

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ
МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК
СКЛАДОВА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

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

_____ Богдан Петрушак
(підпис)

Виконав:
здобувач вищої освіти гр. МРД-41

Богдан ПЕТРУШАК

Керівник:
кандидат історичних наук, доцент

Вікторія КАЧМАЛА

Рецензент:
доктор економічних наук, професор

Катерина ХАВРОВА

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	маркетингу
Ступінь вищої освіти	«Бакалавр»
Спеціальність	075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма	«Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри маркетингу
Олена ВІНОГРАДОВА
«20» лютого 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Петрушака Богдана Тарасовича

1. Тема кваліфікаційної роботи:	«Логістична система управління матеріальними потоками підприємства як складова маркетингової стратегії»
керівник кваліфікаційної роботи	Вікторія Качмала, канд.істор.наук, доцент
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від	«20» лютого 2026 року № 51
2. Строк подання кваліфікаційної роботи	«16» травня 2026 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:	законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)	
1.	Теоретичні основи управління матеріальними потоками підприємства
2.	Аналіз логістичної системи та маркетингової діяльності ТОВ «МСКАРГО»
3.	Напрями вдосконалення логістичної системи управління матеріальними потоками ТОВ «МСКАРГО»
5. Перелік ілюстративного матеріалу:	презентація
6. Дата видачі завдання	20.02.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи.	05.02. - 26.02	
2.	Підготовка вступу і першого розділу	27.02 - 10.03	
3.	Підготовка другого розділу	11.03 - 31.03	
4.	Підготовка третього розділу	01.04 - 21.04	
5.	Підготовка висновків та пропозицій	22.04 - 28.04	
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	29.04-05.05	
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	06.05 - 09.05	
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	12.05-16.05	
9.	Рецензування роботи керівником	12.05-16.05	
10.	Зовнішнє рецензування	12.05-16.05	
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-18.05	
12.	Попередній захист	19.05-23.05	
13.	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-18.06	

Здобувач вищої освіти

Богдан ПЕТРУШАК

Керівник кваліфікаційної роботи

Вікторія КАЧМАЛА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 57 стор., 1 рис., 10 табл., 36 джерел.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних і практичних аспектів функціонування логістичної системи управління матеріальними потоками підприємства, розробка заходів щодо її вдосконалення та оцінка ефективності запропонованих рішень на прикладі ТОВ «МСКАРГО».

Об'єкт дослідження – логістична діяльність та система управління матеріальними потоками ТОВ «МСКАРГО».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади формування і вдосконалення логістичної системи управління матеріальними потоками підприємства як складової маркетингової стратегії.

Короткий зміст роботи:

У роботі досліджено теоретичні основи логістичної системи управління матеріальними потоками підприємства, розкрито сутність логістики, матеріальних потоків та їх роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Визначено місце логістичної системи в реалізації маркетингової стратегії та обґрунтовано її значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «МСКАРГО», досліджено фінансово-економічні показники підприємства, оцінено рівень ліквідності, фінансової стійкості та ефективності діяльності. Здійснено аналіз логістичної системи підприємства та особливостей управління матеріальними потоками. За допомогою ABC-аналізу визначено найбільш значущі напрями логістичної діяльності та виявлено резерви підвищення ефективності логістичних процесів.

Розроблено напрями вдосконалення логістичної системи управління матеріальними потоками ТОВ «МСКАРГО», які передбачають використання сучасних логістичних концепцій MRP-II та Kanban, залучення логістичного аутсорсингу, оптимізацію транспортних маршрутів, впровадження CRM-системи HubSpot та розширення спектра логістичних послуг.

Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Результати розрахунків підтвердили доцільність оновлення автопарку підприємства, впровадження нового твердопаливного котла та оптимізації транспортної логістики. Реалізація запропонованих заходів забезпечить скорочення логістичних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Отримані результати підтверджують практичну значущість запропонованих рішень та можливість їх використання для підвищення ефективності логістичної діяльності й реалізації маркетингової стратегії ТОВ «МСКАРГО».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: логістична система, матеріальний потік, управління матеріальними потоками, логістична діяльність, маркетингова стратегія, логістичний аутсорсинг, транспортна логістика, CRM-система, ABC-аналіз, ефективність логістики, ТОВ «МСКАРГО».

ЗМІСТ

ВСТУП		6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА..		9
1.1. Сутність та особливості логістичної системи управління матеріальними потоками підприємства.....		9
1.2. Роль логістичної системи у формуванні маркетингової стратегії підприємства.....		14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МСКАРГО»..		20
2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «МСКАРГО»....		20
2.2. Аналіз логістичної системи щодо управління матеріальними потоками ТОВ «МСКАРГО».....		30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ ТОВ «МСКАРГО».....		33
3.1. Заходи щодо вдосконалення логістичної системи ТОВ «МСКАРГО».....		33
3.2. Оцінка ефективності запронованих заходів для ТОВ «МСКАРГО»		44
ВИСНОВКИ.....		50
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....		53

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням значення логістики в забезпеченні ефективного функціонування підприємств та посиленням вимог до якості управління матеріальними потоками в умовах сучасного ринкового середовища. Високий рівень конкуренції, необхідність оптимізації витрат, підвищення швидкості обслуговування споживачів і забезпечення безперебійності постачання продукції зумовлюють потребу у впровадженні сучасних логістичних підходів до управління діяльністю підприємства.

У сучасних умовах господарювання логістична система є важливою складовою маркетингової стратегії підприємства, оскільки забезпечує ефективне переміщення матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, сприяє підвищенню рівня обслуговування клієнтів, скороченню витрат і формуванню конкурентних переваг. Саме логістика забезпечує узгодження виробничих, постачальницьких та збутових процесів, що позитивно впливає на результати діяльності підприємства та його ринкові позиції.

Особливо актуальним є вдосконалення логістичних систем підприємств, діяльність яких безпосередньо пов'язана з організацією транспортно-експедиційних, консалтингових та логістичних послуг. У цьому контексті ТОВ «МСКАРГО» функціонує в умовах динамічного ринку логістичних послуг, що потребує постійного підвищення ефективності управління матеріальними потоками, оптимізації транспортних процесів, скорочення логістичних витрат та впровадження сучасних інформаційних технологій.

Таким чином, дослідження логістичної системи управління матеріальними потоками підприємства як складової маркетингової стратегії, а також розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ТОВ «МСКАРГО» є актуальним завданням, що має важливе теоретичне та практичне значення.

Метою кваліфікаційної роботи дослідження теоретичних і практичних аспектів функціонування логістичної системи управління матеріальними

потоками підприємства, розробка заходів щодо її вдосконалення та оцінка ефективності запропонованих рішень на прикладі ТОВ «МСКАРГО».

Для досягнення мети поставлені і вирішені наступні **завдання**:

- розкрити сутність логістичної системи управління матеріальними потоками підприємства та дослідити її основні складові;
- визначити роль логістичної системи у формуванні маркетингової стратегії підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «МСКАРГО» та проаналізувати результати його господарської діяльності;
- здійснити аналіз логістичної системи та управління матеріальними потоками на підприємстві ТОВ «МСКАРГО»;
- розробити заходи щодо вдосконалення логістичної системи управління матеріальними потоками підприємства;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів та оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є логістична діяльність та система управління матеріальними потоками ТОВ «МСКАРГО».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади формування і вдосконалення логістичної системи управління матеріальними потоками підприємства як складової маркетингової стратегії.

Практична значущість роботи полягає у розробці комплексу рекомендацій щодо вдосконалення логістичної системи управління матеріальними потоками ТОВ «МСКАРГО» як складової маркетингової стратегії підприємства. У роботі запропоновано напрями оптимізації логістичної діяльності підприємства, зокрема у сфері транспортної логістики, управління матеріальними потоками, логістичного аутсорсингу, управління запасами та впровадження сучасних інформаційних технологій у логістичні процеси.

Розроблено практичні заходи, спрямовані на підвищення ефективності функціонування логістичної системи підприємства, зниження транспортних і операційних витрат, покращення якості логістичного обслуговування клієнтів та

підвищення ефективності використання матеріальних і фінансових ресурсів. Запропоновано впровадження сучасних логістичних концепцій MRP-II та Kanban, використання CRM-системи HubSpot, залучення логістичного аутсорсингу та оптимізацію транспортних маршрутів.

Практичне значення мають також проведені економічні розрахунки ефективності запропонованих заходів, які підтвердили доцільність оновлення автопарку підприємства, модернізації обладнання та вдосконалення системи доставки продукції.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності логістичної діяльності ТОВ «МСКАРГО», зміцненню його конкурентних позицій на ринку логістичних послуг та забезпеченню більш ефективної реалізації маркетингової стратегії підприємства.

Крім того, очікується позитивний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів, який проявлятиметься у зменшенні витрат на транспортування та енергозабезпечення, підвищенні прибутковості діяльності та покращенні фінансових результатів підприємства. Це підтверджує доцільність запропонованих рекомендацій та їх практичну значущість для діяльності ТОВ «МСКАРГО».

Методи дослідження: аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, статистичні методи, графічний метод, а також методи економічних розрахунків.

Інформаційною базою стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань логістики, управління матеріальними потоками, логістичних систем та маркетингових стратегій підприємств, нормативно-правові акти, статистичні матеріали, фінансова звітність і внутрішня документація ТОВ «МСКАРГО», а також аналітичні матеріали у сфері логістики та результати власних досліджень і розрахунків автора.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості логістичної системи управління матеріальними потоками підприємства

Зростання інтересу до категорії «логістична діяльність» свідчить про її активний розвиток і поглиблене дослідження фахівцями. Вивчення сутності логістичної діяльності дає змогу краще зрозуміти її зміст, зумовлює необхідність застосування сучасних методів оцінювання та підтверджує її значущість у сучасних умовах. Початково поняття «логістика» використовувалося виключно у військовій сфері, а лише на початку XX століття сформувалося як окрема наукова дисципліна. Одним із перших дослідників логістичної діяльності вважають французького військового теоретика XIX століття Антуана Жоміні, який трактував логістику як «практичне мистецтво управління пересуванням військ». У його розумінні логістика охоплювала не лише транспортування, а й питання планування, організації забезпечення, вибору місць розташування військових підрозділів, будівництва доріг та інші аспекти управління [2, с. 12].

Логістика набула особливого значення під час Другої світової війни, коли активно застосовувалася для організації матеріально-технічного забезпечення армії США на європейському театрі воєнних дій. Згодом її принципи почали широко використовуватися і в сфері підприємництва. Сьогодні існують два основні підходи до трактування поняття «логістика». Перший ґрунтується на функціональному підході до товарообігу та розглядає логістику як систему управління всіма фізичними операціями, необхідними для переміщення продукції від виробника до кінцевого споживача. Другий підхід є ширшим, оскільки охоплює не лише управління рухом товарів, а й аналіз ринку постачальників і споживачів, узгодження попиту та пропозиції на

ринку товарів і послуг, а також координацію інтересів усіх учасників процесу товаропросування (табл. 1.1). У межах цих підходів виокремлюють низку аспектів сучасної логістичної теорії, серед яких особливого розвитку набули економічні, оперативні та фінансово-управлінські складові логістики. [28, с. 2].

Таблиця 1.1

Концепції трактування сутності логістики

Концепції трактування логістики	
управління всією сукупністю фізичних операцій, які потрібно реалізувати при переміщенні товарів від виробника до споживача	крім управління операціями з руху товарів, логістика визначає необхідність проведення аналізу ринку постачальників і споживачів, координацію попиту і пропозиції на ринку товарів і послуг, а також гармонізації інтересів учасників процесу руху товару

Джерело: побудовано автором на основі [18]

Американські фахівці у сфері матеріального розподілу на чолі з професором Г. Повеллеком акцентують увагу на управлінському аспекті логістики. Вони визначають її як процес планування, організації та контролю матеріальних потоків, що надходять на підприємство, проходять етапи обробки та залишають його, а також пов'язаних із ними інформаційних потоків [29, с. 14]. Інші науковці розглядають логістику переважно з економічної точки зору, трактуючи її як сукупність економічних дій, спрямованих на забезпечення необхідної кількості продукції у потрібний час і в потрібному місці з мінімальними витратами [9, с. 61].

Деякі трактування логістики поєднують у собі як управлінський, так і економічний підходи. Найбільш поширеним є визначення, відповідно до якого логістика розглядається як процес планування та контролю руху матеріальних запасів із одночасним скороченням витрат на їх переміщення та забезпеченням

належної інформаційної підтримки процесу обміну даними [10, с. 116].

В інших визначеннях основна увага приділяється оперативно-фінансовому аспекту логістики. У цьому випадку її зміст охоплює часовий проміжок від моменту здійснення оплати постачальнику до отримання коштів за продукцію, доставлену кінцевому споживачеві [9].

Логістика являє собою систему управління потоковими процесами в межах підприємства. Її основною метою є оптимізація матеріальних потоків на підприємствах, які здійснюють виробництво матеріальних благ або надають матеріальні послуги, зокрема зберігання, фасування, зважування, пакування та інші супутні операції [2, с. 185].

Об'єктом логістики виступає матеріальний потік, що формується та функціонує у внутрішньовиробничих процесах [1, с. 193].

Предметом логістики є сукупність процесів, які відбуваються у сфері матеріального виробництва [2, с. 184].

Формування внутрішнього потоку підприємства пов'язане з необхідністю організації та управління такими процесами:

- календарне планування на основі замовлень і прогнозу попиту;
- розробка планів-графіків виробничих завдань для виробничих підрозділів;
- складання графіків запуску виробництва та випуску готової продукції;
- встановлення нормативів витрат ресурсів у незавершеному виробництві та контроль за їх дотриманням;
- контроль за собівартістю готової продукції [1, с. 194].

Логістична система являє собою систему організації поточкових процесів, до складу якої входять ресурси, предмети праці, виробничі процеси та трудові ресурси. Їх узгоджене функціонування забезпечує виготовлення продукції, що має споживчу цінність [4].

Залежно від джерела формування логістичних потоків у науковій літературі виокремлюють два типи виробничих систем: «виштовхувальну» та «втягувальну». У процесі функціонування підприємства надходження

замовлення зумовлює необхідність виділення із загального обсягу ресурсів підприємства відповідних трудових, матеріальних і фінансових ресурсів для їх цільового використання.

При цьому виникає необхідність визначення ресурсів, потрібних для виконання нових виробничих завдань, забезпечення їх своєчасного виділення та контролю за використанням у встановлених межах.

У такому контексті управління матеріальними потоками розглядається як сукупність спеціалізованих управлінських функцій, серед яких: планування ресурсів у часовому аспекті, координація діяльності виробничих підрозділів, відділу планування та служби матеріально-технічного постачання, регулювання і перерозподіл ресурсів у процесі реалізації планів, а також контроль дотримання встановлених нормативів витрат і строків поставок. Важливе значення має і мотивація ефективного використання ресурсів.

Одним із ключових завдань управління логістичними потоками є управління запасами у виробничому процесі. Формування та зберігання запасів супроводжується значними витратами, які нерідко перевищують чверть вартості самих замовлень. У зв'язку з цим виникає потреба у визначенні оптимальних видів і обсягів запасів, плануванні графіків їх поповнення, контролі їх стану та регулюванні [5].

До виконання зазначених функцій залучаються різні структурні підрозділи підприємства: служба матеріально-технічного забезпечення, відділ головного технолога, планово-диспетчерський відділ, відділ збуту, фінансовий відділ та бухгалтерія. Логістика у цьому випадку забезпечує узгодження цілей усіх підрозділів із головною метою управління запасами — мінімізацією витрат на їх утримання за умови безперервності виробничого процесу та належного рівня обслуговування споживачів [18].

