

затверджені наказом ЗНУ від 10.10.2025 року № 1421-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДИСТРИБУЦІЇ
2 ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ДИСТРИБУЦІЇ У ТОВ «АЛАМАК»
3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДИСТРИБУЦІЇ ТОВ «АЛАМАК»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
5 таблиць
4 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Юдіна О.В.		
2	Юдіна О.В.		
3	Юдіна О.В.		

7. Дата видачі завдання 21.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ Е. Ю. Чахмахчян
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. В. Юдіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 62 с., 4 рис., 5 табл., 41 джерело.

Об’єкт дослідження: бізнес-процеси дистрибуційної діяльності підприємств на ринку електротехнічної продукції.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та практичних засад адміністрування бізнес-процесів дистрибуції та їх вдосконалення в умовах діяльності ТОВ «АЛАМАК».

Мета дослідження: узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення адміністрування бізнес-процесів дистрибуції електротехнічної продукції на основі комплексного дослідження діяльності ТОВ «АЛАМАК».

Методи дослідження: методи теоретичного узагальнення та систематизації (для формування понятійного апарату); економіко-статистичні методи (для аналізу фінансового стану); методи стратегічного аналізу (SWOT, PEST); метод графічного моделювання (для опису бізнес-процесів); методи порівняльного аналізу та експертних оцінок (для обґрунтування пропозицій).

У кваліфікаційній роботі узагальнено сутність дистрибуції як інтегрованої логістико-маркетингової функції та систематизовано архітектуру бізнес-процесів дистрибутора (основні, допоміжні, управлінські). Обґрунтовано комплексну методику оцінки ефективності процесів за вимірами часу, витрат та якості.

Проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «АЛАМАК» за 2020-2023 рр., який виявив фінансову стійкість, але водночас і значні ризики ліквідності, пов’язані з неоптимальним управлінням запасами. Діагностика зовнішнього середовища (PEST) та внутрішнього (SWOT) показала, що головною можливістю для компанії є ринок відбудови енергетичної інфраструктури, проте його реалізація ускладнена репутаційними ризиками (санкції АМКУ), безпековими загрозами та високою конкуренцією.

Обґрунтовано напрями вдосконалення на основі діджиталізації. Запропоновано проект реінжинірингу ключового бізнес-процесу шляхом впровадження інтегрованої системи (ERP) з модулями WMS та CRM (рис. 3.1). Розроблено практичні рекомендації з оптимізації логістичної моделі (створення резервного складу), диверсифікації каналів збуту (відкриття регіонального представництва) та відновлення ділової репутації (впровадження політики комплаєнсу та сертифікації ISO 9001).

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних заходів, впровадження яких дозволить ТОВ «АЛАМАК» підвищити операційну ефективність, знизити витрати, прискорити оборотність запасів та посилити конкурентні позиції на ринку відбудови України.

ДИСТРИБУЦІЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, ЛОГІСТИКА, ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНА ПРОДУКЦІЯ.

ABSTRACT

Master's qualification work: 62 p., 4 figures, 5 tables, 41 sources.

Object of research: business processes of distribution activities of enterprises in the market of electrical products.

Subject of research: a set of theoretical, methodological and practical principles of administration of business processes of distribution and their improvement in the conditions of activity of LLC "ALAMAK".

Purpose of research: generalization of theoretical principles and development of practical recommendations for improvement of administration of business processes of distribution of electrical products based on a comprehensive study of the activities of LLC "ALAMAK".

Research methods: methods of theoretical generalization and systematization (for formation of a conceptual apparatus); economic and statistical methods (for analysis of financial condition); methods of strategic analysis (SWOT, PEST); method of graphic modeling (for description of business processes); methods of comparative analysis and expert assessments (for substantiation of proposals).

The qualification work summarizes the essence of distribution as an integrated logistics and marketing function and systematizes the architecture of the distributor's business processes (main, auxiliary, management). A comprehensive methodology for assessing the effectiveness of processes in terms of time, costs and quality is substantiated.

A comprehensive analysis of the activities of LLC "ALAMAC" for 2020-2023 was conducted, which revealed financial stability, but at the same time significant liquidity risks associated with suboptimal inventory management. Diagnostics of the external environment (PEST) and internal (SWOT) showed that the main opportunity for the company is the market for rebuilding energy infrastructure, but its implementation is complicated by reputational risks (AMCU sanctions), security threats and high competition.

Areas of improvement based on digitalization are substantiated. A project for reengineering a key business process by implementing an integrated system (ERP) with WMS and CRM modules (Fig. 3.1) has been proposed. Practical recommendations have been developed for optimizing the logistics model (creating a reserve warehouse), diversifying sales channels (opening a regional representative office) and restoring business reputation (implementing a compliance policy and ISO 9001 certification).

The practical significance of the results obtained lies in the development of specific measures, the implementation of which will allow LLC "ALAMAK" to increase operational efficiency, reduce costs, accelerate inventory turnover and strengthen competitive positions in the Ukrainian reconstruction market.

DISTRIBUTION, BUSINESS PROCESS ADMINISTRATION, LOGISTICS, ELECTRICAL PRODUCTS.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДИСТРИБУЦІЇ 10
1.1 Поняття дистрибуції та бізнес-процесів в логістиці 10
1.2 Структура бізнес-процесів дистрибуційної компанії 15
1.3 Методика визначення ефективності бізнес-процесів дистибуції 20
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ДИСТРИБУЦІЇ У ТОВ «АЛАМАК» 25
2.1 Загальна характеристика та фінансово-економічний стан підприємства 25
2.2 Аналіз дистрибуційної діяльності ТОВ «АЛАМАК» 30
2.3 Аналіз логістичної моделі та каналів збуту ТОВ «АЛАМАК» 38
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДИСТРИБУЦІЇ ТОВ «АЛАМАК» 44
3.1 Обґрунтування напрямів вдосконалення адміністрування бізнес-процесів дистрибуції ТОВ «АЛАМАК» на основі діджиталізації 44
3.2 Напрямки вдосконалення системи адміністрування бізнес-процесів дистрибуції електротехнічної продукції ТОВ «АЛАМАК». 48
ВИСНОВКИ 54
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 57

ВСТУП

В умовах динамічної трансформації української економіки, посиленої викликами воєнного стану та необхідністю майбутньої відбудови, ефективність дистрибуційних систем набуває стратегічного значення. Особливо гостро це питання постає на ринку електротехнічної продукції, який, з одного боку, є фундаментом для відновлення енергетичної та промислової інфраструктури, а з іншого – характеризується високою конкуренцією та складною номенклатурою товарів.

Практика багатьох вітчизняних дистриб'юторів, зокрема регіональних, засвідчує, що їхні бізнес-процеси часто залишаються недостатньо гнучкими. Залежність від ручного адміністрування, паперового документообігу та відсутність інтегрованих цифрових систем призводять до операційних помилок, уповільнення виконання замовлень та зростання витрат. В умовах, коли національні гравці активно впроваджують сучасні технології управління (ERP, WMS, TMS), нездатність адаптуватися та автоматизувати процеси стає прямою загрозою конкурентоспроможності.

Таким чином, дослідження та вдосконалення саме адміністрування бізнес-процесів дистрибуції, з акцентом на їх діджиталізацію, є не просто актуальною, а критично важливою науково-практичною задачею для забезпечення стійкості та розвитку таких підприємств, як ТОВ «АЛАМАК».

Теоретико-методологічні аспекти дистрибуції та логістики глибоко досліджені у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Сутність дистрибуції як ключової галузі інфраструктури та її функції розглядали Боняр С. та Грабітченко К.. Проблемам інтеграції логістики та маркетингу в бізнес-процесах присвячені роботи Бортник А. та Мільчевої В., а також Галюк І.Б. та Тараєвської Л.С.

Особлива увага в сучасних дослідженнях приділяється цифровізації логістичних процесів. Цей напрям аналізується у працях Благун І. та

Андрушкевич З. (синергія цифрової логістики та маркетингу), Дубель М.В. (моделі цифрової дистрибуції), Кохан О.І. (роль ШІ у трансформації процесів), Наливайко Н. та Короленко О. (цифрові технології у торгівлі), а також Станіславик О. та Коваленко О. (цифрова трансформація та конкурентоспроможність). Інструменти діджиталізації дистрибуції систематизовані у роботі Поповського Ю.Б.

Незважаючи на значний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються питання прикладного адміністрування бізнес-процесів саме на регіональних підприємствах-дистриб'юторах електротехнічної продукції. Бракує комплексних досліджень, які б поєднували аналіз операційної діяльності (склад, транспорт) з фінансовим станом та стратегічними викликами (репутаційні ризики, конкуренція) в умовах специфічного економічного середовища України.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення адміністрування бізнес-процесів дистрибуції електротехнічної продукції на основі комплексного дослідження діяльності ТОВ «АЛАМАК».

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

– дослідити сутність понять «дистрибуція» та «бізнес-процес» в логістиці;

– систематизувати архітектуру бізнес-процесів дистрибуційної компанії;

– обґрунтувати методику визначення ефективності бізнес-процесів дистрибуції;

– провести аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «АЛАМАК» та його впливу на дистрибуційну діяльність;

– виконати діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

– проаналізувати поточну логістичну модель, канали збуту та виявити «вузькі місця» в адмініструванні ключових процесів;

– обґрунтувати необхідність діджиталізації як стратегічного напряму вдосконалення;

– розробити конкретні пропозиції щодо реінжинірингу процесу «Обробка та виконання замовлення» та оптимізації системи управління на підприємстві.

Об’єктом дослідження є бізнес-процеси дистрибуційної діяльності підприємств на ринку електротехнічної продукції.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних засад адміністрування бізнес-процесів дистрибуції та їх вдосконалення в умовах діяльності ТОВ «АЛАМАК».

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Методи теоретичного узагальнення та систематизації застосовувано для формування понятійного апарату та структуризації бізнес-процесів. Економіко-статистичні методи, зокрема аналіз динамічних рядів та фінансових коефіцієнтів, використано для оцінки фінансово-економічного стану підприємства. Методи стратегічного аналізу дозволили комплексно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «АЛАМАК». Для діагностики та проектування бізнес-процесів застосовано метод графічного моделювання. Методи порівняльного аналізу та експертних оцінок стали основою для обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблені пропозиції є інструментарієм для менеджменту ТОВ «АЛАМАК». Впровадження запропонованих заходів, зокрема діджиталізації складської логістики, оптимізації транспортної моделі, диверсифікації каналів збуту та покращення репутаційного менеджменту, дозволить підвищити операційну ефективність, знизити витрати, прискорити оборотність капіталу та посилити конкурентні позиції підприємства на ринку відновлення України.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДИСТРИБУЦІЇ

1.1 Поняття дистрибуції та бізнес-процесів в логістиці

У сучасній економіці дистрибуція виступає ключовою ланкою, що поєднує виробника і споживача через організований потік матеріальних, інформаційних і фінансових ресурсів. Її сутність полягає не лише у фізичному переміщенні товарів, а й у створенні системи, яка забезпечує доступність продукції в потрібному місці, у потрібний час і в необхідній кількості. Саме через ефективну дистрибуцію реалізується основна мета логістики – оптимізація руху ресурсів і скорочення загальних витрат на доведення товару до кінцевого споживача.

У науковій літературі поняття «дистрибуція» трактується як сукупність процесів і функцій, що забезпечують переміщення продукції від виробника до споживача за допомогою певних каналів розподілу. В енциклопедичному визначенні дистрибуцію розглядають як підсистему логістики, спрямовану на організацію та управління потоками матеріальних цінностей, інформації і сервісу у процесі розподілу готової продукції між різними групами споживачів [14]. З логістичного погляду це безперервний процес управління матеріальним потоком, що починається з моменту виходу товару з виробництва і завершується його споживанням або утилізацією.

У системі управління підприємством дистрибуція займає проміжне місце між виробництвом і маркетингом. Вона реалізує маркетингову стратегію «місця» у класичній концепції комплексу маркетингу, визначаючи просторові та часові параметри доставки товарів до споживачів [24, 25]. Через систему дистрибуції підприємство формує власну присутність на ринку, вибудовує мережу посередників, складає політику запасів і контролює рівень

обслуговування клієнтів. Отже, дистрибуція – це не окрема операція, а стратегічна функція управління, яка об’єднує транспорт, складську логістику, управління запасами, збутові операції та післяпродажний сервіс.

Ефективність дистрибуційних процесів безпосередньо залежить від їх правильної організації на основі процесного підходу. Саме тому поняття «бізнес-процес» набуває особливого значення в логістиці. У найзагальнішому розумінні бізнес-процесом називають послідовність взаємопов’язаних дій або робіт, спрямованих на створення певного результату, який має цінність для споживача. Згідно з положеннями процесного менеджменту, бізнес-процес є сукупністю операцій, що перетворюють «входи» (ресурси, інформацію, матеріали) у «виходи» (продукцію або послуги), які задовольняють потреби замовника [21, 26]. У сфері дистрибуції таким результатом є своєчасна доставка товару необхідної якості та обсягу кінцевому споживачеві.

З точки зору управління, бізнес-процес виступає базовою одиницею структурування діяльності підприємства. Він має власну мету, відповідальних виконавців, ресурси та критерії ефективності. На відміну від функціонального підходу, що зосереджується на відділах і посадових обов’язках, процесний підхід орієнтований на результат для клієнта та на оптимізацію всієї послідовності дій. У логістиці це означає, що окремі етапи – закупівля, зберігання, комплектація, транспортування, облік і обслуговування – розглядаються як частини єдиного потоку створення цінності.

Відповідно до сучасних наукових концепцій, адміністрування бізнес-процесів дистрибуції – це комплекс управлінських дій, спрямованих на планування, організацію, координацію, моніторинг і постійне вдосконалення операцій, пов’язаних із розподілом продукції. Таке адміністрування передбачає розроблення стандартів і регламентів, визначення показників ефективності (час циклу, рівень сервісу, витрати логістики), побудову механізмів контролю та коригування відхилень. Важливо, що процесне адміністрування не обмежується контролем виконання; воно охоплює стратегічне планування потоків,

інтеграцію інформаційних систем, управління взаємодією між підрозділами та підрядниками.

