

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

АЛІЄВА Каріна Альбертівна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
д. філос. Завалій Т.О.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)

(підпис)

Рецензент
д.е.н., проф. Легенчук С.Ф.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)

(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Алієва К.А. Управління логістичною діяльністю підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємства. Проведена аналітична оцінка логістичної діяльності та запропоновано напрями удосконалення системи управління логістичною діяльністю.

Ключові слова: логістика, логістична діяльність, управління, інноваційні підходи.

Annotation

Aliyeva K.A. Management of logistics activities of the enterprise. Manuscript.

Master's qualification work presented for the degree of higher education «Master», field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». State University «Zhytomyr Polytechnic», Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work considers the theoretical foundations of managing the logistics activities of an enterprise. An analytical assessment of logistics activities is carried out and directions for improving the logistics management system are proposed.

Keywords: logistics, logistics activities, management, innovative approaches.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємства.	7
1.1. Сутність логістичної діяльності підприємства	7
1.2. Види та особливості логістичної діяльності підприємства	15
1.3. Методичні засади управління логістичною діяльністю підприємства	20
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління логістичною діяльністю підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	29
Розділ 2. Аналітична оцінка логістичної діяльності ТОВ «ДСВ Логістика».....	31
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «ДСВ Логістика».....	31
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	39
2.3. Особливості управління логістичною діяльністю підприємств	48
Висновки до розділу 2.....	52
Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління логістичною діяльністю ТОВ «ДСВ Логістика»	54
3.1. Напрями удосконалення логістичної діяльності підприємства	54
3.2. Інноваційні підходи управління логістичними системами розподілу продукції.....	64
3.3. Оптимізація логістичних процесів за умов війни.....	71
Висновки до розділу 3.....	79
Висновок та пропозиції.....	82
Список використаної літератури	85
Додатки	94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації, інтеграції ринків і високої конкуренції ефективне управління логістичною діяльністю набуває стратегічного значення для підприємств. Логістика забезпечує координацію та оптимізацію потоків товарів, інформації та фінансів, що є ключовим фактором у досягненні конкурентних переваг.

Зростання складності ланцюгів постачання, цифровізація процесів, необхідність швидкого реагування на зміни попиту та пропозиції потребують від підприємств впровадження сучасних підходів до управління логістикою. Ефективне використання ресурсів, скорочення витрат, забезпечення якості обслуговування клієнтів і своєчасності поставок є вирішальними аспектами для збереження стійкості бізнесу.

Особливу важливість управління логістичною діяльністю набуває в умовах кризи, коли підприємства стикаються з перебоями в постачанні, нестачею ресурсів і зростанням транспортних витрат. Водночас розвиток технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект та аналітика великих даних, відкриває нові можливості для підвищення ефективності логістичних процесів. Таким чином, дослідження управління логістичною діяльністю є актуальним не лише для забезпечення ефективної роботи підприємств, але й для їхньої адаптації до сучасних викликів і змін у бізнес-середовищі.

Проблематика логістичного управління, дослідження складових логістичного менеджменту та змісту логістичних стратегій широко висвітлена в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, серед яких варто зазначити В.Г. Алькему, Є.В. Крикавського, М.А. Окландера, М.Ю. Григорака, А.Г. Кальченка, Н.І. Смиринського, А.В. Ткачову, Л.В. Фролову, а також Д.Д. Бауерсокса, А.М. Гаджинського, М. Кристофера, Д. Стока, Д. Ламберта, Л.Б. Міротіна, В.І. Сергєєва та ін. Водночас, окремі аспекти формування ефективної системи логістичного менеджменту залишаються недостатньо опрацьованими, що обумовлює потребу в подальших дослідженнях, зокрема

щодо розробки логістичних стратегій з урахуванням специфіки розвитку підприємств у межах конкретних галузей промисловості.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретичних засад функціонування механізму управління логістичною діяльністю підприємства та розробці прикладних рекомендацій щодо його удосконалення. Поставлена мета зумовила вирішення таких **завдань**:

- дослідити поняття та види логістичної діяльності підприємства;
- визначити методичні засади управління логістичною діяльністю підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління логістичною діяльністю підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- визначити особливості управління логістичною діяльністю підприємств;
- знайти напрями удосконалення логістичної діяльності підприємства;
- дослідити інноваційні підходи управління логістичними системами розподілу продукції;
- здійснити логістичне забезпечення зовнішньоторговельних операцій в сучасних умовах;
- проаналізувати оптимізацію логістичних процесів за умов війни.

Об’єктом дослідження є процес управління логістичною діяльністю підприємства. **Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму управління логістичною діяльністю підприємства.

У роботі використано поєднання теоретичних та прикладних **методів**. У першому розділі застосовано аналіз, синтез та системний підхід, що дозволило узагальнити сутність логістичної діяльності, її види та методичні засади управління. У другому розділі використано економічний та фінансовий аналіз, горизонтальний і вертикальний аналіз звітності, а також графічні методи, що дали змогу оцінити стан логістичних процесів та фінансово-економічні

результати діяльності ТОВ «ДСВ Логістика». У третьому розділі застосовано методи прогнозування, експертних оцінок і факторного аналізу, які дозволили обґрунтувати напрями вдосконалення логістичної діяльності підприємства в умовах воєнного стану.

Нормативне забезпечення роботи становлять закони та підзаконні акти України, що регулюють транспортну, логістичну, митну та зовнішньоекономічну діяльність, а також нормативи з обліку та перевезення вантажів. Інформаційна база охоплює фінансову звітність і внутрішні документи ТОВ «ДСВ Логістика», статистичні матеріали Держстату, аналітичні огляди ринку логістики, періодична література сучасних вчених, що містять актуальні дані про логістичні системи та тенденції їх розвитку.

Наукова новизна роботи полягає в уточненні теоретичних положень щодо сутності логістичної діяльності підприємства та вдосконаленні підходів до оцінювання її ефективності. У роботі сформовано комплексний підхід до аналізу логістичних операцій, адаптований до специфіки діяльності ТОВ «ДСВ Логістика». Запропоновано рекомендації щодо оптимізації логістичних процесів із урахуванням сучасних умов – зокрема, цифровізації, ризиків воєнного часу та потреби підвищення надійності транспортно-складських операцій. Також обґрунтовано можливості впровадження інноваційних рішень у систему управління розподілом.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості реального впровадження запропонованих заходів для підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «ДСВ Логістика». Запропоновані напрямки удосконалення, інноваційні підходи до управління логістичними системами та рекомендації щодо оптимізації процесів в умовах воєнного стану спрямовані на зниження логістичних витрат, підвищення оперативності та надійності постачань, покращення рівня сервісу та забезпечення стійкості ланцюгів поставок. Реалізація отриманих результатів дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність, адаптивність до зовнішніх умов та загальну ефективність логістичної системи.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи.

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 93 сторінках друкованого тексту. Робота містить 19 таблиць та 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 63 найменувань. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність логістичної діяльності підприємства

Сучасні підприємства стикаються з численними викликами через динамічні зміни ринкового середовища, зокрема у сфері логістики, яка забезпечує ефективність їх роботи. Проблеми, як-от черги на кордонах, пошкоджені дороги та перебої з електроенергією, ускладнюють логістичні процеси. У воєнний час особливо гостро постає питання адаптації імпортно-експортних операцій та зміни попиту. Відтак, завдання підприємств – створення гнучкої логістичної системи, здатної швидко реагувати на ринкові зміни, оптимізувати процеси та мінімізувати втрати.

Сьогодні логістика визначається як наука і практика планування, управління та контролю руху матеріальних, фінансових і інформаційних потоків, враховуючи цифровізацію економіки. Вона інтегрує всі логістичні функції, дозволяє ефективно координувати фізичні та цифрові потоки товарів і послуг і вирішувати стратегічні та операційні завдання підприємства.

Наукові підходи до логістики різняться залежно від масштабу та специфіки процесів, що підкреслює потребу відокремлювати логістику як науку і логістичну діяльність як механізм реалізації політики на підприємстві. Сучасні тенденції включають трансформацію традиційних сфер логістики, впровадження інноваційних стратегій та оптимізацію потоків для підвищення конкурентоспроможності і адаптації підприємств до постійних змін ринку [55].

Науковці підкреслюють, що формування механізму реалізації логістичної діяльності для підприємств будь-якого типу має здійснюватися на основі таких принципів:

- інноваційність;
- екологічність;

- системність;
- безпечність [46].

В умовах воєнного стану українська економіка зазнає істотних втрат, зокрема серйозно постраждала й логістична інфраструктура країни. Із п'яти основних видів транспорту нині працюють лише три: автомобільний, залізничний і трубопровідний. Унаслідок руйнування логістичних шляхів підприємства змушені шукати нові, більш ефективні маршрути для транспортування продукції. Тому аналіз логістичної діяльності підприємств і визначення шляхів її вдосконалення набувають особливої актуальності.

Зокрема, існують різні підходи до визначення поняття логістична діяльність та основні з них згруповані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття логістична діяльність підприємств

Автори	Сутність поняття
1	2
Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. [32]	Логістична діяльність підприємства – це особливий вид господарської діяльності, реалізація якої потребує здійснення послідовних процесів логістичної діяльності в єдиному комплексі, що дозволяє мінімізувати витрати і збитки підприємства за рахунок оптимізації логістичного «ланцюга» та зменшення впливу зовнішніх ризиків
Сумець О.М. [64, с. 292]	Логістична діяльність підприємства – це один із основних видів господарської діяльності, що пов'язаний з плануванням, організацією, управлінням та контролем матеріальних та супутніх їм потоків у процесі їх переміщення від місця виробництва до місця споживання шляхом послідовного та взаємоузгодженого у часі й просторі виконання логістичних активностей
Шкригун Ю.О. [76, с. 188]	Логістична діяльність підприємства – це сукупність усіх процесів (а саме процесів забезпечення безперервного, своєчасного, оптимального та економічно ефективного руху логістичних потоків на всіх стадіях виробничого процесу відповідно до прогнозів і стратегічних планів діяльності підприємства) у єдиному комплексі, які мають відповідати принципам інтегрованості, інноваційності, адаптованості до мінливих умов сучасного інституційного й ринкового середовища
Смирнова Н.В. [62, с. 58]	Логістична діяльність підприємства – це інтегрована сукупність логістичних елементів (функцій, процесів, процедур та операцій) в межах організації як відкритої системи для оптимізації процесів трансформації матеріальних потоків з метою досягнення максимального синергійного ефекту
Хвищун Н.В. [73]	Логістика – науково-практичний напрям управління та оптимізації логістичних потоків для досягнення оперативних, тактичних та стратегічних цілей в певній логістичній системі

Продовження таблиці 1.1

1	2
Мельникова К.В. [45, с. 244]	Логістична діяльність підприємства – це процес управління сукупними потоками (матеріальними, інформаційними, сервісними й фінансовими) в інтегрованих логістичних ланцюгах та здійснення логістичних операцій з потоками з метою оптимізації витрат, задоволення потреб клієнтів і виконання місії підприємства
Шталь Т., Уварова А. [77, с. 69]	Логістична діяльність підприємства – сукупність процесів функціонально-операційного й управлінського характеру з формування та управління логістичними потоками, що здійснюються в межах закупівельної, транспортної, виробничої, складської, внутрішньوماгазинної логістики, логістики запасів, розподілу і продажів, сервісного обслуговування з огляду на цілі діяльності підприємства

Отже, узагальнивши подані в таблиці 1.1 визначення, можна зробити висновок, що логістична діяльність є ключовим елементом ланцюга постачання, спрямованим на задоволення потреб споживачів та підвищення ефективності роботи підприємства. Іншими словами, логістика суттєво впливає на рівень сервісу та формує репутацію компанії.

Окрім цього, логістична діяльність охоплює управління різними потоками – матеріальними, інформаційними, фінансовими, трудовими та сервісними, що забезпечує необхідну узгодженість між виробником і кінцевим споживачем. Враховуючи проведений аналіз поняття «логістична діяльність», можна стверджувати, що вона має важливе значення для функціонування підприємств, оскільки сприяє швидкому та безперебійному постачанню продукції, оптимізації витрат на транспортування, управління запасами, маркетинг і обслуговування клієнтів, а також дозволяє підвищити рівень прибутковості.

Узагальнюючи підходи науковців, можна зазначити, що більшість із них зосереджують увагу на таких складових логістичної діяльності, як її основні напрями, комплекс практичних операцій та цілі й завдання, пов'язані з реалізацією логістичної та транспортної політики (рис. 1.1).

З іншого боку, варто підкреслити, що трактування логістичної діяльності нерідко подається науковцями через визначення її ключових цілей, серед яких:



Рис. 1.1. Ключові аспекти при визначенні поняття «логістична діяльність» [76]

- узгодження процесів фізичного розподілу та управління матеріальними потоками з метою зниження витрат і підвищення рівня сервісу;
- забезпечення швидкої реакції на зміни, зменшення невизначеності, скорочення запасів, об'єднання вантажопотоків, підтримання високої якості та супровід товару протягом усього життєвого циклу;
- оптимізація відтворювального циклу шляхом комплексного та потребо-орієнтованого управління матеріальними й інформаційними потоками у виробництві й розподілі;
- створення комплексної корисності логістичного продукту чи послуги відповідно до очікувань споживачів за умови гарантування належного рівня економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності.

Широкий спектр ключових аспектів, на які спираються науковці при визначенні поняття логістичної діяльності, зумовлює існування різних підходів до її трактування. Так, процесний підхід розглядає логістичну діяльність як специфічний вид господарської активності, що є складовою цілісної системи функціонування підприємства. Системно-структурний підхід трактує її як

багаторівневу систему з інтегрованими взаємозв'язками, у межах якої формується єдиний логістичний процес протягом усього життєвого циклу товару. Інша група дослідників акцентує увагу на процесно-функціональному підході, відповідно до якого логістична діяльність розглядається як ключова управлінська функція та набір практичних інструментів реалізації стратегії й місії підприємства.

Беручи до уваги зазначені положення, поняття «логістична діяльність підприємства» доцільно тлумачити на основі комплексного підходу, що поєднує процесні, функціональні, системні та ситуаційні елементи. Це дає можливість сформулювати сучасне визначення терміна, яке відображає багатовимірність логістичної діяльності.

У сучасних умовах управління товарно-матеріальними та інформаційними потоками висуває потребу в оновленому тлумаченні логістичної діяльності, ґрунтованому на аналізі її еволюції. Узагальнення наявних теоретичних підходів показує, що сутність цього поняття варто розглядати через розмежування логістики як науки та логістичної діяльності як практичного інструмента на рівні підприємства. Водночас важливо визначити мету логістичної діяльності як засобу підвищення результативності господарської діяльності в умовах інтенсивної цифровізації. Еволюційний розвиток трактувань логістичної діяльності відображає зміни соціально-економічних процесів і може слугувати підґрунтям для прогнозування майбутніх тенденцій у сфері логістики.

Переважає більшість учених визначає логістичну діяльність через призму виконання логістичних функцій, які включають у себе логістичні процеси та логістичні операції.

Логістична функція – це укрупнена сукупність логістичних операцій, що спрямовані на реалізацію певного завдання логістичної системи, наприклад транспортування, складування, управління замовленнями, управління запасами.

Логістичні процеси виконуються в межах логістичних функцій, що відображає рис. 1.2.

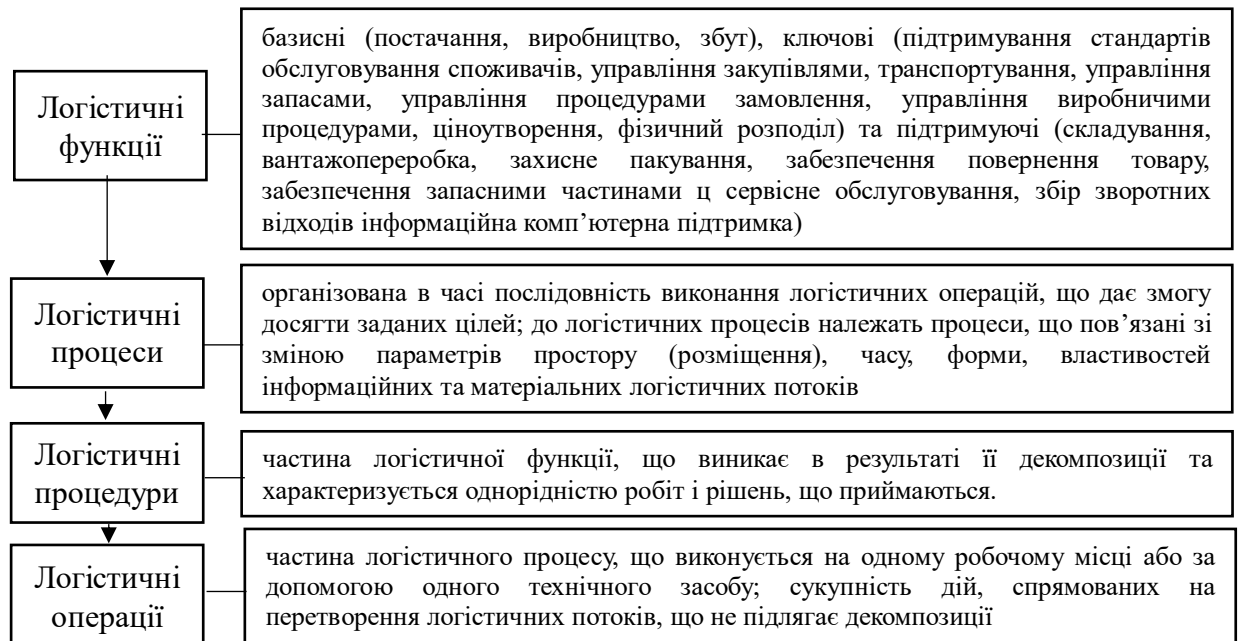


Рис. 1.2. Основні складові логістичної діяльності [62]

Виділення логістичних функцій безпосередньо пов'язане зі структуруванням підрозділів логістичної служби підприємства, які відповідають за управління запасами, закупівлями, транспортуванням, складськими операціями, пакуванням, вантажопереробкою, митним оформленням та іншими логістичними процесами.

Формування таких організаційних структур у сфері логістики можливе завдяки використанню методів організаційного інжинірингу. Це особливо актуально для великих, вертикально інтегрованих компаній з розгалуженими мережами контрагентів, широким асортиментом продукції та складними бізнес-процесами.

Організаційний інжиніринг ґрунтується на системному підході до управління, за якого підприємство розглядається як цілісна відкрита соціально-економічна система. Його можливості визначаються не лише характеристиками окремих підрозділів, а й ефективністю їх взаємодії. При цьому організація як відкрита система входить до ієрархії зовнішніх надсистем (контрагенти, фактори макросередовища) та внутрішніх підсистем — маркетингової,

технологічної, кадрової, фінансової, інформаційної, юридичної тощо.

Побудова інжинірингової бізнес-моделі підприємства розпочинається з аналізу взаємодії із зовнішнім середовищем і формування управлінських функцій та процесів найвищого рівня (рис. 1.3).

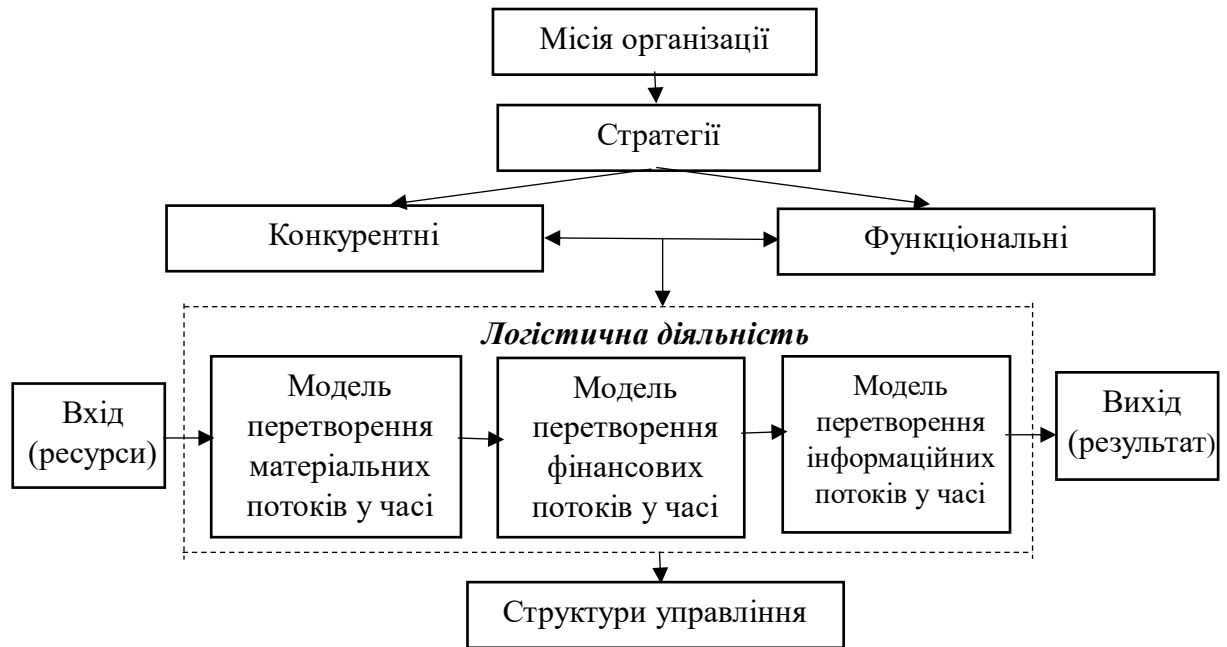


Рис. 1.3. Місце логістичної діяльності в моделюванні системи менеджменту організації [62]

Уточнення місії підприємства дає змогу сформулювати дерево цілей та обрати стратегії їх досягнення. На корпоративному рівні розробляються стратегії розвитку, зростання та інтеграції, які поділяються на конкурентні (орієнтовані на зовнішнє середовище) та функціональні (спрямовані на внутрішні процеси). Функціональні стратегії визначають порядок залучення ресурсів і роботу ключових підсистем підприємства, а також форму партнерських відносин, що забезпечують клієнта потрібним продуктом у потрібний час і за прийнятною ціною. Усі види стратегій безпосередньо пов'язані з логістичною діяльністю.

Подальший розвиток моделі здійснюється через побудову процесних поточкових схем, які описують трансформацію матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Спочатку визначається загальна логіка взаємодії учасників процесів, а потім – детальне функціонування окремих виконавців.