Після завершення виробничого процесу здійснюється комплекс операцій з відвантаження готової продукції зі складу постачальника, тобто відбувається процес розподілу продукції. Основною метою управління логістичними потоками у сфері розподілу є забезпечення доставки необхідної

продукції у визначене місце та у встановлений термін із мінімальними витратами. Для цього необхідно формувати оптимальні графіки поставок, обирати відповідний вид транспорту, планувати маршрути перевезень, дотримуватися термінів доставки, підтримувати необхідний рівень товарних запасів, забезпечувати надійність поставок, збереження продукції та оперативне реагування на рекламації.

Реалізація цих завдань здійснюється через координацію, планування, контроль, регулювання та мотивацію діяльності всіх підрозділів, задіяних у процесі розподілу продукції. Такий підхід дозволяє розкрити сутність управління матеріальними потоками через зміст і склад виконуваних функцій.

Узагальнюючи, управління матеріальними потоками можна визначити як специфічний вид управлінської діяльності, який забезпечує безперервний перебіг процесів у системі відповідно до визначеної програми [21]. У цьому розумінні управління виступає процесом цілеспрямованого впливу на організації та працівників, залучених до переміщення сировини, готової продукції та супровідної інформації від місця виробництва до кінцевого споживача.

Зміст управлінських функцій залежить від особливостей процесу товароруку. Управління забезпечує постійний контроль за переміщенням матеріальних потоків у межах системи та спрямоване на підтримання її параметрів у заданих межах для досягнення поставлених цілей.

Організація руху предметів праці є окремою сферою діяльності щодо управління матеріальними потоками. Її предметом виступають процеси взаємодії та взаємозв'язки між елементами виробничої системи, що виникають у ході руху матеріальних потоків. Саме в процесі організації формується логістична система з відповідною структурою та створюється система управління матеріальними потоками.

Управління матеріальними потоками включає стратегічне та внутрішньофірмове планування, координацію діяльності структурних підрозділів, контроль за виконанням виробничих процесів і усунення

відхилень шляхом регулювання. У структурі системи управління можна виокремити кілька підсистем: управління термінами виконання виробничих замовлень, матеріальним забезпеченням виробництва, запасами матеріалів та розподілом готової продукції.

Отже, організація руху предметів праці є самостійною сферою практичної діяльності, у межах якої забезпечується взаємозв'язок окремих потокових процесів та створюються умови для їх ефективної й економічно доцільної взаємодії.

1.2. Роль логістичної системи у формуванні маркетингової стратегії підприємства

Основою організаційної структури логістичної системи підприємства виступає логістичний потік. Саме сукупність взаємопов'язаних логістичних потоків формує логістичну систему підприємства. У зв'язку з цим у межах даного дослідження доцільним є уточнення сутності поняття «логістичний потік».

Аналіз наукової та спеціальної літератури свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування цього поняття в сучасних умовах [18]. Різні дослідники по-різному визначають зміст логістичного потоку, акцентуючи увагу на окремих його характеристиках та функціональних особливостях. Це зумовлено багатогранністю логістичних процесів, які охоплюють рух матеріальних ресурсів, інформації, фінансових засобів та супутніх сервісних потоків у межах логістичної системи. Водночас більшість науковців сходяться на тому, що логістичний потік є основним об'єктом управління в логістиці та виступає ключовим елементом забезпечення ефективного функціонування підприємства. Узагальнення основних наукових підходів до визначення поняття «логістичний потік» наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Узагальнення основних поглядів на визначення поняття
«логістичний потік»**

Автор	Інтерпретація поняття
Бойко Н. І. [14]	Механізм управлінсько-організаційної взаємодії, що забезпечує ефективну координацію фахівців різних підрозділів з метою злагодженого управління рухом матеріальних ресурсів.
Бутов А. [16]	Спеціалізована система інтеграції логістичних компонентів у межах конкретної економіки, яка спрямована на удосконалення процесів, пов'язаних із переміщенням матеріальних потоків.
Величко А. П. [17]	Гнучка система з наявністю зворотного зв'язку, яка виконує логістичні завдання через взаємодію її підсистем, що мають стійкі внутрішні та зовнішні зв'язки.
Забування Л. В. [30]	Комплексна структура, що складається з пов'язаних між собою елементів — логістичних ланок, які виконують визначені функції в межах загальної системи.
Окландер М. А. [46]	Автоматизована система, здатна до саморегуляції та самоорганізації, яка реалізує логістичні процеси за допомогою взаємодії кількох підсистем та активної взаємодії з зовнішнім середовищем.
Сергєєв В. І. [51]	Системна організаційна структура економічного характеру, що охоплює низку взаємопов'язаних елементів (ланок), які діють у межах єдиного управлінського процесу, відповідно до внутрішніх та зовнішніх цілей бізнесу.

Джерело: побудовано автором на основі [18]

Отже, як видно з табл. 1.2, наявні підходи до визначення сутності логістичного потоку суттєво відрізняються між собою.

Водночас більшість науковців і практиків у сфері логістики розглядають матеріальний потік як основний елемент логістичного потоку, тоді як інформаційний, фінансовий, сервісний і людський потоки виконують супровідну функцію. Разом із тим існує інший підхід, відповідно до якого логістичний потік трактується як сукупність трьох базових потоків — матеріального, фінансового та інформаційного. Основою такого підходу є концепція оптимізації поточкових процесів на підприємстві.

Проте найбільш обґрунтованим, на думку автора, є саме перший підхід. Це пояснюється тим, що матеріальний потік справді виступає центральною складовою логістичного потоку, адже саме необхідність його переміщення та оптимізації зумовлює виникнення й функціонування логістичних процесів.

Водночас для більш повного розкриття економічної сутності логістичного потоку доцільно враховувати також інформаційні, фінансові, сервісні та людські потоки, які забезпечують ефективність його функціонування.

З урахуванням наведеного доцільно подати графічне відображення економічного змісту логістичного потоку (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура логістичного потоку

Побудовано автором на основі [18]

Отже, як показано на рис. 1.1, логістичний потік являє собою сукупність окремих видів потоків, а саме: матеріального, інформаційного, фінансового, сервісного та людського.

Фінансовий потік у межах логістичної системи слід розуміти як цілеспрямований рух фінансових ресурсів, пов'язаний із матеріальними, інформаційними, сервісними та людськими потоками.

Інформаційний потік трактують як рух повідомлень в усній, паперовій, електронній чи іншій формі, який супроводжує матеріальний, людський або сервісний потік у межах логістичної системи [5, с. 9, 13].

Сервісний потік доцільно розглядати як спрямований рух робіт і послуг, пов'язаних з обслуговуванням матеріальних, інформаційних та людських ресурсів у межах логістичної системи з метою забезпечення її ефективного функціонування та досягнення необхідного стану логістичного потоку.

Людський потік, своєю чергою, характеризує рух трудових ресурсів у межах логістичної системи, що обумовлений виконанням завдань логістичного сервісу.

Особливого значення набуває класифікація матеріальних потоків та визначення місця сервісного потоку в їх структурі. Сервісні потоки являють собою потоки послуг - нематеріальної діяльності або специфічного виду продукції, які формуються логістичною системою чи її окремими елементами для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів [24].

Таким чином, питання визначення сутності та економічного змісту логістичних потоків підприємства протягом тривалого часу залишається предметом наукових досліджень і практичного інтересу фахівців у сфері логістики. Аналіз наукових підходів свідчить про наявність різних трактувань цього поняття.

На думку автора, найбільш доцільно розглядати логістичний потік як сукупність матеріального, інформаційного, фінансового, сервісного та людського потоків, що функціонують у межах єдиної логістичної системи.

Процес планування логістичних процесів включає кілька основних етапів: оцінювання ситуації, постановку завдань, визначення пріоритетів та впровадження прийнятих рішень.

Повна схема етапів планування логістичних процесів містить в собі [21]:

- 1) розробку стратегічних ідей розвитку логістичної системи;
- 2) прогнозування розвитку логістичної системи;
- 3) формування цінової стратегії (розрахунок цін, знижок та пільг на логістичні послуги);
- 4) фінансове планування (складання бюджету на перспективу);
- 5) розрахунок потреби в ресурсах та інвестиціях;
- 6) розробку цільових комплексних програм;
- 7) планування якості процесів логістичної діяльності.

При плануванні логістичних процесів варто ретельно аналізувати сприятливі можливості, чітко підтримувати баланс різноманітних сил, що

впливають на результати логістичної діяльності підприємства, віддаючи перевагу тим видам діяльності, які приводять до зміцнення зв'язків усередині логістичної системи підприємства [11].

Метою планування логістичних процесів є забезпечення своєчасної доставки необхідної продукції у визначене місце з мінімальними витратами.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити низку завдань, серед яких: формування оптимального графіка постачань, вибір відповідних транспортних засобів, планування маршрутів перевезень та дотримання встановлених термінів доставки, підтримання необхідного рівня товарно-матеріальних запасів, забезпечення надійності поставок, збереження продукції та оперативна заміна дефектних товарів, а також своєчасний облік і розгляд рекламаций.

Реалізація зазначених завдань здійснюється у процесі управління розподілом продукції шляхом координації, планування, контролю, регулювання та мотивації діяльності відповідних структурних підрозділів.

Такий підхід дає змогу розкрити сутність управління матеріальними потоками через склад і зміст функцій, які воно виконує. У загальному вигляді управління матеріальними потоками можна визначити як специфічну сферу управлінської діяльності, що має власні функції та забезпечує перебіг процесів у системі відповідно до визначеної програми.

У цьому контексті управління розглядається як процес цілеспрямованого впливу на організації та працівників, які забезпечують просування сировини, готової продукції та пов'язаної з ними інформації від місця виробництва до місця споживання. Водночас склад функцій управління матеріальними потоками є універсальним, а їх зміст визначається особливостями конкретного процесу товароруку.

Таким чином, управління забезпечує постійний контроль за рухом матеріальних потоків у межах системи та спрямоване на підтримання її параметрів у встановлених межах для досягнення поставлених цілей.

Організація руху предметів праці має самостійне значення у сфері управління матеріальними потоками. Її предметом є процеси взаємодії та взаємозв'язки між елементами виробничої системи, які виникають у процесі руху матеріальних потоків.

У ході організації формується логістична система з відповідною структурою та створюється система управління матеріальними потоками. У цьому випадку організацію можна розглядати як одну з функцій управління.

Управління матеріальними потоками охоплює процес цілеспрямованого впливу на організацію, працівників і систему управління, задіяних у просуванні матеріальних потоків. До основних функцій управління належать: стратегічне та внутрішньофірмове планування матеріальних потоків, координація діяльності структурних підрозділів, контроль за перебігом процесів і усунення відхилень шляхом регулювання.

У структурі системи управління матеріальними потоками можна виокремити кілька функціональних підсистем, зокрема: управління термінами виконання виробничих замовлень, матеріальним забезпеченням виробництва, запасами матеріалів та розподілом готової продукції.

Отже, організація руху предметів праці є самостійною сферою практичної діяльності, у межах якої забезпечується взаємозв'язок окремих потокових процесів та створюються умови для їх економічно ефективної взаємодії.

Таким чином, логістична система являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, функціонування яких спрямоване на узгодження, координацію та оптимізацію логістичних потоків підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МСКАРГО»

2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «МСКАРГО»

MSK Cargo Ukraine - українська компанія, що здійснює діяльність у сфері консалтингових послуг для бізнесу. Підприємство розташоване за адресою: Україна, м. Харків, вул. Новгородська, 11, офіс 207. Компанія спеціалізується на наданні послуг у сфері логістики та бізнес-консалтингу, орієнтуючись на підтримку підприємств у питаннях організації та оптимізації бізнес-процесів. Техніко-економічні показники діяльності підприємства наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники ТОВ «МСКарго»

№ з/п	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютна зміна (2024 р. до):	Темп зміни у % (2024 р. до):
					2022 р.	2023 р.
1	Сукупний капітал, тис. грн	11 537,8	9 988,5	9 593,7	-1 944,1	-394,8
2	Власний капітал, тис. грн	2 619,8	1 280,3	1 321,8	-1 298,0	+41,5
2.1	у т.ч. власний оборотний капітал, тис. грн	879,8	-868,5	-835,8	-1 715,6	+32,7
2.2	Нерозподілений прибуток (збиток), тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Позиковий капітал, тис. грн	1 440,0	1 900,8	2 052,4	+612,4	+151,6
3.1	Поточна кредиторська заборгованість, тис. грн	714,0	612,0	0,0	-714,0	-612,0
4	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	1 740,0	2 148,8	2 157,6	+417,6	+8,8
5	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	4 059,8	3 181,1	3 374,2	-685,6	+193,1

Продовження табл. 2.1

№ з/п	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютна зміна (2024 р. до):	Темп зміни у % (2024 р. до):
					2022 р.	2023 р.
6	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	145	144	112	-33	-32
7	Фонд оплати праці, тис. грн	7 854,0	6 985,0	9 745,0	+1 891,0	+2 760,0
8	Чистий дохід від реалізації, тис. грн	11 421,5	9 702,4	9 690,4	-1 731,1	-12,0
9	Сукупний дохід, тис. грн	11 537,8	9 988,5	9 593,7	-1 944,1	-394,8
10	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	6 751,8	8 838,2	5 614,1	-1 137,7	-3 224,1
11	Валовий прибуток (збиток), тис. грн	4 685,7*	864,2*	4 076,3*	—	—
12	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	11 537,8	9 988,5	9 593,7	-1 944,1	-394,8
13	Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн	11 537,8	9 988,5	9 593,7	-1 944,1	-394,8
14	Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн	1 096,9	-1 341,5	1 156,8	+59,9	+2 498,3
15	Середньомісячна заробітна плата, грн	6 458	7 452	7 965	+1 507	+513
16	Запаси, тис. грн	1 452	1 324	1 542	+90	+218
17	Дебіторська заборгованість за продукцію, тис. грн	1 970,1	458,9	779,3	-1 190,8	+320,4
18	Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	340	310	312	-28	+2
19	Витрати майбутніх періодів, тис. грн	0	0	0	0	0
20	Середньорічна вартість дебіторської заборгованості, тис. грн	1 970,1	458,9	779,3	-1 190,8	+320,4

Джерело: побудовано автором на основі [18-22]

Дані табл. 2.1 свідчать про негативну тенденцію щодо доходу від реалізації продукції протягом 2022–2024 рр. Так, у 2023 році порівняно з 2022 роком обсяг доходу скоротився на 1549,3 тис. грн., а у 2024 році - ще на 394,8

тис. грн. відносно попереднього року. Це свідчить про зменшення виробничих можливостей підприємства та скорочення обсягів його діяльності. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо чистого доходу від реалізації продукції. Якщо у 2022 році його величина становила 11421,5 тис. грн., то у 2024 році вона зменшилася до 9690,4 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції у 2023 році зросла на 2086,4 тис. грн. порівняно з 2022 роком, однак у 2024 році відбулося її зниження на 3224,1 тис. грн. відносно 2023 року.

Чистий прибуток підприємства скорочувався під впливом зростання собівартості продукції, адміністративних витрат та інших операційних витрат. Валюта балансу у 2023 році зменшилася на 878,7 тис. грн., проте у 2024 році збільшилася на 193,1 тис. грн. Подібну тенденцію демонструє і власний капітал підприємства, що свідчить про недостатній рівень формування прибутку та неефективність його розподілу на MSKCargo Ukraine.

У 2023 році обсяг власного капіталу скоротився на 1339,5 тис. грн. порівняно з 2022 роком, тоді як у 2024 році він зріс на 41,5 тис. грн. у порівнянні з 2023 роком, наблизившись до рівня 2022 року - 2104 тис. грн. Зниження величини власних оборотних коштів на 1748,3 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2022 роком свідчить про погіршення ліквідності підприємства. Кредиторська заборгованість підприємства упродовж 2022–2024 рр. має тенденцію до зростання, що пов'язано з придбанням необоротних активів, обсяги яких також збільшуються.