У наукових працях виділяють кілька рівнів дистрибуційних бізнес-процесів. На стратегічному рівні формуються політика дистрибуції, вибір каналів розподілу, географія складів і транспортна мережа. На тактичному рівні визначаються обсяги запасів, порядок формування замовлень і взаємодії з посередниками. Операційний рівень охоплює конкретні процедури – приймання, маркування, зберігання, комплектацію, відвантаження і доставку. Така ієрархія забезпечує керованість усієї системи, а також дає змогу застосовувати методи реінжинірингу чи безперервного поліпшення окремих процесів.

У практиці сучасних дистрибуційних компаній дедалі більшого значення набувають інформаційно-комунікаційні технології. Впровадження інтегрованих систем управління ресурсами дає змогу об’єднати дані про закупівлі, склад, транспорт і продаж у єдиному інформаційному полі, що знижує ризики помилок і скорочує час прийняття рішень [18, 26]. Цифровізація бізнес-процесів дозволяє створювати наскрізну аналітику потоків і будувати прогнозні моделі попиту. У результаті дистриб’ютор переходить від реактивного до проактивного управління: система не лише фіксує фактичні операції, а й попереджає про можливі відхилення, пропонуючи варіанти рішень.

Варто наголосити, що дистрибуція електротехнічної продукції має свої галузеві особливості. Її товарна номенклатура характеризується широким асортиментом і різноманітністю технічних характеристик, що потребує високої точності в управлінні запасами, а логістичні процеси – підвищеної уваги до умов транспортування і зберігання. Тому ефективне адміністрування бізнес-процесів у цій сфері неможливе без чіткої стандартизації операцій, розподілу відповідальності та застосування систем контролю якості.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що дистрибуція в логістиці є багатовимірним економічним процесом, який забезпечує не лише рух товарів, а й створення доданої цінності через сервіс, інформаційне супроводження та

гнучкість у задоволенні потреб споживачів. Бізнес-процес у межах дистрибуції виступає організаційною формою цього руху, а його адміністрування – механізмом забезпечення узгодженості та ефективності всіх елементів системи постачання. Саме через процесне адміністрування підприємство перетворює розподільчу функцію на стратегічну перевагу, здатну забезпечити сталий розвиток і конкурентоспроможність у динамічному середовищі сучасного ринку.

Сучасна парадигма менеджменту зміщує акцент з традиційної функціональної структури управління на процесний підхід, де діяльність організації розглядається як мережа взаємопов'язаних бізнес-процесів [7]. Бізнес-процес, за класичним визначенням [2], є сукупністю взаємопов’язаних видів діяльності, яка перетворює входи (ресурси) на виходи (продукти або послуги), що мають цінність для споживача. Для дистрибуційного підприємства, основна діяльність якого полягає у посередництві та забезпеченні руху товарів від виробника до кінцевого споживача, бізнес-процеси є основою його функціонування.

Адміністрування бізнес-процесів, в свою чергу, є частиною ширшої концепції управління бізнес-процесами і фокусується на оперативному контролі, моніторингу та підтримці виконання процесів [8]. Якщо управління бізнес-процесами охоплює повний життєвий цикл (моделювання, впровадження, виконання, моніторинг, оптимізація), то адміністрування забезпечує стабільність та ефективність їх щоденного виконання [9].

Класифікація бізнес-процесів є необхідною умовою для їх ефективного адміністрування. Традиційно процеси поділяють на три основні групи, як це представлено на рис. 1.1.

Основні (операційні) процеси безпосередньо створюють цінність для клієнта та генерують дохід. Для дистриб'ютора електротехніки до них належать: «Управління закупівлями», «Маркетинг та залучення клієнтів», «Обробка замовлень», «Складська логістика» та «Транспортна логістика (доставка)». Допоміжні (забезпечувальні) процеси підтримують виконання основних. Це

«Управління персоналом», «Фінансовий облік», «IT-підтримка», «Юридичне забезпечення». Процеси управління спрямовані на координацію та розвиток організації, включаючи «Стратегічне планування», «Бюджетування» та «Контроль якості».

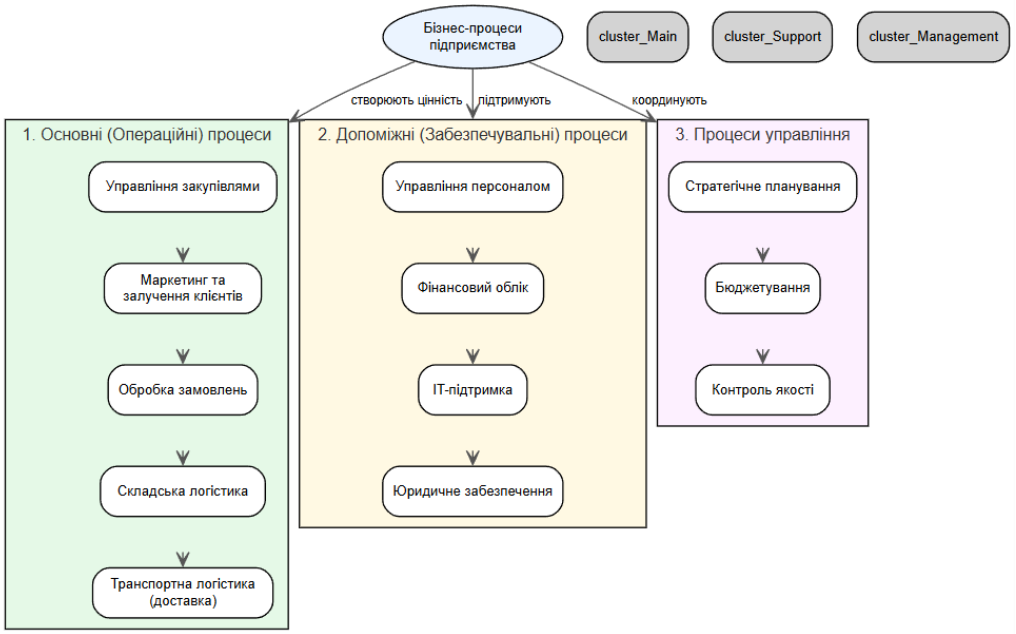


Рисунок 1.1 – Місце дистрибуції в системі менеджменту бізнес-процесів підприємства [8, 10]

Для визначення змісту процесів дистрибуції необхідно з’ясувати сутність ключових понять: дистрибуція та бізнес-процес. Згідно з логістичною концепцією, дистрибуція (розподільча логістика) – це комплекс взаємопов’язаних функцій, що реалізуються в процесі розподілення матеріального потоку між різними, як правило, гуртовими споживачами. Простими словами, дистрибуція – це діяльність, пов’язана з отриманням продукції, її зберіганням до надходження замовлень і подальшою доставкою товарів клієнтам. У маркетинговому аспекті дистрибуція є одним з елементів комплексу маркетингу і забезпечує доведення товару до кінцевого споживача через канал розподілу. Таким чином, дистрибуція охоплює не лише фізичне переміщення товарів, а й управління каналами збуту, запасами, ціноутворенням, взаємодією з посередниками – усе, що потрібно, щоб продукція була доступна покупцеві у потрібний час та місці.

Поняття бізнес-процесу тісно пов’язане з дистрибуцією, адже сама дистрибуційна діяльність розглядається як сукупність бізнес-процесів. У науковій літературі бізнес-процес визначається як цілеспрямований комплекс взаємопов’язаних видів діяльності (операцій), що послідовно виконуються для створення певного продукту чи послуги. Управління бізнес-процесами (передбачає їх ідентифікацію, проектування, документування, впровадження, контроль та постійне вдосконалення. Це систематичний підхід до менеджменту, спрямований на підвищення ефективності організації та її процесів шляхом чіткого визначення і оптимізації порядку виконання робіт. Таким чином, адміністрування бізнес-процесів дистрибуції можна визначити як діяльність з планування, організації, контролю та поліпшення сукупності логістичних і збутових операцій, що забезпечують рух електротехнічної продукції від виробників до споживачів.

1.2 Структура бізнес-процесів дистрибуційної компанії

Дистрибуційна діяльність підприємства є багатогранною і включає ряд функціональних напрямів. Науковці пропонують різні класифікації бізнес-процесів дистрибуційних компаній. Зокрема, за функціональним підходом дистрибуцію розглядають як ланцюг етапів руху і трансформації логістичних потоків, що поєднує такі основні складові: закупівельну діяльність, транспортну логістику, виробничі процеси, збут (продаж), складську логістику, логістику запасів та інформаційну логістику. Кожна з цих складових охоплює певні бізнес-процеси, які разом забезпечують ефективну роботу системи розподілу (табл. 1.1) [14, 16, 31].

У таблиці 1.1 наведено склад основних бізнес-процесів дистрибуційної компанії за функціональними сферами. Кожна сфера відповідає за певний фрагмент загального процесу доставки цінності клієнту. Важливо, що бізнес-процеси різних сфер тісно пов’язані між собою і мають координуватися єдиною системою управління задля досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 1.1 – Класифікація бізнес-процесів дистрибуційної компанії за функціональними сферами

Функціональна сфера дистрибуції	Зміст бізнес-процесів
Закупівельна діяльність	Пошук та вибір постачальників електротехнічної продукції; укладання договорів закупівлі; формування асортименту товарів для дистрибуції.
Логістика транспортування	Організація перевезення продукції від виробників до складів дистриб'ютора; вибір оптимальних маршрутів і видів транспорту; контроль доставки.
Виробничі процеси	Додаткове комплектування або дрібновузлове збирання обладнання (якщо дистриб'ютор володіє виробничими потужностями); технічне обслуговування і підготовка товарів до продажу.
Збутова діяльність (продаж)	Управління каналами збуту (оптовий, роздрібний, електронний канал тощо); робота з клієнтами (прийняття замовлень, оформлення продажів); маркетингова підтримка збуту, просування товарів.
Складська логістика	Приймання товарів на склад; розміщення і зберігання продукції; забезпечення необхідних умов зберігання (температурний режим, безпека тощо); підготовка замовлень до відвантаження.
Логістика запасів	Планування та управління запасами товарів на складах; оптимізація рівня запасів з метою запобігання дефіциту чи надлишків; переоблік та аналіз оборотності складських запасів.
Інформаційна логістика	Збір і обробка інформації про рух товарів, рівень запасів, виконання замовлень; обмін даними з постачальниками та клієнтами (EDI-системи); використання програмних систем для моніторингу й координації всіх інших бізнес-процесів.

Як видно з табл. 1.1, процес дистрибуції електротехнічної продукції охоплює весь ланцюг створення доданої цінності для клієнта: від закупівлі обладнання у виробників до післяпродажного обслуговування і інформаційної підтримки клієнтів. Ефективне адміністрування цих бізнес-процесів потребує комплексного підходу. Згідно з сучасними концепціями менеджменту, система управління має концентруватися на безперервному підвищенні результативності процесів, що передбачає наявність детально розробленої системи аналізу та контролю діяльності. Така система повинна не лише виявляти й усувати недоліки у виконанні окремих операцій, але й визначати першопричини проблем та забезпечувати їх проактивне вирішення.

Представимо архітектуру бізнес-процесів – як цілісну, взаємопов'язану систему, що демонструє логіку функціонування підприємства. Сучасний підхід

до управління розглядає дистрибуційну компанію не як набір відокремлених відділів (продажів, логістики, бухгалтерії), а як сукупність наскрізних бізнес-процесів, що перетинають функціональні «колодязі» для створення цінності для клієнта [37].

Структурування цих процесів є першим і найважливішим етапом для їх подальшого аналізу, адміністрування та вдосконалення. Класична методологія пропонує трирівневу ієрархічну класифікацію, яка відокремлює процеси за їхньою роллю у створенні цінності. Нижче ми розглянемо цю структуру більш ґрунтовно, адаптувавши її до специфіки дистрибуційної компанії, що працює на ринку електротехнічної продукції.

Основні бізнес-процеси формують так званий «ланцюг створення цінності». Вони безпосередньо спрямовані на задоволення потреб зовнішнього клієнта та генерують дохід компанії. У дистрибуції ці процеси об’єднуються у мега-процес «Від замовлення до оплати», який показує повний шлях взаємодії з клієнтом. Ці процеси є першочерговим об’єктом для адміністрування та оптимізації, оскільки їхня ефективність напряму впливає на прибутковість [40].

Маркетингова діяльність та управління асортиментом є початковою ланкою. Цей процес відповідає за дослідження ринку, аналіз конкурентів та визначення, яку саме електротехнічну продукцію компанія буде пропонувати. Він формує асортиментну матрицю та встановлює цінову політику, створюючи пропозицію цінності.

Процес продажів та обробки замовлень є «вхідними воротами» для доходу. Він не обмежується простим прийомом дзвінка. У технічній дистрибуції він включає кваліфіковану консультацію, підбір аналогів обладнання, формування комерційних пропозицій та резервування товару в обліковій системі.

Управління закупівлями та запасами є критичним процесом, що балансує між задоволенням попиту та мінімізацією витрат. Його завдання – забезпечити наявність потрібного товару (сформованого маркетингом) у потрібний час

(визначений продажами), не допускаючи надлишкових запасів («заморожених» грошей) або дефіциту (втрачених продажів) [32, 37].

Складська логістика є фізичним втіленням замовлення. Цей процес починається з приймання товару від постачальників, його коректного розміщення на складі (в ідеалі – з використанням адресного зберігання) і завершується точною та швидкою комплектацією (збіркою) замовлення клієнта, його пакуванням та підготовкою до відвантаження.

Транспортна логістика є фінальним етапом, що безпосередньо формує враження клієнта. Він включає планування оптимальних маршрутів, координацію роботи водіїв або зовнішніх перевізників та фізичне переміщення товару до об'єкта клієнта.

Післяпродажне та гарантійне обслуговування замикає цикл. Цей процес включає обробку повернень (зворотна логістика), роботу з претензіями та виконання гарантійних зобов'язань, що є важливим для утримання клієнтів у B2B-сегменті [21].

Стабільне виконання основних процесів неможливе без надійної основи – допоміжних процесів. Вони не створюють прямої цінності для зовнішнього клієнта, але забезпечують ресурсами та підтримують інфраструктуру компанії.

Управління фінансами та облік є життєзабезпеченням бізнесу. Цей процес охоплює не лише ведення бухгалтерського та податкового обліку, але й управління грошовими потоками (щоб уникнути касових розривів), роботу з дебіторською заборгованістю (щоб клієнти вчасно платили) та контроль кредиторської заборгованості (щоб вчасно платити постачальникам).