Організаціям зі складною номенклатурою матеріалів або розгалуженими

коопераційними зв'язками доцільно мати підрозділи закупівельної та виробничої логістики. Виділення логістичної складової в менеджменті матеріальних ресурсів дає змогу застосовувати економіко-математичні моделі для оптимізації витрат, управління запасами й транспортними потоками.

Завершальним етапом бізнес-моделювання є створення моделі структур даних: визначення складу документів, форматів опису зовнішніх об'єктів та системи довідників, на основі яких формуються звіти й управлінська інформація.

Для ефективної організації логістичних процесів необхідно детально опрацювати технології їх виконання. Це передбачає розробку статичних і динамічних бізнес-моделей та застосування відповідних інструментів моделювання – від функціональних діаграм до об'єктно-орієнтованих засобів UML. Сучасні ERP-рішення, зокрема «BAS ERP», дозволяють інтегрувати управління логістикою у єдину інформаційну систему підприємства.

Моделі бізнес-процесів відображаються через ER-діаграми, функціональні ієрархії, схеми потоків даних та подій. Функціональний підхід ґрунтується на моделюванні дій, об'єктно-орієнтований – на моделюванні сутностей і їх взаємодії. Завдання менеджменту полягає в створенні такої системи управління логістичними технологіями, яка забезпечить ефективну інтеграцію всіх учасників ланцюга постачання, попри можливий опір інших функціональних служб.

Отже, під логістичною діяльністю підприємства розуміється сукупність усіх процесів (а саме процесів забезпечення безперервного, своєчасного, оптимального та економічно ефективного руху логістичних потоків на всіх стадіях виробничого процесу відповідно до прогнозів і стратегічних планів діяльності підприємства) у єдиному комплексі, які мають відповідати принципам інтегрованості, інноваційності, адаптованості до мінливих умов сучасного інституційного й ринкового середовища.

Опрацювання існуючих наукових підходів дає підстави трактувати логістичну діяльність як інтегровану систему функцій, процесів та операцій, що

забезпечують оптимальну трансформацію матеріальних потоків і формують синергійний ефект. У процесі організаційного інжинірингу логістичні процеси мають становити основу моделювання системи менеджменту. Для досягнення високої інтегрованості логістики доцільно використовувати сучасні ERP-системи, що забезпечують комплексне управління процесами.

1.2. Види та особливості логістичної діяльності підприємства

Сьогодні логістична діяльність підприємства відіграє визначальну роль у формуванні його стратегії розвитку та зміцненні позицій на ринку. В умовах глобальної економіки, де значення мають масштаби товарообігу, оперативність виконання замовлень і стабільність постачання, логістика стає фактично «керуючим центром» бізнесу. Вона охоплює планування, координацію та контроль усіх потоків, матеріальних, інформаційних і фінансових, забезпечуючи їх взаємопов'язаність та результативність.

Різновиди логістичної діяльності формуються залежно від стадій виробничо-збутового процесу й визначають підходи, інструменти та ступінь впливу на загальну продуктивність і ефективність функціонування підприємства.

Так, Ю.О. Шкригун вважає, що аспекти особливостей логістичних функцій можна розглядати через різноманітні види логістики (рис. 1.4).

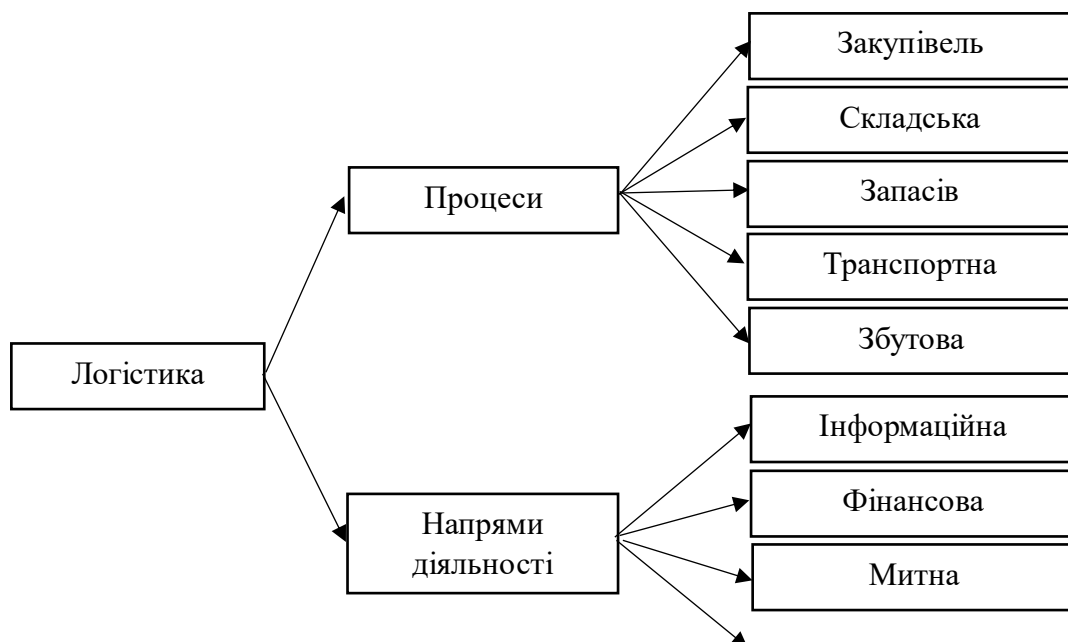


Рис. 1.4. Різноманітність видів логістики [76]

У країнах із високим рівнем економічного розвитку логістику вже давно розглядають як ключовий стратегічний елемент господарської системи. Традиційну ресурсну модель та розрізнені логістичні підходи там поступово замінено інноваційними рішеннями, що спираються на інтеграцію інформаційних, організаційних та інфраструктурних компонентів у межах ланцюгів постачання. Забезпеченню стійких ринкових позицій і зростанню конкурентоспроможності сприяє узгодження логістичних процесів на всіх рівнях управлінської діяльності.

Інтеграцію як економічну категорію розуміють як узгодження та об'єднання зусиль різних підсистем для виконання завдань організації в повному циклі – від проєктування і виробництва до збуту продукції та надання послуг. Це динамічний процес, спрямований на створення єдиного цілісного механізму, що дає змогу цілеспрямовано досягати стратегічних довгострокових результатів.

У сучасній теорії та практиці логістики розрізняють кілька основних видів діяльності: закупівельну, виробничу, складську, транспортну, збутову, інформаційну та фінансову логістику, а також зворотну логістику. Кожен з цих видів має свої особливості, завдання, методи управління та критерії ефективності, проте всі вони взаємопов'язані і формують єдину логістичну систему підприємства.

Закупівельна логістика є першим етапом логістичного циклу. Вона включає планування потреб у сировині, матеріалах та комплектуючих, оцінку постачальників, організацію поставок і контроль дотримання умов договорів. Основне завдання цього виду логістики – забезпечити безперервність виробничого процесу, оптимізуючи витрати і підтримуючи баланс між ціною, якістю та надійністю постачальників. У сучасних умовах вона все більше інтегрується з цифровими системами управління, що дозволяє автоматично

прогнозувати потреби, оцінювати ризики та планувати закупівлі.

Виробнича логістика охоплює внутрішні процеси руху матеріалів у межах підприємства, синхронізацію виробничих операцій і оптимізацію ресурсів. Її основна мета – підвищити продуктивність, забезпечити ритмічність виробництва та зменшити надлишкові запаси. Методики Just-in-Time, Kanban та MRP дозволяють реалізувати концепцію «точно вчасно», скоротити час перебування матеріалів на складі і забезпечити оптимальне навантаження виробничих потужностей.

Складська логістика зосереджена на ефективному зберіганні товарів, матеріалів і напівфабрикатів, їх прийманні, розміщенні, обліку та підготовці до відправки. Основна особливість цього виду – необхідність точного контролю запасів, використання сучасних технологій автоматизації та управління складськими потоками (WMS-системи, RFID, штрихкодування). Від ефективності складської логістики залежить своєчасність поставок, мінімізація втрат та скорочення операційних витрат.

Транспортна логістика забезпечує організацію перевезень між підприємством, постачальниками та споживачами. Вона включає планування маршрутів, вибір виду транспорту, формування транспортних партій, контроль вантажів та супровід перевезень. Особливість транспортної логістики полягає у високій залежності від зовнішніх факторів – інфраструктури, митних процедур, погодних умов, тарифів та законодавства. Сучасні TMS-системи та GPS-моніторинг дозволяють оптимізувати маршрути, зменшувати витрати та підвищувати надійність доставки.

Збутова логістика забезпечує організацію доставки готової продукції кінцевим споживачам, управління замовленнями та формування високого рівня логістичного сервісу. Вона тісно пов'язана з маркетинговими функціями, оскільки швидкість і точність виконання замовлень безпосередньо впливають на задоволення клієнтів і конкурентоспроможність продукції на ринку.

Інформаційна та фінансова логістика інтегрують матеріальні потоки з фінансовими та інформаційними процесами, забезпечуючи прозорість,

оперативність та контроль ресурсів. ERP-системи, BI-платформи та електронний документообіг дозволяють підприємству прогнозувати попит, контролювати витрати та координувати дії підрозділів у режимі реального часу.

Зворотна логістика охоплює повернення продукції, утилізацію відходів і повторне використання ресурсів. Вона стає все більш актуальною у контексті екологічної безпеки та принципів циркулярної економіки. Зворотна логістика дозволяє підприємству не лише скорочувати втрати, а й підвищувати соціальну та екологічну відповідальність, що важливо для сучасного бізнесу.

Для більш наочного уявлення взаємозв'язку видів логістики та їхніх функцій наведено таблицю, що систематизує основні характеристики, методи та вплив на ефективність діяльності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Види логістичної діяльності підприємства та їхні особливості

Вид логістики	Основні функції	Особливості та ключові методи	Вплив на діяльність підприємства
Закупівельна	Планування потреб, вибір постачальників, контроль поставок	Баланс ціна-якість, договірна робота, MRP	Забезпечення безперервності виробництва
Виробнича	Внутрішній рух матеріалів, синхронізація процесів	ЛІТ, Kanban, оптимізація запасів	Ритмічність виробництва, зменшення витрат
Складська	Зберігання, облік, підготовка до відправки	WMS, точний облік, оптимізація площ	Скорочення часу обробки замовлень, мінімізація втрат
Транспортна	Перевезення вантажів, планування маршрутів	TMS, GPS-моніторинг, вибір виду транспорту	Зменшення логістичних витрат, швидкість доставки
Збутова	Доставка готової продукції, управління замовленнями	CRM-системи, контроль замовлень	Підвищення рівня сервісу, задоволення клієнтів
Інформаційна та фінансова	Інтеграція матеріальних, фінансових та інформаційних потоків	ERP, BI, електронний документообіг	Підвищення прозорості та ефективності управління
Зворотна	Повернення, утилізація, повторне використання	Рециклінг, екологічна логістика	Зменшення втрат ресурсів, підвищення екологічності

Можна підкреслити, що види логістичної діяльності підприємства охоплюють усі етапи руху товарів – від закупівлі сировини до доставки готової

продукції кінцевому споживачеві. Особливості кожного виду логістики визначаються специфікою операцій, рівнем інтеграції в загальну систему управління, використанням сучасних технологій та значенням для конкурентоспроможності підприємства. Саме комплексний підхід до організації логістичної діяльності дає змогу підприємству оптимізувати витрати, забезпечити високий рівень сервісу та досягти стратегічних переваг на ринку.

З огляду на різноманітність логістичних процесів, важливо також оцінювати їхні особливості за критеріями впливу на діяльність підприємства. Такий підхід дозволяє не лише визначити пріоритетні напрямки, але й забезпечити ефективне управління ресурсами на кожному етапі логістичного ланцюга.

У табл. 1.3 систематизовано особливості логістичних видів за критеріями впливу.

Таблиця 1.3

Особливості логістичних видів за критеріями впливу

Вид логістики	Ключові критерії впливу	Часовий горизонт	Ризики та обмеження
Закупівельна	Вартість, надійність, терміни	Середньостроковий	Збої постачання, коливання цін
Виробнича	Продуктивність, запас, ритмічність	Короткостроковий	Затримка сировини, технологічні збої
Складська	Точність обліку, площа, оборот	Короткостроковий	Переповнення, втрати, помилки обліку
Транспортна	Швидкість, надійність, тариф	Коротко- та середньостроковий	Затори, інфраструктура, погодні умови
Збутова	Сервіс, точність виконання замовлень	Короткостроковий	Зміна попиту, логістичні затримки
Інформаційна та фінансова	Доступність даних, контроль витрат	Середньо- та довгостроковий	Технічні збої, некоректні дані
Зворотна	Екологічність, повторне використання	Довгостроковий	Витрати на утилізацію, законодавчі обмеження

Узагальнюючи, можна зазначити, що комплексна логістична діяльність підприємства включає всі етапи руху продукції – від закупівлі сировини до доставки готової продукції та обробки повернень. Таблиця дозволяють чітко уявити взаємозв'язок видів логістики, їхні особливості та вплив на

ефективність діяльності підприємства. Впровадження інтегрованого підходу до логістичних процесів сприяє оптимізації витрат, підвищенню якості сервісу та формуванню конкурентних переваг.

1.3. Методичні засади управління логістичною діяльністю підприємства

Методичні засади управління логістичною діяльністю підприємства формують теоретико-практичний фундамент, який забезпечує цілеспрямоване й узгоджене функціонування логістичної системи, що охоплює всі ключові бізнес-процеси: постачання, виробництво, складське господарство, транспортування та збут. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та високої варіативності ринкового попиту логістика перестає бути допоміжною функцією й перетворюється на стратегічний елемент конкурентної переваги підприємства. Тому питання методичного забезпечення логістичного управління набуває особливої актуальності, оскільки саме правильний добір методів, підходів і принципів дозволяє підприємству формувати ефективні матеріальні та інформаційні потоки.

Однією з ключових основ методичних засад є системний підхід, який передбачає розгляд логістики як цілісної системи, де всі її елементи взаємопов'язані й не можуть оцінюватися ізольовано. Лише врахування взаємних зв'язків між закупівельною, виробничою, транспортною, складською та збутовою підсистемами дозволяє забезпечити узгодженість логістичних процесів і мінімізувати сукупні логістичні витрати. Системний підхід також дозволяє перейти від фрагментарного управління окремими операціями до управління логістичними ланцюгами як єдиним комплексом, де стратегічні та оперативні рішення взаємно підсилюють ефективність один одного.

Не менш важливим методологічним компонентом є процесний підхід, що орієнтує логістичну діяльність підприємства на управління не окремими

функціями, а сукупністю послідовних бізнес-процесів. Кожен логістичний процес – від визначення потреб у матеріальних ресурсах до доставки готової продукції кінцевому споживачеві – розглядається як така, що має вхід, вихід, відповідальних осіб, часові межі й чіткі показники результативності. Впровадження процесного підходу дає можливість підвищити прозорість логістичних операцій, усунути дублювання функцій між підрозділами, визначити проблемні ділянки та підвищити загальну ефективність руху ресурсів.

Суттєве місце у методичних засадах посідає інтегрований підхід, спрямований на об'єднання всіх учасників логістичного ланцюга в єдину систему. Йдеться не лише про внутрішню інтеграцію підрозділів підприємства, а й про зовнішню – із постачальниками, посередниками, транспортними компаніями, дистриб'юторами та кінцевими споживачами. Інтеграція дозволяє синхронізувати обсяги поставок і виробництва, узгоджувати графіки транспортування, підвищувати точність прогнозування попиту та зменшувати витрати, пов'язані з надлишковими запасами або дефіцитом товарів.

У практичному вимірі методичні засади логістичного управління ґрунтуються на низці базових принципів. Один із найважливіших – принцип оптимізації логістичних витрат. Його зміст полягає в тому, що кожне управлінське рішення приймається з урахуванням не лише витрат окремої операції, а й впливу на загальні витрати логістичної системи. Відоме правило «7R» – забезпечити потрібний товар у належній кількості, якості, у визначений час і місце, для конкретного споживача та за мінімально можливих витрат – фактично відображає ідеальну мету логістичного управління й виступає своєрідним орієнтиром у побудові логістичних процесів.

Безперервності та ритмічності потоків відповідає за оптимізацію часового та просторового переміщення матеріальних ресурсів, а інформаційної прозорості – за своєчасний обмін достовірними даними між учасниками логістичного ланцюга.

У сучасних умовах принцип гнучкості та адаптивності набуває особливої

значущості. Логістична система має здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища – таких, як коливання попиту, збої у постачанні, транспортні обмеження або форс-мажорні обставини. Чим більш адаптивною є логістична система, тим вищою є її здатність забезпечувати безперебійність виробничих і збутових процесів.

Методичні засади управління логістичною діяльністю передбачають використання широкого спектра методичних інструментів. На етапі планування застосовуються системи прогнозування попиту, методи розрахунку потреб у матеріальних ресурсах (MRP), планування виробничих і складських процесів, а також моделі оптимізації транспортних маршрутів. Основні методи управління логістичною діяльністю утворюють практичний інструментарій, який забезпечує ефективне планування, організацію та контроль логістичних процесів. Методи управління запасами, транспортною та складською логістикою, прогнозування попиту й взаємодії з постачальниками дозволяють оптимізувати рух матеріальних потоків і знизити загальні логістичні витрати. Використання таких методів, як EOQ, ABC/XYZ-аналіз, JIT, VRP-моделювання чи WMS/TMS-системи, сприяє підвищенню точності планування, скороченню часу логістичних операцій та раціональному використанню ресурсів.

Основні методи управління логістичною діяльністю наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні методи управління логістичною діяльністю

Напрямок	Метод	Мета використання	Очікуваний ефект
Управління запасами	EOQ, ABC/XYZ, JIT	Мінімізація витрат на зберігання й поповнення	Скорочення надлишкових запасів
Транспортна логістика	VRP-моделі, TMS	Оптимізація маршрутів і завантаження	Зниження транспортних витрат
Складська логістика	WMS, аналіз потоків	Автоматизація складських операцій	Підвищення продуктивності складу
Управління попитом	Big Data, прогнозні моделі	Точне прогнозування обсягів продажу	Зменшення ризику дефіциту/надлишку
Постачання	Supplier Rating, SRM	Оптимізація взаємодії з постачальниками	Підвищення надійності поставок

Важливим компонентом методичного інструментарію є цифрові технології,

які забезпечують автоматизацію логістичних процесів, прискорюють обмін інформацією та сприяють зростанню прозорості логістичних операцій. Системи ERP, WMS, TMS, а також аналітичні інструменти на основі великих даних дозволяють підприємствам удосконалювати управління запасами, прогнозувати попит та оптимізувати маршрути транспортування.

Отже, основні методи управління логістичною діяльністю забезпечують практичну реалізацію логістичних стратегій підприємства та сприяють підвищенню конкурентоспроможності завдяки мінімізації витрат, підвищенню узгодженості процесів та забезпеченню високого рівня обслуговування споживачів.

Важливою складовою методичних засад є формування організаційно-економічного механізму логістичного управління, який включає логістичну структуру підприємства, систему внутрішніх нормативних документів, механізм бюджетування логістичних витрат, систему мотивації персоналу та політику управління запасами, постачанням і транспортом. Ефективність цього механізму визначає ступінь узгодженості дій різних підрозділів, швидкість прийняття управлінських рішень і здатність підприємства реалізовувати стратегічні логістичні цілі.

Оцінювання ефективності логістичної діяльності є завершальним, але не менш важливим етапом методичного забезпечення. Воно проводиться за економічними, операційними та сервісними показниками. До економічних належать логістичні витрати, витрати на транспортування й складування, рівень оборотності товарних запасів. Операційні показники характеризують швидкість і надійність логістичних процесів, зокрема тривалість виконання замовлень, точність прогнозування попиту, продуктивність складу. Сервісні показники відображають якість обслуговування клієнтів – рівень задоволеності, надійність та пунктуальність поставок. Комплексне оцінювання дає змогу визначити слабкі місця логістичної системи та приймати обґрунтовані рішення щодо її оптимізації.

Важливою рисою сучасних методичних засад є орієнтація на безперервне

вдосконалення логістичних процесів. У цьому контексті широко застосовуються концепції Lean Logistics, Kaizen та реінжинірингу бізнес-процесів, які дають змогу скорочувати час логістичних операцій, усувати нераціональні витрати, підвищувати якість логістичного сервісу та зміцнювати конкурентоспроможність підприємства.

Методична структура управління логістичною діяльністю підприємства відображена на рис. 1.5.

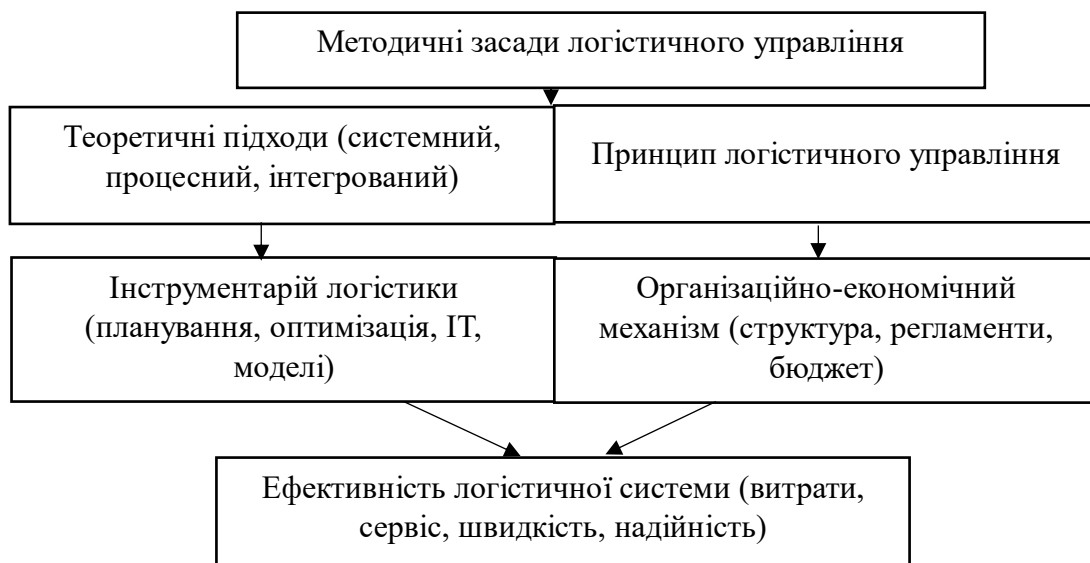


Рис. 1.5. Методична структура управління логістичною діяльністю підприємства

Методична структура управління логістичною діяльністю підприємства є цілісною системою, що забезпечує інтегроване використання теоретичних підходів, принципів та інструментів для раціональної організації логістичних процесів. На основі системного, процесного та інтегрованого підходів формується комплексний погляд на логістичну діяльність, який охоплює усі етапи руху матеріальних і інформаційних потоків. Така структура дозволяє узгоджувати роботу підрозділів, оптимізувати ресурси та адаптувати логістичні процеси до зміни зовнішніх і внутрішніх умов.