Водночас дебіторська заборгованість поступово скорочується, що може свідчити про ефективну політику підприємства у сфері розрахунків із покупцями та контрагентами. Для більш повної оцінки фінансового стану підприємства доцільно використати систему фінансових показників, які комплексно характеризують результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Одним із найбільш поширених напрямів аналізу є оцінка ліквідності за допомогою відповідних коефіцієнтів, зокрема: коефіцієнта абсолютної ліквідності, коефіцієнта поточної (загальної) ліквідності та коефіцієнта

термінової ліквідності. Зазначені показники розраховуються на основі даних форми № 1-м «Баланс» шляхом співставлення поточних активів і поточних зобов'язань підприємства та характеризують здатність підприємства своєчасно погашати свої короткострокові зобов'язання протягом року.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найбільш жорстким показником оцінки платоспроможності підприємства. Він відображає, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити негайно за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів. Теоретично нормативне значення цього показника має бути не нижчим за 0,2, що означає можливість підприємства оперативно погасити не менше 20 % своїх короткострокових боргів. Для MSKCargo Ukraine розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності є неможливим через відсутність грошових коштів та їх еквівалентів.

Розрахунок основних показників ліквідності наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Розрахунок показників ліквідності ТОВ «МСКарго»

№ з/п	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Коментар до розрахунку / уточнення
1	Вартість необоротних активів, тис. грн	1 740,0	2 148,8	2 157,6	Основні засоби, що не використовуються для покриття поточних зобов'язань
2	Дебіторська заборгованість, тис. грн	1 970,1	458,9	779,3	Заборгованість контрагентів за відвантажену продукцію
3	Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	0,0	0,5	0,0	Ліквідні активи, доступні в найкоротший термін
4	Інші оборотні активи, тис. грн	43,2	27,0	30,0	Запаси, короткострокові інвестиції, інші обігові ресурси
5	Загальна сума оборотних активів, тис. грн	2 319,8	1 032,3	1 316,6	Формується як сума позицій 2–4
6	Сума всіх активів (балансова вартість), тис. грн	4 059,8	3 181,1	3 374,2	Включає як обігові, так і необігові ресурси
7	Розмір власного капіталу, тис. грн	2 619,8	1 280,3	1 321,8	Кошти, що належать підприємству без залучення кредиторів

Продовження табл. 2.2

№ з/п	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Коментар до розрахунку / уточнення
8	Кредиторська заборгованість, тис. грн	1 160,2	1 353,7	1 363,7	Поточні борги перед постачальниками, бюджетом тощо
9	Поточні зобов'язання, тис. грн	1 440,0	1 900,8	2 052,4	Загальна сума короткострокових боргових зобов'язань
10	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	—	0,0003	—	Визначається як відношення грошових коштів до поточних зобов'язань (надзвичайно низький рівень)
11	Коефіцієнт термінової ліквідності	1,4	0,3	0,4	Визначається як відношення найбільш ліквідних активів (без запасів) до поточних зобов'язань
12	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,6	0,5	0,6	Показує співвідношення всіх обігових активів до поточних зобов'язань підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [18-22]

Це вказує на нездатність підприємства погасити поточні зобов'язання наявними коштами в даний період, що пов'язано з їх відсутністю в ТОВ «МСКарго ».

Проте, у 2023 році показник абсолютної ліквідності становив 0,0003, що є позитивним сигналом для компанії.

Коефіцієнт термінової ліквідності показує, яку частину поточної заборгованості можна погасити за рахунок грошових коштів та очікуваних надходжень від дебіторів.

Оптимальним вважається значення в діапазоні 0,7-0,8. На протязі аналізованого періоду спостерігається тенденція до його зниження, і у 2024 році він склав 0,4, що характеризує ТОВ «МСКарго » як фінансово нестабільне підприємство. Узагальнюючим показником ліквідності є коефіцієнт загальної ліквідності. Він оцінює загальну ліквідність і показує, наскільки поточні зобов'язання забезпечуються поточними активами, тобто скільки грошових одиниць поточних активів припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. Теоретично, показник повинен знаходитися в межах 1,5-2,5.

На ТОВ «МСКарго » коефіцієнт загальної ліквідності демонструє тенденцію до зниження у 2022-2024 роках і весь цей час перебуває за межами оптимального значення. Зменшення коефіцієнта загальної ліквідності негативно впливає на ТОВ «МСКарго » і вказує на недостатнє покриття поточних зобов'язань поточними активами. Це характеризує підприємство як фінансово нестабільне.

Важливе значення для аналізу фінансового стану підприємства має оцінка показників фінансової стійкості. Фінансова стійкість – це стан фінансових ресурсів, при якому підприємство здатне забезпечувати безперебійний процес виробничо-торговельної діяльності, а також фінансувати витрати на розширення та оновлення.

Для аналізу проведемо розрахунки наступних коефіцієнтів: коефіцієнт автономії, коефіцієнт концентрації позикового капіталу, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт маневреності, коефіцієнт інвестування, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансового левериджу. Результати наведемо в табл. 2.3.

Коефіцієнт автономії характеризує частку власного капіталу у загальній вартості майна підприємства. Нормативним вважається значення цього показника на рівні не менше 0,5, що свідчить про здатність підприємства погашати свої зобов'язання за рахунок майна, сформованого з власних джерел фінансування.

Аналіз показника автономії MSKCargo Ukraine свідчить, що лише у 2022 році його значення перевищувало нормативний рівень, що характеризувало підприємство як фінансово стійке.

У 2023–2024 роках коефіцієнт автономії знизився до 0,40 та 0,39 відповідно, що вже не відповідає рекомендованому значенню. Така тенденція є негативною для підприємства, оскільки зменшення коефіцієнта автономії свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та підвищення рівня фінансових ризиків.

Таблиця 2.3

Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «МСКарго»

№ з/п	Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Коментар до показника
1	Вартість необоротних активів, тис. грн	1740,0	2148,8	2157,6	Вартість довгострокових активів, які не підлягають швидкому перетворенню в грошові кошти
2	Сума дебіторської заборгованості, тис. грн	1970,1	458,9	779,3	Борг покупців підприємству за поставлену продукцію або послуги
3	Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	0,0	0,5	0,0	Найліквідніші активи підприємства, що можуть бути використані негайно
4	Інші обігові активи, тис. грн	43,2	27,0	30,0	Короткострокові активи, які включають залишки товарів, матеріалів, аванси та інше
5	Загальна сума оборотних активів, тис. грн	2319,8	1032,3	1316,6	Сума позицій 2–4, що відображає доступні ресурси підприємства для покриття короткострокових зобов'язань
6	Балансова вартість активів, тис. грн	4059,8	3181,1	3374,2	Повна сума активів підприємства, включаючи як поточні, так і довгострокові ресурси
7	Обсяг власного капіталу, тис. грн	2619,8	1280,3	1321,8	Капітал підприємства без урахування боргових зобов'язань, належить засновникам або акціонерам
8	Кредиторська заборгованість, тис. грн	1160,2	1353,7	1363,7	Борги підприємства перед іншими юридичними або фізичними особами за отримані товари, роботи чи послуги
9	Поточні зобов'язання, тис. грн	1440,0	1900,8	2052,4	Включає короткострокові борги, що підлягають погашенню протягом поточного року
10	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	—	0,0003	—	Співвідношення грошових коштів до поточних зобов'язань; у 2023 р. показник критично низький
11	Коефіцієнт термінової ліквідності	1,4	0,3	0,4	Показник платоспроможності, що враховує активи, які можна швидко конвертувати в кошти, без урахування запасів
12	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,6	0,5	0,6	Відношення загальної вартості обігових активів до короткострокових зобов'язань, що характеризує загальний рівень ліквідності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [19]

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу характеризує частку залучених коштів у структурі активів підприємства. Аналіз цього показника для MSKCargo Ukraine свідчить, що у 2022 році активи підприємства на 35 % формувалися за рахунок позикових коштів, у 2023 році - вже на 60 %, а у 2024 році - на 61 %.

Коефіцієнт фінансування відображає співвідношення власного та позикового капіталу і показує, якою мірою діяльність підприємства забезпечується власними фінансовими ресурсами. У 2022 році його значення становило 1,82, у 2023 році - 0,67, а у 2024 році - 0,64. Зниження цього показника є негативною тенденцією, оскільки свідчить про зростання частки позикових коштів у фінансуванні діяльності підприємства та підвищення фінансових ризиків.

Коефіцієнт маневрування характеризує частку власного капіталу, яка використовується у формі найбільш ліквідних активів. У 2022 році значення показника становило 0,34, у 2023 році (-0,68), а у 2024 році (-0,56). Оскільки оптимальним вважається значення понад 0,5, отримані результати свідчать про низький рівень мобільності власних коштів підприємства та недостатню можливість їх оперативного використання у господарській діяльності.

Коефіцієнт інвестування показує, яка частина основних засобів фінансується за рахунок власного капіталу. У 2022 році його значення становило 1,65, у 2023 році 0,70, а у 2024 році 0,76. Хоча для цього показника відсутні чітко встановлені нормативні значення, загалом вищий рівень коефіцієнта свідчить про кращу фінансову стійкість підприємства. Для MSKCargo Ukraine характерною є негативна тенденція до зниження цього показника, що свідчить про послаблення фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт фінансової стійкості (I) показує частку стабільних джерел фінансування у загальному обсязі. У 2022 році значення становило 1,65, у 2023 році - 0,7, а у 2024 році - 0,76. Для ТОВ «МСКарго» відзначається несприятлива тенденція.

Коефіцієнт фінансової стійкості (II) відображає, яку частину поточних

зобов'язань може бути погашено власним капіталом. У 2022 році значення становило 1,82, у 2023 році – 0,67, а у 2024 році – 0,64. Цей показник вказує на фінансову нестійкість підприємства. Рентабельність є відносним показником, що відображає ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства. Аналіз рентабельності продукції представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Методика аналізу рентабельності ТОВ «МСКарго»

№ з/п	Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Пояснення та економічна інтерпретація
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	11 421,5	9 705,4	9 690,4	Загальна сума надходжень від реалізації без ПДВ
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	6 751,8	8 838,2	5 614,1	Сукупні витрати на виробництво та реалізацію товарів
3	Валовий прибуток, тис. грн	4 669,7	867,2	4 076,3	Різниця між виручкою та собівартістю, показник ефективності виробництва
4	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	1 304,3	-1 137,7	1 329,2	Прибуток або збиток до нарахування податків
5	Загальна вартість активів підприємства, тис. грн	4 059,8	3 181,1	3 374,2	Вартісна оцінка всіх ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства
6	Власний капітал, тис. грн	2 619,8	1 280,3	1 321,8	Частка активів, що фінансується за рахунок власних коштів
7	Рентабельність активів (ROA), %	—	-0,31	0,41	Відношення чистого прибутку до загальної вартості активів, показник ефективності використання ресурсів
8	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	—	-0,58	1,02	Відношення прибутку до власного капіталу, що характеризує прибутковість для інвесторів
9	Рентабельність продукції, %	0,69	0,10	0,73	Відношення валового прибутку до собівартості реалізованої продукції, відображає ефективність виробництва
10	Рентабельність реалізації (операційна маржа), %	0,41	0,09	0,42	Частка валового прибутку у структурі виручки, що показує прибутковість продажу

Джерело: побудовано автором на основі [16-20]

Покращення показників прибутковості активів підприємства відбулося насамперед за рахунок зростання рентабельності реалізації продукції. Підвищення рівня рентабельності було досягнуто шляхом зниження собівартості продукції. У зв'язку з цим MSKCargo Ukraine доцільно й надалі приділяти особливу увагу найбільш вагомим статтям витрат та шукати резерви для їх скорочення.

Для підвищення ефективності діяльності підприємству рекомендується здійснити поділ витрат на постійні та змінні, а також визначити точку беззбитковості. Крім того, необхідно провести аналіз прибутковості окремих видів продукції та оцінити можливості оптимізації або зміни номенклатури продукції, що випускається. Отже, проведений аналіз діяльності підприємства дозволив сформулювати обґрунтовані висновки щодо його відносно стабільного, хоча й нерівномірного розвитку.

Важливими показниками оцінки ефективності логістичної діяльності є загальні логістичні витрати, рівень якості логістичної системи, тривалість логістичних циклів, продуктивність, а також рентабельність інвестицій у логістичну інфраструктуру. Саме ці показники широко використовуються у звітності європейських компаній та в системах оцінювання логістичних планів різних рівнів.

Окрім цього, у сфері логістики активно застосовуються методи порівняльного аналізу діяльності підприємств (бенчмаркінгу), які базуються на використанні аналітичних та експертних підходів із застосуванням зазначених комплексних показників. За період з 2016 по 2024 рр. майно ТОВ «МСКАРГО» збільшилося на 4575 тис. грн., тобто на 22,3%: у 2016 р. валюта балансу становила 20532 тис. грн., у 2024 р. – 25107 тис. грн. Майно зростало рівномірно – близько 5% на рік. Основний вплив на зміну в активах мали оборотні активи, які за весь період зросли на 74%. Найбільші темпи зростання оборотних активів спостерігались у 2022 р. порівняно з 2021 р., і склали 2739 тис. грн. (+31,6%). У 2023 році зростання становило +15,2%, у 2024 р. оборотні активи ще зросли на 602,0 тис. грн. (+19,1%), тобто активи зростали швидкими

темпами протягом всього періоду. У свою чергу, необоротні активи за досліджуваний період збільшились лише на +4,8%. Основні темпи збільшення спостерігались у 2024 р. – на 6,3% відносно попереднього року. Проте у 2022 р. спостерігалось зменшення оборотних активів на -3,8% порівняно з 2021 р.

Аналізуючи структуру розміщення оборотних активів, можна дійти висновку, що найбільшу питому вагу займає інша дебіторська заборгованість (89,16%), її величина дуже велика та потребує заходів для її значного скорочення. Негативна тенденція спостерігається в збільшенні дебіторської заборгованості. Тенденція до зменшення дебіторської заборгованості у 2023 році, у порівнянні з 2022 роком, була позитивним моментом у роботі ТОВ «МСКАРГО», але її розмір занадто великий, і невжиття заходів щодо скорочення дебіторської заборгованості призведе до того, що частина її не буде стягнута вчасно та буде списана на зменшення прибутку суб'єкта господарювання. Наведені дані свідчать про якісні зміни у структурі активів, майнового стану ТОВ «МСКАРГО» – збільшилася частка оборотних активів з 25,2 до 35,9%, тим самим створено передумови для більш повного використання основних засобів та матеріально-технічної бази в цілому. Будь-якого користувача фінансової звітності насамперед цікавить питання про ліквідність та платоспроможність підприємства.

2.2. Аналіз логістичної системи щодо управління матеріальними потоками ТОВ «МСКАРГО»

Для підтримки належного функціонування логістичної системи в цій організації впроваджено систему документації. Зокрема, це означає, що всі застосовувані процедури мають бути оформлені письмово та своєчасно оновлюватися. Крім того, на підприємстві ТОВ «МСКАРГО» розроблено та підтримуються в актуальному стані необхідні процедури для періодичного контролю та аналізу договорів, координуючи цю роботу як усередині організації-постачальника, так і з клієнтами.

Для забезпечення ефективного функціонування логістичної системи MSKCargo Ukraine підприємство приділяє значну увагу підтриманню належного рівня якості поставок від підрядників. З цією метою здійснюються:

- оцінювання, відбір та допуск постачальників до співпраці;
- перевірка супровідної документації щодо повноти опису продукції та її відповідності технічним вимогам;
- вхідний контроль якості придбаної продукції.

У межах логістичної системи підприємство надає широкий спектр послуг, серед яких:

- кредитування покупців, а також прямий продаж комплектуючих виробів і допоміжного обладнання;
- інформаційне забезпечення клієнтів шляхом розроблення та поширення технічної документації, пов'язаної з просуванням продукції на ринку, її експлуатацією та ремонтом, зокрема інструкцій з експлуатації, посібників користувача та правил техніки безпеки;
- демонстрація обладнання та навчання споживачів правилам його використання;
- технічне обслуговування електроінструменту тривалого користування;
- організація поставок електроінструментів до місць призначення відповідно до попередньо оформлених замовлень, а також надання інших супутніх послуг.