Управління персоналом забезпечує компанію головним ресурсом – людьми. У дистрибуції це особливо важливо, адже потрібні як кваліфіковані інженери з продажу, так і дисципліновані комірники та водії. Процес включає пошук, найм, адаптацію, навчання, розрахунок заробітної плати та розробку систем мотивації (наприклад, для зниження помилок на складі).

Інформаційно-технічне забезпечення стає дедалі важливішим у сучасному бізнесі. Це «цифрова нервова система» компанії, що підтримує роботу

облікових систем, платформ для управління відносинами з клієнтами, систем управління складом та забезпечує безперебійну роботу комп'ютерної техніки і мереж.

Адміністративно-господарське та юридичне забезпечення створює фізичне та правове середовище для роботи. Сюди входить утримання офісу та складу в належному стані, забезпечення охорони, а також юридична підтримка – договірна робота з клієнтами та постачальниками, вирішення спорів та забезпечення відповідності діяльності компанії законодавству [24, 37].

Якщо основні процеси – це «руки» бізнесу, а допоміжні – його «фундамент», то процеси управління – це «мозок» або центр прийняття рішень. Вони координують, контролюють та спрямовують розвиток усієї системи.

Стратегічне управління відповідає на питання «Куди ми йдемо?». Це процес визначення довгострокових цілей, аналізу ринкових можливостей (як-от ринок відновлення інфраструктури) та загроз, а також вибору шляхів розвитку компанії (наприклад, відкриття нових філій чи впровадження автоматизації).

Бюджетування та контролінг переводить стратегію мовою цифр. Цей процес включає формування річних бюджетів (доходів, витрат) для кожного підрозділу та подальший регулярний моніторинг їх виконання. Це інструмент, який дозволяє керівництву бачити відхилення та вчасно реагувати.

Управління якістю та ризиками забезпечує стабільність та передбачуваність. Сюди входить розробка внутрішніх стандартів та регламентів (наприклад, стандартних операційних процедур для комірника), контроль за їх дотриманням, а також ідентифікація операційних ризиків (наприклад, ризик збою в обліковій системі або втрати ключового постачальника) та розробка заходів для їх мінімізації [20].

Таким чином, структура бізнес-процесів дистрибуційної компанії є комплексною картою її діяльності. Саме така карта дозволяє у подальших розділах кваліфікаційної роботи проводити точкову діагностику «вузьких місць» (наприклад, у складській логістиці) та пропонувати обґрунтовані проєктні рішення (як-от впровадження системи управління складом).

1.3 Методика визначення ефективності бізнес-процесів дистибуції

Визначення ефективності бізнес-процесів дистрибуції – це комплексна задача. Вона не зводиться до єдиної формули, а являє собою систему моніторингу, що базується на наборі ключових показників.

Методика, яку можна використовувати, полягає у декомпозиції загального процесу дистрибуції на складові та вимірюванні їх за трьома ключовими вимірами: час, витрати та якість.

Для коректної оцінки ефективності процесів дистрибуції необхідно послідовно виконати наступні етапи. Ідентифікація та моделювання процесів, при цьому необхідно чітко визначити межі кожного процесу (початок, кінець), його учасників, входи та виходи. Для кожного процесу необхідно обрати 2-3 найбільш критичні показники, що відображають його ефективність. Далі проводиться оцінка поточних показників. Впровадження системи моніторингу, шляхом налаштування збору даних на регулярній основі (автоматично з облікових систем, WMS, CRM). На останньому етапі здійснюється аналіз та оптимізація системи шляхом порівняння фактичних показників з базовими або плановими, виявлення «вузьких місць» та впровадження змін [24, 30, 33, 36].

Ефективність адміністрування процесів дистрибуції оцінюється через систему збалансованих показників. Їх зручно згрупувати за ключовими підпроцесами.

Окрім окремих показників, для загальної оцінки ефективності процесів дистрибуції використовують інтегральні (комплексні) показники. Вони є найбільш цінними для менеджменту. Показник ідеального замовлення – це ключовий показник ефективності всієї дистрибуції. Він розраховується як добуток кількох показників якості. Якщо хоча б один параметр порушено (наприклад, привезли вчасно, але не весь товар), замовлення не вважається «ідеальним».

Повний час циклу замовлення – це загальний час від моменту, коли клієнт вирішив зробити замовлення, до моменту, коли він його отримав і оплатив. Це показник, який бачить клієнт. Загальні витрати на дистрибуцію – сума всіх витрат (обробка замовлень, склад, транспорт) як відсоток від загального доходу. Це дозволяє керівництву оцінювати ефективність логістики у фінансовому вимірі.

Таблиця 1.2 – Система показників для оцінки ефективності процесів дистрибуції [24, 30, 33, 36, 39]

Підпроцес	Вимір	Ключовий показник	Опис показника
Обробка замовлення	Час	Час обробки замовлення	Середній час від моменту отримання запиту клієнта до передачі замовлення на склад.
	Якість	Рівень помилок при введенні	Відсоток замовлень, введених у систему з помилками (не той артикул, кількість, адреса).
	Витрати	Вартість обробки одного замовлення	Сукупні витрати на утримання відділу продажів (ФОП, зв'язок), поділені на кількість замовлень.
Складська логістика	Час	Час комплектації замовлення	Середній час від отримання складом завдання до повної готовності замовлення до відвантаження.
	Якість	Точність комплектації	Відсоток рядків у замовленнях, скомплектованих без помилок (правильний товар, правильна кількість).
	Якість	Точність складських залишків	Відповідність даних про залишки в системі (1С) фактичній наявності на складі.
	Витрати	Вартість складської обробки	Вартість утримання складу (оренда, ФОП, техніка), віднесена на 1 замовлення або 1 м/пл.
Транспортна логістика	Час	Своєчасність доставки (OTD)	Відсоток замовлень, доставлених клієнту у погоджений час.
	Якість	Рівень пошкодження вантажу	Відсоток замовлень, що прибули до клієнта з пошкодженнями.
	Витрати	Вартість однієї доставки	Загальні витрати на транспорт (паливо, ФОП водіїв, амортизація), поділені на кількість рейсів.
	Витрати	Утилізація транспорту	Відсоток заповнення вантажного простору автомобіля під час рейсу.

Таким чином, методика визначення ефективності – це не одноразовий розрахунок, а постійний процес моніторингу ключових показників у розрізі часу, витрат та якості, що є основою для подальшого аналізу та вдосконалення, як того вимагає підготовка кваліфікаційної роботи.У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу суттєво змінюються й підходи до організації дистрибуційних процесів. Дослідники відзначають, що традиційні визначення бізнес-процесів не враховували специфіку їх здійснення в період цифровізації, яка нині вийшла на новий рівень важливості для бізнес-організацій. В контексті «Industry 4.0» та розвитку електронної комерції дистрибуція набуває рис цифрової дистрибуції, що включає використання онлайн-каналів збуту, електронних систем управління складами, аналітики великих даних для прогнозування попиту тощо.

Одним із ключових інструментів підвищення ефективності управління дистрибуцією є впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning) – інтегрованих систем управління ресурсами підприємства. Як зазначає Т. Винницький, сучасна дистрибуційна компанія все активніше використовує ERP-систему як цілісний інструмент, що об’єднує різні підрозділи і ресурси та забезпечує моделювання процесів, аналітику і оптимізацію управлінських рішень. ERP дозволяє автоматизувати рутинні операції, встановити прозорий контроль за рухом товарів і коштів, швидко реагувати на зміну попиту. Для компаній-дистриб’юторів електротехнічної продукції, які оперують широким асортиментом і повинні точно дотримуватися строків поставок, цифровізація бізнес-процесів є критично важливою конкурентною перевагою [19].

Іншим напрямом вдосконалення є застосування концепцій реінжинірингу бізнес-процесів та безперервного вдосконалення. Реінжиніринг передбачає радикальне переосмислення і перепроектування ключових процесів з метою досягнення проривних поліпшень показників продуктивності, якості та швидкості. Натомість методи поступової оптимізації (як-от Lean-менеджмент, TQM) фокусуються на постійному поетапному вдосконаленні існуючих процесів, усуненні втрат і підвищенні ефективності використання ресурсів. В

практиці адміністрування дистрибуції доцільно використовувати обидва підходи: критично аналізувати й періодично переробляти застарілі процеси, а також впроваджувати культуру постійних поліпшень у щоденній операційній діяльності.

Таким чином, теоретичний аналіз показує, що адміністрування бізнес-процесів дистрибуції – це складна багаторівнева задача, яка вимагає системного підходу, врахування галузевої специфіки (електротехнічна продукція має свої особливості збуту та логістики) і використання сучасних інструментів менеджменту.

Отже, у першому розділі кваліфікаційної роботи проведено теоретичне узагальнення та систематизовано ключові поняття, що формують науково-методичну основу адміністрування бізнес-процесів дистрибуції.

Було встановлено, що дистрибуція є складною, інтегрованою функцією, яка виступає ключовою підсистемою логістики та водночас реалізує стратегічні завдання маркетингу. Її сутність полягає не лише у фізичному переміщенні товарів, але й у створенні доданої цінності для споживача через забезпечення доступності продукції в потрібному місці та у потрібний час.

Дослідження підтвердило, що для ефективного управління цією діяльністю пріоритетним є застосування процесного підходу, який розглядає діяльність організації як мережу взаємопов'язаних бізнес-процесів. Цей підхід дозволяє розглядати дистрибуцію не як набір відокремлених функцій, а як цілісну мережу операцій, що трансформують входи у цінний для клієнта результат. Відповідно, адміністрування бізнес-процесів дистрибуції було визначено як системну управлінську діяльність, що охоплює оперативний контроль, моніторинг, підтримку виконання та постійне вдосконалення потоків, пов'язаних з розподілом продукції.

У розділі була детально проаналізована та обґрунтована архітектура бізнес-процесів дистрибуційної компанії. Запропоновано ієрархічну класифікацію, яка чітко розмежовує процеси на три рівні: основні, що формують «ланцюг створення цінності» для клієнта (від маркетингу та

закупівель до логістики та сервісу); допоміжні, які забезпечують основну діяльність необхідними ресурсами (фінанси, персонал, IT-підтримка); та процеси управління, що здійснюють стратегічну координацію, бюджетування та контроль якості всієї системи. Така структуризація, деталізована у функціональних сферах, дозволяє візуалізувати логіку функціонування підприємства та створює передумови для ідентифікації «вузьких місць».

Важливою складовою дослідження стало обґрунтування методики визначення ефективності дистрибуційних процесів. Було доведено, що оцінка має бути комплексною і базуватися на збалансованій системі показників, яка враховує три ключові виміри: час, витрати та якість. Розгляд інтегральних показників, таких як «Показник ідеального замовлення» та «Повний час циклу замовлення», підкреслив важливість оцінки ефективності з точки зору кінцевого споживача. Також було наголошено на критичній ролі цифрових технологій, зокрема інтегрованих систем управління, та специфіці адміністрування в галузі електротехнічної продукції.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ДИСТРИБУЦІЇ У ТОВ «АЛАМАК»

2.1 Загальна характеристика та фінансово-економічний стан підприємства

ТОВ «АЛАМАК» – це українське підприємство, засноване у 2008 році (реєстрація 26.09.2008) в м. Запоріжжя. Основним видом діяльності компанії за КВЕД є ремонт і технічне обслуговування машин та устаткування промислового призначення (код 33.12), однак підприємство має дозвільні види діяльності, що охоплюють також виробництво, оптову торгівлю і монтаж електротехнічного обладнання. Зокрема, серед додаткових КВЕД ТОВ «АЛАМАК» вказано:

46.90 – неспеціалізована оптова торгівля,

46.69 – оптова торгівля іншими машинами й устаткованням,

46.63 – оптова торгівля машинами й устаткованням для добувної промисловості та будівництва,

47.19 – інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах,

42.22 – будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій,

27.11 – виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів тощо [27-29].

Така широка палітра видів діяльності свідчить про те, що ТОВ «АЛАМАК» позиціонує себе як дистриб’ютор електротехнічної продукції з можливістю надання супутніх інжинірингових послуг (монтаж, сервіс, виробничі операції дрібного масштабу). Компанія працює на ринку уже понад 17 років, що дозволило їй накопичити досвід у постачанні електротехнічного обладнання для промислових підприємств, будівельних організацій та енергетичного сектору.

Для оцінки сучасного стану дистрибуційної діяльності ТОВ «АЛАМАК» проаналізуємо ключові фінансово-економічні показники підприємства за останні роки (2020–2023). Відповідні дані взято з відкритих джерел фінансової

звітності підприємств України (сервіс Opendatabot та ін.). На рис. 2.1 зображено динаміку доходу (чистого доходу від реалізації) та чистого прибутку ТОВ «АЛАМАК» за 2020–2023 рр.

Таблиця 2.1 – Динаміка ключових фінансово-економічних показників ТОВ «АЛАМАК», 2020–2023 рр. [27-29]

Рік	Чистий дохід, млн грн	Чистий прибуток, млн грн	Активи, млн грн	Зобов'язання, млн грн	Середньооблікова чисельність, осіб
2020	21,0	0,35	24,5	16,2	15
2021	62,9	2,87	33,1	22,7	17
2022	12,5	0,64	38,8	28,2	13
2023	41,5	2,46	88,7	75,6	12

Як видно з табл. 2.1 та рис. 2.1, фінансові результати компанії зазнали значних коливань під впливом макроекономічної ситуації. У 2021 р. ТОВ «АЛАМАК» досягло найбільшого обсягу виторгу – близько 62,9 млн грн (чистий дохід), що майже втричі перевищило показник попереднього року. 2021 рік був також дуже прибутковим: чистий прибуток склав 2,87 млн грн. Однак у 2022 р., на який припав початок повномасштабної військової агресії проти України, фінансові показники різко погіршилися. Дохід підприємства впав до 12,5 млн грн, тобто лише ~20% від рівня 2021 р.. Це може бути наслідком загального спаду економічної активності, руйнування логістичних зв'язків та згортання інвестиційних проєктів у перші місяці війни. Водночас компанії вдалося уникнути збитків: чистий прибуток залишився позитивним (близько 0,64 млн грн), хоч і зменшився у 4,5 раза порівняно з попереднім роком [27-29].