Особливе значення в межах методичної структури відіграє організаційно-економічний механізм, що поєднує структуру управління, нормативне

забезпечення, внутрішні регламенти, бюджетування та систему мотивації персоналу. Саме цей механізм забезпечує практичну реалізацію логістичної стратегії та дозволяє підприємству підтримувати збалансованість між витратами, якістю та швидкістю логістичних операцій.

Таким чином, методичні засади управління логістичною діяльністю підприємства охоплюють комплекс теоретичних підходів, принципів, методів та інструментів, що забезпечують ефективну організацію матеріальних і інформаційних потоків. Вони створюють основу для формування інноваційної, адаптивної та інтегрованої логістичної системи, яка здатна забезпечити стабільний розвиток підприємства та формування його стратегічних переваг на ринку. Методична структура логістичного управління виступає інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечуючи узгодженість логістичних рішень, їхню прозорість, керованість і здатність до постійного вдосконалення. Вона формує підґрунтя для створення конкурентоспроможної логістичної системи, здатної забезпечити оптимальний рівень сервісу при мінімальних витратах.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління логістичною діяльністю підприємства

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління логістичною діяльністю підприємства становить цілісну основу, яка регулює порядок організації логістичних процесів і забезпечує їх правову та інформаційну узгодженість. У сучасних умовах логістика охоплює широкий спектр операцій – від закупівель та перевезень до складського зберігання, обліку й митного оформлення, що зумовлює необхідність чіткого дотримання норм законодавства та використання високоякісних інформаційних систем. Ефективність логістичної діяльності значною мірою залежить від того, наскільки підприємство інтегрує у свою роботу чинні нормативно-правові акти та сучасні цифрові технології.

Правове забезпечення логістики в Україні є багаторівневим і складається з Конституції України, кодексів, законів, підзаконних актів, технічних регламентів та галузевих стандартів. Одним із базових документів є Господарський кодекс України, який визначає загальні засади господарської діяльності та регулює взаємодію суб'єктів господарювання, у тому числі в частині договірних відносин у сфері постачання, перевезень та матеріально-технічного забезпечення. Додатковим юридичним підґрунтям виступає Цивільний кодекс України, що регламентує укладання договорів купівлі-продажу, поставки, зберігання, перевезення, експедиції та відповідальність сторін у логістичних операціях.

Важливе місце в нормативному забезпеченні займає транспортне законодавство. У сфері автомобільних перевезень ключовим документом є Закон України «Про автомобільний транспорт», який визначає правила організації вантажних перевезень, права та обов'язки перевізників і замовників, вимоги до технічного стану транспортних засобів та безпеки руху. Діяльність, пов'язана з автомобільними дорогами, регулюється також Законом України «Про дорожній рух» та Законом «Про автомобільні дороги». У сфері залізничних перевезень застосовується Статут залізниць України, який визначає порядок організації перевезення вантажів, експедирування та відповідальність сторін. Морські та річкові вантажні перевезення регламентує Кодекс торговельного мореплавства України, а повітряні вантажні операції – Повітряний кодекс України.

Особливого значення для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічні поставки, набуває Митний кодекс України, який встановлює порядок переміщення товарів через митний кордон, правила декларування, митні режими, вимоги до оформлення вантажних документів та сплати митних платежів. Логістичні компанії та імпортери/експортери повинні дотримуватися також Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», який визначає правові засади міжнародної торгівлі та регулює відносини між резидентами й нерезидентами.

Надзвичайно важливими для логістики є стандарти й технічні регламенти. Зокрема, Закон України «Про стандартизацію» та Закон «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» визначають вимоги до маркування, пакування, якості товарів, умов транспортування та зберігання. У логістичних операціях широко використовуються національні стандарти, гармонізовані з ISO: стандарти щодо складської логістики, систем управління якістю ISO 9001, систем управління ланцюгами постачань ISO 28000, стандарти маркування та ідентифікації штрихкодами (EAN/UPC), RFID-технологій та інші.

Податковий аспект логістичної діяльності регулюється Податковим кодексом України, який визначає порядок оподаткування операцій із закупівлі, зберігання, транспортування, імпорту та експорту товарів. Від правильності податкового оформлення безпосередньо залежить фінансова ефективність логістичних рішень, тому підприємства мають забезпечувати повну відповідність своїх логістичних процесів чинним податковим нормам.

Ключовим структурним елементом нормативного забезпечення є внутрішні регламенти підприємства, які деталізують порядок здійснення логістичних операцій відповідно до вимог законодавства. Вони охоплюють політики закупівель, складські інструкції, правила документообігу, стандарти взаємодії між підрозділами, положення про логістичну службу та регламенти використання інформаційних систем. Саме внутрішня регламентація забезпечує повторюваність, передбачуваність і контрольованість логістичних процесів, що є передумовою високої ефективності.

Окрім правового регулювання, сучасна логістика потребує високого рівня інформаційного забезпечення, яке виступає основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інформація в логістичних процесах є одним із ключових ресурсів, що забезпечує узгодженість і синхронізацію матеріальних потоків. Ефективна робота логістичної системи залежить від якості, точності, актуальності та швидкості обміну даними між учасниками логістичного ланцюга.

Інформаційне забезпечення логістичної діяльності включає використання

сучасних інформаційних систем і технологій, які автоматизують облік і контроль руху товарів, документальний супровід поставок, складування, транспортування та планування закупівель. На сучасних підприємствах широко застосовуються ERP-системи, які інтегрують логістику з виробничими, фінансовими й адміністративними процесами, забезпечуючи єдиний простір даних. Значну роль відіграють WMS-системи, що автоматизують складські операції, дозволяючи оперативно управляти запасами, скорочувати час відбору товарів і підвищувати точність обліку. Транспортні інформаційні системи (TMS) забезпечують планування маршрутів, контроль перевезень та відстеження вантажів у реальному часі.

До інформаційних інструментів логістики також належать технології штрихкодування, RFID-ідентифікація, GPS-навігація, електронний документообіг та цифрові платформи взаємодії з постачальниками й покупцями. Використання таких рішень забезпечує прозорість логістичних процесів, знижує рівень помилок у документації, дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту та підвищує загальну ефективність управління.

Особливе місце в інформаційному забезпеченні займає аналітична складова. Сучасні підприємства активно використовують інструменти прогнозування аналітики, Big Data, системи бізнес-аналітики (BI), які дозволяють прогнозувати потреби в запасах, оптимізувати планування закупівель та виробництва, зменшувати ризики дефіциту чи надлишку товарів. Завдяки таким технологіям логістика переходить на новий рівень управління – від оперативного реагування до проактивного моделювання сценаріїв розвитку.

Таким чином, нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління логістичною діяльністю підприємства формує правові рамки та інформаційну інфраструктуру, які забезпечують легітимність, ефективність і прозорість логістичних процесів. Наявність розвиненої правової бази та сучасних інформаційних систем дозволяє підприємству мінімізувати ризики, оптимізувати витрати й забезпечити високий рівень логістичного сервісу, що є ключовим чинником його конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

Підводячи підсумки щодо теоретичних основ управління логістичною діяльністю підприємства, можна зробити наступні висновки:

1. Логістична діяльність підприємства є ключовою складовою його ефективного функціонування, особливо в умовах воєнного стану та нестабільного ринкового середовища. Сучасні підходи трактують логістику як комплексну систему управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками, що базується на принципах інноваційності, екологічності, системності та безпечності. Аналіз наукових визначень свідчить, що логістична діяльність спрямована на оптимізацію витрат, підвищення рівня обслуговування, забезпечення безперервності процесів та адаптацію до динамічних умов. У контексті організаційного інжинірингу вона виступає основою побудови ефективної системи менеджменту, а впровадження сучасних ERP-рішень дозволяє інтегрувати всі логістичні процеси в єдиний інформаційний простір. Загалом логістична діяльність формує синергійний ефект, що підсилює конкурентоспроможність підприємств і сприяє їх стійкому розвитку.

2. Логістична діяльність є стратегічною основою ефективного функціонування підприємства, оскільки охоплює всі етапи руху товарів – від закупівлі ресурсів до доставки готової продукції та обробки повернень. Кожен вид логістики має свої завдання, методи та критерії ефективності, але саме їхня інтегрованість забезпечує цілісність логістичної системи. У сучасних умовах ключовими факторами успіху стають цифровізація, узгодженість процесів, гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни ринку. Комплексний підхід до управління логістикою дозволяє підприємству оптимізувати витрати, підвищувати якість сервісу, зміцнювати конкурентні позиції та досягати довгострокових стратегічних цілей.

3. Методичні засади управління логістичною діяльністю формують цілісну

основу для ефективної організації потоків на підприємстві. Вони поєднують системний, процесний та інтегрований підходи, що забезпечують узгодженість логістичних операцій і мінімізацію витрат. Використання сучасних методів та цифрових інструментів дозволяє підвищити точність планування, прискорити процеси та підсилити гнучкість логістичної системи. Організаційно-економічний механізм і комплексне оцінювання ефективності допомагають підтримувати стабільний розвиток і забезпечувати високий рівень сервісу. У результаті логістичне управління стає важливим чинником конкурентоспроможності та стратегічної стійкості підприємства.

4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення логістичної діяльності створює на підприємстві фундамент для легального, узгодженого та ефективного управління матеріальними й інформаційними потоками. Чітке дотримання законодавчих норм і внутрішніх регламентів забезпечує правильну організацію перевезень, складських операцій, закупівель і зовнішньо-економічних процедур, мінімізуючи юридичні та фінансові ризики. Сучасні інформаційні системи – ERP, WMS, TMS, аналітичні платформи та технології ідентифікації – забезпечують оперативність, точність і прозорість логістичних процесів. Поєднання правової бази та цифрових інструментів дозволяє підприємству підвищувати якість управлінських рішень, оптимізувати витрати та забезпечувати високий рівень логістичного сервісу, що формує його конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДСВ ЛОГІСТИКА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «ДСВ Логістика»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДСВ Логістика» (ТОВ «ДСВ Логістика») здійснює свою діяльність в Україні. Таким чином на бізнес підприємства впливають економіка і фінансові ринки України.

Транспортно-експедиторська компанія ТОВ «ДСВ Логістика» є частиною групи компаній DSV з головним офісом DSV A/S, розташованим в Данії.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДСВ Логістика» здійснює свою діяльність в Україні вже більше 11 років, надаючи послуги з організації міжнародних перевезень вантажів всіма видами транспорту, складського зберігання, забезпечуючи безперервність ланцюгів постачання. Успішність підприємства у 2024 році значною мірою визначалась загальними тенденціями логістичного ринку, як українського, так і міжнародного. Та, будучи провідним гравцем галузі, підприємство змогло швидко зреагувати на виклики, забезпечивши стабільність, та посилити свої позиції на локальному ринку. Воно зосередилося на операційній ефективності, гнучкості сервісів, утриманні кваліфікованих кадрів та впровадженні інновацій.

Серед основних найбільш дієвих заходів щодо підтримки співробітників протягом року були підвищення рівня заробітної плати та стабільну виплату основної й додаткової заробітної плати, надання можливостей лікування та підтримка здоров'я, розширення медичного страхування, навчання й розвиток персоналу.

Незважаючи на триваюче вторгнення, ТОВ «ДСВ Логістика» продовжує здійснювати господарську діяльність в Україні, надавати послуги своїм клієнтам і робити свій внесок у безперервність їх ланцюгів постачання. З

початку повномасштабного вторгнення український бізнес стикнувся з викликами та зазнав чимало втрат через призупинення ділової активності, релокацію потужностей та кадрів, закриття морського та авіаційного сполучення, перешкод на пунктах пропуску і кордонах та, як наслідок, сповільнення міжнародної торгівлі й зниження платоспроможності клієнтів. У 2024 році логістичний ринок України демонстрував стійке зростання та адаптацію до складних умов війни, енергетичних викликів і кадрових проблем. Попри численні труднощі, галузь змогла не лише зберегти, а й наростити обсяги перевезень, впроваджуючи нові рішення та логістичні маршрути. У 2024 році вантажообіг логістичної галузі України виріс на 22% у порівнянні з 2023 роком. Зовнішня торгівля України демонструвала зростання, які стали відображенням адаптації української економіки до нових реалій та активну переорієнтацію на західні ринки. Експорт збільшився на +15% у порівнянні з 2023 роком, а імпорт виріс до \$70,7 млрд (+11%). Крім того, було зменшено ризик раптової мобілізації співробітників. В першій половині року Наказом №36 від 04.02.2024р. Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України було віднесено ТОВ «ДСВ Логістика» до підприємств критичної інфраструктури економіки у галузі транспорту, які працюють для задоволення потреб населення у період воєнного стану. Що в свою чергу надало можливість бронювання співробітників підприємства. Наразі 3% співробітників перебувають у лавах Збройних Сил України, їх робочі місця збережені.

Досліджуване підприємство зробило суттєвий крок до підвищення якості послуг і гнучкості сервісів, отримавши офіційний статус Надійного Партнера Держмитслужби – Авторизованого Економічного Оператора, який бере участь у міжнародних ланцюгах постачання. Крім того, вона успішно підтвердила відповідність європейським стандартам контролю вантажних операцій.

Надання статусу АЕО митними органами, зокрема країнами ЄС, засвідчує високий рівень довіри до українських компаній, що отримали цей статус і фактично прирівнюються до європейських. Це сприяє зменшенню обсягу митних перевірок для товарів, які компанії зі статусом АЕО ввозять до ЄС, а

також розширює можливості українського бізнесу в експортно-імпортних операціях.

ТОВ «ДСВ Логістика» офіційно має визнану належну систему ведення бухгалтерського обліку, транспортної й комерційної документації, та забезпечує належну організацію логістичних процесів і професійну кваліфікацію працівників компанії. Статус АЕО дуже важливий і для клієнтів компанії, адже відкриває додаткові можливості оптимізації їх бізнесів.

Щоб перетворити виклики на можливості та зберегти конкурентоспроможність, компанія зробила ставку на операційну досконалість: переорієнтувала мультимодальні маршрути, сфокусувалася на основних європейських морських та авіаційних портах, запустила тестові маршрути через українські морські порти, оптимізувала внутрішні бізнес-процеси та провела чітку географічну сегментацію клієнтської бази.

Покращенню показників також сприяли розроблені та впроваджені маркетингові й рекламні заходи для підвищення обізнаності та рівня лояльності до компанії, заохочення продажу та просування послуг, популяризації бренду компанії та формування позитивного іміджу країни серед іноземних партнерів та клієнтів, налагодження та розвитку довготривалої співпраці.

У 2024 році на тлі глобальних змін ринку та зростаючої конкуренції, був розпочатий процес об'єднання з DB Schenker, який став для групи DSV стратегічним кроком. Завдяки придбанню буде створено світового гравця в галузі транспорту та логістики – DSV, яка стане найбільшим транспортно-експедиторським оператором у світі як за обсягом, так і за доходом. Об'єднання дозволить консолідувати ресурси, покращити логістичну інфраструктуру та сформувати єдину команду для подальшого зростання.

ІТ-безпеці приділяється особлива увага. Сервери знаходяться не в Україні та мають багаторівневу систему захисту, постійно проводиться навчання співробітників та удосконалення комп'ютерних систем аналізу та захисту від кібератак, задля зменшення ризиків настання непередбачуваних обставин, які можуть мати суттєвий вплив на діяльність компанії в Україні.

Попри численні виклики у 2024 році, ТОВ «ДСВ Логістика» змогла зміцнити ключові процеси та показати хороші фінансові результати. Підприємство не просто зберегло стійкість, а вийшло на новий рівень, спираючися на засадах забезпечення надійності та безперебійності міжнародних ланцюгів постачання та укріплення міцних позицій серед надійних логістичних партнерів як в Україні, так і за її межами.

Група компаній DSV щодня забезпечує та координує рішення для ланцюгів постачання тисяч клієнтів – від невеликих родинних підприємств до великих міжнародних корпорацій. Хоча діяльність підприємства охоплює увесь світ, його присутність залишається локально орієнтованою та максимально наближеною до потреб клієнтів. По всьому світу функціонує близько 3000 офісів і логістичних об'єктів, у яких понад 160 тис. співробітників у більш ніж 90 країнах працюють над тим, щоб забезпечити стабільний і високоякісний сервіс.

ТОВ «ДСВ Логістика» надає як зовнішнім клієнтам, так і компаніям групи DSV повний спектр послуг з організації перевезень повітряним, морським, залізничним та автомобільним транспортом. Підприємство виступає координатором між замовниками, яким необхідні транспортні послуги, та перевізниками, що забезпечують відповідні транспортні засоби – літаки, вантажні автомобілі, поїзди та судна. Такий підхід дозволяє клієнтам отримувати оптимальні логістичні рішення, а перевізникам – ефективніше завантажувати свої потужності, розширювати можливості закупівель і отримувати інші економічні переваги завдяки великим обсягам перевезень.

Основні послуги з організації:

- транспортування товарів з пункту відправлення до пункту доставки та тимчасове зберігання товарів на складах у місцях перевантаження (у разі потреби);
- зберігання товарів та управління товарами на складах;
- страхування;
- митного оформлення.

Бізнес-стратегія для місцевого підприємства полягає в розвитку та зміцненні бізнесу на місцевому ринку шляхом придбань та органічного зростання.



Рис. 2.1. Схема роботи ТОВ «ДСВ Логістика»

Організація управління здійснюється наступним чином, ТОВ «ДСВ Логістика» має горизонтальну організаційну структуру, де вище керівництво спрямовує діяльність.

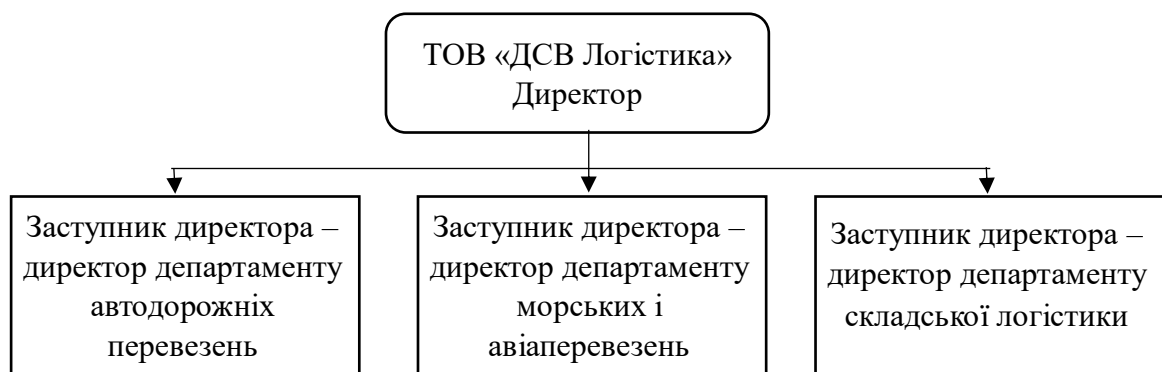


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «ДСВ Логістика»

Лідерство є одним із ключових стратегічних напрямів DSV. Воно прагне забезпечити працівникам умови, за яких вони можуть оперативно й впевнено

реагувати на виклики, що виникають у ланцюгах постачання клієнтів. Такий підхід не лише допомагає швидко розв'язувати проблеми, а й формує продуктивне, мотивуюче та комфортне робоче середовище.

ТОВ «ДСВ Логістика» є важливою частиною економіки регіону, оскільки забезпечує доставку товарів, їхнє зберігання, сортування та перевезення як всередині країни, так і за кордон. Досліджуване підприємство взаємодіє з багатьма підприємствами – від торговельних мереж до виробників – і тим самим підтримує стабільність товарообігу в регіоні. Завдяки сучасним складам, власному автопарку та інтеграції у міжнародну мережу DSV вона має помітний вплив на розвиток логістичної інфраструктури.

Політична ситуація в Україні напряду впливає на логістику. Підприємство залежить від рішень щодо митного контролю, податкових правил та умов перевезень. Воєнний стан теж вносить свої корективи: інколи обмежуються маршрути, змінюються правила перетину кордонів. Водночас держава активно розвиває цифрові сервіси (наприклад, електронні документи), що полегшує роботу логістичних компаній.

Економічний стан регіону визначає обсяги перевезень. Коли зростають обсяги виробництва та продажів – збільшується й попит на логістичні послуги. Підприємство реагує на ціну пального, курси валют, вартість технічного обслуговування – усе це впливає на собівартість логістики. Позитивним є активний розвиток онлайн-торгівлі, що створює додатковий потік вантажів.

Суспільні процеси впливають передусім на ринок праці. У регіоні є достатньо людей, готових працювати, але кваліфікованих водіїв, операторів навантажувачів чи логістів завжди не вистачає. З іншого боку – споживачі все більше очікують швидких доставок і високої якості сервісу, що стимулює підприємство вдосконалювати процеси.

ТОВ «ДСВ Логістика» працює відповідно до численних законів – від правил перевезення вантажів до стандартів охорони праці. Постійні зміни законодавства можуть ускладнювати роботу, але водночас забезпечують прозорість ринку.

Місце підприємства в економічній системі регіону подано на рис. 2.3.

Так, досліджуване підприємство взаємодіє з різними постачальниками, від яких залежить її щоденна робота. Споживачами є великі та середні компанії, які потребують швидкої та якісної доставки.