Виходячи з вищезазначеного, доцільно провести ABC-аналіз з метою визначення найбільш важливих напрямів діяльності підприємства у сфері логістики та виявлення тих елементів, які мають найбільший вплив на результати функціонування логістичної системи. Застосування ABC-аналізу дає можливість згрупувати логістичні процеси та ресурси за рівнем їх значущості, що сприятиме підвищенню ефективності управління витратами, оптимізації запасів і покращенню якості логістичного обслуговування. Результати проведеного ABC-аналізу наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

АВС-аналіз послуг, що надаються в логістичній системі**ТОВ«МСКарго»**

№ з/п	Назва логістичної послуги	Обсяг витрачених людино-годин	Частка в загальному обсязі, %	Кумулятивна частка, %	Категорія (АВС-група)
1	Організація супроводу вантажів	12 985	16,01	16,01	А
2	Підбір і комплектування персоналу	10 670	13,16	29,17	А
3	Оформлення та підготовка документації	9 876	12,18	41,35	А
4	Проведення навчальних заходів і тренінгів	8 600	10,61	51,96	А
5	Надання послуг з кредитування клієнтів	8 356	10,31	62,27	А
6	Здійснення прямого продажу логістичних послуг	7 769	9,58	71,85	А
7	Поставка товарів/послуг під замовлення	7 745	9,55	81,40	В
8	Моніторинг якості наданих послуг	7 590	9,36	90,76	В
9	Надання інформаційної підтримки клієнтам	7 489	9,24	100,00	С
Разом	—	81 080	100,00	—	—

Джерело: розраховано автором на основі [16-20]

Таким чином, проведений АВС-аналіз дозволяє зробити наступний висновок:

Такі послуги як: інформування клієнтів, підтримання якості послуг є найменш трудомісткими для ТОВ «МСКарго » і вимагають, так скажемо, менших витрат у порівнянні з іншими послугами, що надаються організацією.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ ТОВ «МСКАРГО»

3.1. Заходи щодо вдосконалення логістичної системи ТОВ «МСКАРГО»

Ухвалюючи рішення щодо впровадження логістичної системи на підприємстві, варто пам'ятати про взаємозв'язок між доходом від реалізації та рівнем обслуговування. Зменшення рівня обслуговування, як відомо, може призвести до того, що клієнти відмовляться співпрацювати з організацією, а відтак, до зменшення доходів. І навпаки, підвищення рівня обслуговування може суттєво збільшити кількість клієнтів і обсяг реалізації. Крива, яка демонструє залежність між доходом від реалізації та рівнем обслуговування, зазвичай має логарифмічний характер. Така форма залежності доходу від реалізації від рівня логістичної системи пояснюється двома причинами.

Сучасний ринок вимагає наявності мінімального рівня логістичної системи, який прийнято називати "мінімальний поріг рівня сервісу". Діяльність на рівні, нижчому за цей поріг, не принесе відчутного доходу, оскільки не буде сприйнята споживачем і може спричинити збитки через витрати на сервіс та низький дохід.

Відтак, існує певний діапазон, у якому розташований оптимальний рівень сервісу. Початковою точкою діапазону є "мінімальний поріг рівня сервісу", а кінцевою - "максимальний поріг рівня сервісу".

Графічно оптимальний розмір рівня сервісу можна визначити, побудувавши сумарну криву, яка відображатиме поведінку витрат і доходу в залежності від зміни рівня сервісу. У процесі конкурентної боротьби ТОВ «МСКАРГО» часто змушене не тільки підтримувати оптимальний рівень логістичної системи, а й періодично перевищувати максимальний поріг рівня сервісу. Таким чином, у загальноекономічному сенсі конкуренція забезпечує

покращення якості сервісу. Логарифмічну залежність між надходженнями та рівнем сервісу можна описати наступним чином: на першому етапі доходи від сервісу ростуть досить інтенсивно - це пов'язано з повнішим задоволенням потреб ринку. Потім ринок насичується, і доходи від логістичної діяльності зростають менш інтенсивно, доки максимальний рівень сервісу не зможе залучити потенційних клієнтів.

Оптимальний рівень сервісу визначається в точці, де прибуток (тобто різниця між надходженнями та витратами) максимальний: $P(h) = D(h) - Z(h)$
 ® max. [28]

Тому, з метою оптимізації витрат та прискорення операцій при здійсненні доставки вантажів, ТОВ «МСКАРГО» може використовувати різні варіанти транспортування, види транспорту, а також різних логістичних посередників для організації доставки продукції до певних пунктів. Загальний алгоритм організації транспортування включає такі логістичні процедури вибору:

- вибір виду транспортування;
- вибір виду (або декількох видів) транспорту;
- вибір логістичних посередників у транспортуванні [11].

Організація перевезення різних видів вантажів між кількома пунктами відправлення та кількома пунктами призначення потребує розв'язання комплексу оптимізаційних завдань. У випадку, коли існують обмеження щодо максимально можливих обсягів відвантаження та приймання продукції постачальниками й споживачами, а транспортні витрати змінюються залежно від обраного маршруту, виникає необхідність визначення найбільш ефективних транспортних зв'язків між учасниками логістичного процесу.

Такі завдання належать до типових прикладів оптимізації транспортних потоків і спрямовані на мінімізацію витрат на перевезення за умови забезпечення своєчасної та безперебійної доставки продукції. Додаткові складнощі оптимізації виникають в таких випадках:

- обмеження пропускної здатності. В цьому випадку потрібно розробити плани оптимального використання транспортних засобів (наприклад,

розклад роботи навантажувача);

- відсутність чіткого визначення розміру та місця розташування складських приміщень. При цьому підприємство має достатню кількість складів і приблизно знає, як часто і куди здійснюються перевезення від місця зберігання товарів. Оскільки для кожного складу частота та вартість перевезень різна, постає задача оптимізації місць зберігання та маршрутів транспортування [34].

Питання вибору найбільш підходящих транспортних засобів та обладнання для перевезень, а також обладнання транспортних магістралей, наявність механізмів для вантажно-розвантажувальних робіт, здебільшого є технічною проблемою. Для кожного конкретного випадку доставки вантажу може бути розроблена транспортно-технологічна схема перевезень, яка визначає послідовність операцій.

Підвищення ефективності перевезень досягається шляхом технічного вдосконалення рухомого складу транспорту та вантажно-розвантажувальних засобів, запровадження передових технологій, удосконалення організації перевезень вантажів. Технічні покращення дозволяють збільшити швидкість руху рухомого складу, зменшити простої під час вантажно-розвантажувальних робіт, збільшити обсяг перевезеного вантажу тощо. Мета технології – скоротити час та трудомісткість перевезення вантажу шляхом зменшення кількості операцій та етапів процесу перевезення.

Технологія процесу перевезення вантажів визначається як спосіб реалізації конкретного процесу перевезення шляхом розподілу його на систему послідовних, взаємопов'язаних етапів та операцій, які виконуються з певною однозначністю з метою досягнення високої ефективності перевезень.

Завдання технології – виключити з процесу перевезення зайві операції, зробити його більш цілеспрямованим. Сутність технології перевезення вантажів проявляється через два основні поняття – етап та операція, визначення яких було дано вище. Етап – це сукупність операцій, за допомогою яких реалізується певний процес. Операція – однорідна, логічно неподільна частина

процесу перевезення, спрямована на досягнення конкретної мети, що виконується одним або кількома виконавцями.

Технологію процесу перевезення вантажів характеризують наступні ознаки:

- розподіл процесу перевезення;
- координація та поетапність;
- однозначність дій [26].

Логічно припустити, що будь-яка операція спрямована на наближення об'єкта управління до поставленої мети та забезпечує перехід від однієї операції до іншої, що відображає функцію управління в логістичній системі. Остання операція етапу має бути своєрідним введенням до першої операції наступного етапу. Чим точніше опис процесу перевезення вантажів відповідає його суб'єктивній логіці, тим вища ймовірність підвищення ефективності діяльності залучених в нього людей.

Координація та поетапність дій, спрямованих на досягнення поставленої конкретної мети, мають базуватися на внутрішній логіці функціонування та розвитку конкретного процесу перевезення.

Кожна технологія повинна передбачати однозначність дій при виконанні включених в неї етапів та операцій. Відхилення при виконанні однієї операції впливає на всю технологічний ланцюг. Чим більші відхилення параметрів від запроектованих технологій, тим більша ймовірність порушення всього процесу перевезення вантажу та отримання результату, який не відповідає проекту.

Логістичний підхід до організації автомобільних перевезень передбачає новий методологічний зміст, що полягає в тому, що основною складовою частиною перевезень має стати проектування оптимального (раціонального) перевізного процесу. Це передбачає пошук найкращих організаційних та технічно можливих рішень, що забезпечують максимальну ефективність перевезення вантажів від місця їх виробництва до місця споживання. Варто відзначити, що поняття «проектування», яке означає вибір бажаного результату, є доцільним як для створення технічних засобів, так і для

транспортної продукції.

У процесах закупівель, доставки матеріалів та дистрибуції кінцевої продукції для споживачів ТОВ «МСКАРГО» має можливість використовувати різноманітні способи перевезень, види транспорту та логістичних партнерів (посередників) для організації доставки продукції до конкретних точок логістичного ланцюга. Обираючи альтернативу, менеджери, відповідальні за логістичний процес, зазвичай орієнтуються на певну систему критеріїв, до основних з яких відносяться [2]:

- витрати на створення та підтримку власного автопарку (оренду, лізинг транспортних засобів);
- витрати на оплату послуг транспортних, транспортно-експедиційних фірм та інших логістичних посередників у транспортуванні;
- швидкість (термін) перевезення;
- якість перевезення (надійність доставки, збереження вантажу та інше).

Створення власного автопарку передбачає значні фінансові вкладення в рухомий склад, виробничо-технічну базу для обслуговування та ремонту транспортних засобів, а також транспортну інфраструктуру. Часто виробничі підприємства звертаються до послуг спеціалізованих транспортних фірм, що є перспективним підходом.

Центральне місце серед різноманітних логістичних рішень у сфері транспортування посідає вибір перевізника (або декількох). Часто ця задача покладається на логістичних менеджерів транспортно-експедиційної фірми, з якою вантажовласник має налагоджені ділові відносини. Експедитор отримує інформацію про характеристики вантажу, вимоги та обмеження. Відповідно до особливостей логістичного підходу, при виборі перевізника підприємство має керуватися не лише принципом мінімальних тарифів. Існують також інші критерії, що впливають на вартість та якість доставки вантажів, які ранжуються залежно від їх значущості для замовника.

На підприємстві ТОВ «МСКАРГО» виокремлено наступні критерії: надійність термінів доставки, загальний час транзиту, тарифи транзиту,

фінансова стабільність перевізника, наявність додаткового обладнання, частота сервісу, наявність додаткових послуг з комплектації та доставки вантажу, експедиція відправлень, контроль за відправленнями, кваліфікація персоналу, гнучкість схем маршрутних перевезень.

Запропоновано впровадити на досліджуваному підприємстві ТОВ «МСКАРГО» наступні додаткові послуги:

- отримання документації для експорту-імпорту вантажів;
- виконання митних формальностей;
- перевірка кількості та стану вантажу;
- навантаження-розвантаження транспортних засобів;
- сплата мит, зборів та інших витрат, пов'язаних з транспортуванням;
- зберігання, складування, сортування, комплектація вантажу;
- інформаційні послуги, страхування тощо [24].

Отже, задля вдосконалення логістичної системи рекомендується застосувати найбільш доцільний варіант - використання можливостей транспортно-експедиційних фірм, які, по суті, об'єднують велику кількість елементарних логістичних активностей у комплексні.

Функції аутсорсера (провайдера) логістичних послуг виконують логістичні посередники, які можуть діяти у різних організаційних формах залежно від рівня інтеграції та спектра наданих послуг.

Основними формами логістичного аутсорсингу є: First Party Logistics (1PL) - власна логістика, за якої підприємство самостійно виконує всі логістичні операції; Second Party Logistics (2PL) - надання стандартних логістичних послуг, зокрема транспортування та складування; Third Party Logistics (3PL) - комплексне надання стандартних і додаткових логістичних послуг, включаючи управління запасами, митне оформлення, експедирування тощо; Fourth Party Logistics (4PL) - інтеграція та координація всіх учасників ланцюга постачання з метою оптимізації логістичних процесів; Fifth Party Logistics (5PL) - інтернет-логістика, що базується на використанні сучасних інформаційних технологій та електронних платформ для управління логістичними потоками.

У рамках даного дослідження обрано перший вид логістичного посередника – First Party Logistics (1 PL), який представляє собою автономну логістику підприємства. Основними вимогами до організаційної діяльності такого посередника є обов'язкова наявність відділу доставки, складу, митного відділу та інших структурних підрозділів.

Активи такого посередника складаються з транспортних засобів, складських приміщень та персоналу. Основними видами діяльності є: зберігання товарів, транспортування, документальний супровід операцій, митне оформлення.

З огляду на це, доцільно проаналізувати провідні логістичні компанії, вибрати найкращу за виділеними критеріями та делегувати їй частину транспортних функцій (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Бальна оцінка провідних логістичних компаній за обраними критеріями

Критерій	ZAMMLER	УБК	Logistik Plus
Площа, кв.м.	75000 (5 балів)	50000 (4 бали)	27000 (3 бали)
Асортимент логістичних послуг	5	4	4
Якість послуг за відгуками споживачів	4	4	5
Типи транспорту	5	4	4
Сума балів	19	16	16

Джерело: розраховано автором на основі [24]

Отже, згідно з результатами бальної оцінки, було обрано компанію ZAMMLER. ZAMMLER GROUP (ЗАММЛЕР) - це міжнародна група логістичних компаній, що надає послуги у сфері автомобільних, морських, авіаційних та залізничних перевезень, митного оформлення та складського зберігання. ZAMMLER є українським 3PL-оператором, тобто бере на себе організацію транспортних та логістичних послуг, починаючи від

транспортування вантажу і закінчуючи доставкою обробленого та упакованого вантажу кінцевому споживачу. Група складається з 4 компаній, які представлені 12 офісами. Представництва ZAMMLER GROUP розташовані в Україні, Польщі та Китаї.

Відтак, логістичний аутсорсинг з цією компанією надасть можливість планувати та керувати логістичним ланцюгом, виходячи за рамки національних ринків та формуючи ланцюги в глобальній економіці, а також дозволить підприємству зосередитися на своїй основній діяльності.

За умови правильного вибору логістичної позиції, фірма, зважаючи на наявні умови та тенденції, має змогу розширити власну частку ринку та сегмент споживачів, на які вона орієнтується. Актуальність дослідження логістичної системи розподілу на підприємстві зумовлена тим, що її вивчення та практичне застосування значно підвищує ефективність діяльності підприємства, що, своєю чергою, призводить до збільшення прибутків.

На підприємстві ТОВ «МСКАРГО» логістична діяльність не розвинена повною мірою, про це свідчать проведені дослідження та аналіз транспортних процесів. Аналіз наукових та практичних підходів до підвищення ефективності логістичної діяльності підприємств дозволяє виділити такі системи [12, 43].

1. Система «KANBAN» - це метод (інформаційна система), розроблений у Японії в межах концепції «Just in Time», який забезпечує оперативне регулювання обсягів виробництва на кожному етапі потокового процесу. Сутність системи полягає у своєчасному постачанні на виробничі ділянки саме тієї кількості сировини та матеріалів, яка необхідна для безперебійного випуску визначеного обсягу продукції. На MSK Cargo Ukraine оновлення запасів відбувається в середньому один раз на два тижні, тому швидкий перехід до системи Kanban може бути ускладненим через потребу у високому рівні організації та координації процесів. Водночас у роботі з дистриб'юторською мережею вже використовується принцип «Just in Time», а замовлення формуються двічі на тиждень. Це свідчить про наявність передумов для впровадження системи Kanban, що в перспективі може сприяти підвищенню

ефективності логістичних процесів підприємства.