У 2023 р. спостерігається часткове відновлення діяльності: виторг зріс до 41,5 млн грн, а прибуток – до 2,46 млн грн. Це свідчить про адаптацію ТОВ «АЛАМАК» до нових умов та пожвавлення попиту на електротехнічне обладнання, ймовірно у зв'язку з роботами з відновлення інфраструктури. Примітно, що баланс підприємства зазнав суттєвих змін: загальні активи зросли з 38,8 млн грн (2022) до 88,7 млн грн (2023), а зобов'язання – з 28,2 млн грн до 75,6 млн грн за той самий період. Такий стрибок може бути пов'язаний із

залученням кредитів або авансових платежів для фінансування закупівель великої партії товарів, необхідних для дистрибуції (формування запасів). Кількість працівників станом на 2023 р. становила 12 осіб (для порівняння: 17 осіб у 2021 р.). Скорочення штату, очевидно, відбулося у 2022 р. під впливом воєнних чинників і оптимізації витрат.

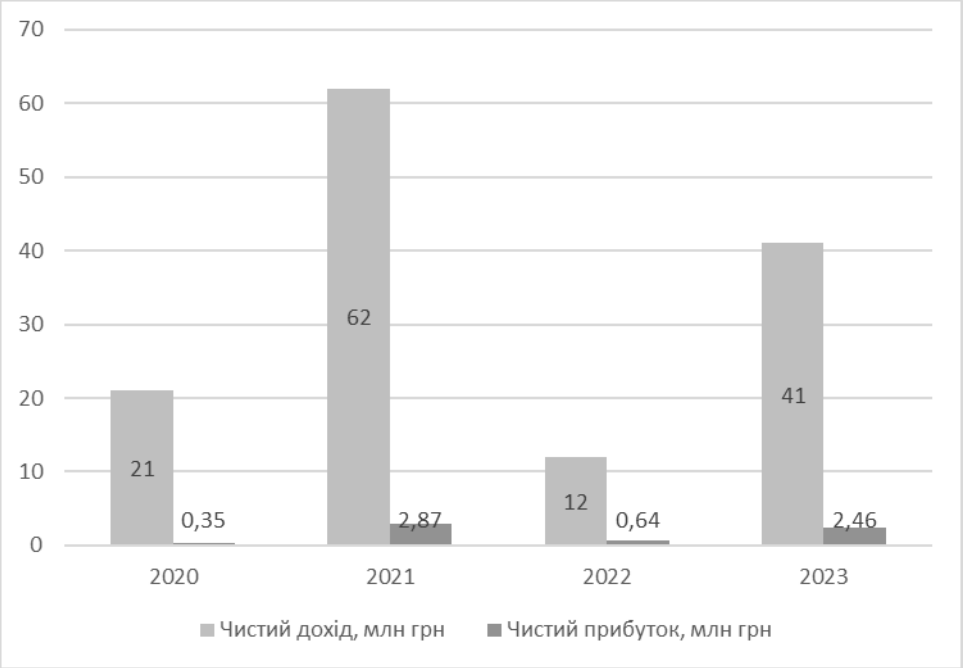


Рисунок 2.1 – Динаміка доходу та чистого прибутку ТОВ «АЛАМАК» у 2020–2023 рр. [27-29]

Коефіцієнт загальної ліквідності зростав нерівномірно, що відображає вплив кризових чинників. У 2020–2021 роках показник перебував на рівні, прийнятному для торговельних підприємств (1,48 і 1,46 відповідно). Після різкого падіння доходу у 2022 році ліквідність знизилася внаслідок збільшення короткострокових зобов’язань. У 2023 році співвідношення активів до поточних зобов’язань становило 1,17, що свідчить про наявність ризику короткострокового дефіциту обігових коштів за умови збереження темпів нарощування складу товарів.

Співвідношення власного капіталу до загальних активів у 2020–2021 роках не перевищувало 0,30, а в 2023 році становило 0,15. Такий рівень є

характерним для торговельних компаній, що активно використовують позикові ресурси. Падіння показника у 2023 році пов’язане зі значним збільшенням кредиторської заборгованості та залученням позикових ресурсів для поповнення товарних запасів, що було необхідним для забезпечення попиту в умовах післявоєнного відновлення. Водночас надмірне навантаження за зобов’язаннями підвищує ризики ліквідності.

Рентабельність продажів у 2020–2021 роках зростала, досягаючи максимального значення близько 4,6 %. У 2022 році вона знизилася в чотири рази, однак залишилася позитивною. У 2023 році рентабельність продажів знову піднялася до рівня понад 5 %. Така нестійкість пояснюється зовнішніми умовами, проте сам факт збереження прибутковості в умовах скорочення доходів свідчить про гнучкість моделі бізнесу.

Оборотність активів у 2021 році досягала 1,9 обертів, що є високим показником для дистрибуційної компанії. Після різкого падіння в 2022 році (0,32) вона частково відновилася в 2023 році, але не досягла рівня докризових значень. Значне збільшення активів у 2023 році без пропорційного зростання доходу свідчить про накопичення значних товарних запасів, що потребує подальшої оптимізації [27-29].

Узагальнюючи, можна зазначити, що фінансово-економічний стан підприємства характеризується здатністю адаптуватися до зовнішніх шоків і зберігати прибутковість, однак потребує вдосконалення політики управління запасами та фінансової стійкості.

Діяльність ТОВ «АЛАМАК» орієнтована на комплексне забезпечення електротехнічною продукцією промислових, будівельних та енергетичних підприємств. Враховуючи асортимент, структура постачальників є змішаною. До неї входять українські виробники кабельної продукції, низьковольтної апаратури та щитового устаткування, а також імпортні компанії, що постачають трансформатори, автоматизовані системи керування та інші комплектуючі.

У складі ключових груп споживачів переважають промислові підприємства, монтажні організації, будівельно-інжинірингові компанії та

замовники, що працюють у сфері електроенергетики. Значну частку реалізації становлять проєктні поставки для модернізації електричних мереж та промислової інфраструктури. У минулі роки підприємство брало участь у публічних закупівлях, зокрема для АТ «Укрзалізниця», однак тимчасове обмеження участі у тендерах за рішенням АМКУ обмежує доступ до цього ринку та робить необхідним розвиток приватного сектору збуту [27-29].

Ринок електротехнічної продукції регулюється низкою актів, що визначають вимоги до якості, безпеки та обігу такої продукції. Основу нормативного забезпечення становлять: Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності»; технічні регламенти з електромагнітної сумісності, низьковольтного обладнання, енергоефективності трансформаторів; ДСТУ щодо маркування, безпечної експлуатації та монтажу електрообладнання; правила виконання робіт у сфері електробезпеки; вимоги до закупівель у сфері електроенергетики, що регламентуються Prozorro. Крім того, діяльність підприємства як суб'єкта, що виконує монтажні роботи, регулюється будівельними нормами та правилами у сфері спорудження електричних мереж. У випадку оптової торгівлі електротехнічним обладнанням підприємство повинно забезпечувати відповідність товарів технічним регламентам ЄС, що є обов'язковими для всього українського ринку у межах процесу гармонізації стандартів.

Ринок дистрибуції електротехнічної продукції в Україні характеризується високою конкуренцією. На ньому функціонують як великі мережеві оператори, інтегровані у міжнародні дистриб'юторські групи, так і середні регіональні компанії. Основними конкурентами виступають високодиверсифіковані підприємства, що мають розгалужені склади, налагоджені зв'язки з виробниками та можливість обслуговувати великі обсяги поставок.

Порівняно з ними ТОВ «АЛАМАК» має менший масштаб діяльності, але компенсує це гнучкістю, здатністю працювати з проєктними замовленнями та регіональною спеціалізацією. Конкурентним викликом є посилення маркетингових стратегій великих підприємств, що активно впроваджують

цифрові системи управління ланцюгами постачання та пропонують комплексні рішення для промислових клієнтів [27-29].

Важливою конкурентною загрозою є також обмеження на участь у державних закупівлях, оскільки значна частина великих проєктів у сфері електроенергетики реалізується саме через цей сектор. Це вимагає посилення роботи з приватними замовниками та розвитку нових каналів збуту.

У цілому, фінансово-економічний стан ТОВ «АЛАМАК» на кінець 2023 р. можна оцінити як стабільний, проте підприємство відчуває наслідки кризи 2022 р. Позитивним є збереження прибутковості та значне зростання активів (що вказує на потенціал для збільшення обсягів дистрибуції). Водночас висока частка зобов’язань може створювати ризики для ліквідності, якщо оборотність товарів буде недостатньо швидкою.

Загальна характеристика підприємства свідчить, що ТОВ «АЛАМАК» є представником гнучкого середнього бізнесу з усталеною спеціалізацією у дистрибуції електротехнічної продукції. Його фінансовий стан залишається задовільним і демонструє здатність до адаптації, хоча зберігається потреба у вдосконаленні політики управління запасами, ліквідністю та операційною ефективністю. Структура постачальників і споживачів підтверджує глибоке залучення підприємства до промислово-енергетичного сектору, а аналіз ринку вказує на необхідність посилення конкурентних позицій через технологічне оновлення та розвиток нових сегментів збуту.

2.2 Аналіз дистрибуційної діяльності ТОВ «АЛАМАК»

Проаналізуємо внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на дистрибуційну діяльність компанії, шляхом SWOT- та PEST-аналізу.

SWOT-аналіз дозволяє узагальнити сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також виявити можливості і загрози зовнішнього середовища для його бізнес-процесів. Результати SWOT-аналізу ТОВ «АЛАМАК» наведено нижче.

ТОВ «АЛАМАК» має багаторічний досвід роботи на ринку електротехнічної продукції (понад 17 років), що сприяє налагодженню контактів з постачальниками та клієнтами. Підприємство диверсифікує свою діяльність – окрім дистрибуції воно здатне виконувати монтажні та сервісні роботи, має відповідні ліцензії і кваліфікований персонал (в штаті є інженерно-технічні фахівці). [27-29]

Компанія володіє складськими потужностями у м. Запоріжжя та власним автотранспортом (діє дочірня структура ТОВ «АЛАМАК-ТРАНС» для логістичного обслуговування), що забезпечує контроль над доставкою товарів. Асортимент продукції, з якою працює «АЛАМАК», досить широкий – від кабельно-провідникової продукції та низьковольтної апаратури до силових трансформаторів – завдяки чому компанія може комплексно постачати обладнання під потреби різних замовників. Підприємство зберігає позитивну рентабельність навіть у кризові періоди, що свідчить про гнучкість та ефективний фінансовий менеджмент.

Обмежені масштаби підприємства – порівняно невеликий штат (12 працівників) і оборот не завжди дозволяють конкурувати з найбільшими дистриб’юторами галузі, що мають представництва в кількох регіонах України. Компанія залежна від кількох ключових постачальників імпортного обладнання; порушення постачань або коливання валютних курсів можуть негативно впливати на її бізнес-процеси (зростання собівартості, затримки виконання замовлень). Репутаційні ризики: у жовтні 2024 р. ТОВ «АЛАМАК» було внесено до так званого «чорного списку» Антимонопольного комітету України. Потрапляння до цього реєстру означає, що компанія визнана винною у порушенні законодавства про публічні закупівлі (ймовірно, антиконкурентні узгоджені дії – змова на тендері) і протягом трьох років не зможе брати участь у державних закупівлях. Дана обставина суттєво обмежує коло потенційних контрактів і підриває ділову репутацію фірми серед державних замовників.

До слабких сторін можна також віднести високе боргове навантаження (значний обсяг поточних зобов'язань в балансі на 2023 р.) та пов'язаний з цим ризик браку ліквідності [27-29].

Середовище підприємства відкриває і певні нові можливості для зростання. По-перше, відбудова енергетичної та промислової інфраструктури України в найближчі роки (після руйнувань, завданих війною) потребуватиме значної кількості електротехнічного обладнання – трансформаторів, розподільчих пристроїв, кабельних систем тощо. Це формує розширений ринок для дистриб'юторів такої продукції, і «АЛАМАК» може претендувати на виконання підрядів у межах програм реконструкції (зокрема, у співпраці з великими будівельно-монтажними організаціями). По-друге, поступове відновлення економічної активності та державні стимули у електроенергетичній галузі (наприклад, проєкти з розвитку відновлюваної енергетики, модернізація електромереж) створюють попит на нове обладнання, постачання якого можуть здійснювати регіональні дистриб'ютори. По-третє, інтеграція України до європейського економічного простору, наближення до стандартів ЄС відкриває можливості залучення іноземних партнерів. «АЛАМАК» може розширити свою продуктову лінійку, ставши офіційним дистриб'ютором європейських виробників електротехнічної продукції в Україні. Крім того, цифровізація бізнесу дає нові інструменти: освоєння онлайн-каналів збуту, участь у електронних торговельних майданчиках (наприклад, Prozorro Market) дозволить збільшити продажі, використовуючи сучасні платформи електронної комерції.

Найбільшу зовнішню загрозу становить триваюча військова агресія та пов'язані з нею ризики. Воєнні дії призводять до руйнування транспортної інфраструктури, перебоїв у логістиці, зростання витрат на перевезення і страхування вантажів. Для ТОВ «АЛАМАК», чия головна база знаходиться у Запоріжжі (безпосередньо наближеному до зони бойових дій регіоні), існує постійний ризик пошкодження складських приміщень, техніки чи товарних запасів внаслідок обстрілів. Іншим фактором загрози є нестабільність

економічного середовища – інфляція, коливання курсу гривні, податкове навантаження.

Скорочення платоспроможного попиту у виробничому секторі або бюджетних видатків може негативно вплинути на обсяги реалізації. Також варто врахувати, що ринок дистрибуції електротехнічного обладнання характеризується високою конкуренцією: діють великі гравці, об'єднані в національні мережі (наприклад, група компаній, що входять до FEGIME-Україна, та інші). Це створює загрозу втрати частки ринку, якщо «АЛАМАК» не зможе підтримувати конкурентний рівень цін, асортименту та сервісу. Нарешті, зміни у державному регулюванні – посилення контролю за публічними закупівлями, технічні регламенти ЄС, вимоги до енергоефективності обладнання – можуть ускладнити ведення бізнесу для дистриб'юторів, які не готові швидко адаптуватися до нових правил.