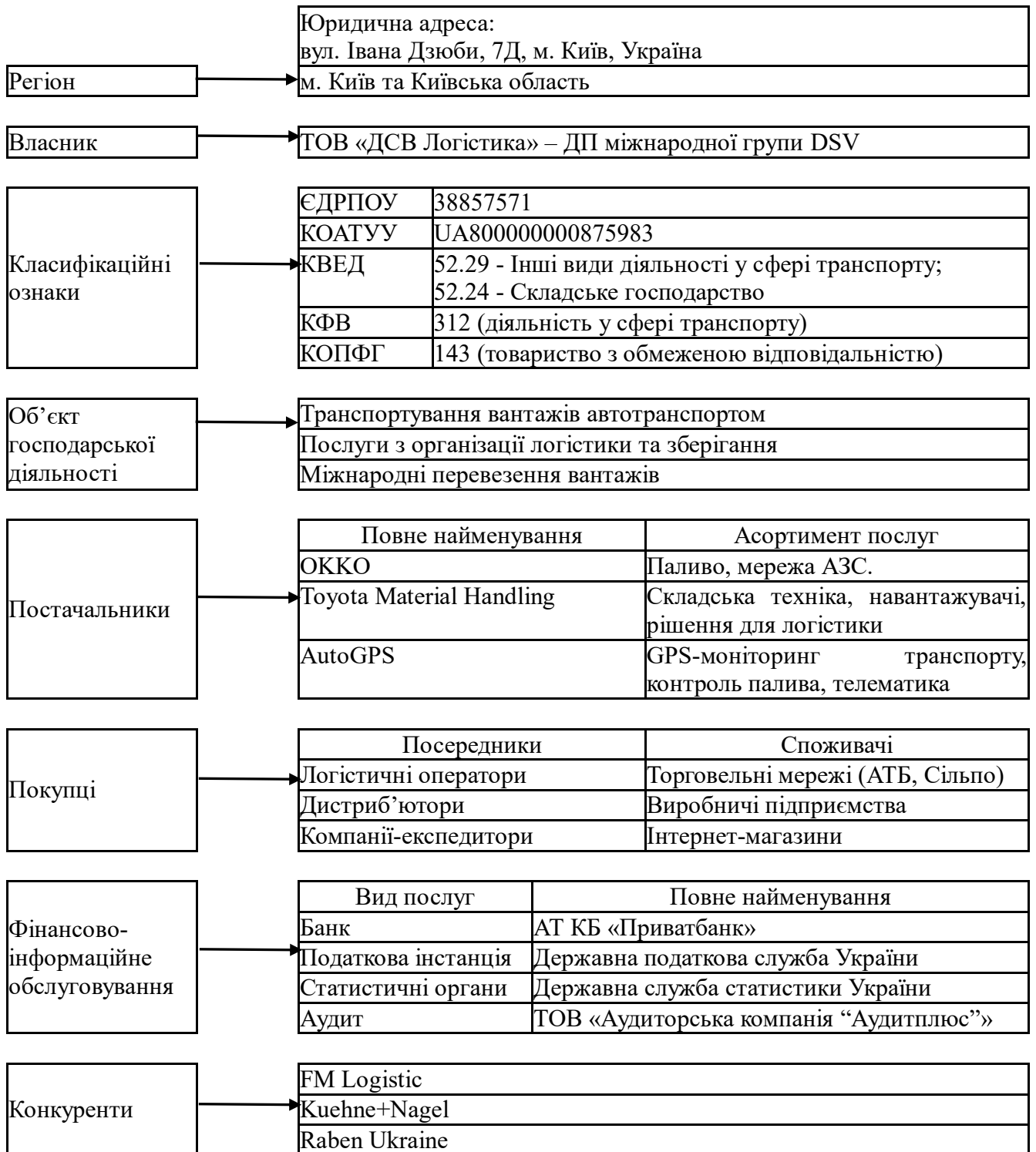


Рис. 2.3. Місце підприємства в економічній системі регіону

ТОВ «ДСВ Логістика» є одним із провідних операторів українського ринку

транспортно-логістичних послуг. Компанія входить до глобальної групи DSV A/S, що забезпечує їй доступ до міжнародних логістичних мереж і зміцнює конкурентоспроможність. ДСВ пропонує широкий спектр послуг – міжнародні автомобільні, авіа-, морські та залізничні перевезення, складську логістику, крос-докінг і митне оформлення, що робить її універсальним логістичним партнером для бізнесу.

Основні конкуренти – міжнародні компанії FM Logistic, Kuehne + Nagel, DB Schenker, Raben Ukraine, а також великі українські оператори. Ринок є фрагментованим і характеризується високою конкуренцією, проте ДСВ утримує міцні позиції й входила до топ-лідерів за обсягами виручки.

Сильними сторонами компанії є міжнародна підтримка, висока якість сервісу, фінансова стабільність і комплексність послуг. Серед ризиків – інтенсивна конкуренція, залежність від глобальних логістичних ланцюгів і вплив воєнних та інфраструктурних обмежень.

Загалом «ДСВ Логістика» займає сильні ринкові позиції та має потенціал для подальшого зростання завдяки масштабам, репутації та широкому переліку логістичних рішень.

У роботі ТОВ «ДСВ Логістика» широко використовуються сучасні технології: GPS-моніторинг транспорту, системи керування складом (WMS), сканери штрих-кодів, електронний документообіг. Це дозволяє працювати швидше та ефективніше, але потребує навчання персоналу й інвестування в обладнання.

ТОВ «ДСВ Логістика» потребує кваліфікованих співробітників – водіїв, комплектувальників, операторів навантажувачів, логістів, менеджерів та ІТ-фахівців. Знайти досвідчених спеціалістів непросто, тому досліджуване підприємство вкладає кошти у навчання й підвищення кваліфікації. Воно є частиною глобальної групи DSV, тому працює не лише з українськими клієнтами, а й з іноземними партнерами. Виконує міжнародні перевезення до країн ЄС, Балкан, Туреччини. Це дає великі можливості, але й залежить від міжнародних правил, митниці та зовнішньої політики. Отже, ТОВ «ДСВ Логістика» займає помітне місце в економіці регіону. На нього впливають політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. Операційне

середовище – постачальники, клієнти, конкуренти, персонал та міжнародна діяльність – визначає ефективність роботи та напрямки розвитку компанії.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Фінансовий стан ТОВ «ДСВ Логістика» доцільно оцінювати як комплексне явище, що відображає стабільність його діяльності, рівень забезпеченості ресурсами та здатність виконувати зобов'язання перед партнерами, державою і персоналом. Для такої діагностики зазвичай використовують фінансову звітність підприємства: баланс, звіт про фінансові результати та рух грошових коштів. Саме ці документи дають можливість побачити реальну структуру активів і пасивів компанії, визначити, за рахунок яких джерел формується капітал, як підприємство генерує прибуток і наскільки стабільними є його грошові потоки.

Майновий потенціал підприємства – це сукупність матеріальних, фінансових та нематеріальних ресурсів, які підприємство використовує для здійснення своєї діяльності. В ТОВ «ДСВ Логістика» основними складовими майнового потенціалу є:

- основні засоби: автотранспорт (вантажні автомобілі різної вантажності), складська техніка (навантажувачі, конвеєри), офісне обладнання. Стан основних засобів підтримується завдяки регулярному технічному обслуговуванню та оновленню автопарку;
- нематеріальні активи: ліцензії на перевезення, програмне забезпечення для управління складом (WMS), системи GPS-моніторингу транспорту;
- оборотні кошти: паливо, запасні частини, витратні матеріали.

Загалом майновий потенціал ТОВ «ДСВ Логістика» забезпечує ефективне виконання логістичних операцій, дозволяючи швидко та якісно обслуговувати клієнтів. Аналіз структури та динаміки майна підприємства подано у табл. 2.1.

Так, за період з 2022 по 2024 рік активи підприємства істотно зросли, що свідчить про розширення діяльності та збільшення фінансових можливостей. Основним джерелом зростання стали оборотні активи, частка яких у загальній

структурі активів піднялася до понад 97%. Найпомітнішою тенденцією є різке збільшення обсягу грошових коштів – більш ніж у дев'ять разів. Це суттєво посилило ліквідність підприємства і створило значний запас фінансової стійкості.

Таблиця 2.1

Аналіз структури та динаміки майна ТОВ «ДСВ Логістика»

Показники	На 31.12.2022р.		На 31.12.2023 р.		На 31.12.2024 р.		Відхилення 2024/2022		
	тис. грн	ПВ, %	тис. грн	ПВ, %	тис. грн	ПВ, %	+/-	%,	п.п.
1. Необоротні активи	15607	5,08	15941	3,84	16271	2,95	664	4,25%	-2,13
1.1 нематеріальні активи	538	0,18	205	0,05	527	0,10	-11	-2,04%	-0,08
1.2 незавершені капітальні інвестиції	0	0,00	53	0,01	712	0,13	712	–	0,13
1.3 основні засоби	9607	3,13	9285	2,24	8892	1,61	-715	-7,44%	-1,52
1.4 відстрочені податкові активи	5462	1,78	6398	1,54	6140	1,11	678	12,41%	-0,67
2. Оборотні активи	291456	94,92	398 692	96,16	534 481	97,05	243025	83,42%	2,13
2.1 запаси	1864	0,61	4175	1,01	2912	0,53	1048	56,23%	-0,08
2.2 дебіторська заборгованість: товари/послуги	212987	69,37	172568	41,61	148346	26,94	-64641	-30,34%	-42,43
2.3 дебіторська заборг. аванси	839	0,27	322	0,08	360	0,07	-479	-57,10%	-0,20
2.4 дебіторська заборг. доходи	0	0,00	143	0,03	1 131	0,21	1 131	–	+0,21
2.5 інша поточна дебіторська	36564	11,91	56535	13,64	42067	7,64	5503	15,05%	-4,27
2.6 гроші та їх еквіваленти	36491	11,88	162794	39,25	336759	61,13	300268	823,05%	49,25
2.7 витрати майбутніх періодів	149	0,05	426	0,10	721	0,13	572	383,89%	0,08
2.8 інші оборотні активи	2 562	0,83	1 729	0,42	2 185	0,40	-377	-14,71%	-0,43
РАЗОМ	307063	100	414633	100	550752	100	243689	79.39%	0

Паралельно зі зростанням грошових ресурсів спостерігається зменшення дебіторської заборгованості за продукцію. Це вказує на покращення розрахунків із покупцями та більш ефективне управління дебіторською заборгованістю.

Незважаючи на зростання окремих статей поточної дебіторської заборгованості, загальна структура оборотних активів стала більш якісною.

Необоротні активи також зросли, але дуже помірно. Їх частка в балансі зменшилася, що свідчить про зосередження підприємства на поточних операціях, а не на довгострокових інвестиціях. Помітне зниження вартості основних засобів може свідчити про амортизацію або вибуття частини активів, водночас збільшення незавершених капітальних інвестицій може вказувати на підготовку до майбутнього оновлення матеріальної бази.

Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку з точки зору ліквідності та управління оборотними ресурсами. Структура активів стала більш гнучкою, а фінансові можливості – ширшими, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку.

Аналіз стану та руху об'єктів майнового потенціалу підприємства подано у табл. 2.

Таблиця 2.2

Аналіз стану та руху об'єктів майнового потенціалу ТОВ «ДСВ Логістика»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022	
				+/-	%
1. Середньорічна вартість майна підприємства, тис. грн., в т.ч.					
- необоротних активів	12575	15774	16106	3 531	28,08
- оборотних активів	337153	345074	466587	129 434	38,39
- основних засобів	8513	9446	9089	576	6,76
2. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,060	0,078	0,066	0,006	10,0
3. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,030	0,049	0,021	-0,009	-30,0
4. Коефіцієнт приросту основних засобів	0,032	0,032	0,048	0,016	50,0
5. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,689	0,709	0,734	0,045	6,53
6. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,311	0,291	0,266	-0,045	-14,47

У 2024 році порівняно з 2022 роком на підприємстві відбулися певні зміни в стані та руху основних засобів. Коефіцієнт оновлення зріс на 10%, що свідчить про певне оновлення матеріально-технічної бази, проте темпи оновлення залишаються помірними. Коефіцієнт вибуття знизився на 30%, тобто підприємство менше списує або продає основні засоби, що може свідчити про

подовження терміну їх експлуатації.

Коефіцієнт приросту зріс на 50%, що вказує на активне нарощування виробничого потенціалу. Разом з тим коефіцієнт зносу збільшився на 6,5%, а коефіцієнт придатності знизився на 14,5%, що свідчить про погіршення технічного стану основних засобів. Отже, підприємство активно нарощує і частково оновлює основні засоби, але темпи оновлення не компенсують зростаючий знос, через що зменшується частка справних і придатних до роботи основних засобів. Для підвищення ефективності виробництва слід збільшити обсяги модернізації та оновлення техніки.

Показники ефективності використання майна ТОВ «ДСВ Логістика» подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ефективності використання майнових об'єктів, тис. грн

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				+/-	%
Фондовіддача	49,8	48,3	62,9	13,1	26,3%
Фондомісткість	0,0201	0,0207	0,0159	-0,0042	-20,9%
Фондоозброєність, тис. грн/ос.	40,74	43,73	38,84	-1,90	-4,66%
Рентабельність основних засобів	49,8	48,3	62,9	13,1	26,3%
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,257	1,321	1,226	-0,031	-2,47%
Коефіцієнт завантаженості оборотних активів	0,796	0,757	0,815	0,019	2,39%

У 2024 році порівняно з 2022 роком спостерігається значне зростання фондовіддачі та рентабельності основних засобів, що свідчить про більш ефективне використання основних засобів підприємства для отримання виручки. Фондовіддача зросла на 26%, а рентабельність основних засобів демонструє аналогічну позитивну динаміку.

Одночасно фондомісткість знизилася на 21%, тобто на кожну гривню виручки витрачається менше основних засобів, що також є позитивним показником ефективності. Фондоозброєність на одного працівника зменшилася незначно, що може свідчити про деяке перевантаження персоналу або недостатнє оновлення техніки на одного робітника.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 2,5%, що вказує на деяке зростання питомої ваги оборотних активів у структурі підприємства, тоді як коефіцієнт їх завантаженості зріс на 2,4%, демонструючи більш повне використання наявних ресурсів. Загалом підприємство збільшило ефективність використання основних засобів і оборотних активів, підвищило продуктивність на одного працівника, але частина показників свідчить про необхідність уважніше контролювати оборотні активи та їх завантаження. Це дозволить підтримувати високу ефективність у майбутньому та забезпечити стабільне зростання виручки.

Основні економічні показники господарської діяльності подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «ДСВ Логістика»

Показники	Роки			Середній темп приросту, %	Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024		+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід, тис. грн	423 801	455 904	571 848	15,7	148 047	34,9
2. Валовий прибуток, тис. грн	218 301	256 525	305 018	18,1	86 717	39,7
3. Чистий прибуток, тис. грн	56 002	85 954	97 438	32,5	41 436	74,0
4. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	209	216	234	5,76	25	12,0
5. Середньорічна вартість активів, тис. грн	307 063	414 633	550 752	34,2	243 689	79,4
5.1 Необоротні активи, тис. грн	15 607	15 941	16 271	2,13	664	4,25
5.2 Оборотні активи, тис. грн	291 456	398 692	534 481	34,8	243 025	83,4
6. Фондовіддача, тис. грн/тис. грн	1,38	1,10	1,04	—	-0,34	-24,6
7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об/рік	1,45	1,14	1,07	—	-0,38	-26,2
8. Продуктивність праці, тис. грн/чол.	2 027,8	2 111,1	2 444,1	9,7	416,3	20,5
9. Рентабельність господарської діяльності, %	13,2	18,8	17,0	—	3,8	+3,8

За період 2022-2024 рр. підприємство продемонструвало стійке зростання фінансових результатів та продуктивності. Чистий дохід зріс на 34,9%, досягнувши 571 848 тис. грн у 2024 році, що відповідає середньорічному темпу приросту 15,7%. Валовий прибуток збільшився на 39,7%, а чистий прибуток – на 74%, що свідчить про ефективне управління витратами та підвищення рентабельності (з 13,2% у 2022 р. до 17% у 2024 р.).

Середньооблікова чисельність працівників зросла на 12%, проте продуктивність праці підвищилася на 20,5%, що вказує на ефективніше використання трудових ресурсів. Активи підприємства також суттєво зросли – загальна середньорічна вартість активів збільшилася на 79,4%, головним чином за рахунок зростання оборотних активів (83,4%), тоді як приріст необоротних активів був мінімальним (4,25%). Фондовіддача та коефіцієнт оборотності оборотних активів дещо знизилися, що свідчить про потребу більш ефективного використання зростаючого обсягу активів.

Динаміка показників формування фінансових результатів подана у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників формування фінансових результатів ТОВ «ДСВ Логістика»

Показники	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід	423801	455904	571848	148047	34,9%
Собівартість реалізованої продукції	205500	199379	266830	61330	29,8%
Валовий прибуток	218301	256525	305018	86717	39,7%
Інші операційні доходи	59838	29273	38957	-20881	-34,9%
Адміністративні витрати	104875	147733	172796	67921	64,8%
Витрати на збут	404	1483	1312	908	224,8%
Інші операційні витрати	104600	31805	50688	-53912	-51,6%
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	68260	104777	119179	50919	74,6%
Інші доходи	136	97	96	-40	-29,4%
Фінансові результати до оподаткування: прибуток	68396	104874	119275	50879	74,4%
Витрати з податку на прибуток	12394	18920	21837	9443	76,2%
Чистий фінансовий результат: прибуток	56002	85954	97438	41436	74,0%

У 2024 році порівняно з 2022 роком спостерігається значне зростання чистого доходу підприємства – на 34,9%, що свідчить про активний розвиток продажів або розширення ринку збуту. Собівартість реалізованої продукції також зросла, але меншою мірою (29,8%), що дозволило валовому прибутку збільшитися на 39,7%. Це позитивний сигнал ефективності основної діяльності підприємства. Водночас інші операційні доходи зменшилися на 34,9%, що може свідчити про менший обсяг допоміжної діяльності або разові доходи у 2022 році. Адміністративні витрати зросли на 64,8%, а витрати на збут на 224,8%, що може вказувати на активні інвестиції в управлінські та збутові процеси для підтримки зростання доходу. Інші операційні витрати, навпаки, зменшилися на 51,6%, що частково компенсує підвищення адміністративних витрат.

Фінансові результати від операційної діяльності та чистий фінансовий результат зросли на 74% і більше, що підтверджує покращення загальної фінансової стійкості підприємства. Зростання витрат з податку на прибуток на 76,2% є наслідком збільшення прибутковості.

У підсумку, підприємство демонструє стійке фінансове зростання, ефективну основну діяльність і помірне підвищення витрат, що сприяє зростанню чистого прибутку. Разом із тим, високий приріст адміністративних і збутових витрат вимагає уваги для оптимізації управлінських процесів.

Першим кроком є аналіз ліквідності та платоспроможності. Для логістичного підприємства, яким є ТОВ «ДСВ Логістика», особливе значення має якість оборотних активів, оскільки у структурі майна вагому роль часто відіграють запаси, паливо, витрати майбутніх періодів, а також дебіторська заборгованість. Якщо підприємство здатне покривати свої короткострокові зобов'язання оборотними активами у повному обсязі, воно вважається платоспроможним. Проблеми ж виникають тоді, коли основна частина оборотних коштів «заморожена» у дебіторській заборгованості або повільно обертається, що типово для логістичної галузі з її відтермінуваннями платежів.

Оцінка ліквідності ТОВ «ДСВ Логістика» відображена у табл. 2.6.

Підприємство демонструє стійкий фінансовий стан: ліквідність перевищує нормативи, оборотні активи ростуть, запаси мінімальні, а робочий капітал значно збільшився. Це свідчить про ефективне управління коштами та здатність виконувати поточні зобов'язання, забезпечуючи стабільне зростання діяльності.

Таблиця 2.6

Оцінка ліквідності ТОВ «ДСВ Логістика»

№ з/п	Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення	
			2022	2023	2024	+/-	%
1	Коефіцієнт покриття (загальний)	>1	18,6	19,3	19,7	1,1	5,9%
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	18,0	18,8	19,1	1,1	6,1%
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	3,0	8,1	18,5	15,5	516,7%
4	Частка оборотних засобів в активах	за планом	94,9%	96,2%	97,1%	2,2	2,3%
5	Частка виробничих запасів в обор. активах	>0,5	0,64%	1,05%	0,53%	-0,11	-17,2%
6	Робочий капітал, тис.грн.	середньо-галузево	275849	382751	518210	242361	87,8%

Зростання коефіцієнтів ліквідності та робочого капіталу свідчить про фінансову стійкість і високу платоспроможність підприємства. Одночасно мінімальна частка запасів у оборотних активах вказує на ефективне використання ресурсів та оптимізацію виробничих процесів.

Оцінка платоспроможності підприємства подана у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка платоспроможності ТОВ «ДСВ Логістика»

№ з/п	Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення	
			2022	2023	2024	+/-	%
1	Коефіцієнт автономії	>0,5	0,90	0,92	0,94	0,04	4,4%
2	Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	8,84	12,0	15,9	7,06	79,8%
3	Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	>0,1	17,7	24,0	31,8	14,1	79,7%
4	Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	>1	35,4	48,0	63,7	28,3	79,9%

Підприємство має високу фінансову стійкість: власний капітал значно перевищує зобов'язання, коефіцієнти автономії, забезпеченості власними засобами та покриття істотно перевищують нормативи і зростають протягом 2022-2024 років. Це свідчить про здатність підприємства самостійно фінансувати свою діяльність і підтримувати стабільність у довгостроковій перспективі.

Наступним важливим напрямом аналізу є фінансова стійкість. Вона показує, наскільки підприємство залежить від позикових коштів та чи здатне забезпечувати свою діяльність за рахунок власного капіталу. Для транспортно-логістичних компаній характерним є залучення кредитів та лізингу на закупівлю техніки, що збільшує навантаження на пасиви і впливає на структуру балансу. Висока частка позикових коштів може збільшувати ризики, особливо у періоди сезонних коливань попиту або зростання вартості палива. Тому важливо, щоб частина власного капіталу була достатньою для покриття хоча б ризикової частини активів і створення певного фінансового «запасу міцності».

Проведемо оцінку фінансової стійкості ТОВ «ДСВ Логістика» у табл. 2.8.

Аналіз коефіцієнтів фінансової залежності та маневреності показує, що підприємство має високу фінансову стійкість і мінімальну залежність від позикового капіталу. Робочий капітал повністю покриває власні потреби, а здатність підприємства маневрувати оборотними коштами зростає, що забезпечує надійне фінансування поточної діяльності та низькі фінансові ризики.