2. Система «MRP» (Material Requirements Planning) - це система планування потреби в матеріалах та виробничих ресурсах. Вона є однією з найбільш поширених логістичних концепцій у світі та базується на принципі планування потреб і ресурсів у межах штовхаючих логістичних систем. Основною метою системи MRP є забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами у потрібний час та в необхідній кількості, що дозволяє мінімізувати надлишкові запаси, уникати перебоїв у виробництві та підвищувати ефективність управління матеріальними потоками. Розглядаючи впровадження цієї системи на проаналізованому підприємстві ТОВ «МСКАРГО», можна зазначити, що це потребуватиме точного та регулярного дослідження ринку та попиту на ньому, постійного оновлення інформації, і лише за цієї умови система матиме сенс та зможе ефективно функціонувати. На нашу думку, комбінація систем MRP-II та Kanban є оптимальною для підприємства ТОВ «МСКАРГО» задля взаємного усунення недоліків, властивих кожній з цих систем окремо.

Важливим аспектом впровадження будь-якої логістичної зміни є планування. Отже, починати впровадження нових логістичних систем на підприємстві необхідно з оперативного логістичного плану, встановлення довгострокових логістичних цілей, що складається на період бюджетного року. Окрім довгострокових цілей необхідно встановити короткострокові оперативні плани, в яких чітко деталізувати завдання та спланувати конкретні логістичні операції. Це дозволить оптимізувати процес інновацій та продажу на підприємстві, та додасть зручності не тільки для виробника, а й для клієнта. Тобто, при заміні певної деталі на продукті, наприклад, дизайну упаковки, не потрібно буде змінювати штрих-код, а лише внутрішній код в системі. Це допоможе оптимізувати витрати та прискорить процеси інновацій, адже клієнтам не потрібно буде змінювати дані в своїх базах, що зазвичай впливає на бюджет ініціатора зміни, тобто, даний проект не лише додасть зручності, але й дозволить скоротити витрати. Технічно впровадити дану ідею не складно, до

кожного штрих-коду необхідно згенерувати новий восьмизначний код, оскільки для внутрішнього використання 8 знаків буде достатньо. Потім створити файл з повним асортиментом виробництва, штрих-кодами та новими артикулами. І заключним етапом є внесення коду в усі електронні системи, зокрема SAP. Також, для ефективного функціонування логістичних систем необхідно здійснювати постійний контроль діяльності всіх функціональних підрозділів. Внутрішній контроль являє собою процедуру перевірки, що проводиться для оцінки ефективності служби постачання [18].

Сьогодні багато компаній помилково вважають, що, витративши значні кошти на придбання та встановлення дорогих CRM-систем, вони негайно отримають віддачу у вигляді суттєвого збільшення обсягів продажів і лояльності своїх покупців. Відтак, на нашу думку, на підприємстві ТОВ «МСКАРГО» є важливим впровадження CRM-систем. Аналіз сучасних CRM-систем дав змогу здійснити їхню оцінку, порівняння та ранжування (табл. 3.2 та 3.3).

Таблиця 3.2

Експертне оцінювання сучасних CRM-систем

Показник/ Назва CRM-системи	Пробний період	Тарифний план	Воронка продажів	Звіти	Інтеграція з різними системами	Штучний інтелект
Питома вага критерію	0,1	0,1	0,35	0,2	0,2	0,05
	Оцінка критерію					
Less Annoying CRM	4	3	4	4	3	0
EngageBay	5	5	4		5	0
Really Simple Systems	3	4	4	3	3	0
HubSpot	5	3	5	5	5	4
Zoho	4	4	4	4	3	0
Bitrix24	5	4	4	4	4	2

Джерело: розраховано автором на основі [18]

З наведених таблиць 3.2. та 3.3. випливає, що система HubSpot є найкращою за вказаними параметрами.

Формування логістичної системи слід розглядати у розрізі двох фаз – фази формування та фази реалізації.

Таблиця 3.3

Ранжирування сучасних CRM-систем

	Пробний період	Тарифний план	Воронка продажів	Звіти	Інтеграція з різними системами	Штучний інтелект	Сум-ма	Ранг
Less Annoying CRM	0,4	0,3	1,4	0,8	0,6	0	3,5	4
EngageBay	0,5	0,5	1,4	0	1	0	3,4	5
Really Simple Systems	0,3	0,4	1,4	0,6	0,6	0	3,3	6
HubSpot	0,5	0,3	1,75	1	1	0,2	4,75	1
Zoho	0,4	0,4	1,4	0,8	0,6	0	3,6	3
Bitrix24	0,5	0,4	1,4	0,8	0,8	0,1	4	2

Джерело: розраховано автором на основі [18]

Фаза формування включає в себе кілька етапів: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення загальних контурів логістичної системи, визначення вимог до логістичної системи; ідентифікація основних видів інформації; ідентифікація об'єктів управління, розробка концепції логістичної системи для обраних об'єктів управління.

Фаза реалізації логістичної системи включає етапи, які забезпечують умови для належної інтеграції логістичного підходу в усі сфери діяльності підприємства.

Як свідчить проведене дослідження, формування логістичної системи підприємства вимагає ретельної підготовки та врахування специфіки як ринку, на якому функціонує окреме підприємство, так і особливостей внутрішньої структури підприємства, чіткого визначення логістичних потоків та взаємозв'язку їх складових.

Враховуючи вищесказане, окреслений принцип побудови логістичної системи дозволяє поступово інтегрувати відокремлені логістичні потоки підприємства в єдиний комплекс, залишаючи при цьому достатньо можливостей для оперативного врахування змін у зовнішньому та

внутрішньому середовищах діяльності підприємства.

В контексті загальної мети даного дослідження, доцільно уточнити місце логістичної системи в системі управління підприємством.

З огляду на це, необхідно уточнити всі елементи системи управління підприємством та визначити, до якої саме підсистеми системи управління підприємством належить логістична система. Отже, на думку автора, логістичну систему доцільно зарахувати до підсистеми підприємства.

Таким чином, система управління підприємством, збудована на основі системного підходу, враховує всі необхідні елементи, розкриття змісту яких дає змогу надати цілісне уявлення про управління підприємством. При цьому логістична система виступає окремою підсистемою системи управління підприємством, а мета функціонування логістичної системи на підприємстві слугує певними завданнями управління підприємством.

Отже, впровадження цих концепцій на підприємстві безсумнівно покращить ефективність виробництва та вдосконалить логістичні системи. Але для їхнього впровадження необхідно підготувати підприємство, розробити чітку стратегію та систему контролю.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів для ТОВ «МСКАРГО»

Ефективність логістичної діяльності повністю залежить від ефективності діяльності підприємства та окремих його функцій. На підприємстві для максимізації прибутку всі системи мають функціонувати на найвищому рівні. Для підвищення ефективності логістичної діяльності доцільно впровадити нижче зазначені проекти. Ефективність проекту характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигід і витрат проекту з погляду його учасників. Тому для підтвердження ефективності вище зазначених проектів, а саме оновлення автомобільного парку підприємства розрахуємо показники інвестиційної привабливості запропонованих заходів [17].

На підприємстві ТОВ «МСКарго» на даний момент є три автонавантажувачі, два з яких в активно робочому стані. Розглянемо детальніше. Для зрозумілості використаємо умовні позначення: автонавантажувач 1, автонавантажувач 2, автонавантажувач 3.

Отже, автонавантажувач 1 – електричний, функціонує тільки на території складу, тому що для надвірного використання є не вигідним, так як його заряду не вистачає на повний робочий день і автонавантажувач потребує оновлення заряду через кожні 3-4 години роботи.

Автонавантажувач 2 – не функціонує, знаходиться в неробочому стані, Ремонтувати його недоцільно, адже він бензиновий, що не вигідно для підприємства, тому що вся інша техніка дизельна і підприємство має оптову ціну на пальне, а саме 26,50 грн. в той час, як бензин коштує 30 грн/л.

Автонавантажувач 3 – дизельний, не в ідеальному стані, але функціонуючий. Має витрати пального 5 л. на годину та вантажопідйомність 5 тон. Але, варто зазначити, що зазвичай вантажі які експортуються мають вагу 1.5-2 тони. Тому це є не раціональним, адже можлива вантажопідйомність не використовується в практичній роботі.

Отже, наші пропозиції, в першу чергу, замінити старий бензиновий автонавантажувач на новий дизельний. Параметри якого: максимальна вантажопідйомність 2,5 т., витрати пального на годину – 3 л. Також він має закриту кабіну з обігрівом, що створює кращі умови праці для робітників. Ще одною відмінністю є рухома частина – «каретка», яка рухається вправо та вліво, що зумовлює бічне завантаження та переміщення вантажу, в наслідок дозволяє пришвидшити процес загрузки.

Новий автонавантажувач коштуватиме 660 тис. грн. старий бензиновий автонавантажувач 2 можна продати за 100 тис. грн. В день вантажопідйомник працює в середньому по 7 годин.

Отже, витрати на втілення даного проекту будуть становити $660\ 000 - 100\ 000 = 560\ 000$ грн.

Розрахуємо заощадження.

- 1) Витрати на пальне автозавантажувача 3:

$$5\text{л} \times 8\text{год} = 40\text{л}$$

$$40 \times 26,50 = 1060\text{грн.}$$

Витрати на пальне за один день становлять – 1060 грн.

- 2) Витрати на пальне нового автозавантажувача:

$$3\text{л} \times 8\text{год} = 24\text{л}$$

$$24 \times 26,50 = 636\text{грн.}$$

Витрати на пальне за один день становлять – 636 грн.

При покупці нового автозавантажувача економія вдень становитиме 16 л. палива. що дорівнює: $16 \times 26,50 = 424\text{грн.}$ Тобто новий транспортний засіб окупиться за 3,6 роки.

Для підтвердження доцільності проекту розрахуємо чисту приведену вартість.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} \quad (3.2)$$

Ставку дисконту будемо враховувати 15%, так як вона є депозитною ставкою підприємства.

$$NPV = \frac{154760}{1,15} + \frac{154760}{1,15^2} + \frac{154760}{1,15^3} + \frac{154760}{1,15^4} + \frac{154760}{1,15^5} + \frac{154760}{1,15^6} - 560000$$

$$NPV = 134573,9 + 117020,7 + 101,757,2 + 88484,5 + 76943,1 + 66907,1 - 560000 \\ = 25686,44\text{грн.}$$

Оскільки, чиста приведена вартість проекту більша за нуль, а саме 25686,44грн., проект вважається ефективним.

Ще одною пропозицією є заміна опалювального котла. Зараз на підприємстві функціонує газовий котел, який виробляє 1 т. пару за годину. При цьому використовує 100 м³ газу за годину. Ціна газу 8600 грн за 1000 м³, або 8,60 грн -1м³. Тобто 1 тонна пару – 860 грн.

Пропонуємо заміну на твердопаливний котел, який спалює палети та виробляє пар. Використовує 200 кг палет за годину та виробляє 1200 кг пару. Ціна за тонну палет – 2200 грн. Отже, за годину спалюються палети на суму 440 грн.

Різниця майже в два рази (1,95).

Ціна нового котла становить 1 108 000 грн та додачі витрати на встановлення його на підприємство отримаємо 1 300 000 грн. Котел буде працювати 22 робочі дні в місяць по 8 годин. Це означає, що витрати на пальне в місяць будуть становити:

$$22 \times 8 \times 440 = 77440 \text{ грн.}$$

В той час, як зараз становлять:

$$22 \times 8 \times 860 = 151360 \text{ грн.}$$

Заощадження в місяць становлять 73 920 грн, в рік – 887 040 грн.

Отже, даний проект окупиться за 1,5 роки.

Розрахуємо чисту приведену вартість:

$$NPV = \frac{887040}{1,15} + \frac{887040}{1,15^2} + \frac{887040}{1,15^3} + \frac{887040}{1,15^4} + \frac{887040}{1,15^5} - 1300000$$

$$NPV = 771339,13 + 670729,67 + 583243,19 + 507167,99 + 441015,65 - 1300000$$

$$= 1673495,63 \text{ грн}$$

Оскільки, чиста приведена вартість проекту більша за нуль, а саме 1673495,63 грн., проект вважається ефективним.

Завдяки вище зазначеним проектам, виконані дії допоможуть удосконалити логістичну стратегію підприємства, а сама завдяки скороченню та оптимізації витрати в сфері транспортної логістики.

Доставка замовлень здійснюється два рази на тиждень, а саме в вівторок та п'ятницю, на два розподільчі центри (далі РЦ). Далі замовники здійснюють доставку по потрібних «точках», за конкретними визначеними умовами, які має виконувати постачальник, в нашому випадку ТОВ «МСКАРГО». В залежності від пункту доставки формується ціна за палету, яку сплачують замовнику.

Отже, з РЦ7 в яке доставляє продукцію ТОВ «МСКАРГО» здійснюється розподіл ще по 20-ти розподільчих центрах по всій Україні. В тиждень, за дві поставки, в середньому, замовлення на 42 палети. Розподільчих центрів всього 21, ціна доставки для кожного – різна.

Розрахуємо витрати на доставку по РЦ згідно з даними виходячи з

поточного місцеположення, а саме РЦ7 - Дніпро:

$$16,56 + 537,92 + 211,54 + 533,67 + 962,55 + 33,07 + 549,26 + 211,54 + 158,29 \\ + 531,64 + 31,08 + 7,60 + 443,97 + 509,23 + 506,92 + 254,97 + 254,97 \\ + 572,05 + 695,71 + 980,86 = 8003,4 \text{ грн.}$$

За тиждень (дві поставки):

$$8003,4 \times 2 = 16006,8 \text{ грн.}$$

Також потрібно врахувати дорогу до Дніпропетровська від Шполи, що становить 380км. Витрати пального 30л на 100 км. Ціна палива – 26.50 грн.

Отже, розрахуємо:

$$380 \times 0,3 \times 26,50 = 3021 \text{ грн.}$$

В дві сторони:

$$3021 \times 2 = 6042 \text{ грн.}$$

На тиждень витрати складуть:

$$6042 \times 2 = 12084 \text{ грн.}$$

Загальні витрати за тиждень:

$$16006,8 + 12084 = 28090,8 \text{ грн.}$$

Розглянемо іншу потенційну ситуацію, якщо ТОВ «МСКАРГО» буде доставляти продукцію не тільки в Дніпропетровськ – РЦ7, а й в Київ – РЦ12. Так як продукції стане менше, перевезення можна здійснювати транспортом з палетомісткістю 16 та 18 палет, з витратами пального 17 л. на 100 км. Ціна палива – 26.50 грн. Відстань від Шполи до Дніпропетровська – 380км., до Києва – 200 км.

Прорахуємо витрати на два одночасних маршрути:

$$580 \times 0,17 \times 26,50 = 2612 \text{ грн.}$$

В дві сторони:

$$2612 \times 2 = 5224 \text{ грн.}$$

Наступним кроком має бути аналіз доставки по розподільчим центрам України, за розташуванням.

Прорахуємо витрати на доставку з Києва:

$$504,52 + 538,19 + 24,54 + 502,82 + 56,37 + 54,34 + 50,49 + 465,71 + 574,57 \\ = 2771,55 \text{ грн.}$$

За тиждень витрати складуть:

$$2771,55 \times 2 = 5543,1 \text{ грн.}$$

Прорахуємо витрати на доставку з Дніпро:

$$16,56 + 211,54 + 33,07 + 211,54 + 158,29 + 31,08 + 7,60 + 443,97 + 254,97 + 254,97 \\ = 1623,59 \text{ грн.}$$

За тиждень витрати складуть:

$$1623,59 \times 2 = 3247,18 \text{ грн.}$$

Отже, сумарні витрати, при доставці продукції в два міста, двічі на тиждень, складуть:

$$5224 \times 2 + 5543,1 + 3247,18 = 19238,28 \text{ грн.}$$

Порівнюючи з існуючим варіантом доставки тільки в Дніпро щотижнева економія складе:

$$28090,8 - 19238,28 = 8852,52 \text{ грн.}$$

Економія за рік:

$$8852,52 \times 52 = 460331.04 \text{ грн.}$$

Також нові маршрути можна поєднувати з уже існуючими в схожих напрямках. З Києва підприємству доставлять багато матеріалів та сировини, в нашому випадку, пусті машини зможуть доставляти матеріали до місця призначення, що теж зменшить витрати.