Узагальнення результатів внутрішнього та зовнішнього аналізу дозволяє сформувати SWOT-матрицю підприємства [27-29].

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз дистрибуційної діяльності ТОВ «АЛАМАК»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
S1. Досвід роботи на ринку (з 2008 р.). S2. Диверсифікована діяльність (дистрибуція, виробництво, монтаж). S3. Доведена стійкість (прибутковість у 2022 р.) та гнучкість. S4. Наявність лояльної клієнтської бази (B2B).	W1. Високий ступінь ручного адміністрування бізнес-процесів (склад, логістика). W2. Низький рівень автоматизації взаємодії з клієнтами (відсутність B2B-порталу). W3. Висока залежність доходу від великих проектів (волатильність доходу). W4. Неоптимальна структура запасів через відсутність WMS.
Можливості (O)	Загрози (T)
O1. Участь у проектах відновлення енергетичної інфраструктури (високий попит). O2. Розширення ринкової ніші за рахунок енергоефективних технологій. O3. Впровадження WMS/TMS для зниження операційних витрат. O4. Розвиток E-commerce (B2B-портал) для автоматизації дрібних замовлень.	T1. Безпекові ризики для активів та персоналу в Запоріжжі. T2. Подальше зростання цін на імпортні компоненти та паливо. T3. Посилення конкуренції з боку національних дистриб'юторів з більш автоматизованими процесами. T4. Дефіцит кваліфікованого технічного та складського персоналу.

Аналіз матриці показує, що основні слабкі сторони ТОВ «АЛАМАК» (W1, W2) лежать у площині адміністрування операційних процесів. Водночас, зовнішні можливості (О3, О4) прямо вказують на шляхи їх нівелювання через діджиталізацію. Посилення конкуренції (Т3) робить цю задачу не просто бажаною, а необхідною для виживання.

Підсумовуючи зазначимо, що SWOT-аналіз ТОВ «АЛАМАК» показує достатній потенціал (кадровий, досвід, налагоджені зв'язки) для продовження успішної діяльності на ринку дистрибуції електротехнічної продукції. Проте реалізація цього потенціалу залежить від подолання внутрішніх проблем (необхідність покращення репутації, збільшення масштабів, оптимізації боргового навантаження) та від нейтралізації зовнішніх ризиків. Особливо важливою є реакція менеджменту на загрози воєнного часу та використання нових можливостей післявоєнного відновлення. Для більш структурованого огляду зовнішніх факторів далі проведено PEST-аналіз.

PEST-аналіз охоплює чотири групи факторів макросередовища: політичні (P), економічні (E), соціальні (S) та технологічні (T), – які можуть впливати на діяльність підприємства. Розглянемо ці фактори стосовно ринку дистрибуції електротехнічної продукції в Україні та конкретно для ТОВ «АЛАМАК».

Політична ситуація в Україні наразі визначається воєнним станом та протидією російській агресії. Це зумовлює високий рівень невизначеності, зміну пріоритетів державної політики (збільшення видатків на оборону, мобілізація ресурсів) та посилення державного контролю у стратегічних секторах. Для ринку електротехнічної продукції важливим є державне регулювання в енергетиці: уряд запускає програми відбудови енергоінфраструктури, стимулює імпорт обладнання для відновлення електропостачання. Дистриб'ютори можуть отримати державні замовлення на постачання такого обладнання, однак ТОВ «АЛАМАК» через перебування у чорному списку АМКУ тимчасово усунуто від участі у публічних закупівлях.

Політичний курс на євроінтеграцію також впливає на галузь: впровадження європейських стандартів (наприклад, гармонізація технічних

регламентів електрообладнання) може вимагати від дистриб'юторів адаптації асортименту та бізнес-процесів, але водночас створює сприятливі умови для співпраці з європейськими виробниками. Як зазначається в економічних дослідженнях, потреба пристосування бізнес-процесів українських підприємств до вимог міжнародного ринку є особливо актуальною на шляху інтеграції до ЄС. Отже, політичні фактори несуть для «АЛАМАК» як ризики (воєнні дії, санкції у разі порушень, регуляторний тиск), так і потенційні вигоди (пріоритетність відновлення енергосектору, євроінтеграційні перспективи).

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз ринку дистрибуції електротехнічної продукції України [27-29]

Фактор	Вплив на галузь та бізнес-процеси
Політичні (P)	- Руйнування логістичних ланцюгів, релокація бізнесу, ризики для складів та персоналу. - Пріоритетне фінансування відновлення енергетичної інфраструктури (створює попит). - Гармонізація стандартів (ДСТУ до EN), що змінює вимоги до сертифікації продукції у процесі закупівель.
Економічні (E)	- Зниження купівельної спроможності B2C та B2B секторів, здорожчання імпортних компонентів. - Валютні коливання. Високі ризики для дистриб'юторів, що імпортують товар. Вимагає хеджування ризиків у процесі ціноутворення. - Дефіцит енергії створює попит на енергоефективне обладнання, ДБЖ, генератори, але ускладнює роботу складів та офісів.
Соціальні (S)	- Дефіцит технічних спеціалістів (інженерів, монтажників, кваліфікованих складських робітників). Ускладнює процес управління персоналом. - Підвищення попиту на LED-освітлення, автоматику, сонячні панелі. - Перехід B2B-клієнтів в онлайн, вимога до швидкої доставки.
Технологічні (T)	- Розвиток E-commerce. Необхідність мати B2B-портал для автоматизації замовлень. - Автоматизація складів (WMS/TMS). Технології стають доступнішими і є ключем до зниження витрат на комплектацію та доставку. - "Розумний дім" та IoT. Поява нових ніш продукції, що вимагає нових компетенцій від відділу продажів.

Економічна динаміка України зазнала різких змін. У 2022 р. ВВП країни скоротився приблизно на 30%, потім у 2023 р. почалося повільне відновлення. Високі темпи інфляції (близько 26% у 2022 р.) призвели до здорожчання імпортної продукції, зокрема електротехнічної, значна частина якої імпортується за валюту. Коливання валютного курсу гривні впливає на ціну

товарів, тому дистриб'ютори мають враховувати валютні ризики при закупівлях і ціноутворенні. З іншого боку, на 2023–2024 рр. припадає активізація фінансової підтримки України з боку міжнародних партнерів, інвестиційні вливання у відновлення інфраструктури, що позитивно відбивається на діловій активності.

Для ТОВ «АЛАМАК» економічні фактори означають, що з'являються нові замовлення (з боку будівельних та енергетичних компаній), проте конкуренція за них зростає, і потрібно забезпечувати оптимальні ціни та умови оплати. Вартість кредитних ресурсів (облікова ставка НБУ підвищувалася до 25%) робить запозичення дорогим, тому компанії доводиться шукати баланс між залученням позик для закупівлі товарів та збереженням фінансової стійкості. Загалом економічне середовище наразі складне, але в ньому є «точки зростання» для електротехнічної дистрибуції, пов'язані з відновленням економіки.

Демографічна та соціальна ситуація в Україні за час війни також суттєво змінилася. Масштабна міграція населення за кордон і внутрішнє переміщення призвели до скорочення робочої сили та зміни споживчих потреб на багатьох ринках. Для ринку електротехнічної продукції соціальні тренди проявляються опосередковано: менша кількість кваліфікованих кадрів може ускладнювати найм персоналу (інженерів, менеджерів з продажів) для дистриб'юторів. З іншого боку, суспільство та бізнес все більше уваги приділяють надійності електропостачання, резервним джерелам енергії, безпеці – що підвищує попит на відповідні товари (генератори, стабілізатори, розподільче обладнання).

Компанія «АЛАМАК» може врахувати цей фактор, розширивши номенклатуру товарів для кінцевих споживачів (наприклад, систем безперебійного живлення, захисного обладнання) через роздрібний канал або онлайн-продаж. Також соціальним чинником є зростання вимог клієнтів до якості обслуговування: клієнти очікують швидкого реагування на запити, наявності товарів на складі, технічних консультацій. Це стимулює дистриб'юторів вдосконалювати свої бізнес-процеси, впроваджувати CRM-

системи, навчати персонал клієнтоорієнтованості тощо. Для «АЛАМАК» поліпшення сервісу може стати способом виділитися серед конкурентів та утримати лояльних замовників.

Науково-технологічний прогрес визначає появу нових видів електротехнічної продукції та нових методів ведення бізнесу. В галузі електротехніки актуальними трендами є розвиток енергоефективних технологій, smart-grid (інтелектуальні електромережі), цифрові системи керування енергетичним обладнанням. Дистриб'ютори мають оновлювати свій асортимент відповідно до цих трендів, пропонуючи клієнтам сучасні продукти (наприклад, трансформатори з пониженими втратами, «розумні» релейні захисти, системи автоматизації) [27-29].

Водночас технології впливають і на сам процес дистрибуції. Як зазначалося раніше, впровадження ERP-систем є критичним фактором підвищення ефективності управління ресурсами дистрибуційної компанії. Крім ERP, активно використовуються системи управління складом (WMS), електронний обмін даними з постачальниками, онлайн-платформи для тендерів. У період пандемії COVID-19 багато бізнес-процесів перейшло в онлайн, і нині ця цифрова трансформація лише прискорюється.

Для ТОВ «АЛАМАК» технологічним імперативом є автоматизація бізнес-процесів: зменшення паперової роботи, використання програмного забезпечення для обліку товарів, аналізу продажів, планування закупівель. Це дозволить скоротити витрати часу, уникнути людських помилок і приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних. Ще одним фактором є розвиток логістичних технологій в країні: появу нових складських комплексів, удосконалення служб доставки (наприклад, «Нова пошта» тепер пропонує послуги доставки великогабаритних вантажів, що може стати в нагоді дистриб'юторам для охоплення віддалених регіонів). Таким чином, технологічне середовище створює передумови для тих компаній, хто готовий інвестувати в інновації, отримати значні переваги у швидкості та якості дистрибуції.

Проведений PEST-аналіз показує, що зовнішнє середовище для дистрибуції електротехнічної продукції нині є складним, проте динамічним. ТОВ «АЛАМАК» повинно враховувати вплив кожної групи факторів при стратегічному плануванні. Зокрема, успішна адаптація до політико-правових умов (дотримання вимог, відновлення участі у тендерах після закінчення строку санкцій), до економічних викликів (грамотне фінансове планування), орієнтація на соціальні потреби клієнтів та впровадження новітніх технологій управління – все це стане запорукою стійкого розвитку підприємства.

2.3 Аналіз логістичної моделі та каналів збуту ТОВ «АЛАМАК»

Для розуміння ефективності бізнес-процесів дистрибуції проаналізуємо логістичну модель ТОВ «АЛАМАК». Ланцюг поставок ТОВ «АЛАМАК» охоплює, з одного боку, постачальників – виробників або імпортерів електротехнічної продукції, а з іншого – кінцевих споживачів цієї продукції. Компанія виконує роль посередника-дистриб’ютора, набуваючи продукцію оптом і реалізуючи її дрібнішими партіями замовникам.

Ключовими постачальниками є великі заводи-виробники електроустаткування. Географічно це як українські підприємства (заводи з виробництва трансформаторів, кабельні заводи, виробники щитового обладнання), так і зарубіжні (постачальники імпортних автоматичних вимикачів, реле, електроніки тощо). В умовах після 2022 р. багато українських виробників електротехнічної продукції у східних та південних регіонах зазнали руйнувань або зупинили діяльність, тому частка імпорту, зросла. Це підтверджується збільшенням активів і запасів «АЛАМАК» у 2023 р., що може вказувати на формування товарних запасів імпортного обладнання з метою страхування ризиків перебоїв поставок [27-29].

Підприємство має склад у м. Запоріжжя. Враховуючи, що активи підприємства значно зросли, зазначимо що компанія зберігає на складі значну номенклатуру продукції, щоб оперативно виконувати замовлення.

Для перевезення товарів «АЛАМАК» використовує власний або орендований вантажний транспорт. У групі компаній наявний ТОВ «АЛАМАК-ТРАНС» (код ЄДРПОУ 38437961), що зареєстроване 2013 р. і має основний КВЕД «49.41 Вантажний автомобільний транспорт». Логістичне обслуговування (доставка продукції клієнтам по країні) здійснюється через цю транспортну структуру, що потенційно дає «АЛАМАК» більшу гнучкість у постачаннях.

ТОВ «АЛАМАК» не є виробником кінцевої продукції, а її клієнтами, виступають інші бізнеси (B2B сегмент) та іноді державні установи. За відкритими даними системи Prozorro відомо, що «АЛАМАК» брав участь у публічних закупівлях як постачальник обладнання для енергетики та будівництва. У 2019 р. компанія подавала тендерну пропозицію на поставку високовольтних трансформаторів напруги для регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця». Хоча ті торги було відмінено, цей випадок демонструє, що ринок збуту «АЛАМАК» включає великі підприємства та корпорації (зокрема, залізницю, енергокомпанії), які потребують електротехнічного обладнання для модернізації або ремонту інфраструктури. Окрім участі в тендерах, компанія, ймовірно, співпрацює з приватними монтажними організаціями, підрядниками на будівництві промислових об’єктів, пропонуючи їм комплексне постачання електротехнічних компонентів (кабелі, щитове обладнання, освітлення, автоматизація).

Згідно з заявами самої компанії на ринку, ТОВ «АЛАМАК» прагне позиціюватися як офіційний дистриб’ютор або партнер низки виробників електроустаткування. Наприклад, фірма співпрацює з брендами CHINT, Schrack, вітчизняними заводами. Діяльність у сфері оптової торгівлі (46.90) означає, що основний обсяг реалізації здійснюється великими партіями для інших підприємств, тоді як зареєстрована роздрібна торгівля (47.19, 47.99) може вказувати на наявність у компанії або філії, або відділу, що займається дрібним збутом (наприклад, через магазин або інтернет-магазин) для кінцевих споживачів. Втім, публічної інформації про інтернет-магазин «АЛАМАК» чи

роздрібні точки продажу немає; веб-сайт компанії (alamak.com.ua) наразі не функціонує.