Таблиця 2.8

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «ДСВ Логістика»

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення	
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	+/-	%
1	Коефіцієнт фінансової залежності	0,11	0,08	0,06	-0,05	-45%
2	Маневреність робочого капіталу	1,0	1,0	1,0	0	0%
3	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,95	1,04	1,03	0,08	8,4%
4	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного	0,11	0,08	0,06	-0,05	-45%

	капіталу					
5	Коефіцієнт стійкості фінансування	1,80	1,85	1,88	0,08	4,4%
6	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,10	0,08	0,06	-0,04	-40%
7	Коефіцієнт фінансової стабільності	9,09	12,5	16,7	7,61	83,8%

Отже, узагальнюючи результати діагностики, можна сказати, що фінансовий стан ТОВ «ДСВ Логістика» визначатиметься рівновагою між стабільністю грошових потоків, ефективністю використання активів, достатністю власного капіталу та здатністю своєчасно виконувати зобов'язання. Для підвищення фінансової стійкості підприємству важливо контролювати динаміку дебіторської заборгованості, підтримувати оптимальну структуру капіталу, забезпечувати рентабельність операцій та своєчасно реагувати на зовнішні економічні зміни.

2.3. Особливості управління логістичною діяльністю підприємств

Кадрові ресурси підприємства є базою успішної діяльності. В ТОВ «ДСВ Логістика» працюють:

- водії вантажних автомобілів – основна робоча сила, що забезпечує доставку вантажів.
- логісти та диспетчери, які планують маршрути та контролюють процес перевезень.
- оператори складської техніки – відповідають за навантаження, розвантаження і зберігання вантажів.
- адміністративний персонал – менеджери, бухгалтерія, відділ кадрів.

Управління персоналом в компанії базується на чітко налагоджених процесах:

- регулярне навчання та підвищення кваліфікації працівників, особливо водіїв і операторів.
- відпрацювання чітких інструкцій з охорони праці та безпеки

дорожнього руху.

– впровадження системи мотивації, яка включає матеріальні та нематеріальні заохочення.

– контроль дисципліни та своєчасне вирішення конфліктних ситуацій.

Трудові ресурси є одним із ключових чинників ефективної діяльності ТОВ «ДСВ Логістика». Підприємство налічує 234 працівники різних вікових та кваліфікаційних груп, які забезпечують виконання виробничих, адміністративних та збутових функцій. Аналіз структури персоналу дозволяє оцінити рівень кваліфікації, досвід і мотивацію працівників, що є основою для планування кадрової політики та підвищення ефективності роботи компанії.

Розглянемо характеристику трудових ресурсів підприємства у 2024 році у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Характеристика трудових ресурсів підприємства у 2024 році

Класифікаційні ознаки	Групи працівників	Чисельність, осіб	Структура, %
Стать	чоловіки	142	60,7%
	жінки	92	39,3%
Відношення до підприємства	штатні працівники	212	90,6%
	сумісники	14	6,0%
	тимчасові/сезонні	8	3,4%
Стаж роботи	до 1 року	38	16,2%
	1–5 років	104	44,4%
	5–10 років	56	23,9%
	понад 10 років	36	15,4%
Освіта	вища	118	50,4%
	неповна вища / фаховий коледж	64	27,4%
	середня спеціальна	42	17,9%
	середня	10	4,3%
Кваліфікація	висококваліфіковані	58	24,8%
	кваліфіковані	120	51,3%
	некваліфіковані	56	23,9%
Оплата праці (1-ПВ)	до 12 тис. грн	24	10,3%
	12–20 тис. грн	112	47,9%
	понад 20 тис. грн	98	41,9%
Вік	до 25 років	32	13,7%
	25–40 років	128	54,7%
	40–55 років	58	24,8%
	понад 55 років	16	6,8%
Види діяльності	виробнича (склад, транспорт, логістика)	156	66,7%

	адміністративна	54	23,1%
	збутова / комерційна	24	10,2%

Аналіз структури трудових ресурсів показує, що більшість персоналу – чоловіки (60,7%), тоді як жінки складають 39,3% і переважно задіяні в адміністративній та збутовій сферах. Основна частина працівників (90,6%) є штатними, що свідчить про стабільність кадрового складу. За стажем роботи більшість співробітників (44,4%) мають від одного до п’яти років досвіду, тоді як працівники з понад десятима роками стажу складають 15,4%, що забезпечує на підприємстві накопичення професійного досвіду.

Щодо освіти та кваліфікації, половина працівників має вищу освіту, понад 50% є кваліфікованими, що гарантує виконання професійних завдань на належному рівні. Переважна частина персоналу – 25-40 років, що забезпечує підприємству працездатний та мобільний колектив.

Основний обсяг працівників задіяний у виробничій діяльності (66,7%), меншою мірою в адміністративній та збутовій сферах. Загалом кадровий склад підприємства є стабільним, працездатним і кваліфікованим, що створює умови для ефективної роботи та досягнення виробничих цілей.

Фонд оплати праці є важливою складовою витрат підприємства та основним інструментом стимулювання персоналу. Аналіз його динаміки та структури дозволяє оцінити ефективність кадрової політики, рівень матеріальної зацікавленості працівників і розподіл ресурсів між основною та додатковою оплатою, заохочувальними і соціальними виплатами. Для ТОВ «ДСВ Логістика» це допомагає планувати витрати та підтримувати мотивацію персоналу на належному рівні.

Розглянемо динаміку і структуру фонду оплати праці у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка і структура фонду оплати праці на ТОВ «ДСВ Логістика»

Показники	2023 р.		2024 р.		Відхилення		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	п.п.
Основна оплата праці	102 241	71,3%	125 786	72,9%	+23 545	+23,0%	+1,6
Додаткова оплата праці	19 680	13,7%	22 431	13,0%	+2 751	+14,0%	–0,7
Інші заохочувальні та	21 469	15,0%	24 331	14,1%	+2 862	+13,3%	–0,9

компенсаційні виплати							
Разом	143 390	100%	172 548	100%	+29 158	+20,3%	X

Фонд оплати праці підприємства за 2024 рік зріс порівняно з 2023 роком із 143 390 тис. грн до 172 548 тис. грн, що складає приріст на 20,3%. Основна заробітна плата становить близько 73% фонду, додаткова – 13%, а інші заохочувальні та компенсаційні виплати – 14%. Зростання основної оплати праці на 23% свідчить про підвищення окладів або збільшення чисельності персоналу.

Структура інших заохочувальних та компенсаційних виплат підприємства подано в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Структура інших заохочувальних та компенсаційних виплат
підприємства в 2024 р.

Виплата	Сума, тис. грн	Питома вага, %
Одноразові заохочення	8 516	35,0%
Матеріальна допомога	6 083	25,0%
Винагорода за результати роботи за рік	7 299	30,0%
Сума трудових та соціальних пільг	2 433	10,0%
Усього	24 331	100%

Аналіз структури заохочувальних та компенсаційних виплат у 2024 році показує, що найбільшу частку займають одноразові заохочення – 35% від загальної суми таких виплат. На другому місці за значенням перебуває винагорода за результати роботи за підсумками року – 30%, що свідчить про стимулювання продуктивності працівників. Матеріальна допомога становить 25%, а сума трудових та соціальних пільг – 10%, що забезпечує соціальну підтримку персоналу. Загалом структура виплат свідчить про збалансовану політику підприємства: поєднання стимулюючих заходів і соціальної підтримки сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників.

Загалом можна зробити висновок, що структура трудових ресурсів та фонду оплати праці ТОВ «ДСВ Логістика» відповідає потребам підприємства, забезпечує стабільну та ефективну роботу колективу і сприяє підвищенню

результативності його діяльності.

Можна виділити невеликі недоліки та шляхи їх вирішення, а саме:

- старіння автопарку, оскільки частина вантажних автомобілів потребує оновлення, що впливає на оперативність і вартість перевезень, рекомендується розробити програму поступової заміни техніки;

- недостатня автоматизація частини складських процесів, потребує впровадження більш сучасних систем управління складом, що допоможе підвищити продуктивність та знизити помилки;

- потреба у покращенні системи мотивації, тобто варто розглянути впровадження, наприклад, бонусів за безаварійну їзду та ефективне виконання планів.

Отже, майновий потенціал ТОВ «ДСВ Логістика» є достатнім для виконання основних операційних завдань, а кадровий склад – кваліфікованим та мотивованим. Водночас для підвищення конкурентоспроможності та ефективності роботи доцільно реалізувати заходи з оновлення автопарку, більшої автоматизації процесів і вдосконалення управління персоналом.

Висновки до розділу 2

Підводячи підсумки щодо аналітичної оцінки логістичної діяльності ТОВ «ДСВ Логістика», можна зробити наступні висновки:

1. ТОВ «ДСВ Логістика» успішно працює на українському ринку понад 11 років і, попри воєнні умови, підприємство зуміло зберегти стабільність та зміцнити свої позиції. Воно оперативно адаптувало маршрути, оптимізувало процеси, підтримало персонал і впровадило нові технологічні рішення. Отримання статусу Авторизованого Економічного Оператора підвищило рівень довіри міжнародних партнерів та розширило можливості для клієнтів. Належність до глобальної групи DSV забезпечує доступ до міжнародної інфраструктури та високих стандартів сервісу. Завдяки гнучкості, інноваційності та ефективному управлінню ТОВ «ДСВ Логістика» залишається

важливим учасником логістичного ринку України та робить значний внесок у підтримку ланцюгів постачання в умовах війни.

2. ТОВ «ДСВ Логістика» перебуває у стійкому фінансовому стані: активи за 2022–2024 рр. зросли майже на 80%, чистий дохід – на 35%, а чистий прибуток – на 74%. Ліквідність значно перевищує нормативи, що забезпечує повну платоспроможність. Частка власного капіталу висока, а залежність від позикових коштів зменшується. Основним завданням залишається оновлення основних засобів, проте загальна динаміка свідчить про ефективну та прибуткову діяльність компанії.

3. Кадровий потенціал ТОВ «ДСВ Логістика» налічує 234 працівники, з них 61% чоловіки та 39% жінки. Основна частина персоналу – штатні співробітники з досвідом роботи 1-5 років (44%), половина має вищу освіту, понад 50% – кваліфіковані. Переважний вік 25-40 років, основна зайнятість у виробничій сфері (67%). Фонд оплати праці зріс на 20% і складає 172,5 млн грн, основна зарплата – 73%, заохочувальні виплати – 14%. Структура виплат збалансована між стимулюванням і соціальною підтримкою. Основні напрями покращення – оновлення автопарку, автоматизація складів і вдосконалення мотивації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ДСВ ЛОГІСТИКА»

3.1. Напрями удосконалення логістичної діяльності підприємства

У сучасних умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін на ринку логістична діяльність підприємства набуває ключового стратегічного значення. Від ефективності управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками залежить здатність компанії оперативно реагувати на потреби споживачів, оптимізувати витрати та забезпечувати стабільність постачань.

У сучасних економічних умовах управління ланцюгами поставок виступає провідною концепцією організації постачання. Воно передбачає об'єднання та узгодження ключових бізнес-процесів, переважно логістичного характеру, починаючи від потреб кінцевого споживача і охоплюючи всіх постачальників підприємства. Така інтеграція забезпечує створення доданої цінності для споживачів та інших учасників ланцюга поставок (рис. 3.1).

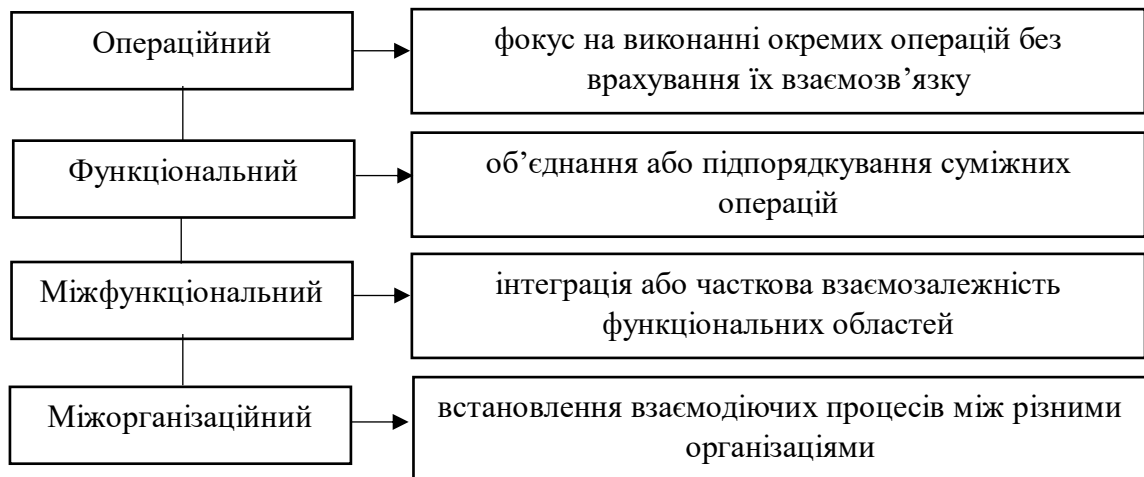


Рис. 3.1. Ключові рівні логістичної взаємодії у ланцюгу постачання [34]

Серед основних результатів логістичної інтеграції в ланцюгах поставок можна виокремити такі:

- покращення якості аналізу, контролю та координації щоденних логістичних операцій;

- підвищення рівня управління обслуговуванням клієнтів і ефективності використання трудових ресурсів;
- зміцнення можливостей у сфері стратегічного планування та реалізації довгострокових цілей компанії;
- зменшення ризиків, посилення стійкості системи постачання та зростання її конкурентних переваг [66, с. 210].

Експерти також наголошують, що формування стійкості ланцюгів постачання в умовах глобальних криз доцільно реалізовувати поетапно, виділяючи чотири ключові стадії цього процесу (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Етапи оптимізації логістичних ланцюгів в умовах кризи [34]

Крім того, в умовах невизначеності та кризи необхідно застосовувати ключові стратегії підвищення стійкості ланцюгів поставок, що базуються на результатах галузевих досліджень (рис. 3.3).

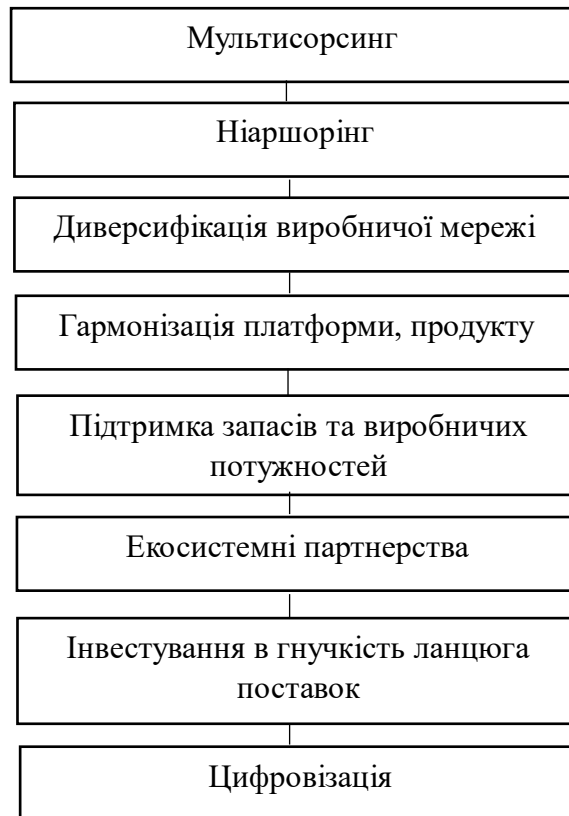


Рис. 3.3. Стратегії підвищення стійкості ланцюгів поставок в умовах глобальних криз [34]

Розгляньмо ці підходи детальніше. Мультисорсинг – це стратегічна модель організації ланцюгів поставок, що передбачає залучення кількох постачальників для зменшення залежності від одного джерела та підвищення гнучкості й надійності постачання. Завдяки розподілу ризиків між різними контрагентами мультисорсинг дозволяє мінімізувати наслідки перебоїв, спричинених геополітичними конфліктами, технічними збоями або нестабільністю окремих партнерів. Серед ключових переваг – підвищення стійкості, можливість отримання кращих цін, покращення технічного рівня продукції та доступ до інноваційних рішень. Ефективне застосування цієї стратегії потребує глибокої оцінки потенційних постачальників, налагодження партнерських відносин і гармонійної інтеграції в загальний ланцюг поставок із паралельним контролем витрат. Попри певну складність, мультисорсинг стимулює конкуренцію, покращує рівень сервісу й якість товарів. Сучасні інформаційні системи суттєво полегшують управління такою моделлю: за умови правильного використання

вони підсилюють конкурентні переваги компанії, забезпечуючи стабільність і доступ до нових технологій у ланцюгу постачання. [34].

Ніаршоринг – це перенесення бізнес-процесів у географічно близькі країни, що допомагає оптимізувати логістичні ланцюги. Такий підхід дає змогу значно скоротити час виконання замовлень, забезпечуючи швидшу реакцію на ринкові зміни та підвищуючи ефективність виробничих операцій. Зменшення транспортних витрат завдяки меншій дистанції постачання знижує витрати компаній і, відповідно, фінальну ціну продукції. Географічна, культурна та юридична близькість сприяє кращій комунікації, взаємодії та оперативній координації між партнерами. Крім того, ніаршоринг забезпечує компаніям вищу видимість і контроль над їхніми ланцюгами постачання, що полегшує впровадження змін і підтримання стандартів якості.

Диверсифікація виробничої мережі – це стратегія, спрямована на зниження ризиків шляхом розміщення виробництва в кількох регіонах або країнах. Такий підхід мінімізує загрози, пов'язані зі стихійними лихами, політичною нестабільністю чи локальними економічними кризами, адже вихід з ладу окремої виробничої площадки не паралізує весь ланцюг поставок. Крім того, використання регіональних переваг – наприклад, доступу до певних ринків чи дешевшої робочої сили – сприяє підвищенню ефективності та рентабельності. По суті, ця стратегія створює міцний фундамент для адаптивності та стабільності, що є вирішальним чинником довгострокового розвитку бізнесу.

Гармонізація платформ, продуктів або постачальників передбачає стандартизацію процесів, компонентів та виробів у всьому ланцюзі постачання. Це зменшує складність операцій, прискорює взаємодію й підсилює можливість швидкого перерозподілу ресурсів у разі змін попиту або логістичних порушень. Завдяки уніфікації підприємства можуть ефективніше координувати роботу, комунікувати та підтримувати стабільність процесів. У результаті стандартизація забезпечує кращу готовність до ринкових коливань і підвищує здатність задовольняти потреби клієнтів.

Підтримання резервних запасів або додаткових виробничих потужностей

виступає своєрідною страховкою проти перебоїв у постачанні. Такі запаси згладжують коливання попиту й пропозиції, дозволяючи компаніям виконувати замовлення навіть у непередбачуваних ситуаціях – при різкому зростанні попиту або затримках у постачанні. Завдяки такому підходу зберігається безперервність виробництва, підвищується задоволеність клієнтів і зміцнюється загальна стійкість ланцюга поставок.

Створення стратегічних партнерств у межах логістичної екосистеми також суттєво посилює її стійкість. Співпраця між учасниками, обмін досвідом та спільні заходи із запобігання ризикам формують здатність системи швидше відновлюватися під час кризових ситуацій. Реалізація таких підходів сприяє створенню витривалого ланцюга поставок, здатного протистояти глобальним загрозам та зберігати конкурентні переваги суб'єктам господарювання.

Інвестування в гнучкість ланцюга поставок – це ще один ключовий напрям. Використання модульних конструкцій продукції, гнучких виробничих технологій та універсальної логістики дозволяє компаніям оперативно адаптуватися до змін ринку або перебоїв у постачанні. Такий рівень адаптивності зміцнює конкурентоспроможність і забезпечує стійкість у динамічному середовищі.

Цифрові технології відіграють фундаментальну роль у зміцненні стійкості ланцюгів поставок. Блокчейн забезпечує прозорість та надійне відстеження, штучний інтелект допомагає прогнозувати попит і виявляти потенційні ризики, а хмарні сервіси – оперативно обробляти дані та підтримувати взаємодію між учасниками. Цифровізація суттєво покращує процеси моніторингу, аналітики та прийняття управлінських рішень, що є критичним чинником у складних і швидкозмінних умовах глобальної логістики.

Після початку повномасштабної війни проти України логістична інфраструктура країни зазнала масштабних руйнувань. Російські війська систематично знищують цивільні, зокрема транспортні та критично важливі об'єкти, що призводить до значних економічних втрат, які постійно зростають. За таких умов уряду та бізнесу необхідно формувати комплексну стратегію для

зменшення вразливості ланцюгів постачання. Це включає визначення всіх потенційних ризиків, розробку сценаріїв реагування, адаптацію систем управління ризиками та інтеграцію цих підходів у процеси планування й ухвалення рішень [56, с. 120].

Можна запропонувати наступну послідовність оптимізації логістичних ланцюгів постачання в умовах воєнного стану (рис. 3.4).

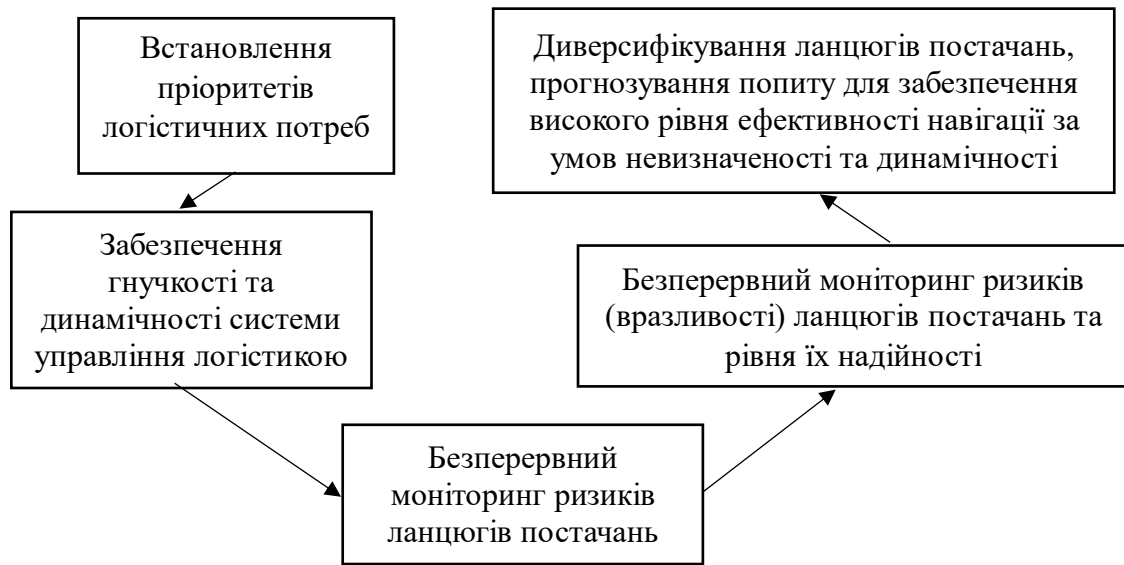


Рис. 3.4. Кроки з оптимізації логістичних ланцюгів постачання в умовах воєнного стану [34]

Очевидно, що в таких умовах підприємства будуть змушені переглядати й перебудовувати структуру своїх логістичних ланцюгів постачання, що, у свою чергу, спричинить зростання складності процесів та підвищення вартості товарів і послуг.