Загалом, вище зазначений процес є вигідним, тому ми пропонуємо реалізувати його перспективі, економія досить значна.

Отже, є сенс змінювати схему доставки продукції, даний проект по оптимізації транспортних витрат можна вважати ефективним.

ВИСНОВКИ

1. У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти функціонування логістичної системи управління матеріальними потоками підприємства як складової маркетингової стратегії на прикладі ТОВ «МСКАРГО». Встановлено, що ефективне управління матеріальними потоками є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації витрат, забезпечення безперервності бізнес-процесів та формування довгострокових конкурентних переваг на ринку.

2. Розкрито економічну сутність логістичної системи та визначено її роль у забезпеченні ефективного руху матеріальних, інформаційних, фінансових, сервісних і людських потоків. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що логістична система є інтегрованим механізмом управління ресурсами підприємства, який забезпечує координацію всіх елементів логістичного ланцюга та сприяє реалізації маркетингових цілей підприємства.

3. Проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «МСКАРГО» та оцінено основні показники його фінансово-економічного стану. Встановлено, що протягом 2022–2024 рр. підприємство характеризувалося скороченням чистого доходу від реалізації з 11 421,5 тис. грн до 9 690,4 тис. грн та зменшенням чисельності персоналу. Водночас у 2024 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 1 156,8 тис. грн, що свідчить про покращення результатів діяльності порівняно з 2023 роком. Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості показав наявність певних фінансових ризиків, пов'язаних із недостатнім рівнем покриття поточних зобов'язань оборотними активами.

4. Досліджено особливості функціонування логістичної системи ТОВ «МСКАРГО» та здійснено аналіз управління матеріальними потоками підприємства. За результатами проведеного ABC-аналізу встановлено, що

найбільшу частку трудових ресурсів займають послуги з організації супроводу вантажів, підбору персоналу, оформлення документації та проведення навчальних заходів, які належать до категорії А та мають найбільший вплив на результати діяльності підприємства. Визначено, що існуюча логістична система потребує подальшого вдосконалення шляхом оптимізації транспортних процесів, покращення планування та використання сучасних логістичних технологій.

5. Розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення логістичної системи підприємства. Запропоновано впровадження сучасних логістичних концепцій MRP-II та Kanban, використання логістичного аутсорсингу із залученням компанії ZAMMLER, удосконалення транспортної логістики, впровадження CRM-системи HubSpot, а також розширення спектра логістичних послуг. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління матеріальними потоками, скороченню витрат та покращенню якості обслуговування клієнтів.

6. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів. Проведені розрахунки показали, що оновлення автопарку підприємства забезпечить економію паливних витрат та дозволить отримати чисту приведену вартість проекту (NPV) у розмірі 25 686,44 грн. Впровадження нового твердопаливного котла забезпечить річну економію витрат у сумі 887 040 грн та чисту приведену вартість проекту 1 673 495,63 грн. Крім того, оптимізація маршрутів доставки продукції дозволить скоротити транспортні витрати на 460 331,04 грн на рік.

7. Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що вдосконалення логістичної системи управління матеріальними потоками є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності ТОВ «МСКАРГО» та реалізації його маркетингової стратегії. Запропоновані заходи є економічно обґрунтованими, мають практичне значення та можуть бути використані підприємством для підвищення конкурентоспроможності, оптимізації

логістичних процесів і забезпечення сталого розвитку в сучасних умовах господарювання.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Алькема В.Г. Розвиток мікрологістичних систем та методика його оцінювання / В.Г. Алькема // Науковий журнал „Логістика: теорія та практика” Луцького національного технічного університету. – 2016 . – № 1(2). – С. 5–11.
2. Амелькін В.І. Теоретичні засади функціонування логістичної системи підприємства / В.І. Амелькін // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. Економіка та підприємництво. – 2023 . – № 2 (9). – С. 12–16.
3. Американська рада з управління логістикою // Council of Logistics Management. – 1985. – Vol. 3. – 123 p.
4. Андрухова О. О. Організаційно-економічний механізм формування логістичної системи [Електронний ресурс] / О. О. Андрухова // Вісник Запорізького національного університету. – Режим доступу: nbuv.gov.ua.
5. Багатокритеріальна класифікація логістичних витрат підприємства [Електронний ресурс] / С.В. Мішина, О.Ю. Мішин. – Режим доступу: http://vuzlib.com.ua/articles/book/26144-Bagatokriterialna_klasifika/1.html
6. Бакута А. Теоретичні основи логістики: минуле та сьогодення [Електронний ресурс] / А. Бакута. – Режим доступу : nbuv.gov.ua.
7. Безкоровайний В. В., Куропатенко О. В., Гобов Д. А. Оптимізація маршрутів перевезень у системі замкненої логістики // Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2023. № 4 (10). С. 24-32. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2023.10.024>
8. Битов В.П. Логістика як чинник сталого розвитку сільськогосподарської діяльності / В.П. Битов // Науковий журнал «Логістика: теорія та практика» Луцького національного технічного університету. – 2015. – № 1. – С. 11–16.
9. Божидарнік Т.В. Основні шляхи застосування логістики в

агропромисловому комплексі України / Т.В. Божидарнік, Н.В. Божидарнік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuuv.gov.ua/Portal/soc_gum/ekfor/2015_1/5.pdf.

10. Бойко Н. І. Формування інформаційних потоків та управління ними в логістичній системі торговельних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. спец. 08.00.04. – ЛКА, 2009. – 19 с.

11. Бондаренко О.С. Сучасні підходи до класифікації логістики на підприємствах України / О.С. Бондаренко // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: збірник наук. праць; Луцький національний технічний університет. – Луцьк, 2010. – Вип. 7(26), ч. 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: / www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_em/2010_7_1/12.pdf.

12. Бутов А. Формування ефективної системи управління логістикою на підприємствах / А. Бутов // Галицький економічний вісник. – 2016 . – № 3 (36). – С. 161–166.

13. Величко О.П. Агрологістична система як категорія та об'єкт управління / О.П. Величко // Агросвіт. – 2015. – № 21. – С. 2–5.

14. Величко О.П. Державне регулювання розвитку кооперативної агрологістики в контексті програми економічних реформ / [та ін.] // Інтеграція освіти, науки та бізнесу: монографія / за ред. А.В. Череп. – Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2021 . – 264 с. (С. 163–174).

15. Величко О.П. Логістичне забезпечення сільськогосподарського виробництва великих аграрних компаній / О.П. Величко // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – Серія «Економічні науки». – 2016 . – № 1(56). – С. 118–123.

16. Величко О.П. Логістичне моделювання рішень аграрного підприємства шляхом інтегральної оцінки критеріїв вибору / [та ін.] // Агробізнес: проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку: колективна монографія / за заг. ред. Г.Є. Жуйкова, В.С. Ніценка. – Кн. 3. – Одеса: ТОВ «Лерадрук», 2021 . – 577 с. (С. 280–290).

17. Вітлінський В. Концептуальні засади моделювання та управління

логістичним ризиком підприємства / В. Вітлінський, В. Скіцько // Проблеми економіки. – 2021 . – № 4. – С. 246–253.

18. Гацька Л.П., Харченко Т.Б., Сагайдак Ю.А., Мурована Т.О. Основи «зеленої економіки»: навчальний посібник / Гацька Л.П., Харченко Т.Б., Сагайдак Ю.А., Мурована Т.О. – К.: Освіта України, 2023. – 271 с.

19. Гуторов О.І. Формування ефективного механізму функціонування логістичних систем сільськогосподарських підприємств / О.І. Гуторов, Н.В. Прозорова // Економіка АПК. – 2022 . – № 8. – С. 33–37.

20. Забуранна Л.В. Сучасна парадигма управління логістичною системою підприємства: монографія / Л.В. Забуранна, О.М. Глущенко. – К.: К.І.С., 2023 . – 212 с.

21. Ковтун Т. Формування матеріальних потоків в логістичній системі зі зворотним зв'язком. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 2024. № 4(73), 31-44. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-31-44>

22. КРИВОРУЧКО, О. М., & КРИВЕНКО, Л. Ф. ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ. *Економіка транспортного комплексу*, 2024. (43), 168. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.43.168>

23. Крикавський Є.В. Процесне управління і парадигми логістики / Є.В. Крикавський, Н.В. Чернописька, З.С. Люльчак // Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики: матеріали II науково-практ. конференції. – НФаУ. – Харків, 2021 . – С. 31–33.

24. Крючкова І. В. Розвиток логістичного управління / І. В. Крючкова // Економка та держава. – 2012. – № 7. – С. 80-81.

25. Кузьміна О. В. Теоретичний аналіз основних понять логістики / О. В. Кузьміна // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2023 . – № 1. – С. 182–189.

26. Купалова Г.І., Хрутьба Ю.С. Еколого-економічні аспекти оптимізації логістичних товаротранспортних потоків підприємств:

монографія. –К.: Компринт, 2023. – 143 с.

27. Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі [Електронний ресурс] : тези доп. II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 18 квіт. 2024 р.) / відп. ред. Н. Б. Ільченко. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. – 287 с.

28. Малярець Л. М. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія / Л. М. Малярець, Г. Л. Матвієнко-Беляєва. – Х. : ХНЕУ, 2010. – 227 с.

29. Мамчин М. Вплив логістичних ризиків на підвищення ефективності діяльності підприємств / М. Мамчин, О. Русановська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2015. – № 720. – С. 45–51. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/vnulp/menegment/2015_720/07.pdf.

30. Окландер М. А. Логістична система підприємства : монографія / М. А. Окландер. – Одеса : Астропринт, 2023 . – 345 с.

31. Самодай, В., Донський, М., & Гладун, М. Оптимізація управління логістичними витратами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*, 2023. (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-34>

32. Селезньова Н.О. Використання логістичної концепції при управлінні рухом матеріального потоку підприємства [Електронний ресурс] / Н. О. Селезньова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – Режим доступу : nbuv.gov.ua.

33. Скларова Ю. А. Логістика на підприємствах: сучасні тенденції та перспективи розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету, серія «Економіка». Ужгород, 2023, С. 279–282.

34. Тарасюк Г.М., Рудківський О.А., Рудківська А.Ю., Лагута Я.М. Навчальний посібник для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Логістика» для студентів денної та заочної форми навчання галузі знань 07 «Управління та адміністрування» [Електронне видання]. – Житомир:

Державний університет «Житомирська політехніка», 2024. – 95 с.

35. Харрісон А. Управління логістикою: Розробка стратегій логістичних операцій / А. Харрісон, Р. ван Хоук; пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 368 с.

36. Шкробот М. В. Удосконалення системи управління логістичними процесами / М. В. Шкробот, А. А. Моргонюк // Молодий вчений. – 2022. -№ 4. – С. 849-854.

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

**ПРЕЗЕНТАЦІЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ТЕМУ:**

**ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ
МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА
ЯК СКЛАДОВА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ**

Виконав:

здобувач вищої освіти гр. МРД-41

Богдан ПЕТРУШАК

Керівник:

кандидат історичних наук, доцент

Вікторія КАЧМАЛА

Мета кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних і практичних аспектів функціонування логістичної системи управління матеріальними потоками підприємства, розробка заходів щодо її вдосконалення та оцінка ефективності запропонованих рішень на прикладі ТОВ «МСКАРГО».

Для досягнення мети поставлені і вирішені наступні завдання:

- ✓ розкрити сутність логістичної системи управління матеріальними потоками підприємства та дослідити її основні складові;
- ✓ визначити роль логістичної системи у формуванні маркетингової стратегії підприємства;
- ✓ надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «МСКАРГО» та проаналізувати результати його господарської діяльності;
- ✓ здійснити аналіз логістичної системи та управління матеріальними потоками на підприємстві ТОВ «МСКАРГО»;
- ✓ розробити заходи щодо вдосконалення логістичної системи управління матеріальними потоками підприємства;
- ✓ обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів та оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є логістична діяльність та система управління матеріальними потоками ТОВ «МСКАРГО».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади формування і вдосконалення логістичної системи управління матеріальними потоками підприємства як складової маркетингової стратегії.

Концепції трактування сутності логістики



Логістика є важливим інструментом управління матеріальними потоками, що забезпечує зменшення витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів та зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Концепції трактування логістики

УПРАВЛІНСЬКА КОНЦЕПЦІЯ



Логістика розглядається як управління всією сукупністю фізичних операцій, які потрібно реалізувати при переміщенні товарів від виробника до споживача.

Ключові акценти:

- планування та організація операцій;
- оптимізація матеріальних потоків;
- зниження логістичних витрат;
- ефективне використання ресурсів.

МАРКЕТИНГОВА КОНЦЕПЦІЯ



Крім управління операціями з руху товарів, логістика визначає необхідність проведення аналізу ринку постачальників і споживачів, координацію попиту і пропозиції на ринку товарів і послуг, а також гармонізації інтересів учасників процесу руху товару.

Ключові акценти:

- аналіз ринку та потреб споживачів;
- координація попиту і пропозиції;
- формування цінності для клієнта;
- досягнення довгострокових відносин із партнерами.



Висновок. Поєднання управлінського та маркетингового підходів у логістиці дозволяє підприємству ефективно управляти матеріальними потоками, оперативно реагувати на зміни ринку та задовольняти потреби споживачів.



СУТНІСТЬ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ

1. ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ ЛОГІСТИКИ

Підхід	Сутність
 Управлінський	Процес планування, організації та контролю матеріальних потоків, що надходять на підприємство, проходять обробку та залишають його, а також пов'язаних інформаційних потоків.
 Економічний	Сукупність економічних дій, спрямованих на забезпечення необхідної кількості продукції у потрібний час і в потрібному місці з мінімальними витратами.
 Комплексний	Процес планування та контролю руху матеріальних запасів із одночасним скороченням витрат на їх переміщення та забезпеченням інформаційної підтримки обміну даними.
 Оперативно-фінансовий	Охоплює часовий проміжок від моменту здійснення оплати постачальнику до отримання коштів за продукцію, доставлену кінцевому споживачеві.

2. ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА



МЕТА Оптимізація матеріальних потоків, зменшення витрат, підвищення якості обслуговування та конкурентних переваг підприємства.



ОБ'ЄКТ Матеріальний потік, що формується та функціонує у внутрішньовиробничих процесах підприємства.



ПРЕДМЕТ Сукупність процесів, які відбуваються у сфері матеріального виробництва.



СКЛАД ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ

Ресурси, предмети праці, виробничі процеси та трудові ресурси, узгоджене функціонування яких забезпечує створення продукції, що має споживчу цінність.

3. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ



ПЛАНУВАННЯ

Календарне планування на основі замовлень і прогнозу попиту, складання графіків виробництва.



КООРДИНАЦІЯ

Координація діяльності виробничих підрозділів, відділу планування та постачання.



УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ

Визначення оптимальних видів і обсягів запасів, планування поповнення, контроль та регулювання.



КОНТРОЛЬ ВИТРАТ

Встановлення нормативів, контроль собівартості продукції та витрат ресурсів.



ОРГАНІЗАЦІЯ ПОСТАВОК

Планування маршрутів, вибір транспорту, дотримання термінів, надійність поставок.



РОЗПОДІЛ ПРОДУКЦІЇ

Забезпечення доставки готової продукції споживачам із мінімальними витратами та належним рівнем сервісу.