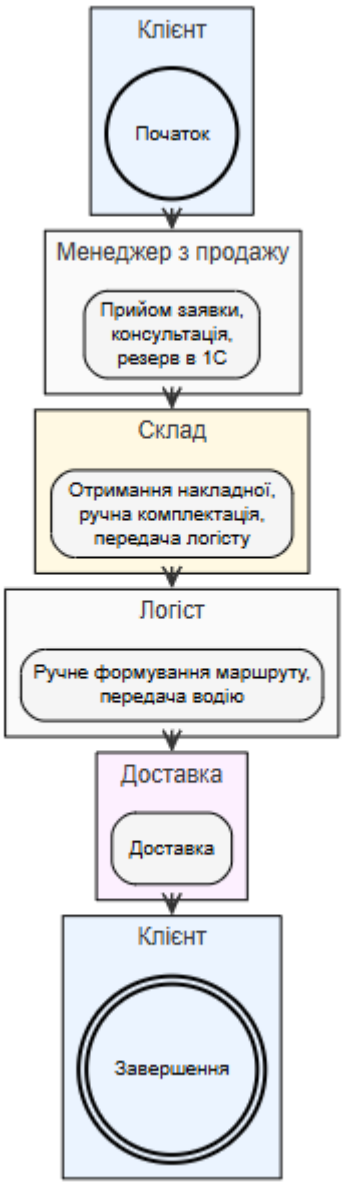


Рисунок 2.2 – Схема процесу «Обробка та виконання замовлення» в ТОВ «АЛАМАК» [27-29]

Логістична модель «АЛАМАК» може бути схематично представлена так: виробники (Україна, імпорт) – ТОВ «АЛАМАК» (склад в Запоріжжі) – споживачі (проектні організації, підприємства, підрядники по всій Україні). Доставка зі складу до замовника здійснюється або власним транспортом, або кур’єрськими службами, залежно від відстані і габаритів вантажу. Така модель відповідає прямому каналу збуту від дистриб’ютора до кінцевого споживача без

залучення додаткових посередників. У випадку, якщо «АЛАМАК» перепродає товари дрібнішим дилерам чи магазинам, це вже буде опосередкований канал, але даних про розгалужену дилерську мережу компанії немає.

На основі спостережень та аналізу внутрішньої документації, а також експертного опитування, було проведено діагностику ключового бізнес-процесу дистрибуції: «Обробка та виконання замовлення клієнта» [27-29].

Діагностика виявила низку «вузьких місць» в адмініструванні даного процесу. Ручна обробка та резервування. Менеджер вручну перевіряє наявність товару в 1С та ставить його в резерв. При високому потоці замовлень це призводить до помилок (продаж «повітря», пересортиця) та затримок.

Паперова комплектація на складі. Комірник отримує паперову видаткову накладну і здійснює пошук товару на складі. Відсутність адресного зберігання (або його неефективне використання) та WMS призводить до тривалого часу збірки (до 2-4 годин на складне замовлення) та помилок комплектації.

Низька прозорість процесу. Клієнт та менеджер з продажу не мають оперативної інформації про статус замовлення (наприклад, «комплектується» чи «вже в дорозі»).

Ручне адміністрування доставки. Логіст формує маршрути «вручну», що не гарантує оптимального завантаження транспорту та своєчасності доставки у «високий сезон».

Одним із важливих аспектів логістичної моделі є управління запасами. Значне збільшення товарних запасів у 2023 р. може означати, що компанія перейшла до стратегії створення буферних запасів на складі, щоб забезпечити наявність критично важливих позицій (наприклад, трансформаторів, кабельної продукції великого перерізу), попит на які зріс через руйнування мереж та необхідність їх відновлення. Це розумна тактика, але вона вимагає ефективного управління запасами: важливо відслідковувати оборотність, щоб товари не залежувалися, та грамотно прогнозувати попит.

Підсумовуючи зазначим, що логістична модель ТОВ «АЛАМАК» є типовою для середнього дистриб’ютора промислової продукції в Україні:

централізований склад, власна логістика, прямі продажі бізнес-клієнтам та через тендери. Сильними сторонами цієї моделі є контроль над постачанням і якістю обслуговування клієнтів, відносна гнучкість у виконанні замовлень. Водночас, зосередженість на одному регіоні (Запоріжжі) та відсутність філій у інших областях може сповільнювати розширення ринку збуту, особливо з урахуванням воєнних ризиків. Отже, при розробці рекомендацій варто розглянути можливості оптимізації логістичної моделі – наприклад, створення страхового запасу на складі в безпечнішому регіоні або партнерство з регіональними дистриб'юторами – для підвищення стійкості бізнес-процесів дистрибуції «АЛАМАК».

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено аналіз сучасного стану дистрибуційної діяльності ТОВ «АЛАМАК».

Дослідження фінансово-економічного стану продемонструвало високий рівень адаптивності підприємства до кризових умов. Незважаючи на катастрофічне падіння доходу у 2022 році, спричинене повномасштабною агресією, компанія зберегла прибутковість. У 2023 році спостерігалося значне відновлення ключових показників, що свідчить про гнучкість бізнес-моделі. Водночас, аналіз балансу виявив суттєве зростання як активів, так і зобов'язань, що вказує на стратегію формування значних товарних запасів, профінансованих переважно за рахунок залучених коштів. Це створює підвищене боргове навантаження та посилює ризики ліквідності, що підтверджується зниженням оборотності активів.

Проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT та PEST) дозволив ідентифікувати ключові фактори впливу. Встановлено, що найбільшою можливістю для компанії є очікуване зростання попиту на електротехнічну продукцію внаслідок програм відновлення енергетичної та промислової інфраструктури України. Проте, реалізація цієї можливості для ТОВ «АЛАМАК» ускладнена двома критичними чинниками: по-перше, безпековими ризиками, пов'язаними з розташуванням у прифронтовому регіоні (Запоріжжя), та, по-друге, значним репутаційним та юридичним обмеженням у

вигляді тимчасової заборони на участь у публічних закупівлях через рішення Антимонопольного комітету. Ця обставина блокує доступ до одного з найважливіших каналів збуту та посилює конкурентний тиск.

Діагностика логістичної моделі та каналів збуту підтвердила, що компанія використовує типову для дистриб'ютора B2B-модель із централізованим складом та власною транспортною структурою («АЛАМАК-ТРАНС»). Однак, ключовим результатом аналізу стало виявлення значних «вузьких місць» у адмініструванні основного бізнес-процесу «Обробка та виконання замовлення». Було встановлено, що ключові етапи, такі як резервування товару, комплектація на складі та планування доставки, виконуються переважно вручну, з використанням паперових носіїв та без застосування спеціалізованих систем управління складом (WMS). Такий підхід призводить до низької операційної ефективності, високого ризику помилок (пересортиця, продаж «повітря»), уповільнює час виконання замовлення та робить процес непрозорим як для менеджерів, так і для клієнтів.

Таким чином, у другому розділі доведено, що ТОВ «АЛАМАК», маючи значний досвід та доведену стійкість, стикається з наступним питанням: наявність значних ринкових можливостей нівелюється неефективними внутрішніми бізнес-процесами дистрибуції. Низький рівень автоматизації (W1, W2 у SWOT-аналізі) та ручне адміністрування логістики є головними внутрішніми слабкостями, які стримують розвиток компанії та роблять її вразливою до більш технологічних конкурентів (T3). Це обґрунтовує нагальну потребу в реінжинірингу та діджиталізації операційної діяльності.

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДИСТРИБУЦІЇ ТОВ «АЛАМАК»

3.1 Обґрунтування напрямів вдосконалення адміністрування бізнес-процесів дистрибуції ТОВ «АЛАМАК» на основі діджиталізації

Результати діагностики, проведеної у попередньому розділі, показали, що дистрибуційна модель ТОВ «АЛАМАК» формально відповідає вимогам ринку, однак залишається вразливою до зовнішніх шоків і внутрішніх неузгодженостей. Значні коливання обсягів реалізації та прибутку у 2020–2023 роках, зростання боргового навантаження, накопичення товарних запасів без відповідного прискорення їх оборотності, а також регіональна концентрація складу і продажів посилюють чутливість підприємства до ризиків воєнного часу та конкуренції. За таких умов традиційні підходи до адміністрування бізнес-процесів дистрибуції, основані на фрагментарному обліку, ручних операціях і розрізнених інформаційних масивах, вичерпують свій потенціал. Підприємство виявляється неспроможним оперативно оцінювати ситуацію по всьому ланцюгу створення цінності, що обмежує можливості для обґрунтованих управлінських рішень.

Цифровізація бізнес-процесів дистрибуції у цьому контексті виступає не тенденцією, а необхідною умовою стійкого розвитку ТОВ «АЛАМАК». Під цифровізацією доцільно розуміти системне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі ключові процеси підприємства з метою їх автоматизації, інтеграції та підвищення прозорості. Світовий досвід свідчить, що використання комплексних систем управління ресурсами підприємства та спеціалізованих рішень для логістики і складування дає змогу суттєво скоротити витрати, зменшити кількість помилок, підвищити оперативність

обслуговування клієнтів та якість управлінських рішень у сфері логістики і дистрибуції.

Для ТОВ «АЛАМАК», яке виконує функції регіонального дистриб'ютора електротехнічної продукції, цифровізація набуває особливого значення через галузеву специфіку. Номенклатура товарів є складною та технічно диференційованою, що потребує точного обліку характеристик, серійних номерів, умов зберігання та гарантійних зобов'язань. Ланцюг постачання включає поєднання українських та іноземних постачальників, а також різні категорії споживачів – від великих промислових замовників до будівельно-монтажних організацій. За умов воєнного стану, коли логістичні маршрути є нестабільними, а попит формується хвилеподібно, лише ручне або частково автоматизоване управління запасами й замовленнями створює ризик дефіциту критичних позицій в одних сегментах та надлишкового накопичення товарів в інших.

Обґрунтування напрямів вдосконалення адміністрування бізнес-процесів доцільно розпочати з аналізу інформаційної архітектури підприємства. Наявна модель для середнього дистриб'ютора характеризується використанням окремих програмних продуктів для бухгалтерського обліку, складання первинних документів, можливо, простого складського обліку, які між собою слабо інтегровані. Це призводить до дублювання введення даних, розбіжностей між фактичними й обліковими залишками, затримок у формуванні звітності. Відомо, що інтегровані системи управління ресурсами підприємства дозволяють об'єднати у єдиній інформаційній базі дані про запаси, замовлення, маршрути, фінансові потоки, що суттєво підвищує прозорість і керованість логістичних операцій. Отже, першим стратегічним напрямом вдосконалення адміністрування має стати перехід від розрізнених облікових систем до єдиної цифрової платформи керування бізнес-процесами дистрибуції.

Ця платформа повинна поєднувати функції обліку запасів, управління складськими операціями, планування транспорту, контролю виконання замовлень та взаємодії з клієнтами. У світовій практиці така інтеграція

досягається поєднанням систем планування ресурсів підприємства із спеціалізованими рішеннями для управління складом і транспортом; їх використання у сфері логістики дає змогу синхронізувати дані про замовлення, запаси і відвантаження в режимі, близькому до реального часу, що суттєво знижує ризик помилок, запізнень і непогоджених дій підрозділів. Для ТОВ «АЛАМАК» це означає, що керівництво отримує можливість бачити повну картину: від надходження товару від постачальника, його розміщення на складі, формування замовлення клієнта та комплектації до фактичного відвантаження і здійснення оплати.

Другим важливим аспектом цифровізації є перехід до процесного управління на основі даних. Нині ключові рішення щодо закупівель, побудови запасів чи надання відтермінування платежів часто ухвалюються на основі досвіду окремих менеджерів. Такий підхід у нестабільному середовищі стає ненадійним. Використання цифрових систем дає змогу накопичувати детальну історію замовлень, руху товарів, виконання договорів, що створює підґрунтя для аналітики й прогнозування. Дослідження показують, що інтегровані інформаційні системи в логістиці дозволяють не лише автоматизувати операції, а й будувати моделі оптимізації запасів, маршрутів, завантаження складу, на основі яких можна перейти від реактивного реагування до проактивного планування. Для ТОВ «АЛАМАК» це особливо актуально, оскільки сезонність і проектний характер попиту на електротехнічне обладнання вимагають ретельного прогнозування, щоб уникати як дефіциту продукції для великих контрактів, так і «заморожування» коштів у повільно оборотних залишках.

Цифровізація адміністрування бізнес-процесів дистрибуції повинна також змінити логіку взаємодії з постачальниками та клієнтами. На стороні постачальників інтеграція інформаційних систем дає можливість погоджувати графіки поставок, оперативно коригувати замовлення, відстежувати статус відвантаження без додаткового навантаження на персонал. На стороні клієнтів впровадження електронних каналів взаємодії – особистих кабінетів замовника, онлайнового каталогу з актуальною інформацією про залишки і ціни,

електронного документообігу – перетворює процес обслуговування на прозорий і керований. Це підвищує лояльність споживачів, скорочує час на узгодження умов співпраці та зменшує ризик помилок у первинних документах. Світова практика демонструє, що використання таких цифрових рішень у логістиці дозволяє одночасно зменшувати витрати й покращувати якість сервісу, що стає вирішальним чинником конкурентоспроможності у сегменті дистрибуції.

Не менш важливим є вплив цифровізації на внутрішню організацію праці. Запровадження інтегрованої системи управління бізнес-процесами дистрибуції спричиняє трансформацію ролей персоналу: від простого виконання механічних операцій вони переходять до функцій контролю, аналізу та вдосконалення процесів. Оператори складу працюють з терміналами збору даних і чітко визначеними маршрутами підібрання замовлень, логісти – з інформаційними панелями, що відображають завантаження транспорту та динаміку доставки, менеджери з продажу – з повною історією взаємодії з клієнтами. Така зміна змісту праці підвищує продуктивність, але потребує попередньої підготовки кадрів, розроблення нових регламентів та стимулювання залучення персоналу до процесу поліпшень.

Обґрунтовуючи напрями цифрової трансформації дистрибуції ТОВ «АЛАМАК», важливо врахувати обмеження й ризики, пов’язані з інвестиційною спроможністю підприємства та складністю змін у воєнних умовах. Очевидно, що повномасштабна заміна усіх інформаційних систем одномоментно є недоцільною. Більш прагматичним є поетапний підхід, коли на першому етапі автоматизуються найкритичніші ділянки – облік запасів, складські операції, формування замовлень клієнтів, а вже згодом відбувається інтеграція з транспортними модулями, розширення функцій аналітики, підключення електронних каналів взаємодії з постачальниками. Такий поступовий підхід дає змогу розподілити інвестиції у часі, адаптувати персонал та мінімізувати операційні ризики.