Отже, ланцюги постачання відіграють ключову роль у функціонуванні сучасної економіки, забезпечуючи рух продукції та послуг від виробника до споживача. Глобалізація світової економіки сприяла активному формуванню та розширенню міжнародних ланцюгів постачання. Проте зростання кількості глобальних криз у XXI столітті, зокрема пандемії COVID-19, призвело до безпрецедентного уповільнення та навіть зупинки виробничих процесів у багатьох секторах, що негативно позначилося на формі й функціонуванні логістичних моделей.

Подібний руйнівний вплив на ланцюги поставок мало й повномасштабне вторгнення росії в Україну, яке фактично знищило логістичні мережі, які українські підприємства будували роками.

Варто наголосити, що оптимізація ланцюгів постачання в умовах глобальних викликів є багатокомпонентним і складним процесом. Він передбачає застосування інноваційних технологій, диверсифікацію джерел постачання, удосконалення структури та системи управління запасами, забезпечення прозорості й простежуваності всіх етапів постачання, інвестування у власні логістичні ресурси, підвищення рівня взаємодії та координації між учасниками ланцюга, а також здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У сучасних умовах розвитку логістики, коли конкуренція на ринку постачання товарів зростає, ефективне управління логістичними процесами є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності компанії. Для ТОВ «ДСВ Логістика» важливо впроваджувати комплексні заходи, які дозволять оптимізувати транспортні та складські процеси, зменшити витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів.

Одним із основних напрямів удосконалення є транспортна логістика. Оптимізація маршрутів доставки вантажів за допомогою сучасних GPS-систем і спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє скоротити час транспортування та витрати на паливо. Крім того, підприємство може використовувати різні види транспорту – автомобільний, залізничний або морський – в комбінації, що забезпечить максимальну ефективність перевезень і зниження витрат. Важливим елементом є впровадження систем моніторингу руху транспорту, що дає можливість контролювати стан вантажу, дотримання графіків доставки та підвищувати безпеку перевезень.

Наступним напрямом є складська логістика. Автоматизація складів та використання сучасних систем управління WMS дозволяє контролювати процеси приймання, зберігання та відвантаження товарів. Раціональне зонування складів – розміщення швидкорухомих товарів ближче до зон

відвантаження – дозволяє скоротити час обробки замовлень. Також важливо впроваджувати системи «just-in-time», які забезпечують своєчасне постачання без накопичення зайвих запасів, а сучасні технології пакування та маркування, включно з RFID або штрих-кодами, підвищують точність обліку та швидкість обробки вантажу.

Важливе значення має управління запасами. Прогнозування попиту з використанням аналітичних інструментів дозволяє оптимізувати обсяг закупівель і запобігти надлишковим запасам. Класифікація товарів за ABC-аналізом допомагає визначати пріоритетні позиції та ефективніше розподіляти ресурси. Системи контролю залишків у режимі реального часу дозволяють своєчасно реагувати на зміни попиту та уникати дефіциту товарів.

Не менш важливою є інформаційна складова логістики. Впровадження ERP-систем інтегрує всі управлінські процеси компанії – від закупівель до продажів – у єдину платформу, що підвищує ефективність управління. Електронний документообіг скорочує паперову роботу та прискорює обробку замовлень, а системи аналітики та Business Intelligence дозволяють оцінювати ефективність логістики, виявляти слабкі місця та оперативно коригувати процеси.

Не можна забувати й про підвищення якості обслуговування клієнтів. Скорочення часу доставки та можливість відстежувати вантаж у режимі реального часу підвищують рівень задоволеності клієнтів. Гнучкість у наданні послуг, можливість змінювати графік доставки або маршрути за запитом клієнта, а також ефективний сервіс після доставки забезпечують лояльність та зміцнюють репутацію підприємства на ринку.

Також актуальними є економічні та екологічні заходи. Оптимізація витрат на паливо та обслуговування транспортних засобів, використання енергоефективного обладнання та електротранспорту, зменшення простоїв та непотрібних переміщень вантажів сприяють підвищенню економічної ефективності та зменшенню негативного впливу на довкілля.

Узагальнимо напрями удосконалення логістичної діяльності ТОВ «ДСВ

Логістика» у вигляді табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення логістичної діяльності ТОВ «ДСВ Логістика»

Напрямок удосконалення	Заходи	Очікуваний ефект
Транспортна логістика	Оптимізація маршрутів; впровадження GPS та систем моніторингу; використання мультимодальних перевезень	Зниження витрат на паливо; скорочення часу доставки; підвищення безпеки перевезень
Складська логістика	Автоматизація складів (WMS); зонування складу; системи «just-in-time»; сучасне пакування та маркування	Скорочення часу обробки замовлень; зменшення зайвих запасів; підвищення точності обліку
Управління запасами	Прогнозування попиту; ABC-аналіз; системи контролю залишків	Оптимізація закупівель; запобігання дефіциту або надлишкам; ефективне використання ресурсів
Інформаційні технології	Впровадження ERP; електронний документообіг; BI-аналітика	Підвищення ефективності управління; швидка обробка замовлень; виявлення проблемних зон
Якість обслуговування клієнтів	Відстеження вантажів; гнучкі графіки доставки; сервіс після доставки	Зростання задоволеності клієнтів; підвищення лояльності та репутації
Економічна та екологічна ефективність	Використання енергоефективного транспорту; зменшення простоїв; екологічні заходи	Зниження витрат; скорочення впливу на довкілля; підвищення економічної ефективності

Удосконалення логістичної діяльності ТОВ «ДСВ Логістика» є стратегічно важливим завданням для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності її операцій. Сучасна логістика – це комплексний процес, який включає не лише транспортування і зберігання вантажів, але й управління запасами, інформаційне забезпечення, контроль за витратами та екологічну відповідальність. Тільки системний підхід до всіх цих складових дозволяє досягти максимального ефекту.

Оптимізація транспортної логістики та впровадження сучасних технологій моніторингу вантажів сприяє скороченню часу доставки та зниженню витрат на перевезення. Удосконалення складських процесів, автоматизація обліку та раціональне зонування складів підвищують продуктивність і точність обробки

замовлень. Ефективне управління запасами та прогнозування попиту дозволяє уникнути дефіциту чи надлишків товарів, що прямо впливає на фінансові результати компанії.

Не менш важливою є роль інформаційних технологій: інтегровані ERP-системи, електронний документообіг та аналітика дозволяють керівництву приймати обґрунтовані рішення, швидко реагувати на зміни ринку та оптимізувати внутрішні процеси. Підвищення якості обслуговування клієнтів, забезпечення гнучкості у доставці та можливість відстеження вантажів підвищують рівень задоволеності клієнтів і зміцнюють репутацію компанії на ринку.

Розрахуємо економічний ефект від запропонованих заходів у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Економічний ефект від впровадження GPS-моніторингу та автоматизації складських операцій

Стаття економії	Економія, тис. грн
Економічний ефект від впровадження GPS-моніторингу	
Економія пального (15%)	3150,0
Зменшення “лівих” рейсів та простоїв (7%)	1470,0
Зменшення ремонтних витрат (5%)	280,0
Разом ефект GPS	4900,0
Економічний ефект від автоматизації складських операцій	
Скорочення персоналу (15%)	2112,0
Зменшення втрат від складських помилок (50%)	857,8
Підвищення продуктивності (5%)	720,0
Разом ефект WMS	3689,8

Таким чином, скорочення витрат завдяки GPS-моніторингу становить 4900 тис. грн. на рік, що досягається за рахунок контролю пального, зменшення простоїв і більш раціональної експлуатації автопарку. Автоматизація складських операцій забезпечує додаткові 3689,8 тис. грн. економії через зниження трудових витрат, кількості помилок і підвищення продуктивності. Сумарний річний ефект від цифровізації логістики становить 8589,8 тис. грн.

Розглянемо інвестиції та окупність в дані проекти у таблиці 3.3.

Отже, інвестиції в обидві системи – 2,8 млн грн – окупаються менш ніж за чотири місяці. Після окупності компанія щорічно отримує додатково майже

5789,8 тис. грн. чистого економічного ефекту, що підвищує загальну рентабельність діяльності.

Таблиця 3.3

Інвестиції та окупність, тис. грн.

Стаття	Сума, тис. грн
Витрати на GPS	700,0
Витрати на WMS	2100,0
Загальні інвестиції	2800,0
Річний економічний ефект	8589,8
Окупність, років	0,33 (≈ 4 міс.)
Додатковий чистий прибуток після окупності (за 1 рік)	5789,8

Також важливо враховувати економічний та екологічний аспекти: скорочення витрат на паливо та обслуговування транспорту, впровадження енергоефективних технологій та екологічно безпечних практик дозволяють підвищити загальну ефективність діяльності та відповідати сучасним стандартам сталого розвитку.

Отже, реалізація комплексних заходів удосконалення логістики ТОВ «ДСВ Логістика» забезпечує синергійний ефект: підвищується економічна ефективність, скорочуються витрати та час виконання замовлень, підвищується рівень обслуговування клієнтів, а також зміцнюється конкурентна позиція підприємства на ринку. Таке системне покращення логістичних процесів сприяє не лише підвищенню фінансових результатів, але й створенню стабільної та прогресивної платформи для подальшого розвитку бізнесу.

3.2. Інноваційні підходи управління логістичними системами розподілу продукції

Одним із ключових чинників підвищення ефективності логістики є впровадження цифрових технологій. Сучасні ІТ-рішення дозволяють автоматизувати управління ланцюгами постачання, оптимізувати маршрути, зменшувати витрати та покращувати якість сервісу. Використання штучного інтелекту, Big Data, IoT і блокчейну відкриває для торговельних підприємств

нові можливості підвищення конкурентоспроможності [26].

Важливим залишається і кадровий аспект: для роботи з цифровими логістичними системами потрібні фахівці з аналітичними та управлінськими компетентностями. Тому розвиток професійних навичок – як у межах корпоративного навчання, так і в освітніх програмах – стає необхідною умовою ефективної логістики. Актуальність дослідження цифровізації зумовлена її впливом не лише на процеси постачання, а й на сталий розвиток підприємств у динамічних умовах сучасної економіки.

Цифрові рішення охоплюють усі сфери логістики – від управління запасами до автоматизації транспорту. Вони дозволяють точніше прогнозувати попит, ефективніше планувати виробництво, знижувати витрати на зберігання та транспортування. Інтегровані цифрові платформи мінімізують людський фактор, покращують контроль і забезпечують узгодженість усіх етапів логістичних операцій.

Серед ключових технологій вирізняються системи управління ланцюгами постачання (SCM), що забезпечують контроль усіх логістичних етапів у реальному часі та підвищують гнучкість у реагуванні на зміни попиту. Великі компанії, зокрема Walmart і Amazon, використовують такі системи для моніторингу постачань і коригування закупівель [26].

Автоматизовані складські системи (WMS) зменшують вплив людського фактора, підвищують точність обліку та пришвидшують обробку замовлень. Big Data допомагає аналізувати великі масиви інформації: прогнозувати попит, обирати оптимальні маршрути та ефективніше планувати ресурси.

Технологія IoT дає можливість у режимі реального часу контролювати стан і місцезнаходження вантажів, що є критично важливим для товарів із особливими умовами зберігання. Блокчейн забезпечує прозорість і захищеність даних, знижуючи ризики шахрайства й помилок. Штучний інтелект та машинне навчання автоматизують планування, прискорюють ухвалення рішень та підвищують точність прогнозування.

Нові рішення у сфері транспорту, зокрема безпілотні автомобілі та дрони,

відкривають додаткові можливості для швидкої та економічної доставки, особливо у важкодоступні райони. Активні експерименти з такою технологією здійснюють компанії на кшталт Amazon. У цілому цифровізація робить логістику більш прозорою, швидкою й економічно ефективною, водночас підвищуючи вимоги до кваліфікації персоналу та адаптивності підприємств.

Для окреслення переваг та недоліків цифрових інструментів розглянемо табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняння основних цифрових технологій у логістиці [26]

Технологія	Переваги	Недоліки	Приклад застосування
SCM (Supply Chain Management)	Покращує ефективність і прозорість процесів, адаптивність до змін.	Високі витрати на впровадження і підтримку.	Використання в роздрібних мережах для управління постачаннями.
WMS (Warehouse Management System)	Автоматизація складських операцій, точність і швидкість обробки замовлень.	Висока вартість впровадження, необхідність навчання персоналу.	Amazon, Walmart використовують для автоматизації складів.
Big Data	Точність прогнозів, оптимізація процесів, аналіз великої кількості даних.	Потрібна велика кількість даних, складність аналізу.	Amazon використовує для прогнозування попиту на продукцію.
IoT (Internet of Things)	Моніторинг у реальному часі, покращення безпеки вантажів.	Висока вартість сенсорів і їх обслуговування.	Фармацевтичні компанії використовують для відстеження температури ліків.
Blockchain	Прозорість і безпека транзакцій, автоматизація через смарт-контракти.	Технологія ще не повсюдно впроваджена, високі витрати на інтеграцію.	Використання в морських перевезеннях для забезпечення прозорості.
AI (Artificial Intelligence)	Оптимізація рішень, точність прогнозів, автоматизація процесів.	Висока вартість впровадження та обслуговування систем.	FedEx використовує для оптимізації маршрутів доставки.
Автономні транспортні засоби	Зниження витрат на транспорт, зменшення часу доставки.	Високі витрати на технології, регуляторні проблеми.	Використання дронів для доставки товарів.

Стрімка цифрова трансформація логістичної галузі робить очевидним те, що ефективне використання сучасних технологій неможливе без розвинених

цифрових компетентностей. Вони стають визначальним чинником результативності, оскільки забезпечують точність операцій, підвищують ефективність роботи та дозволяють компаніям підтримувати конкурентоспроможність. Завдяки цифровим навичкам підприємства можуть оптимізувати витрати й час обробки замовлень, швидше приймати обґрунтовані рішення на основі даних, покращувати якість обслуговування клієнтів та гарантувати безпеку логістичних процесів за допомогою таких технологій, як блокчейн та IoT.

У сучасних умовах усі учасники логістичних ланцюгів – від постачальників до кінцевих споживачів – мають уміти працювати з новітніми інструментами, щоб забезпечити безперебійність і ефективність операцій. Менеджери з логістики та постачання повинні володіти навичками роботи з системами SCM і WMS, аналізувати дані про запаси й попит, а також використовувати алгоритми штучного інтелекту для прогнозування та оптимізації маршрутів. Оператори складів і транспорту мають розуміти принципи роботи автоматизованих систем, сенсорів IoT та безпілотних транспортних засобів, що дозволяє зменшувати витрати й підвищувати точність операцій. Важлива роль належить і IT-фахівцям та аналітикам даних, які відповідають за розроблення, супроводження та інтеграцію цифрових рішень у логістичні процеси, працюють із великими масивами даних і застосовують машинне навчання для прогнозування та оптимізації. Не менш значущими є спеціалісти з контролю якості та безпеки вантажів, які використовують сучасні цифрові платформи та блокчейн-системи для перевірки вантажів, забезпечення прозорості та мінімізації ризиків шахрайства.

Таким чином, розвиток цифрових компетентностей стає однією з ключових умов успішної діяльності в логістиці. Оволодіння сучасними інструментами всіма учасниками логістичного процесу дозволяє підвищити продуктивність, підсилити безпеку операцій та забезпечити сталий розвиток підприємств у глобалізованому та технологічно динамічному середовищі.

У сучасних умовах розвитку ринку та постійного підвищення вимог до

швидкості та точності доставки продукції, логістичні системи компаній повинні бути максимально гнучкими, технологічними та ефективними. Для ТОВ «ДСВ Логістика» впровадження інноваційних підходів у систему управління розподілом продукції є критично важливим фактором підвищення конкурентоспроможності та оптимізації витрат. Інноваційні методи дозволяють не лише автоматизувати та контролювати логістичні процеси, але й прогнозувати потреби ринку, підвищувати точність обліку товарів, скорочувати час доставки та водночас зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище.

Сучасні логістичні системи все більше орієнтуються на цифровізацію, автоматизацію та аналітичну підтримку управлінських рішень. Для компанії це означає комплексне впровадження новітніх технологій, включаючи автоматизацію складів, інтелектуальні алгоритми маршрутизації, інтеграцію ERP, WMS та TMS, а також використання IoT, RFID та аналітики Big Data. Розглянемо їх більш докладно.

Інтеграція ERP (Enterprise Resource Planning), WMS (Warehouse Management System) та TMS (Transportation Management System) дозволяє централізовано контролювати весь процес розподілу продукції: від приймання товару на склад до доставки кінцевому споживачу. Такі системи забезпечують можливість моніторингу запасів у режимі реального часу, автоматичного планування маршрутів, розподілу навантаження на транспорт та оцінки ефективності логістичних операцій. Крім того, цифрові платформи дозволяють об'єднати інформацію з усіх підрозділів компанії, що забезпечує прозорість і швидкість прийняття управлінських рішень.

Сучасні алгоритми маршрутизації дозволяють враховувати трафік, стан доріг, погодні умови, пріоритетність замовлень і навіть історичні дані щодо часу доставки. Це забезпечує оптимальний розподіл транспортних ресурсів, скорочує витрати на паливо та підвищує точність прогнозування термінів доставки. Такі системи також дозволяють динамічно змінювати маршрути у випадку непередбачуваних обставин, таких як дорожні затори або погодні

умови, що підвищує надійність логістики.

Автоматизація складських процесів із використанням роботизованих конвеєрів, автономних транспортних роботів та систем сортування значно підвищує швидкість і точність обробки замовлень. Завдяки роботизації знижується ймовірність людських помилок, оптимізується використання складу та площ, а також забезпечується стабільна робота в умовах високих навантажень, що важливо у пікові періоди продажів.

Використання сучасних аналітичних інструментів, Big Data та алгоритмів машинного навчання дозволяє прогнозувати попит більш точно і враховувати сезонні коливання та тенденції ринку. Це забезпечує оптимальний рівень запасів на складах, запобігає дефіциту чи надлишкам товарів і дозволяє ефективніше використовувати фінансові ресурси.

Датчики Інтернету речей (IoT) та RFID-мітки дозволяють відстежувати стан і розташування продукції на всіх етапах логістичного ланцюга. Це підвищує прозорість процесів, скорочує час інвентаризації, дозволяє контролювати умови зберігання для чутливих товарів і підвищує точність обліку.

Інтеграція систем Business Intelligence (BI) дозволяє аналізувати дані з усіх етапів логістики та виявляти «вузькі місця», що перешкоджають ефективності процесів. BI дозволяє керівництву приймати стратегічні рішення на основі точних даних, оптимізувати інвестиції у розвиток транспортної та складської інфраструктури та планувати ресурси більш раціонально.

Впровадження електротранспорту, оптимізація маршрутів, пакування з перероблюваних матеріалів і скорочення простоїв транспорту дозволяє зменшити вуглецевий слід компанії та витрати на енергоспоживання. Це не лише економічно вигідно, але й підвищує соціальну відповідальність та репутацію компанії серед партнерів і клієнтів.

Інноваційні підходи управління логістикою розподілу продукції подано у табл. 3.5.

Таким чином, впровадження інноваційних підходів у систему управління

логістичними процесами розподілу продукції ТОВ «ДСВ Логістика» дозволяє досягти комплексної оптимізації діяльності компанії.

Таблиця 3.5

Інноваційні підходи управління логістикою розподілу продукції ТОВ «ДСВ Логістика»

Напрямок інновацій	Технології / Методи	Очікуваний ефект
Цифрові платформи	ERP, WMS, TMS	Централізоване управління, моніторинг запасів, автоматизація процесів
Інтелектуальне планування маршрутів	Smart Routing, алгоритми оптимізації	Скорочення часу доставки, зниження витрат на паливо, підвищення точності прогнозів
Автоматизація складів	Роботизовані конвеєри, автономні роботи	Прискорення обробки замовлень, зменшення людських помилок, оптимізація простору
Аналітика запасів	Machine Learning, Big Data Analytics	Точне прогнозування попиту, оптимізація запасів, уникнення дефіциту/надлишку
IoT та RFID	Датчики IoT, RFID-мітки	Відстеження вантажів, контроль стану товарів, швидка інвентаризація
Business Intelligence	BI-системи	Виявлення проблемних зон, підвищення ефективності управління, стратегічне планування
Екологічні інновації	Електротранспорт, «зелена логістика»	Зниження витрат, енергозбереження, скорочення вуглецевого сліду

Цифровізація та автоматизація складів забезпечують точність і швидкість обробки замовлень, інтелектуальна маршрутизація знижує витрати на транспортування та покращує своєчасність доставки, а сучасні аналітичні інструменти дозволяють прогнозувати попит і ефективно управляти запасами.

Додаткове використання IoT та RFID-технологій підвищує прозорість і контроль над усіма етапами ланцюга постачання, а впровадження «зеленої логістики» сприяє сталому розвитку та економії ресурсів. Таким чином, інноваційні підходи створюють умови для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДСВ Логістика», забезпечують високий рівень обслуговування клієнтів, скорочують витрати і формують платформу для стабільного довгострокового розвитку компанії.

3.3. Оптимізація логістичних процесів за умов війни

Військова агресія проти України спричинила суттєві економічні втрати та фактично паралізувала значну частину логістичної інфраструктури держави. Наразі з п'яти основних видів транспорту повноцінно працюють лише три – автомобільний, залізничний і трубопровідний. У таких умовах підприємства змушені активно шукати найефективніші варіанти для організації доставки своїх вантажів.