ВИСНОВОК. Управління матеріальними потоками – це специфічний вид управлінської діяльності, який забезпечує безперервний перебіг процесів у системі відповідно до визначеної програми та сприяє досягненню цілей підприємства.



ЛОГІСТИЧНИЙ ПОТІК

ЯК ОСНОВА ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

Логістичний потік – це сукупність матеріальних, інформаційних, фінансових та сервісних потоків, що рухаються у логістичній системі підприємства та є основним об'єктом управління в логістиці.

СТРУКТУРА ЛОГІСТИЧНОГО ПОТОКУ



ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ЛОГІСТИЧНИЙ ПОТІК»



Бойко Н. І.

Механізм управлінсько-організаційної взаємодії, що забезпечує ефективну координацію підрозділів для злагодженого управління рухом матеріальних ресурсів.



Бутов А.

Спеціалізована система інтеграції логістичних компонентів у межах економіки, спрямована на удосконалення процесів переміщення матеріальних потоків.



Величко А. П.

Гнучка система з наявністю зворотного зв'язку, яка виконує логістичні завдання через взаємодію підсистем, що мають стійкі внутрішні та зовнішні зв'язки.



Забування Л. В.

Комплексна структура, що складається з пов'язаних між собою елементів — логістичних ланок, які виконують визначені функції в межах загальної системи.



Окландер М. А.

Автоматизована система, здатна до саморегуляції та самоорганізації, яка реалізує логістичні процеси за допомогою взаємодії кількох підсистем та активної взаємодії з зовнішнім середовищем.



Сергєєв В. І.

Системна організаційна структура економічного характеру, що охоплює мережу взаємопов'язаних елементів (ланок), які діють у межах єдиного управлінського процесу, відповідно до внутрішніх та зовнішніх цілей бізнесу.



Висновок: логістичний потік є ключовим елементом логістичної системи підприємства, що забезпечує узгоджений рух ресурсів, інформації та фінансів для досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності.



РОЛЬ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ У ФОРМУВАННІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Логістична система забезпечує узгодження та оптимізацію потоків підприємства, що створює цінність для споживача та підтримує реалізацію маркетингової стратегії.

СТРУКТУРА ЛОГІСТИЧНОГО ПОТОКУ



МАРКЕТИНГОВІ РЕЗУЛЬТАТИ



ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА



КЛЮЧОВІ ФУНКЦІЇ



Планування



Координація



Контроль



Регулювання



Мотивація



ДОВГОСТРОКОВА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ
ТА УСПІХ ПІДПРИЄМСТВА



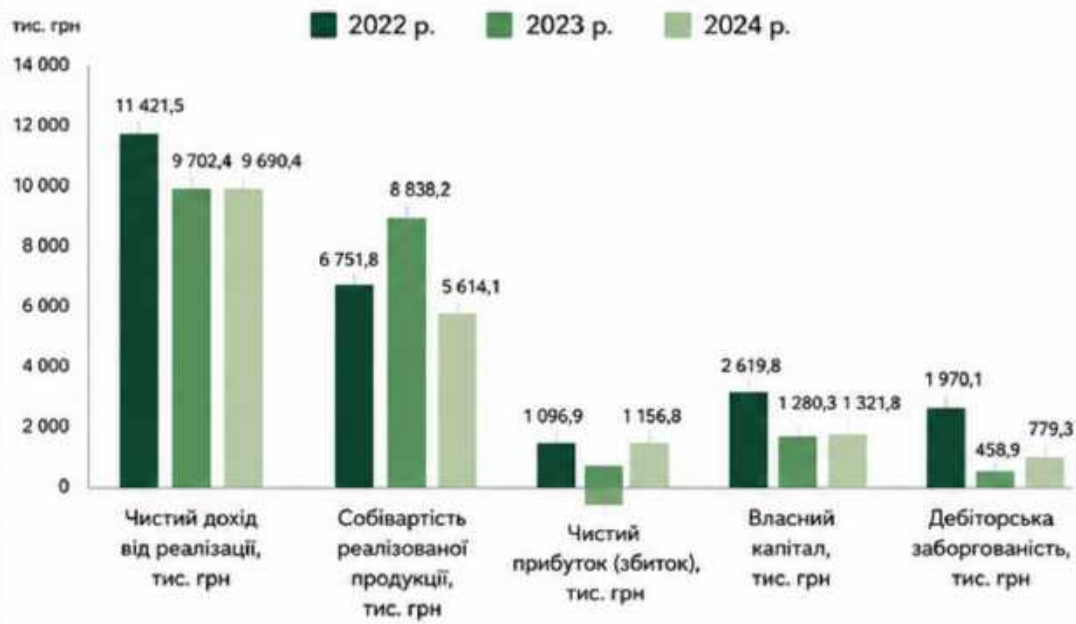
Ефективне управління логістичними потоками є важливим інструментом реалізації маркетингової стратегії та створення цінності для споживача.

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МСКАРГО»



ТОВ «МСКарго» – українська консалтингова компанія, що надає послуги у сфері логістики та бізнес-консалтингу.
Адреса: м. Харків, вул. Новгородська, 11, офіс 207.

ДИНАМІКА КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ



ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ (2022–2024 рр.)

- Скорочення доходів.**
Чистий дохід від реалізації зменшився на 1 731,1 тис. грн (–15,2%) за період.
- Зниження собівартості у 2024 р.**
Собівартість зменшилася на 3 224,1 тис. грн порівняно з 2023 роком.
- Покращення фінансового результату.**
У 2024 році отримано чистий прибуток 1 156,8 тис. грн (у 2023 році – збиток).
- Зростання власного капіталу у 2024 р.**
Власний капітал збільшився на 41,5 тис. грн порівняно з 2023 роком.
- Скорочення дебіторської заборгованості.**
Зменшення на 1 190,8 тис. грн за період, що свідчить про покращення розрахункової дисципліни.



ВИСНОВОК

Діяльність ТОВ «МСКарго» у 2022–2024 рр. характеризується скороченням обсягів реалізації, проте у 2024 році спостерігається покращення фінансового результату та зниження дебіторської заборгованості. Це створює передумови для відновлення ефективності та розвитку підприємства.



НАПРЯМИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ

- Оптимізація логістичних процесів та витрат
- Підвищення якості сервісу та рівня обслуговування клієнтів
- Ефективне управління оборотним капіталом
- Зміцнення фінансової стійкості підприємства

СЛАЙД 8

АНАЛІЗ ЛІКВІДНОСТІ ТА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ «МСКАРГО»



МЕТА АНАЛІЗУ: оцінити здатність підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання та визначити рівень фінансової стійкості.

ПОКАЗНИКИ ЛІКВІДНОСТІ

1. ЗАГАЛЬНА ЛІКВІДНІСТЬ
(норматив: 1,5 – 2,5)



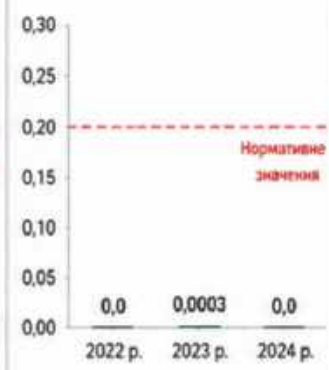
↓ Тенденція до зниження.
У 2023–2024 рр. показник нижче нормативного рівня.

2. ТЕРМІНОВА ЛІКВІДНІСТЬ
(норматив: 0,7 – 0,8)



↓ Показник знижується і у 2024 р. становить 0,4 – нижче нормативного значення.

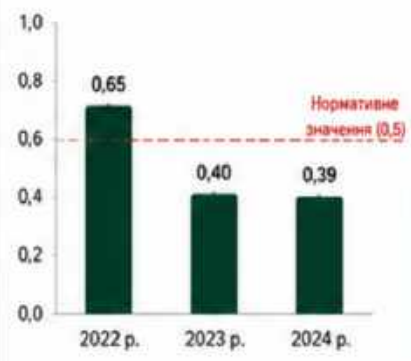
3. АБСОЛЮТНА ЛІКВІДНІСТЬ
(норматив: $\geq 0,2$)



⚠ Грошових коштів недостатньо для погашення поточних зобов'язань (надзвичайно низький рівень).

ПОКАЗНИКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

КОЕФІЦІЄНТ АВТОНОМІЇ
(норматив: $\geq 0,5$)



- ✓ Лише у 2022 році показник перевищував нормативний рівень (підприємство фінансово стійке).
- ↓ У 2023–2024 рр. коефіцієнт знизився до 0,40 та 0,39 – нижче нормативного значення.
- ⚠ Зростає залежність від залучених джерел фінансування та рівень фінансових ризиків.

КЛЮЧОВІ ДАНІ (2024 р.)

	Власний капітал, тис. грн	1 321,8
	Поточні зобов'язання, тис. грн	2 052,4
	Оборотні активи, тис. грн	1 316,6
	Кредиторська заборгованість, тис. грн	1 363,7



ВИСНОВОК

Протягом 2022–2024 рр. спостерігається зниження всіх основних показників ліквідності та фінансової стійкості. Підприємство має недостатній рівень покриття поточних зобов'язань активами та підвищену залежність від позикового капіталу.



Необхідні заходи щодо:

- підвищення ліквідності
- скорочення зобов'язань
- зміцнення власного капіталу
- оптимізації логістичних процесів



МЕТА АНАЛІЗУ: оцінити рівень фінансової стійкості підприємства та ступінь залежності від позикових джерел фінансування.

ДИНАМІКА КОЕФІЦІЄНТІВ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

Показник	Формула розрахунку	Значення коефіцієнта			Нормативне значення	Тенденція (2022–2024 рр.)
		2022 р.	2023 р.	2024 р.		
 1. Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	0,65	0,40	0,39	$\geq 0,5$	 зниження
 2. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Позиковий капітал / Валюта балансу	0,35	0,60	0,61	$\leq 0,5$	 зростання
 3. Коефіцієнт фінансування	Власний капітал / Позиковий капітал	1,82	0,67	0,64	$\geq 1,0$	 зниження
 4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Власний капітал – Необоротні активи) / Власний капітал	0,34	-0,68	-0,56	$> 0,5$	 зниження
 5. Коефіцієнт інвестування	Власний капітал / Необоротні активи	1,65	0,70	0,76	–	 зниження
 6. Коефіцієнт фінансової стійкості (I)	(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Валюта балансу	1,65	0,70	0,76	$\geq 1,0$	 зниження
 7. Коефіцієнт фінансового левериджу	Позиковий капітал / Власний капітал	0,54	1,50	1,56	$\leq 1,0$	 зростання

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ



Коефіцієнт автономії знизився з 0,65 у 2022 р. до 0,39 у 2024 р. (нижче нормативного значення).



Частка позикового капіталу у структурі активів зросла з 35 % до 61 %.



Коефіцієнт фінансування зменшився з 1,82 до 0,64, що свідчить про зростання залежності від позикових джерел.

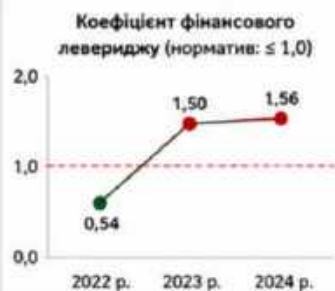
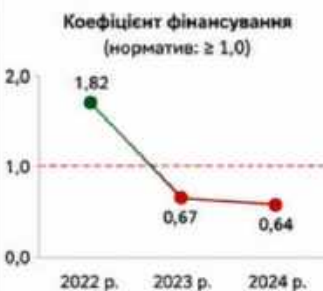
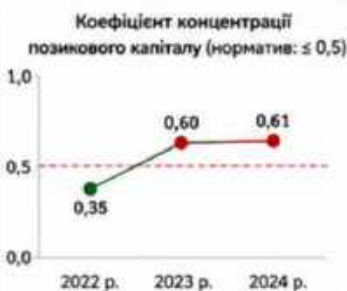
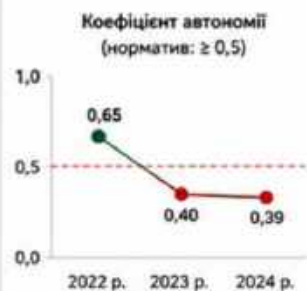


Коефіцієнт маневреності має від'ємне значення у 2023–2024 рр., що вказує на низьку мобільність власних коштів.



Коефіцієнт фінансового левериджу перевищує 1,0 у 2023–2024 рр., що підвищує рівень фінансових ризиків.

ДИНАМІКА ОКРЕМИХ КОЕФІЦІЄНТІВ (2022–2024 РР.)



ВИСНОВКИ

- Протягом 2022–2024 рр. фінансова стійкість підприємства погіршилася.
- Спостерігається зростання частки позикового капіталу та зниження частки власного.
- Підприємство є фінансово залежним та має підвищений рівень фінансових ризиків.
- Необхідно підвищувати частку власного капіталу, оптимізувати структуру активів і зобов'язань, покращувати ефективність управління ресурсами.

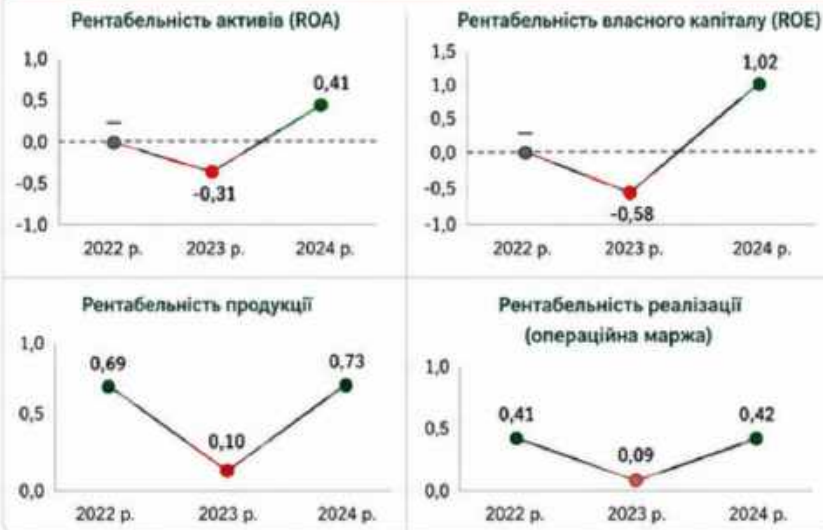


МЕТА АНАЛІЗУ: оцінити прибутковість діяльності підприємства, визначити фактори впливу на зміну фінансових результатів та ефективність використання ресурсів.

ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ

№ з/п	Показник	Значення показника			Пояснення та економічна інтерпретація
		2022 рік	2023 рік	2024 рік	
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	11 421,5	9 705,4	9 690,4	Загальна сума надходжень від реалізації без ПДВ
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	6 751,8	4 838,2	5 614,1	Сукупні витрати на виробництво та реалізацію товарів
3	Валовий прибуток, тис. грн	4 669,7	4 867,2	4 076,3	Різниця між виручкою та собівартістю, показник ефективності виробництва
4	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	1 304,3	-137,7	1 329,2	Прибуток або збиток до нарахування податків
5	Загальна вартість активів, тис. грн	4 059,8	3 181,1	3 374,2	Вартісна оцінка всіх ресурсів підприємства
6	Власний капітал, тис. грн	2 619,8	1 280,3	1 321,8	Частка активів, що фінансується за рахунок власних коштів
7	Рентабельність активів (ROA), %	—	-0,31	0,41	Відношення чистого прибутку до загальної вартості активів
8	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	—	-0,58	1,02	Відношення прибутку до власного капіталу
9	Рентабельність продукції, %	0,69	0,10	0,73	Відношення валового прибутку до собівартості реалізованої продукції
10	Рентабельність реалізації (операційна маржа), %	0,41	0,09	0,42	Частка валового прибутку у структурі виручки

ДИНАМІКА ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ (%)



ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИНУЛИ НА ЗМІНУ ПОКАЗНИКІВ

- ПОЗИТИВНІ**

 - Зниження собівартості реалізованої продукції
 - Зростання валового прибутку у 2024 році
 - Повернення до прибуткового результату діяльності у 2024 році
- НЕГАТИВНІ**

 - Скорочення виручки від реалізації
 - Збиток у 2023 році
 - Нестабільність рівня прибутковості

ВИСНОВКИ

У 2024 році відбулося покращення всіх основних показників рентабельності порівняно з 2023 роком:

✓ ROA – 0,41 %
✓ ROE – 1,02 %
✓ Рентабельність продукції – 0,73 %
✓ Операційна маржа – 0,42 %

Підвищення прибутковості досягнуто завдяки зниженню собівартості та покращенню фінансового результату діяльності підприємства.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

Продовжувати роботу щодо оптимізації витрат, підвищення ефективності виробництва та вдосконалення логістичних процесів для забезпечення сталого зростання прибутковості.