У підсумку можна стверджувати, що цифровізація адміністрування бізнес-процесів дистрибуції для ТОВ «АЛАМАК» є системною відповіддю на виявлені

проблеми. Вона дозволяє подолати розрізненість інформації, упорядкувати та стандартизувати процеси, забезпечити прозорість діяльності для власників і менеджменту, знизити залежність результатів від суб'єктивних рішень окремих працівників. Цифрові інструменти перетворюють управління дистрибуцією із переважно ручного контролю на даноцентричну систему, в якій ключові рішення щодо закупівель, запасів, логістики й збуту ґрунтуються на достовірній, своєчасній і комплексній інформації. У наступних підрозділах буде конкретизовано, які саме організаційні та технічні рішення доцільно впровадити на ТОВ «АЛАМАК» для побудови цільової моделі бізнес-процесів дистрибуції, орієнтованої на цифрову стійкість і зростання ефективності.

3.2 Напрямки вдосконалення системи адміністрування бізнес-процесів дистрибуції електротехнічної продукції ТОВ «АЛАМАК».

На основі результатів проведеного аналізу можна сформулювати низку напрямів вдосконалення системи адміністрування бізнес-процесів дистрибуції електротехнічної продукції в ТОВ «АЛАМАК».

Впровадження сучасної системи управління бізнес-процесами (BPM) та цифрових технологій. Як показало дослідження, цифровізація є ключовим трендом у розвитку дистрибуційних компаній. ТОВ «АЛАМАК» доцільно впровадити комплексну ERP-систему, яка об'єднає управління основними бізнес-процесами: закупівлі, склад, продажі, фінанси. Впровадження ERP дозволить автоматизувати облік товарів, контролювати рівень запасів у режимі реального часу, оптимізувати графік закупівель і постачань (наприклад, система зможе автоматично формувати замовлення постачальнику, коли запас певної позиції падає нижче мінімуму). Також ERP інтегрує інформаційні потоки між відділом продажів та складом, що зменшить ризик ситуацій, коли продавці обіцяють клієнту товар, якого нема на складі. Для потреб дистрибуції електротехнічної продукції можна обрати спеціалізоване галузеве рішення або налаштувати універсальну ERP (наприклад, IT-Enterprise чи іншу) з модулями

WMS (управління складом) та CRM (робота з клієнтами). Окрім ERP, варто активніше використовувати онлайн-інструменти: створити електронний каталог продукції на власному сайті або маркетплейсі, де клієнти можуть ознайомитись з асортиментом та залишити заявку; запровадити систему електронного документообігу з постачальниками і клієнтами (для пришвидшення погодження договорів, рахунків, актів). Інвестиції в цифрову інфраструктуру окупляться завдяки зниженню операційних витрат і підвищенню прозорості процесів.

З огляду на воєнні ризики і нерівномірність попиту, логістичну модель «АЛАМАК» слід зробити більш стійкою та гнучкою. По-перше, рекомендується створити резервний склад або страхові запаси в безпечнішому регіоні (наприклад, на заході України). Це можна зробити або відкривши власний невеликий логістичний хаб, або уклавши договір з 3PL-оператором складської логістики про зберігання частини товарів. Такий крок гарантуватиме виконання замовлень навіть у разі транспортних проблем чи загрози для складу в Запоріжжі. По-друге, необхідно переглянути політику управління запасами: визначити оптимальні рівні запасів для кожної категорії товарів на основі аналізу попиту (ABC/XYZ-аналіз), позбутися неліквідних позицій (розпродати або повернути постачальнику, якщо можливо) і сконцентрувати обігові кошти на найбільш потрібному клієнтам обладнанні. Використовуючи ERP, можна впровадити методику Just-in-Time для частини асортименту – тобто закуповувати під конкретні замовлення, мінімізуючи складські залишки – а для критичних позицій підтримувати safety stock (страховий запас). Також варто оптимізувати транспортні маршрути: задіяти логістику «останньої милі» через кур’єрські служби для дрібних відправлень, а для великих вантажів – планувати консолідовані рейси, аби максимально завантажувати машини і знижувати витрати на перевезення.

З метою розширення ринку збуту пропонується кілька заходів. По-перше, відкриття регіонального представництва (філії) у центральному або західному регіоні України. Наприклад, офіс у Києві чи Львові дозволить бути ближче до великої частки потенційних клієнтів (будівельних компаній, офісів

міжнародних проєктів, енергетичних підприємств) та оперативніше реагувати на їх потреби. Невелика команда продажів у цьому офісі може залучати нових клієнтів, брати участь у регіональних тендерах. По-друге, активний маркетинг та PR: компанії слід відновити роботу корпоративного веб-сайту з актуальним каталогом товарів, кейсами успішних поставок, відгуками клієнтів. Корисно брати участь у галузевих виставках (наприклад, «Енергетика в промисловості» у Києві) – це підвищить впізнаваність бренду «АЛАМАК». Доцільно підготувати маркетингові матеріали українською та англійською мовами, що допоможе в переговорах з іноземними партнерами. По-третє, слід розглянути можливість членства в професійних об’єднаннях дистриб’юторів електротехнічної продукції (таких як асоціація «ФЕДЖИМ-Україна» (Fegime)). Це дасть доступ до колективних навчань, до спільних закупівель чи обміну інформацією про постачальників, а також підвищить довіру з боку клієнтів, оскільки члени таких об’єднань зазвичай дотримуються високих стандартів якості.

Враховуючи, що репутація компанії була підважена потраплянням до чорного списку АМКУ, необхідно вжити заходів для відновлення довіри. По-перше, керівництву варто проаналізувати причини інциденту (змова або інше порушення) і впровадити внутрішню політику комплаєнсу: чіткі правила участі в тендерах, етичний кодекс для співробітників, механізми запобігання корупційним проявам. Продемонструвати ці зміни можна через отримання незалежних сертифікатів – наприклад, сертифікація системи менеджменту якості за ISO 9001 або системи антикорупційного менеджменту ISO 37001. Наявність сертифікованої системи якості підтвердить, що бізнес-процеси задокументовані, контролюються і поліпшуються, а значить, зменшується ризик невиконання зобов’язань перед замовниками. По-друге, у переговорах з клієнтами (особливо великими державними чи міжнародними) варто відкрито повідомляти про те, що компанія працює над удосконаленням процесів, і акцентувати на своїх успішних проектах постачання. Можливо, є сенс тимчасово, поки діє заборона АМКУ, зосередитися на приватних замовниках та субпідрядах у держпроектах (коли «АЛАМАК» виступає постачальником для

генерального підрядника, не напряму для держави). Це дозволить не втрачати ринок публічних робіт, обходячи обмеження до 2027 р. (3 роки від дати внесення у список). Зрештою, через певний час компанія автоматично вийде з чорного списку, і на той момент важливо вже мати бездоганну репутацію.

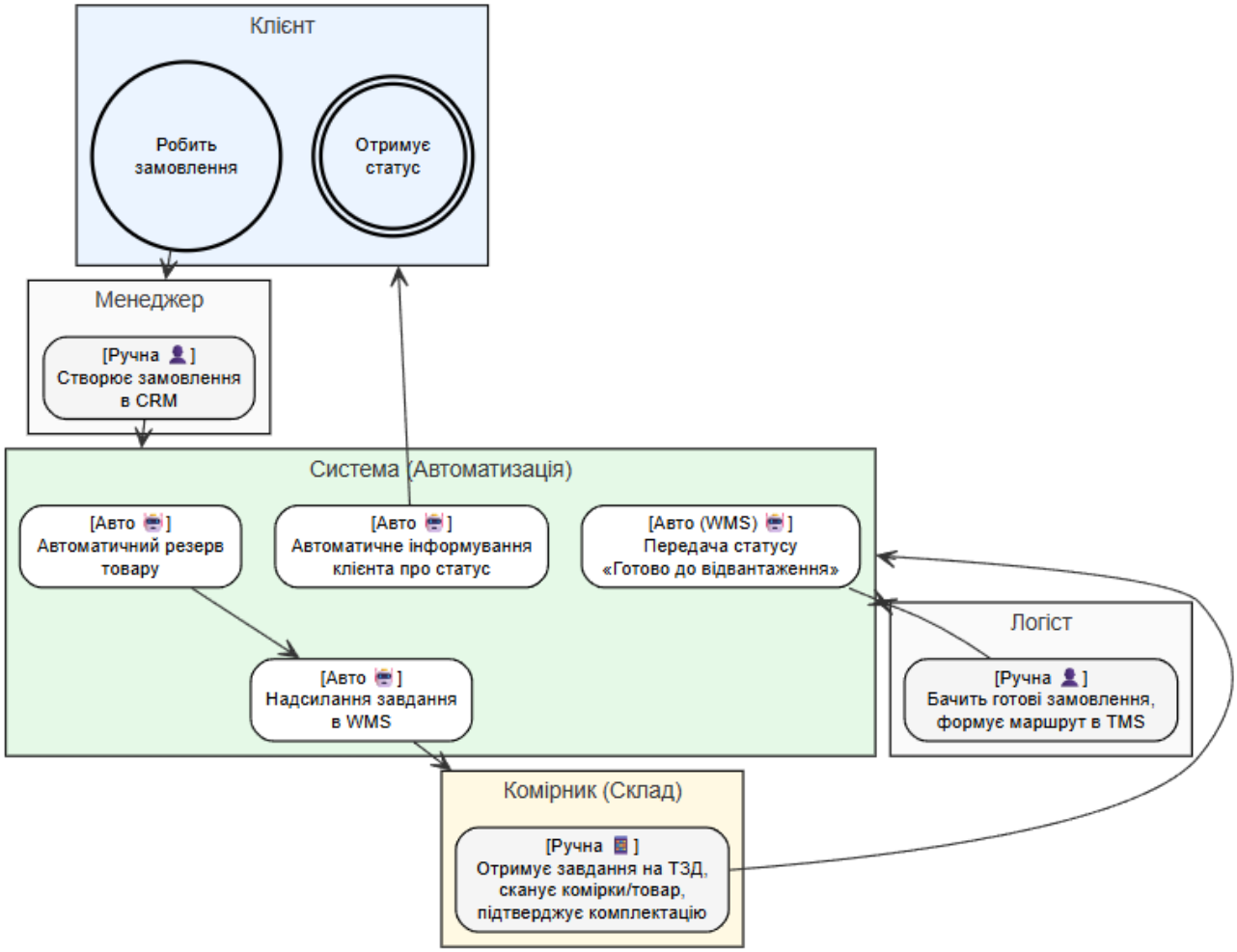


Рисунок 3.1 – Модернізована схема процесу «Обробка та виконання замовлення»

Ключові зміни в адмініструванні процесу (рис. 3.1) - автоматичне резервування та постановка завдань. Менеджер лише фіксує замовлення. Система автоматично перевіряє залишки в режимі реального часу (інтеграція 1С та WMS) і надсилає електронне завдання на ТЗД комірнику. Це виключає помилки резервування. WMS веде комірника за оптимальним маршрутом по складу до потрібної комірки. Сканування штрих-коду товару гарантує 99,9%

точність комплектації. Адміністратор системи (керівник відділу логістики) в режимі реального часу бачить продуктивність кожного комірника, статус кожного замовлення та поточні залишки. Менеджер з продажу бачить у своїй CRM, що замовлення скомплектоване, і може оперативно інформувати клієнта.

Після підтвердження комплектації в WMS, замовлення автоматично отримує статус «Готово до відвантаження», що є сигналом для логіста для включення його в маршрутний лист (який також може бути автоматизований через TMS).

Впровадження нових технологій і процесів потребуватиме відповідних компетенцій персоналу. Тому пропонується інвестувати в навчання співробітників: тренінги з використання ERP/CRM-систем, курси підвищення кваліфікації для інженерів (щодо нових видів електротехнічного обладнання), навчання для менеджерів з продажу (щодо технік продажів, переговорів). Доцільно запровадити систему внутрішніх регламентів для основних бізнес-процесів (стандартизувати процедури оформлення замовлення, обробки рекламацій, ведення проектів). Це сприятиме зниженню залежності результатів від окремих осіб і забезпечить стабільну якість процесів. Організаційно варто закріпити відповідальних за ключові напрями: наприклад, виділити окремо менеджера з закупівель (що відповідатиме за відносини з постачальниками і рівень запасів), керівника напрямку проектних продажів (що працюватиме з великими клієнтами і тендерами) та керівника IT-напрямку (що куруватиме впровадження ERP і цифрових рішень). Чітка структура полегшить адміністрування бізнес-процесів, оскільки буде зрозуміло, хто за який процес відповідає (це співвідноситься з концепцією «власника процесу» в BPM).

Очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів багатогранний. Зокрема, впровадження ERP та оптимізація логістики мають знизити операційні витрати (орієнтовно на 10–15%) і прискорити оборотність запасів, що поліпшить показники ліквідності та прибутковості. Розвиток збуту (нові представництва, маркетинг) може протягом 1–2 років збільшити обсяг реалізації на 20–30% за рахунок залучення нових клієнтів та проектів. Підвищення

репутації і якості послуг сприятиме утриманню існуючих замовників та укладенню довгострокових договорів. Загалом, удосконалення адміністрування бізнес-процесів підвищить гнучкість компанії до зовнішніх змін – ТОВ «АЛАМАК» буде краще підготовлене до викликів та можливостей повоєнного періоду, зможе ефективно інтегруватися у відбудовчі проекти та конкурувати на ринку з більшими гравцями.