До початку повномасштабної війни більша частина імпорتنих поставок та майже 70% експорту здійснювалися морськими шляхами. Проте у 2022 році обсяги залізничних перевезень впали на 65,3%, а повітряний простір над країною був повністю закритий. Через суттєві обмеження в роботі морського та залізничного транспорту ринок логістичних послуг поступово переорієнтувався на автомобільні перевезення. Це змусило вантажовідправників та транспортні компанії переглянути маршрути експорту та перенаправити потоки через пункти пропуску на західному кордоні. Таким чином, питання модернізації та оптимізації логістичних процесів стало критично важливим викликом загальнодержавного значення, що потребує швидких і результативних рішень.

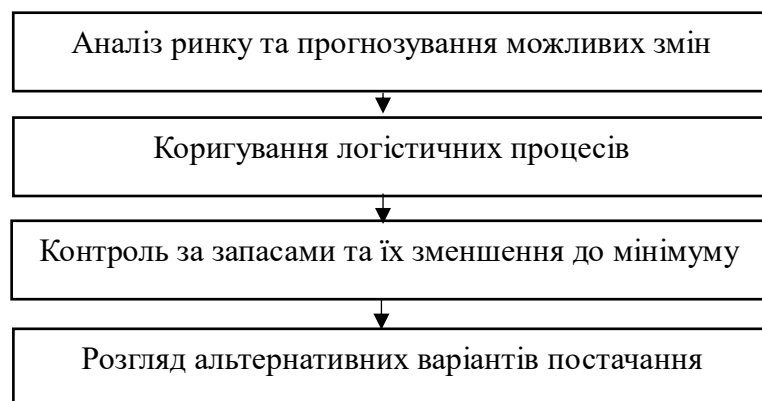


Рис. 3.5. Послідовність оптимізації логістичних процесів на підприємстві в умовах війни [6]

На рис. 3.5 представлено схему послідовності оптимізації логістичних

процесів на підприємстві в умовах воєнного часу. Розглянемо детальніше ключові етапи вдосконалення логістики під час дії воєнного стану:

Аналіз ринку та прогнозування змін. Цей етап включає глибоке вивчення ринкової ситуації, дослідження тенденцій розвитку, оцінку попиту та передбачення можливих коливань у ланцюгах постачання.

Коригування логістичних операцій. Підприємство постійно моніторить ефективність логістичних процесів і за потреби вносить зміни – коригує маршрути перевезень, шукає нових партнерів і постачальників, адаптує технології складування та зберігання.

Управління запасами та їх оптимізація. В умовах нестабільності доцільно мінімізувати надлишкові складські залишки, щоб зменшити фінансові ризики. Раціональна система контролю запасів дозволяє уникати перевантаження складів і скорочувати витрати підприємства.

Пошук альтернативних джерел постачання. Взаємодія з іншими учасниками логістичного ринку та розгляд додаткових варіантів доставки сприяють стабільності та безперервності постачання.

Таким чином, гнучкість та адаптивність у сфері логістики стають ключовими чинниками підтримання безперебійного товарообігу, що є критично важливим для задоволення потреб суспільства. З перших днів повномасштабної агресії РФ транспортно-логістична система України продемонструвала здатність швидко перебудовуватися та забезпечувати рух необхідних вантажів, підтверджуючи свою витривалість та ефективність у складних обставинах.

У зв'язку з руйнуванням транспортної інфраструктури – мостів, доріг та появою небезпечних ділянок – багато традиційних маршрутів стали непридатними. Тому сучасні логістичні компанії вимушені впроваджувати стратегії економного транспортування вантажів, оптимізуючи маршрути так, щоб охоплювати максимально можливу кількість напрямків у межах одного рейсу.

Попри впроваджені заходи, у сучасних умовах вартість вантажоперевезень істотно зросла. На це вплинула низка чинників: бойові дії, окупація окремих

територій, втрата звичних логістичних маршрутів і необхідність створення нових, довших шляхів доставки; подорожчання пального; знищення складських потужностей і транспортних засобів окупаційними військами; вимушене подовження ланцюгів постачання через використання міжнародних авіаційних і морських маршрутів; зростання ризиків, пов'язаних із перевезеннями вантажів [6].

Потрібно підкреслити, що ефективне управління ризиками на всіх етапах ланцюга постачання стає визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства в умовах війни. Здатність прогнозувати можливі події та своєчасно реагувати на різноманітні ризики – один із головних показників результативності сучасного бізнесу. При цьому варто розрізняти ризики, пов'язані з ринковим попитом, та ризики інфраструктурного характеру.

До першої групи належать: різке падіння попиту, банкрутство постачальників або сервісних провайдерів, валютні коливання тощо. До другої – руйнування виробничих потужностей, проблеми з транспортними шляхами, збій або втрата інформаційних систем, пошкодження інфраструктури, економічні потрясіння та інші подібні загрози.

Таким чином, в умовах воєнних дій будь-яка компанія, яка займається логістикою та розподілом продукції, стикається із надзвичайно складними викликами. ТОВ «ДСВ Логістика» не є винятком. Нестабільна ситуація на дорогах, ризики пошкодження вантажів, обмежена робота постачальників і непередбачувані обставини роблять традиційні логістичні підходи неефективними. Саме тому оптимізація логістичних процесів у таких умовах стає не лише питанням ефективності, а й життєвою необхідністю для забезпечення безперервності бізнесу.

Основною метою оптимізації є забезпечення безпечного та своєчасного переміщення продукції, максимальне зниження ризиків, пов'язаних із форс-мажорними обставинами, а також економія ресурсів і підвищення продуктивності компанії. У воєнний час оптимізація логістики включає комплекс заходів, що охоплюють цифровізацію процесів, автоматизацію

складів, диверсифікацію маршрутів, страхування вантажів, аналітику та прогнозування, безпеку персоналу і товарів, а також адаптацію до змін на ринку та в транспортній інфраструктурі.

Однією з найважливіших складових є постійний моніторинг стану транспортної мережі та швидка адаптація маршрутів доставки. В умовах війни звичайні дороги можуть бути частково або повністю заблоковані, тож компанія змушена мати систему для оперативного аналізу та зміни маршрутів. Для цього використовуються сучасні цифрові платформи, які дозволяють відстежувати стан доріг у режимі реального часу, враховувати ризики та прогнозувати затримки. Крім того, застосування альтернативних маршрутів і мультимодальних перевезень дозволяє мінімізувати ризики та забезпечує безперервність постачання продукції до клієнтів.

Автоматизація складів набуває особливої важливості за умов війни. Використання систем WMS, зонування складів і створення резервних точок зберігання дозволяє компанії швидко реагувати на зміни попиту, ефективно розподіляти товари і підтримувати запас критично важливих продуктів у різних регіонах. Автоматизація дозволяє також зменшити залежність від людського фактора, що особливо важливо, коли персонал може працювати в обмеженому режимі через воєнні обставини.

Цифровізація логістичних процесів за допомогою ERP і TMS систем забезпечує централізоване управління всіма етапами ланцюга постачання. Завдяки цьому можна оперативно планувати маршрути, балансувати навантаження на транспорт і склади, вести точний облік товарів та ефективно прогнозувати попит. Аналітика та прогнозування допомагають передбачати перебої в постачанні, швидко реагувати на зміни у доступності ресурсів і оптимізувати витрати.

Не менш важливим аспектом є безпека вантажів. В умовах війни ризик пошкодження або втрати продукції значно зростає. ТОВ «ДСВ Логістика» впроваджує додаткові заходи захисту вантажів, включаючи використання захищених складів, резервних точок зберігання та страхування продукції. Це

дозволяє мінімізувати фінансові втрати та гарантувати клієнтам безпечну доставку навіть у складних умовах.

Оптимізація ресурсів стає ключовою для забезпечення безперервності роботи. Планування навантаження транспорту, скорочення простоїв та ефективне використання водіїв і техніки дозволяє компанії підвищити продуктивність і знизити витрати на паливо та обслуговування. Диверсифікація транспорту – використання різних видів перевезень, від автомобільного до залізничного, і навіть використання дронів або локальних кур'єрських служб для коротких маршрутів – забезпечує додаткову гнучкість та оперативність.

Соціальна відповідальність у цих умовах також виходить на перший план. Забезпечення своєчасної доставки критично важливих товарів не лише зміцнює довіру клієнтів, партнерів і державних структур, а й підтримує економічну стабільність на локальному рівні. Комплексна оптимізація логістики за умов війни дозволяє компанії не просто виживати, а продовжувати ефективно функціонувати, зберігаючи конкурентні переваги.

Таблиця 3.6

Оптимізація логістичних процесів ТОВ «ДСВ Логістика» за умов війни

Напрямок оптимізації	Заходи	Очікуваний ефект
Моніторинг та планування маршрутів	Оперативний аналіз стану доріг, зміна маршрутів, використання альтернативних шляхів	Зменшення ризику затримок, безпечна доставка, безперервність поставок
Автоматизація складів	Використання WMS, зонування складів, резервні склади	Оптимізація розподілу товарів, підвищення швидкості обробки замовлень, зменшення ризику дефіциту
Цифровізація процесів	ERP, TMS, аналітика запасів та прогнозування	Централізований контроль, швидке прийняття рішень, оптимізація витрат
Безпека та страхування вантажів	Використання захищених маршрутів, додаткові склади, страхування	Мінімізація ризику втрати або пошкодження продукції
Диверсифікація транспорту	Мультиmodalьні перевезення, альтернативні транспортні засоби	Підвищення гнучкості, скорочення часу доставки, зменшення залежності від одного маршруту
Оптимізація ресурсів	Планування навантаження транспорту, скорочення простоїв	Підвищення продуктивності транспорту, економія палива та ресурсів
Соціальна відповідальність	Забезпечення своєчасної доставки критично важливих	Зміцнення довіри клієнтів, підтримка економічної

	товарів	стабільності, репутації	підвищення
--	---------	----------------------------	------------

Оптимізація логістичних процесів ТОВ «ДСВ Логістика» у воєнних умовах є ключовим чинником забезпечення стабільності та ефективності роботи компанії. Завдяки цифровізації, автоматизації складів, прогнозуванню, аналітиці та диверсифікації маршрутів компанія забезпечує безпечну та своєчасну доставку продукції, мінімізує ризики втрат та збитків і оптимізує витрати на логістику.

Додаткові заходи безпеки, страхування вантажів і резервні склади дозволяють компанії швидко реагувати на непередбачувані ситуації, а ефективне планування ресурсів і використання мультимодальних перевезень забезпечують гнучкість та надійність доставки. Соціальна відповідальність та своєчасне постачання критично важливих товарів зміцнюють довіру клієнтів і партнерів, підвищують репутацію ТОВ «ДСВ Логістика» та забезпечують стабільність компанії в умовах нестабільності.

У ТОВ «ДСВ Логістика» в умовах війни ключовими ризиками є:

- нестабільність транспортних шляхів,
- подорожчання пального,
- потреба в зміні маршруту,
- нестача персоналу,
- необхідність цифровізації.

Визначимо конкретні напрями оптимізації для ТОВ «ДСВ Логістика» у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Напрями оптимізації для ТОВ «ДСВ Логістика»

№	Напрямок оптимізації	Очікуваний ефект
1	Оптимізація маршрутів та впровадження TMS (Transport Management System)	скорочення витрат на транспортування на 8–12% зменшення часу доставки на 10–15%
2	Перехід на гібридну модель складування (3PL + власні склади)	зниження складських витрат на 5–7% підвищення оборотності товарів на 5–10%

3	Впровадження автоматизації: сканування, RFID, WMS	помилки при комплектуванні ↓ на 30–40% швидкість обробки палет ↑ на 20–25%
4	Оптимізація кадрової політики	навчання і часткова автоматизація → можливе зростання продуктивності на 10–12% без нарощення персоналу

У таких умовах питання оптимізації логістичних процесів для ТОВ «ДСВ Логістика» набуває життєвої необхідності. Оптимізація стає не лише засобом підвищення ефективності, а й інструментом забезпечення стабільності, безпечного переміщення вантажів і мінімізації ризиків, пов'язаних із воєнними діями.

Фактичні показники та прогноз ефекту від оптимізації подано у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Фактичні показники та прогноз ефекту від оптимізації у 2022-2026 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025 без оптимізації	2025 (прогноз з оптиміз.)	2026 (прогноз з оптиміз.)
Чистий дохід, тис. грн	423801	455904	571848	663343	720530	907867
Валовий прибуток, тис. грн	218301	256525	305018	338304	367470	463857
Чистий прибуток, тис. грн	56002	85954	97 438	108121	131353	165705
Середньооблікова чисельність, осіб	209	216	234	240	240	245
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2028	2111	2444	2764	3002	3705

ТОВ «ДСВ Логістика» демонструє стійке зростання фінансових показників навіть у складних умовах воєнного часу. За 2022-2024 роки компанія змогла збільшити чистий дохід на понад 35%, а чистий прибуток – на майже 74%, що свідчить про ефективність існуючої бізнес-моделі та здатність адаптуватися до нестабільного ринку.

Прогноз на 2025-2026 роки із запровадженням комплексної оптимізації логістичних процесів – включно з впровадженням TMS для маршрутів, автоматизацією складських операцій через WMS і RFID, а також використанням гібридної моделі складування – показує значний потенціал зростання: чистий

дохід може досягти майже 908 млн грн, а чистий прибуток – понад 165 млн грн. Це відповідає додатковому приросту доходу та прибутку, який забезпечується саме за рахунок оптимізації та підвищення продуктивності праці.

Таким чином, впровадження оптимізаційних заходів дозволяє не лише підвищити фінансові результати компанії, а й забезпечити її стійкість у складних умовах війни, зменшити операційні ризики, підвищити точність та швидкість логістичних процесів. Це створює основу для подальшого стратегічного розвитку, масштабування бізнесу та формування конкурентної переваги на ринку.

У підсумку, оптимізація логістики є не просто доцільним покращенням операційних процесів, а ключовим фактором підвищення ефективності та довгострокової стійкості ТОВ «ДСВ Логістика». Прогноз ефекту від оптимізації наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Прогноз ефекту від оптимізації для досліджуваного підприємства

Блок / Показник	2024	2025 без оптимізації	2025 (оптиміз.)	2026 (оптиміз.)	Абсолютна зміна (опт.)	Відносна зміна (опт.)
Чистий дохід, тис. грн	571848	663343	720530	907867	148019	25,9%
Валовий прибуток, тис. грн	305018	338304	367470	463857	158839	52%
Чистий прибуток, тис. грн	97438	108121	131353	165705	68267	70%
Середньооблікова чисельність, осіб	234	240	240	245	0	0%
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2444	2764	3002	3705	1261	51,6%
Рентабельність чистого прибутку, %	17,0	–	19,6	–	2,6 в.п.	–
Економія транспортних витрат, тис. грн	–	–	10673	–	10673	–
Економія складських витрат (WMS), тис. грн	–	–	3202	–	3202	–
Економія операційних витрат (ERP/TMS), тис. грн	–	–	7471	–	7471	–
Загальна економія витрат, тис. грн	–	–	21346	–	21346	–
Прогноз приросту чистого доходу (2025)	–	–	606159	–	34311	6,0%

опт.), тис. грн						
Прогноз приросту валового прибутку (2025 опт.), тис. грн	—	—	323319	—	18301	6,0%
Прогноз приросту чистого прибутку (2025 опт.), тис. грн	—	—	118784	—	21346	22%
Продуктивність праці (2025 опт.), тис. грн/особу	2445	—	2590	—	145	5,9%

Так, прогноз на 2025-2026 роки показує, що впровадження комплексної оптимізації логістики дозволяє значно поліпшити фінансові результати: чистий дохід може зрости до 907,9 млн грн, а чистий прибуток – до 165,7 млн грн. Продуктивність праці досягне понад 3,7 млн грн на одного співробітника.

Отже, оптимізація відбулась за рахунок наступних ключових заходів:

- ефективне управління маршрутами та транспортними витратами (TMS) – дозволило скоротити витрати на перевезення на понад 10 млн грн.
- автоматизація складських процесів (WMS, RFID) – знизилася складські витрати на 3,2 млн грн та прискорила обробку замовлень, зменшивши помилки при комплектуванні.
- впровадження ERP та інтегрованих систем управління операціями – дозволило оптимізувати адміністративні та операційні витрати на 7,5 млн грн.
- підвищення продуктивності праці без збільшення чисельності персоналу – завдяки цифровізації процесів і впровадженню автоматизованого контролю.

У результаті оптимізаційних заходів компанія отримає загальну економію витрат 21,3 млн грн, а також додатковий приріст чистого прибутку на 21,3 млн грн лише у 2025 році. Це підвищить рентабельність чистого прибутку з 17% до 19,6% і дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною та стійкою до зовнішніх ризиків, створюючи основу для подальшого стратегічного розвитку.

Висновки до розділу 3

Підводячи підсумки щодо напрямів удосконалення системи управління логістичною діяльністю ТОВ «ДСВ Логістика», можна зробити наступні висновки:

1. Логістична діяльність компанії є стратегічно важливою для підвищення конкурентоспроможності та ефективності операцій. Оптимізація транспортної логістики, впровадження GPS і систем моніторингу скорочує час доставки та витрати. Автоматизація складських процесів, раціональне зонування та системи «just-in-time» підвищують продуктивність і точність обліку. Управління запасами та прогнозування попиту дозволяють уникати дефіциту і надлишків товарів. ERP-системи та аналітика забезпечують оперативне управління, а гнучкість доставки і контроль вантажів підвищують задоволеність клієнтів. Економічні та екологічні заходи зменшують витрати та вплив на довкілля. Реалізація комплексних заходів удосконалює логістичні процеси, підвищує ефективність, скорочує витрати та зміцнює ринкові позиції компанії.

2. Логістична діяльність компанії є стратегічно важливою для підвищення конкурентоспроможності та ефективності операцій. Оптимізація транспортної логістики, впровадження GPS і систем моніторингу скорочує час доставки та витрати. Автоматизація складських процесів, раціональне зонування та системи «just-in-time» підвищують продуктивність і точність обліку. Управління запасами та прогнозування попиту дозволяють уникати дефіциту і надлишків товарів. ERP-системи та аналітика забезпечують оперативне управління, а гнучкість доставки і контроль вантажів підвищують задоволеність клієнтів. Економічні та екологічні заходи зменшують витрати та вплив на довкілля. Реалізація комплексних заходів удосконалює логістичні процеси, підвищує ефективність, скорочує витрати та зміцнює ринкові позиції компанії.

3. Війна суттєво порушила роботу транспортної інфраструктури України, змусивши підприємства шукати нові маршрути та ефективні способи доставки вантажів. Основні напрями оптимізації ТОВ «ДСВ Логістика» включають аналіз ринку, коригування логістики, управління запасами та пошук альтернативних постачальників. Цифровізація, автоматизація складів,

диверсифікація маршрутів і безпека вантажів забезпечать безперебійність поставок, зниження ризиків і економію ресурсів. Такий комплексний підхід дозволить компанії підтримувати стабільність, ефективність та конкурентоспроможність навіть у складних умовах.

ВИСНОВОК ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Логістична діяльність підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні його ефективної роботи, особливо в умовах воєнного стану та нестабільного ринку. Сучасне розуміння логістики передбачає управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками як цілісною системою, що ґрунтується на інноваційності, екологічності, безпеці та системності. Наукові дослідження підкреслюють, що логістика спрямована на оптимізацію витрат, підвищення якості обслуговування, забезпечення безперервності процесів і здатність адаптуватися до мінливих умов. У рамках організаційного інжинірингу вона формує основу для ефективного менеджменту, а впровадження сучасних ERP-рішень дозволяє об'єднати всі логістичні процеси в єдину інформаційну систему. В цілому, логістична діяльність створює синергійний ефект, підвищуючи конкурентоспроможність та сприяючи стійкому розвитку підприємства.

Логістика є стратегічним елементом діяльності компанії, адже охоплює весь ланцюг руху товарів – від закупівлі ресурсів до доставки продукції та обробки повернень. Кожний напрям логістики має власні завдання, методи та критерії ефективності, а їх інтеграція забезпечує цілісність системи. У сучасних умовах успіх визначають цифровізація, узгодженість процесів, гнучкість та швидка реакція на зміни ринку. Комплексний підхід до логістики дозволяє оптимізувати витрати, підвищити якість сервісу, зміцнити конкурентні позиції та досягти довгострокових стратегічних цілей.

Методичні основи управління логістичною діяльністю формують комплексну систему організації потоків на підприємстві. Вони поєднують системний, процесний та інтегрований підходи, що забезпечують узгодженість операцій і мінімізацію витрат. Використання сучасних методів і цифрових технологій підвищує точність планування, пришвидшує процеси та підсилює гнучкість системи. Організаційно-економічні механізми та комплексна оцінка ефективності сприяють стабільному розвитку й підтримці високого рівня

обслуговування. Таким чином, логістичне управління стає важливим фактором конкурентоспроможності та стратегічної стійкості підприємства.

Нормативно-правова та інформаційна база логістики створює фундамент для легального, узгодженого та ефективного управління потоками ресурсів та інформації. Дотримання законодавства та внутрішніх регламентів забезпечує правильну організацію перевезень, складування, закупівель і зовнішньоекономічних операцій, мінімізуючи юридичні та фінансові ризики. Сучасні інформаційні системи – ERP, WMS, TMS, аналітичні платформи та технології ідентифікації – гарантують оперативність, точність і прозорість процесів. Поєднання правової бази з цифровими рішеннями підвищує якість управлінських рішень, оптимізує витрати та забезпечує високий рівень логістичного сервісу, що зміцнює конкурентні позиції компанії.

ТОВ «ДСВ Логістика» понад 11 років успішно працює на українському ринку та, незважаючи на воєнні обставини, зуміло зберегти стабільність і посилити свої позиції. Компанія оперативно адаптувала маршрути, оптимізувала процеси, підтримала персонал та впровадила нові технології. Отримання статусу Авторизованого Економічного Оператора підвищило рівень довіри міжнародних партнерів і розширило можливості для клієнтів. Членство у глобальній групі DSV забезпечує доступ до міжнародної інфраструктури та високих стандартів обслуговування. Завдяки гнучкості, інноваційності та ефективному управлінню ТОВ «ДСВ Логістика» залишається ключовим гравцем українського логістичного ринку та підтримує стабільність ланцюгів постачання у складних умовах.