АВС-АНАЛІЗ ПОСЛУГ, ЩО НАДАЮТЬСЯ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ТОВ «МСКАРГО»



АВС-аналіз дозволяє визначити найважливіші логістичні послуги для підприємства за обсягом витрачених людино-годин та спрямувати ресурси на найбільш значущі напрями діяльності.

№ з/п	Назва логістичної послуги	Обсяг витрачених людино-годин	Частка в загальному обсязі, %	Кумулятивна частка, %	Категорія (АВС-група)
1	Організація супроводу вантажів	12 985	16,01	16,01	A
2	Підбір і комплектування персоналу	10 670	13,16	29,17	A
3	Оформлення та підготовка документації	9 876	12,18	41,35	A
4	Проведення навчальних заходів і тренінгів	8 600	10,61	51,96	A
5	Надання послуг з кредитування клієнтів	8 356	10,31	62,27	A
6	Здійснення прямого продажу логістичних послуг	7 769	9,58	71,85	A
7	Поставка товарів/послуг під замовлення	7 745	9,55	81,40	B
8	Моніторинг якості наданих послуг	7 590	9,36	90,76	B
9	Надання інформаційної підтримки клієнтам	7 489	9,24	100,00	C
Разом		81 080	100,00	—	—

Джерело: розраховано автором на основі [16-20]

РОЗПОДІЛ ПО КАТЕГОРІЯХ (АВС-ГРУПА)



ВИСНОВКИ

- ✓ До групи А входять 6 послуг, які формують 71,85% витрат люд.-годин.
- ✓ Послуги групи В (поставка під замовлення та моніторинг якості) мають середній рівень значущості – 18,91%.
- ✓ Послуга групи С (інформаційна підтримка клієнтів) є найменш трудомісткою – 9,24%.
- ✓ Рекомендується зосереджувати ресурси на послугах групи А для підвищення ефективності логістичної системи підприємства.



ПРАКТИЧНЕ
ЗНАЧЕННЯ



Оптимізація витрат
шляхом концентрації
на ключових послугах



Підвищення ефективності
використання ресурсів



Покращення якості
логістичного обслуговування
клієнтів



Зміцнення конкурентних
позицій та зростання
прибутковості

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ ТОВ «МСКАРГО»

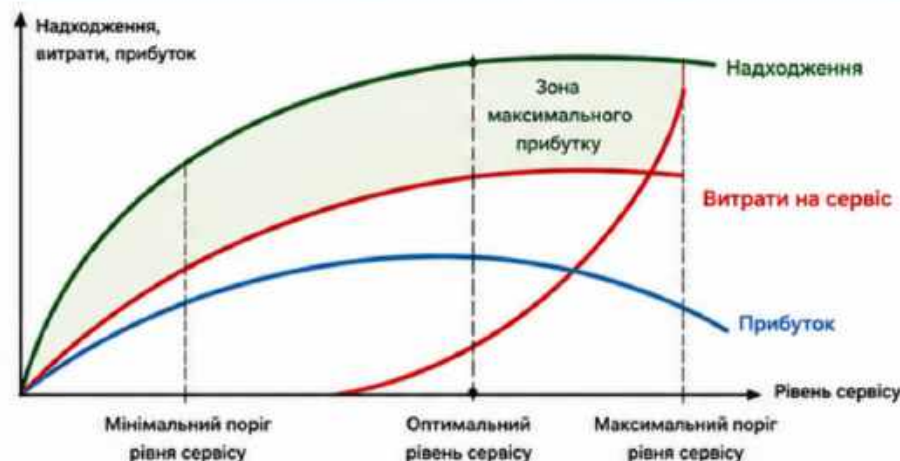


МЕТА: підвищення ефективності логістичної системи підприємства шляхом оптимізації витрат, прискорення доставки матеріалів та підвищення рівня обслуговування клієнтів.

ЗАПРОПОНОВАНІ ЗАХОДИ

-  **Оптимізація процесів транспортування**
Використання різних варіантів транспортування, консолідація вантажів, раціональне планування перевезень.
-  **Вибір оптимальних маршрутів доставки**
Аналіз та вибір найкоротших і найвигідніших маршрутів з урахуванням часу, вартості та якості доставки.
-  **Удосконалення роботи з логістичними посередниками**
Оцінка та відбір надійних партнерів, укладання вигідних договорів, контроль якості наданих послуг.
-  **Підвищення ефективності управління матеріальними потоками**
Оптимізація запасів, скорочення зайвих переміщень і простоїв, впровадження принципів Lean Logistics.
-  **Підвищення рівня логістичного сервісу**
Забезпечення своєчасної та повної доставки, покращення комунікації з клієнтами, індивідуальний підхід.
-  **Використання сучасних інформаційних технологій**
Впровадження систем TMS, WMS, ERP для автоматизації процесів, моніторингу та контролю матеріальних потоків у режимі реального часу.

ЗАЛЕЖНІСТЬ ДОХОДУ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ВІД РІВНЯ СЕРВІСУ



ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ



Скорочення
логістичних
витрат



Прискорення
доставки
вантажів



Підвищення
якості
обслуговування
клієнтів



Зміцнення
конкурентних
позицій
підприємства



ВИСНОВОК: Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «МСКАРГО» підвищити ефективність логістичної системи, оптимізувати використання ресурсів, забезпечити зростання доходів та підвищити задоволеність клієнтів.

ВИБІР ЛОГІСТИЧНОГО ПАРТНЕРА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ



Мета: оптимізувати транспортні процеси, розширити перелік послуг та підвищити ефективність логістичної системи ТОВ «МСКАРГО».

ПОРІВНЯННЯ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

Критерій	ZAMMLER	УБК	Logistik Plus
Площа, кв.м.	75 000 (5 балів)	50 000 (4 бали)	27 000 (3 балів)
Асортимент логістичних послуг	5	4	4
Якість послуг за відгуками споживачів	4	4	5
Типи транспорту	5	4	4
Сума балів	19	16	16

ОБРАНИЙ ПАРТНЕР



**ZAMMLER
GROUP**

Міжнародна група логістичних компаній, 3PL-оператор, що надає послуги автомобільних, морських, авіаційних та залізничних перевезень, митного оформлення та складського зберігання.

ПЕРЕВАГИ СПІВПРАЦІ

- ✓ Широкий спектр логістичних послуг
- ✓ Міжнародна мережа (Україна, Польща, Китай)
- ✓ Сучасна складська та транспортна інфраструктура
- ✓ Можливість логістичного аутсорсингу та делегування частини функцій

ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ



MRP

(Material Requirements Planning)
Планування потреб у матеріалах та виробничих ресурсах.



KANBAN

(Just in Time)
Оперативне управління запасами та постачанням.

ДОДАТКОВІ ПОСЛУГИ, ЩО ПРОПОНУЮТЬСЯ

- Оформлення експортно-імпоротної документації
- Митні формальності
- Перевірка кількості та стану вантажу
- Навантаження-розвантаження
- Оплата мит, зборів та інших витрат
- Зберігання, складування, сортування, комплектація
- Інформаційні послуги, страхування тощо

Джерело: розраховано автором на основі [24]



За результатами оцінки найкращим партнером обрано компанію ZAMMLER (19 балів)



**ОЧІКУВАНИЙ
РЕЗУЛЬТАТ**



Оптимізація
запасів



Скорочення
логістичних витрат



Прискорення
доставки



Підвищення якості
обслуговування клієнтів



Підвищення ефективності
логістичної системи

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ТА CRM-СИСТЕМ



Мета: підвищити ефективність логістичної діяльності ТОВ «МСКАРГО» шляхом впровадження сучасних логістичних та інформаційних систем.

1. ЛОГІСТИЧНІ СИСТЕМИ



KANBAN

Управління запасами за принципом «Just in Time»

- Оперативне постачання
- Зменшення рівня запасів
- Скорочення витрат
- Гнучкість та адаптивність



MRP

Планування потреб у матеріалах та ресурсах

- Планування потреб у матеріалах
- Оптимізація ресурсів
- Мінімізація надлишкових запасів
- Підвищення ефективності виробництва



Комбінація систем MRP та Kanban

дозволяє взаємно усунути недоліки та забезпечити ефективне управління матеріальними потоками.

2. ОЦІНКА ТА РАНЖИРУВАННЯ CRM-СИСТЕМ

Критерії оцінювання

- Пробний період
- Тарифний план
- Воронка продажів
- Звіти
- Інтеграція з різними системами
- Штучний інтелект

CRM-система	Сума балів (з 5)	Ранг
HubSpot	4,75	1
Bitrix24	4,00	2
Zoho	3,60	3
Less Annoying CRM	3,50	4
EngageBay	3,40	5
Really Simple Systems	3,30	6



Найкраща CRM-система – HubSpot (4,75 бала)

- ✓ Широкі можливості інтеграції
- ✓ Зручний інтерфейс
- ✓ Гнучка аналітика та звітність
- ✓ Підтримка автоматизації процесів

3. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ



Оптимізація запасів
Зменшення надлишкових та дефіцитних запасів



Скорочення витрат
Зниження логістичних та операційних витрат



Покращення сервісу
Прискорення доставки та підвищення якості обслуговування клієнтів



Ефективна взаємодія з клієнтами
Автоматизація процесів та персоналізований підхід



Зростання ефективності
Підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства

4. ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ

ФАЗА ФОРМУВАННЯ



Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища



Визначення вимог та контурів системи



Ідентифікація інформації та об'єктів управління



Розробка концепції логістичної системи

ФАЗА РЕАЛІЗАЦІЇ



Інтеграція логістичного підходу в усі сфери діяльності



Впровадження та налаштування систем



Контроль та тестування процесів



Моніторинг та постійне вдосконалення

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ

1. ОНОВЛЕННЯ АВТОНАВАНТАЖУВАЧА



Інвестиції:
560 тис. грн



Економія пального:
424 грн/день



Термін окупності:
3,6 роки



NPV:
25,7 тис. грн



Заміна старого бензинового навантажувача на новий дизельний з меншими витратами пального та кращими характеристиками.

2. ЗАМІНА ОПАЛЮВАЛЬНОГО КОТЛА



Інвестиції:
1,3 млн грн



Річна економія:
887 тис. грн



Термін окупності:
1,5 року



NPV:
1 673,5 тис. грн



Заміна газового котла на твердопаливний дозволить майже вдвічі зменшити витрати на опалення та виробництво пари.

3. ОПТИМІЗАЦІЯ МАРШРУТІВ ДОСТАВКИ



Перехід на доставку через Київ і Дніпро



Щотижнева економія: **8,85** тис. грн



Річна економія: **460,3** тис. грн



Скорочення транспортних витрат та підвищення ефективності доставки



Усі запропоновані заходи є економічно доцільними та забезпечують:

- ✓ скорочення логістичних витрат;
- ✓ підвищення ефективності матеріальних потоків;
- ✓ оптимізацію використання ресурсів;
- ✓ покращення фінансових результатів підприємства.



ВИСНОВОК



ДЛЯ ДОПОВІДІ

Оцінка ефективності показала, що всі запропоновані заходи є вигідними для підприємства. Найбільший ефект забезпечує заміна опалювального котла, чиста приведена вартість якої становить понад 1,6 млн грн. Оптимізація маршрутів доставки дозволяє щорічно економити понад 460 тис. грн. Реалізація заходів сприятиме зниженню витрат, підвищенню ефективності логістичної системи та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «МСКарго».

ВИСНОВКИ



1

Ефективне управління матеріальними потоками є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації витрат, забезпечення безперервності бізнес-процесів та формування довгострокових конкурентних переваг на ринку.



2

Логістична система є інтегрованим механізмом управління ресурсами підприємства, який забезпечує координацію матеріальних, інформаційних, фінансових, сервісних і людських потоків та сприяє реалізації маркетингових цілей підприємства.



3

Протягом 2022–2024 рр. підприємство характеризувалося скороченням чистого доходу від реалізації з **11 421,5 тис. грн** до **9 690,4 тис. грн** та зменшення чисельності персоналу. У 2024 році отримано чистий прибуток **1 156,8 тис. грн**. Виявлено певні фінансові ризики через недостатній рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами.



4

За результатами **ABC-аналізу** найбільшу частку трудових ресурсів займають послуги з організації супроводу вантажів, підбору персоналу, оформлення документації та проведення навчальних заходів (**категорія А**). Існуюча логістична система потребує вдосконалення шляхом оптимізації транспортних процесів, планування та використання сучасних логістичних технологій.

Запропоновані напрями вдосконалення



Оптимізація транспортних процесів



Впровадження CRM-системи **HubSpot**



Використання елементів **Kanban** та **MRP**



Залучення логістичного аутсорсингу



Покращення планування та контролю логістичних процесів



ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК

Запропоновані заходи є економічно доцільними та забезпечують скорочення витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів і зміцнення конкурентних позицій ТОВ «МСКарго» на ринку логістичних послуг.



Зниження витрат



Підвищення якості обслуговування



Зміцнення конкурентних позицій

ВИСНОВКИ (продовження)



5

Розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення логістичної системи підприємства. Запропоновано впровадження сучасних логістичних концепцій **MRP-II** та **Kanban**, логістичного аутсорсингу із залученням компанії **ZAMMLER**, удосконалення транспортної логістики, впровадження CRM-системи **HubSpot**, а також розширення спектра логістичних послуг. Реалізація запропонованих заходів сприятиме **підвищенню ефективності управління матеріальними потоками, скороченню витрат та покращенню якості обслуговування клієнтів.**



6

Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів. Проведені розрахунки показали, що:

- ✓ оновлення автопарку підприємства забезпечить економію паливних витрат та дозволить отримати чисту приведену вартість проєкту (NPV) у розмірі **25 686,44 грн**;
- ✓ впровадження нового твердопаливного котла забезпечить річну економію витрат у сумі **887 040 грн** та чисту приведену вартість проєкту **1 673 495,63 грн**;
- ✓ оптимізація маршрутів доставки продукції дозволить скоротити транспортні витрати на **460 331,04 грн** на рік.



7

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що вдосконалення логістичної системи управління матеріальними потоками є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності **ТОВ «МСКАРГО»** та реалізації його маркетингової стратегії. Запропоновані заходи є економічно обґрунтованими, мають практичне значення та можуть бути використані підприємством для підвищення конкурентоспроможності, оптимізації логістичних процесів і забезпечення сталого розвитку в сучасних умовах господарювання.

ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ



NPV оновлення автопарку

25,7
тис. грн



NPV встановлення твердопаливного котла

1 673,5
тис. грн



Річна економія від оптимізації маршрутів

460,3
тис. грн/рік



Річна економія від нового твердопаливного котла

887,0
тис. грн/рік



Загальний ефект – скорочення витрат, підвищення ефективності та зростання конкурентоспроможності підприємства.



**КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА**



Скорочення логістичних витрат



Підвищення ефективності управління матеріальними потоками



Покращення якості обслуговування клієнтів



Зміцнення конкурентних позицій підприємства



Забезпечення сталого розвитку ТОВ «МСКАРГО»

**ДОПОВІДЬ ЗАКІНЧЕНА!
ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!**