Важливо підкреслити, що реалізація цих пропозицій потребує певних інвестицій (у програмне забезпечення, складські резерви, маркетинг), а також часу на організаційні зміни. Тому рекомендується розробити поетапний план впровадження. На першому етапі (3–6 місяців) зосередитися на: налагодженні обліку, частковій автоматизації (наприклад, запуск базового модуля обліку запасів), підготовці маркетингових матеріалів, навчанні персоналу. На другому етапі (6–12 місяців) – розгорнути повноцінну ERP, відкрити регіональне представництво, вступити до асоціації, почати сертифікацію за ISO. І далі, протягом 1–2 років, довести до завершення всі реформи і оцінити їх результативність. Критеріями успіху можуть бути: зростання обсягів продажів, скорочення часу циклу виконання замовлення, підвищення задоволеності клієнтів (за відгуками), а також повернення до участі у державних тендерах після зняття санкцій АМКУ – з оновленою репутацією та конкурентними перевагами.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра виконано комплексне науково-практичне дослідження, спрямоване на вирішення актуальної задачі – вдосконалення адміністрування бізнес-процесів дистрибуції електротехнічної продукції. На основі проведеного аналізу теоретичних засад та діагностики операційної діяльності ТОВ «АЛАМАК» розроблено обґрунтовані пропозиції щодо оптимізації та діджиталізації управління.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні висновки.

Узагальнено теоретичні основи адміністрування бізнес-процесів дистрибуції. Встановлено, що дистрибуція є складною інтегрованою функцією, яка поєднує завдання логістики та маркетингу, забезпечуючи рух матеріальних та інформаційних потоків. Доведено, що ефективне управління цією діяльністю вимагає застосування процесного підходу. Адміністрування бізнес-процесів дистрибуції визначено як системну діяльність з оперативного контролю, моніторингу, підтримки та постійного вдосконалення процесів, пов'язаних з розподілом.

Систематизовано архітектуру бізнес-процесів дистрибуційної компанії. Запропоновано трирівневу ієрархічну класифікацію: основні (формують «ланцюг створення цінності», зокрема закупівлі, складська та транспортна логістика, продажі); допоміжні (забезпечують ресурсами – фінанси, персонал, IT); та процеси управління (стратегічне планування, бюджетування, контроль якості). Така структура, деталізована у функціональних сферах, стала основою для подальшої діагностики.

Обґрунтовано методику визначення ефективності бізнес-процесів дистрибуції, яка має базуватися на збалансованій системі показників. Встановлено, що оцінка має бути комплексною, враховуючи три ключові виміри: час (наприклад, час циклу замовлення), витрати (вартість обробки замовлення, доставки) та якість (точність комплектації, своєчасність доставки).

Проведено ґрунтовний аналіз сучасного стану ТОВ «АЛАМАК». Фінансово-економічна діагностика (2020-2023 рр.) виявила високу адаптивність підприємства до кризових умов: незважаючи на падіння доходу у 2022 році, компанія зберегла прибутковість та продемонструвала суттєве відновлення у 2023 році. Водночас, виявлено ризики, пов'язані зі значним зростанням активів (товарних запасів) та зобов’язань, що погіршило показники ліквідності та оборотності й вказує на потребу в оптимізації управління запасами.

Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT, PEST) ідентифікувала ключові виклики та можливості. Головною можливістю є очікуваний попит на електротехнічну продукцію внаслідок відбудови енергетичної інфраструктури України. Критичними загрозами є безпекові ризики у прифронтовому регіоні (Запоріжжя), посилення конкуренції та значне репутаційне обмеження – тимчасова заборона на участь у публічних закупівлях через рішення АМКУ.

Виявлено протиріччя в діяльності ТОВ «АЛАМАК»: наявність значних ринкових можливостей нівелюється неефективними внутрішніми бізнес-процесами. Аналіз логістичної моделі встановив, що ключовий процес «Обробка та виконання замовлення» адмініструється переважно вручну. Використання паперових носіїв, відсутність адресного зберігання та спеціалізованого програмного забезпечення (WMS) призводить до помилок (пересортиця, продаж «повітря»), уповільнює час комплектації (до 2-4 годин) та робить процес непрозорим. Ці слабкості (W1, W2) є головною перешкодою для розвитку.

Обґрунтовано стратегічний напрям вдосконалення – діджиталізація та реінжиніринг операційних процесів. Запропоновано комплексний план заходів, який включає впровадження інтегрованої системи управління (ERP) з обов'язковими модулями управління складом (WMS) та відносинами з клієнтами (CRM). Це дозволить реалізувати модернізовану схему процесу «Обробка та виконання замовлення», що передбачає автоматичне резервування, адресну комплектацію зі скануванням штрих-кодів та прозорий моніторинг

статусів. Оптимізацію логістичної моделі для зниження ризиків шляхом створення резервного складу (або страхових запасів) у безпечнішому регіоні та впровадження ABC/XYZ-аналізу для управління запасами. Диверсифікацію каналів збуту для компенсації втрати ринку держзакупівель, зокрема через відкриття регіонального представництва (наприклад, у Києві чи Львові) та активізацію онлайн-маркетингу (відновлення сайту). Відновлення репутації шляхом впровадження внутрішньої політики комплаєнсу та сертифікації системи управління якістю за ISO 9001.

Реалізація запропонованих заходів, за розрахунками, дозволить знизити операційні витрати, прискорити оборотність запасів та підвищити обсяги реалізації. Запропоновано поетапний план впровадження, що дозволить ТОВ «АЛАМАК» трансформувати операційну діяльність, підвищити гнучкість та ефективно використати можливості ринку відбудови України.

Таким чином, мету кваліфікаційної роботи досягнуто, поставлені завдання виконано.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. БЛАГУН І., АНДРУШКЕВИЧ З., БОЙКО Р. СИНЕРГІЯ ІНТЕГРАЦІЇ ЦИФРОВОЇ ЛОГІСТИКИ ТА ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 338, № 1. С. 120–126. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-17 (дата звернення: 14.11.2025).

2. Боняр С., Грабітченко К. ДИСТРИБУЦІЯ ТОВАРІВ ЯК КЛЮЧОВА ГАЛУЗЬ РИНКОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ФАКТОРИ, ФУНКЦІЇ ТА ЕТАПИ ЇЇ ОРГАНІЗАЦІЇ. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 6(34). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-352-360 (дата звернення: 14.11.2025).

3. БОРТНИК А., МІЛЬЧЕВА В. ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ В РАМКАХ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 344, № 4. С. 586–591. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-83 (дата звернення: 14.11.2025).

4. Василенко С. МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА РОЗПОДІЛУ: СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. № 2 (102). С. 49–53. URL: https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.2.8 (дата звернення: 15.11.2025).

5. Галюк І. Б., Тараєвська Л. С. ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ В СИСТЕМІ РЕСУРСІВ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА. *The actual problems of regional economy development*. 2025. Т. 1, № 21. С. 297–305. URL: https://doi.org/10.15330/apred.1.21.297-305 (дата звернення: 14.11.2025).

6. Григорак М. Ю., Цеслів О. В., Коломієць С. В. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕРЕЖІ ЗВОРОТНОЇ ЛОГІСТИКИ В ІНДУСТРІЇ 5.0. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний*

інститут». 2025. № 31. С. 86–92. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319026 (дата звернення: 14.11.2025).

7. Дубель М. В. ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ СФЕРИ ЦИФРОВОЇ ДИСТРИБУЦІЇ. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 15. С. 26–35. URL: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.3 (дата звернення: 14.11.2025).

8. Живко З., Шегинська А., Живко М. ЗБУТОВА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ, КАНАЛИ РОЗПОДІЛУ ТА ТОВАРНА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2025. № 8(62). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-8(62)-537-554 (дата звернення: 15.11.2025).

9. Ілляшенко Н. С., Король С. В., Федірко А. М. ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В СИСТЕМІ ДИСТРИБУЦІЇ ЯК НАПРЯМ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ1. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 6. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.19 (дата звернення: 14.11.2025).

10. Кирилюк І., Денисенко В., Капішинська І. РОЗВИТОК ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 6(16). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-6(16)-790-800 (дата звернення: 14.11.2025).

11. Клименко А. Т. ФУНКЦІОНАЛЬНА КООРДИНАЦІЯ ПРОЦЕСУ ВИКОНАННЯ ЗАМОВЛЕНЬ В СИСТЕМІ ОПТОВОЇ ДИСТРИБУЦІЇ. *Журнал "Агросвіт"*. 2025. № 12. С. 151–162. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.12.151 (дата звернення: 14.11.2025).

12. Колісник О., Томша А. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗПОДІЛ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-15 (дата звернення: 15.11.2025).

13. Кохан О. І. МІЖНАРОДНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЛОГІСТИКИ: РОЛЬ ШІ У ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 9. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.93 (дата звернення: 14.11.2025).

14. Кулик М. В. РОЛЬ ДИСТРИБУЦІЇ В СИСТЕМІ РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТУ. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 1. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.52 (дата звернення: 14.11.2025).

15. Лега О., Тараненко Я. ІНТЕГРАЦІЯ ЛОГІСТИКИ І ВИРОБНИЦТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СОБІВАРТІСТЮ ТА СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 154–161. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-23 (дата звернення: 14.11.2025).

16. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. ЛОГІСТИКА ДИСТРИБУЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2023. Т. 2, № 34. С. 113–123. URL: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-02-113-123 (дата звернення: 14.11.2025).

17. МЕЙШ А., ЯДУХА С. ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ПІДСИСТЕМИ ДИСТРИБУЦІЇ ПРОДУКЦІЇ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 324, № 6. С. 442–447. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-69 (дата звернення: 14.11.2025).

18. Наливайко Н., Короленко О., Коробка А. ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИКИ В ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2025. № 2(56). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-1012-1022 (дата звернення: 14.11.2025).

19. Поповський Ю. Б. Інструменти діджіталізації дистрибуції. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1. С. 199–205. URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.20 (дата звернення: 14.11.2025).

20. Семенда О. В., Корман І. І., Макушок О. В. Синергія маркетингового та логістичного управління у розвитку бренду та каналів розподілу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 18. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-07 (дата звернення: 15.11.2025).

21. Середа Н. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА: ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-26 (дата звернення: 14.11.2025).

22. Стадніченко В. В. ВУЗЛОВИЙ ПІДХІД ЩОДО КАНАЛІВ РОЗПОДІЛУ. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.13.2016.80364 (дата звернення: 15.11.2025).

23. Стадніченко В. В. ТРЕЙД МАРКЕТИНГ В КАНАЛАХ РОЗПОДІЛУ. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. № 1. С. 100–107. URL: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.1.11 (дата звернення: 15.11.2025).

24. Станіславик О., Коваленко О., Мамонтенко Н. ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 9(39). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-9(39)-122-148 (дата звернення: 14.11.2025).

25. Станіславик О., Коваленко О., Трофимова К. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 5(15). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)-993-1013 (дата звернення: 14.11.2025).

26. Станіславик О., Коваленко О., Яснюк І. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ. *Національні інтереси України*. 2025. № 5(10).

URL: https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5(10)-944-967 (дата звернення: 14.11.2025).

27. ТОВ «АЛАМАК», ЄДРПОУ 36163334 URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36163334/ (дата звернення: 11.11.2025).

28. ТОВ «АЛАМАК» URL: https://clarity-project.info/edr/36163334 (дата звернення: 11.11.2025).

29. ТОВ «АЛАМАК». Дані фінансової звітності (2020–2025) URL: https://opendatabot.ua/c/36163334 (дата звернення: 11.11.2025).

30. ФУНКЦІОНАЛЬНЕ ЗНАЧЕННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ / Н. Носань та ін. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 6(16). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-6(16)-866-879 (дата звернення: 14.11.2025).

31. Харін О. С. ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЛОГІСТИКИ. *Журнал "Агросвіт"*. 2025. № 8. С. 181–186. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.181 (дата звернення: 14.11.2025).

32. Шара О. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА НОВІТНІ ПІДХОДИ У СФЕРІ ЛОГІСТИКИ ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВА. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 1(41). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-329-336 (дата звернення: 14.11.2025).

33. Bilovodska O. A. Marketing distributive and sales policy: research of essence, role and importance. *Marketing and Management of Innovations*. 2017. No. 2. P. 85–97. URL: https://doi.org/10.21272/mmi.2017.2-08 (date of access: 15.11.2025).

34. Bochko O. Y., Donets D. M. Electronic distribution on the market of dairy products as the necessary composition of the present supply of the goods. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*. 2018. No. 1(9). P. 53–57. URL: https://doi.org/10.31339/2313-8114-2018-1(9)-53-57 (date of access: 14.11.2025).

35. Dybchuk L. V., Pchelianska H. O. Marketing and Logistics Model of Distribution in the Food Market. *The Problems of Economy*. 2019. Vol. 3, no. 41. P. 54–60. URL: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-54-60 (date of access: 14.11.2025).

36. KOSTYSHYNA A. INTERACTION WITH CLIENTS IN THE CONTEXT OF ACTIVATION OF SALE OF GOODS IN THE DISTRIBUTION SYSTEM. *CHERKASY UNIVERSITY BULLETIN: ECONOMICS SCIENCES*. 2019. No. 4. P. 86–93. URL: https://doi.org/10.31651/2076-5843-2019-4-86-93 (date of access: 14.11.2025).

37. Koturanova T., Koturanova I. INNOVATIVE DIRECTIONS FOR PROSPECTIVE DEVELOPMENT OF LOGISTICS. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*. 2025. Vol. 75, no. 2. URL: https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-2-16 (date of access: 14.11.2025).

38. Nekhay V. MARKETING POLICY OF DISTRIBUTION OF AGRICULTURAL MACHINE-BUILDING ENTERPRISES. *Scientific papers OF TAVRIA STATE AGROTECHNOLOGICAL UNIVERSITY (ECONOMIC SCIENCES)*. 2018. Vol. 37. P. 140–145. URL: https://doi.org/10.31388/2519-884x-2018-37-140-145 (date of access: 15.11.2025).

39. Podlevska O. M., Podlevska A. A. ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ СИСТЕМ ДИСТРИБУЦІЇ ТОВАРІВ. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2018. Т. 1, № 81. С. 248. URL: https://doi.org/10.31713/ve1201825 (дата звернення: 14.11.2025).

40. Suvorova I., Glushchenko S. TRANSFORMATION OF LOGISTICS UNDER THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION. *Black Sea Economic Studies*. 2025. No. 92. URL: https://doi.org/10.32782/bses.92-24 (date of access: 14.11.2025).

41. Zhukov S. DISTRIBUTION AND COORDINATION OF DISTRIBUTION CHANNELS WITH MARKETING-MIX ELEMENTS. *Economical*. 2019. No. 2(21). P. 48–56. URL: https://doi.org/10.31474/1680-0044-2019-2(21)-48-56 (date of access: 14.11.2025).