Фінансовий стан компанії залишається стійким: за 2022–2024 рр. активи зросли майже на 80%, чистий дохід – на 35%, а чистий прибуток – на 74%. Ліквідність значно перевищує нормативні показники, що гарантує повну платоспроможність. Частка власного капіталу висока, а залежність від позикових коштів зменшується. Основне завдання компанії – оновлення основних засобів, проте загальна динаміка свідчить про ефективну та прибуткову діяльність.

Кадровий потенціал ТОВ «ДСВ Логістика» налічує 234 працівники, із яких 61% – чоловіки та 39% – жінки. Основна частина персоналу має досвід роботи 1–5 років (44%), половина працівників – з вищою освітою, понад 50% – кваліфіковані фахівці. Переважний вік співробітників – 25–40 років, а 67% працюють у виробничій сфері. Фонд оплати праці зріс на 20% і складає 172,5 млн грн, де основна зарплата – 73%, а заохочувальні виплати – 14%. Структура виплат збалансована між стимулюванням і соціальною підтримкою. Основні напрямки розвитку – оновлення автопарку, автоматизація складів та вдосконалення системи мотивації.

Логістична діяльність компанії є стратегічно важливою для підвищення конкурентоспроможності та ефективності операцій. Оптимізація транспортної логістики, впровадження GPS та систем моніторингу скорочує час доставки і зменшує витрати. Автоматизація складів, раціональне зонування та системи «just-in-time» підвищують продуктивність і точність обліку. Управління запасами та прогнозування попиту дозволяють уникати дефіциту і надлишків товарів. ERP-системи та аналітичні інструменти забезпечують оперативне управління, а гнучкі маршрути й контроль вантажів підвищують задоволеність клієнтів. Економічні та екологічні заходи зменшують витрати та вплив на довкілля. Комплексна реалізація цих заходів підвищує ефективність логістики, скорочує витрати та зміцнює ринкові позиції компанії.

Отже, основні напрями оптимізації ТОВ «ДСВ Логістика» включають аналіз ринку, коригування логістики, управління запасами та пошук альтернативних постачальників. Цифровізація, автоматизація складів, диверсифікація маршрутів і забезпечення безпеки вантажів гарантують безперебійність поставок, зниження ризиків і економію ресурсів. Такий комплексний підхід дозволяє компанії залишатися стабільною, ефективною та конкурентоспроможною навіть у складних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Багорка М. О., Ільченко Т. В., Кравець О. В. Місце логістичного менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2659/2575>
2. Багорка М. О., Якубенко Ю. Л. Напрями підвищення ефективності складської логістики. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1 (46). С. 9-14.
3. Балабанова Л.В. Логістика: підручник / Л.В. Балабанова, А.Н. Германчук; Львів: «Магнолія 2006», 2024. 368 с.
4. Барна М.Ю., Баган Н.В., Хмельницька Є.В. Чинники впливу на формування, стан та ефективність управління ресурсами підприємств індустрії гостинності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 287-292.
5. Боса І., Мельник А. Управління логістичними процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. 2024. № 3. С. 202-206.
6. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2912/2836>
7. Вишневська О.М., Човага С.В., Волошиновський С.В. Теоретичні засади й особливості логістичної діяльності підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 260-262.
8. Воловельська І. В., Шемшур М., Кирильченко С. Економічна безпека підприємства: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. С. 78-79.
9. Волохова І. В., Волохов В. А., Лук'янова О. М. Фактори впливу на логістичне забезпечення України в умовах війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 106-111.

10. Воробець Є. О., Міняйло В. П., Копотієнко Т. Ю. Приймак Н. В. Дью дилідженс та аудит проєктів як інструменти управління логістичною діяльністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 156-161.

11. Воськало В. І., Демський В. І. Теоретичні аспекти логістичної діяльності у системі бухгалтерського обліку. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3893/3813>

12. Галат Л. М. Вплив логістичного управління на економічну діяльність у сфері державного управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 3. С. 16-23.

13. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії*. 2022. № 13. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/84/74>

14. Грінченко Р. В., Горлова О. П. Ретроспективний аналіз сутності логістики у торгівлі. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3432/3360>

15. Гуржій Н., Гавран В., Сапотницька Н. Цифрові технології та їхній вплив на управління логістичними процесами підприємств. *Економіка та суспільство*, 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2838/2762>

16. Декалюк О. Формування в роботі керівника алгоритмів стратегічного управління потенціалом підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 35. С. 189-196.

17. Дідик А. М., Ортинський В. Л., Козаченко Г. В. [та ін.] Економічна безпека підприємства: підручник / за заг. ред. А. М. Дідика. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2019. 624 с.

18. Завербний А. С., Двуліт З. П., Вуєк Х. І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750/1686>

19. Завербний А. С., Ломага Ю. Р. Проблеми та перспективи формування логістичних ланцюгів постачання у воєнний період за умови активізування євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1927/1855>

20. Загородня А. С. Підвищення рівня управління економічною безпекою підприємств в умовах ризиків та загроз. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2727/2644>

21. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 49.

22. Зубров С.М., Молчанов О.В. Ефективний логістичний менеджмент в умовах глобальних ризиків та трансформацій для України. *Economics: time realities*. 2024. № 3 (73). С. 104-112.

23. Іванова М., Саннікова С., Варяниченко О., Харін С., Бойченко М., Рябик Г. Статистичні методи в управлінні ризиками при плануванні зовнішньоекономічної та логістичної діяльності для забезпечення сталого розвитку підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 3(56). С. 241-256.

24. Ітченко Д. М., Сидоренко А. В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як дієвий механізм їх реорганізації. *Регіональна економіка та управління*. 2018. № 4 (22). С. 38-43.

25. Камінська І. М., Каракулько О. В., Тарасюк А. В. Концептульне підґрунтя і методичні положення з аналізування логістичних процесів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4422/4352>

26. Канцедаль Н.А., Лега О.В., Морозов Є.О. Цифровізація логістики: нові технології для покращення управління та оптимізації. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 45-51.

27. Кирилюк І. М., Сокур А. В. Організація логістичних процесів

підприємства в умовах війни: проблеми та рішення. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3764/3685>

28. Кириченко А. В., Березовська Л. О. Логістична діяльність у сфері міжнародної електронної комерції. *Економіка і суспільство*, 2021. № 28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/495/474>

29. Клименко М. Ф. Особливості управління логістичною діяльністю підприємства. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів V Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Житомирська політехніка, 2024. С. 69. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/>

30. Кобелєва Т. О., Витвицька О. Д., Перерва П. Г., Ковальчук С. В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2022. № 1. С. 53-57.

31. Ковальова М. Л. Логістичне забезпечення зовнішньоторговельних операцій в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3906/3829>

32. Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2005. № 1 (27). С. 114-123.

33. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретикометодичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 20. С. 51-55.

34. Кривещенко В. В., Хмурковський Г. В., Ляденко Т. В. Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4172/4103>

35. Криворучко О. М., Кривенко Л.Ф. Логістична система управління якістю автотранспортних послуг. *Економіка транспортного комплексу*. Харків, 2024. Вип. 43. С. 168-181.

36. Кузяк В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та

шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2833/2756>

37. Кулакова С., Калембет А., Подкопова Д. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1(8). С. 22-29.

38. Кульганік О., Давидюк Л. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів в сучасних організаціях. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 221-228.

39. Курило О. Б., Бондаренко Л. П., Вівчар О. Й., Чубка О. М. Фінанси підприємств: підручник. Київ: Кондор, 2020. 340 с.

40. Кустріч Л. О. Фінансовий ризик-менеджмент у сфері логістики. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 167-173.

41. Лазебник Л. Л., Гурочкіна В. Г., Слюсарева Л. В. [та ін.] Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. Л. Л. Лазебника. Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2021. 426 с.

42. Лихолат С. М., Гаврилюк М. Аналіз ринку логістичних послуг в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3824/3859>

43. Лойшин А. Аналіз наукових положень ресурсних концепцій в економічній теорії і теорії стратегічного управління. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*. 2021. Vol. 11. №. 3. С. 41-55.

44. Мамчин М. М., Михаць А. Р., Демко М. Я. Вплив військового стану на логістичну діяльність в Україні. *Ефективна економіка*, 2024. № 6. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/4043/4078>

45. Мельникова К.В. Статистика логістичної діяльності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 5. С. 244-247.

46. Микуланинець С. І. Логістичний підхід до управління розвитком регіону. Вісник НУ «Львівська політехніка». Сер.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2017. № 875.

С. 315-320.

47. Михайлик Н. І. Особливості управління логістичною діяльністю підприємств на ринку продуктового ретейлу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4683/4625>

48. Мізіна О. В., Амеліницька О. В., Грецька І. Р., Сорока О. Ю. Управління логістичною діяльністю енергопостачальних підприємств. *Ефективна економіка*, 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/70.pdf

49. Молодик М. Б., Яновська В. П. Управління фінансовими потоками в логістичних системах в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3911/3834>

50. Ніценко В. С., Самоилик Ю. В., Гринько О. В. Теоретичні підходи до розвитку логістичних систем в умовах нестабільності економічного середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 24-29.

51. Огренич Ю. О., Діброва В. О. Логістична діяльність підприємств в умовах невизначеності: особливості, проблеми, напрямки вдосконалення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2023. Вип. 55. С. 20-28.

52. Озарко К. С., Челомбитько В. В. Особливості управління логістикою за кризових умов господарювання: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1917/1845>

53. Пальчик І.М. Управління логістичними ресурсами: вплив на зниження витрат та підвищення продуктивності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 225-229.

54. Панченко В. А., Панченко О. П. Оптимізація логістичних бізнес-процесів в умовах антикризового управління підприємством. *Проблеми*

сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 11. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-04-14/2024-11-04-14>

55. Перевозова І. В., Сакун А. Ж. Логістична концепція виробничо-промислового підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 14. Ч. 2. С. 58-64.

56. Ремзина Н. Особливості управління ланцюгами постачання в умовах кризових явищ. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 1 (82). С. 110-124.

57. Ромашко О. М., Черевань А. А. Організаційні та методологічні аспекти облікової політики логістичного підприємства за МСФЗ. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4998/4945>

58. Сало Я. В. Роль інновацій в розвитку транспортної логістики. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5316/5258>

59. Самойленко Б. В. Інституціональний базис для регулювання ринку логістичних послуг в Україні та її регіонах з боку держави. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 78-86.

60. Сергієнко Ю. І. Економічна безпека підприємства як об'єкт управління. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 171-176.

61. Середа Н. М. Стратегічне управління ресурсами підприємства: оптимізація логістики в умовах економічної невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5475/5414>

62. Смирнова Н. В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 20. Частина 3. С. 54-59.

63. Сокурєнко С. О., Швець Д. В., Бортник С. М., Ткаченко С. О. Фінанси підприємств: підручник / за заг. ред. В. В. Сокурєнка. Харків: ХНУВС, 2022. 292 с.

64. Сумець О.М. Змістовний аналіз дефініції «логістична діяльність». Сталий розвиток економіки : міжнародний науково- виробничий журнал. 2013. № 4 (21). С. 290-295.
65. Тарасюк Г. М., Іщенко В. С. Логістичне управління в діяльності підприємств: еволюція концепцій, управлінських підходів та тренди сучасності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14. С. 32-38.
66. Терещенко С. І., Євтушенко А. М. Логістичний ланцюг постачання: управління та оптимізація. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6(17). С. 207-214.
67. Тесніков О. М., Фурсова В. А. Напрямки розвитку військової логістики в Україні в умовах воєнного стану як фактору її економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3998/3928>
68. Трушкіна Н. В., Шкригун Ю. О. Управління логістичною діяльністю підприємства в цифровій економіці: теоретичні засади. *Наукові інновації та передові технології*. 2021. № 2(2). С. 152-166.
69. Федірець О. В., Даценко О. В., Кекало Є. О. Стратегічні аспекти управління матеріально-технічними ресурсами підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 69-73.
70. Фінанси підприємств: підручник / Н. О. Власова [та ін.] ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Світ книг, 2018. 437 с.
71. Франів І. А., Хархаліс І. М. Інноваційні підходи управління логістичними системами розподілу продукції. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3817/3737>
72. Харченко Ю. А. Шляхи поліпшення системи управління ресурсами підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/150/150>
73. Хвищун Н.В. Сутність поняття «логістика»: ретроспективний аналіз. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> > irbis_nbuv

› cgiirbis_64

74. Шашина М.В., Недзельський А.О. Оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства як інструмент забезпечення прибутковості. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2023. № 1. С. 125-132.

75. Шелест Р. В. Теоретичні підходи до поняття логістичних процесів як об'єкту публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 20. С. 188-194.

76. Шкригун Ю.О. Генезис поняття «логістична діяльність підприємства». *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2 (41). С. 183-190.

77. Шталь Т., Уварова А. Логістична діяльність торговельного підприємства: сутнісні характеристики та формалізація моделі. *Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. Економіка*. 2019. № 3 (204). С. 64-71.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДСВ ЛОГІСТИКА"		Дата (рік, місяць, число)	2023 01 01	
Територія	м.Київ		за ЄДРПОУ	38857571	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		за КАТОТТГ	1 UA800000000000875983	
Вид економічної діяльності	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту		за КОПФГ	240	
Середня кількість працівників	2 216		за КВЕД	52.29	
Адреса, телефон	вулиця СИМ'Я СОСНІНИХ, буд. 7, ЛІТЕРА "Д", м. КИЇВ, 03134		0677649580		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "✓" у відповідній клітинці):					
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

		Форма №1 Код за ДКУД	1801001
А К Т И В			
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	952	538
первісна вартість	1001	2 549	2 549
накопичена амортизація	1002	1 597	2 011
Незавершені капітальні інвестиції	1005	52	-
Основні засоби	1010	7 419	9 607
первісна вартість	1011	26 080	30 901
знос	1012	18 661	21 294
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	1 120	5 462
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізичні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	9 543	15 607
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5 983	1 864
виробничі запаси	1101	61	36
незавершене виробництво	1102	5 723	1 682
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	199	146
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	289 391	212 987
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	2 015	839
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	44 121	36 564
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	40 105	36 491
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	40 105	36 491
Витрати майбутніх періодів	1170	59	149
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 176	2 562
Усього за розділом II	1195	382 850	291 456
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	392 393	307 063

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 338	5 338
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	427
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	85 038	141 040
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	90 376	146 805
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	279 541	115 754
розрахунками з бюджетом	1620	5 199	9 410
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 943	5 301
розрахунками зі страхування	1625	154	-
розрахунками з оплати праці	1630	2 786	5 021
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	30	4 366
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	7 589	8 748
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 718	16 959
Усього за розділом III	1695	302 017	160 258
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	392 393	307 063

Керівник

ПОЩЛУЄНКО АНДРІЙ ВЛАДИЛЕНОВИЧ

Головний бухгалтер

САВЧЕНКО ЮЛІЯ ВАЛЕНТИНІВНА

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДСВ ЛОГІСТИКА"	Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
Територія	м. Київ	за ЄДРПОУ	38857571		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ	UA80000000000875983		
Вид економічної діяльності	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників	216	за КВЕД	52.29		
Адреса, телефон	вулиця Дзюби Івана, буд. 7, літера "Д", м. КИЇВ, 03134, Україна	0677649580			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					V
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	538	205
первісна вартість	1001	2 549	2 341
накопичена амортизація	1002	2 011	2 136
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	53
Основні засоби	1010	9 607	9 285
первісна вартість	1011	30 901	31 937
знос	1012	21 294	22 652
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	5 462	6 398
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	15 607	15 941
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 864	4 175
виробничі запаси	1101	36	123
незавершене виробництво	1102	1 682	3 884
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	146	168
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	212 987	172 568
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	839	311
з бюджетом	1135	-	11
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	143
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	36 564	56 535
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	36 491	162 794
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	36 491	162 794
Витрати майбутніх періодів	1170	149	426
Частина перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	2 562	1 729
Усього за розділом II	1195	291 456	398 692
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	307 063	414 633

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 338	5 338
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	427	330
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	141 040	226 994
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	146 805	232 662
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	115 754	148 924
розрахунками з бюджетом	1620	9 410	6 743
у тому числі з податку на прибуток	1621	5 301	3 931
розрахунками зі страхування	1625	-	306
розрахунками з оплати праці	1630	5 021	6 276
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	4 366	3 110
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	8 748	10 080
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	16 959	6 532
Усього за розділом III	1695	160 258	181 971
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	307 063	414 633

Керівник

ПОЦІЛУЄНКО АНДРІЙ ВЛАДИЛЕНОВИЧ

Головний бухгалтер

САВЧЕНКО ЮЛІЯ ВАЛЕНТИНІВНА

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку І "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДСВ ЛОГІСТИКА"		Дата (рік, місяць, число)	2025 01 01	
Територія	м. Київ		за ЄДРПОУ	38857571	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		за КАТОТТГ	UA80000000000875983	
Вид економічної діяльності	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту		за КОПФГ	240	
Середня кількість працівників	234		за КВЕД	52.29	
Адреса, телефон	вулиця Дзюби Івана, буд. 7, літера "Д", м. Київ, 03134, Україна		0677649580		
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці):					
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	205	527
первісна вартість	1001	2 341	2 831
накопичена амортизація	1002	2 136	2 304
Незавершені капітальні інвестиції	1005	53	712
Основні засоби	1010	9 285	8 892
первісна вартість	1011	31 937	33 483
знос	1012	22 652	24 591
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	6 398	6 140
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	15 941	16 271
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4 175	2 912
виробничі запаси	1101	123	313
незавершене виробництво	1102	3 884	1 424
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	168	1 175
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	172 568	148 346
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	311	360
з бюджетом	1135	11	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахований доходів	1140	143	1 131
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	56 535	42 067
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	162 794	336 759
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	162 794	336 759
Витрати майбутніх періодів	1170	426	721
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 729	2 185
Усього за розділом II	1195	398 692	534 481
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	414 633	550 752

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 338	5 338
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	330	234
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	226 994	324 432
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	232 662	330 004
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	148 924	183 891
розрахунками з бюджетом	1620	6 743	8 430
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 931	3 755
розрахунками зі страхування	1625	306	1 167
розрахунками з оплати праці	1630	6 276	7 694
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3 110	1 994
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	10 080	12 170
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 532	5 402
Усього за розділом III	1695	181 971	220 748
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	414 633	550 752

Керівник

ПОЩЛУЄНКО АНДРІЙ ВЛАДИЛЕНОВИЧ

Головний бухгалтер

САВЧЕНКО ЮЛІЯ ВАЛЕНТИНІВНА

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток Б

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДСВ ЛОГІСТИКА"	(найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
				2023	01	01
				38857571		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)						
за Рік 2022 р.						
Форма № 2 Код за ДКУД			1801003			
І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ						
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року			
1	2	3	4			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	423 801	487 513			
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-			
премії підписані, валова сума	2011	-	-			
премії, передані у перестрахування	2012	-	-			
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-			
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-			
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(205 500)	(336 699)			
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-			
Валовий: прибуток	2090	218 301	150 814			
збиток	2095	(-)	(-)			
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-			
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-			
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-			
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-			
Інші операційні доходи	2120	59 838	19 829			
у тому числі:	2121	-	-			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю						
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-			
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-			
Адміністративні витрати	2130	(104 875)	(95 851)			
Витрати на збут	2150	(404)	(1 297)			
Інші операційні витрати	2180	(104 600)	(26 733)			
у тому числі:	2181	-	-			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю						
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-			
Фінансовий результат від операційної діяльності:						
прибуток	2190	68 260	46 762			
збиток	2195	(-)	(-)			
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-			
Інші фінансові доходи	2220	-	-			
Інші доходи	2240	136	363			
у тому числі:	2241	-	-			
дохід від благодійної допомоги						
Фінансові витрати	2250	(-)	(83)			
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)			
Інші витрати	2270	(-)	(-)			
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-			

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	68 396	47 042
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(12 394)	(8 952)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	56 002	38 090
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	56 002	38 090

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 551	5 343
Витрати на оплату праці	2505	108 949	94 869
Відрахування на соціальні заходи	2510	19 850	18 075
Амортизація	2515	4 091	5 056
Інші операційні витрати	2520	240 459	361 316
Разом	2550	377 900	484 659

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

ПОЦЛУСНКО АНДРІЙ ВЛАДИСЛАВОВИЧ

Головний бухгалтер

САВЧЕНКО ЮЛІЯ ВАЛЕНТИНІВНА

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДСВ ЛОГІСТИКА"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2024	01	01
			38857571		

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	455 904	423 801
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(199 379)	(205 500)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	256 525	218 301
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	29 273	59 838
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(147 733)	(104 875)
Витрати на збут	2150	(1 483)	(404)
Інші операційні витрати	2180	(31 805)	(104 600)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	104 777	68 260
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	97	136
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	104 874	68 396
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(18 920)	(12 394)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	85 954	56 002
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	85 954	56 002

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5 905	4 551
Витрати на оплату праці	2505	143 390	108 949
Відрахування на соціальні заходи	2510	23 949	19 850
Амортизація	2515	3 275	4 091
Інші операційні витрати	2520	203 891	240 459
Разом	2550	380 410	377 900

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



ПОЦЛУСНКО АНДРІЙ ВЛАДИЛЕНОВИЧ

САВЧЕНКО ЮЛІЯ ВАЛЕНТИНІВНА

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДСВ ЛОГІСТИКА"** (найменування)
 Дата (рік, місяць, число) **2025** за ЄДРПОУ **38857571**

КОДИ		
2025	01	01
38857571		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за **Рік 2024** р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	571 848	455 904
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(266 830)	(199 379)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	305 018	256 525
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	38 957	29 273
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(172 796)	(147 733)
Витрати на збут	2150	(1 312)	(1 483)
Інші операційні витрати	2180	(50 688)	(31 805)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	119 179	104 777
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	96	97
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	119 275	104 874
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(21 837)	(18 920)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	97 438	85 954
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	97 438	85 954

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	7 005	5 905
Витрати на оплату праці	2505	172 548	143 390
Відрахування на соціальні заходи	2510	29 287	23 949
Амортизація	2515	2 802	3 275
Інші операційні витрати	2520	274 859	203 891
Разом	2550	486 501	380 410

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



ПОЦІЛУСНКО АНДРІЙ ВЛАДИСЛЕНОВИЧ

САВЧЕНКО ЮЛІЯ ВАЛЕНТИНІВНА