

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля
Освітня програма: Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри 
Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ
« 15 » 05 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ


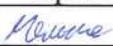




Мельника Олександра Борисовича
Прізвище, ім'я, по батькові здобувача

- Тема роботи: Удосконалення логістичної системи ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК», (м. Хмельницький)
Керівник роботи Руда Тетяна Василівна, канд. екон. наук, доцент
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, учене звання
Затверджено наказом ректора університету від «25» 08 2025 р. № 65
- Термін подання здобувачем роботи на кафедру 15.12.2025 р.
- Вихідні дані до роботи сучасні публікації на тему ресурсного потенціалу в наукових фахових виданнях, фінансово-економічна звітність та звітність з підприємства за останні три роки, результати власних спостережень та матеріали звіту з переддипломної практики.
- Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
 - ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВА
 - АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»
 - НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»
- Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

таблиця 1 – Підходи до визначення поняття «логістична система підприємства»; рисунок 1 - Види зв'язків та типів логістичних систем; рисунок 2 – Ширша схема руху потоку у логістичних системах із прямими зв'язками; рисунок 3 - Схема руху потоку у логістичних системах із ешелонованими зв'язками; рисунок 4 - Межі логістичної системи; рисунок 5 - Технологія ведення логістичної діяльності 2 PL-провайдерів; таблиця 2 Основні показники діяльності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»; рисунок 6 - Мапи мережі складів та розподільчих центрів складських приміщень сухого, температурного (0 - +5) та температурного (-18) режиму ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»; таблиця 4 - Структура персоналу ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»; таблиця 3 - Аналіз використання робочого часу ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»; таблиця.4 - Аналіз продуктивності праці персоналу ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»; таблиця 5 – Аналіз витрат на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»; таблиця.6 – Аналіз формування прибутку ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»;

Структура пасиву балансу за звітний рік ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»; таблиця 10 – Структура оборотних активів; Таблиця 11 – Запропонована класифікація клієнтів за умовами розрахунків; таблиця 12 – Заходи стимулювання та контролю розрахунків із клієнтами; таблиця 13 – Основні операційні показники логістичної системи у 2024 році; таблиця 14 - Очікуваний ефект від оптимізації операційних витрат; таблиця 15 – Потенційний ефект децентралізації управління; таблиця 16 – Прогноз економічного ефекту від удосконалення операційних процесів; таблиця 17 – Ключові кількісні орієнтири оптимізації матеріальних потоків; таблиця 18 – Пропозиції щодо удосконалення логістичної системи ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК».

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

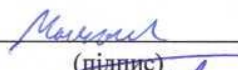
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Руда Т.В., доцент		
II	Руда Т.В., доцент		
III	Руда Т.В., доцент		

7. Дата видачі завдання 15.09.25 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Складання плану кваліфікаційної роботи	до 15.09.25р.	Виконано
2 Опрацювання теоретичних джерел і написання першого розділу роботи	до 15.09.25р.	Виконано
3 Формування плану для проведення аналітичних досліджень	до 20.10.25р.	Виконано
4 Збір та обробка статистичних матеріалів діяльності ринку	до 01.11.25р.	Виконано
5 Написання аналітичного розділу кваліфікаційної роботи магістра	до 05.11.25р.	Виконано
6 Написання проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи магістра	до 05.12.25р.	Виконано
7 Підготовка ілюстративних матеріалів та остаточне оформлення роботи	до 15.12.25р.	Виконано
8 Підготовка до захисту та попередній захист	до 15.12.25р.	Виконано
9 Захист	до 22.12.25р.	Виконано

Студент


(підпис)

Олександр МЕЛЬНИК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


(підпис)

Тетяна РУДА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра

Удосконалення логістичної системи ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»,

(м. Хмельницький)

Здобувача групи ПТКЛм-24-1 Мельника О.Б.

Керівник роботи - к.е.н., с.н.с., доцент Руда Т.В.

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи: 96 сторінки, 7 рисунків, 19 таблиць, 30 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА, ТРАНСПОРТНА ЛОГІСТИКА, МАТЕРІАЛЬНІ ПОТОКИ, ІНФОРМАЦІЙНІ ПОТОКИ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ, УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні засади формування та функціонування логістичних систем підприємств у сучасних умовах господарювання, розкрито сутність, структуру та основні елементи логістичної системи. Проаналізовано роль матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у забезпеченні ефективності логістичної діяльності, а також узагальнено сучасні підходи до управління логістичними процесами. Особливу увагу приділено впливу цифровізації та інноваційних технологій на розвиток логістичних систем і підвищення їх конкурентоспроможності.

У другому розділі проведено комплексний аналіз логістичної системи ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК», наведено загальну характеристику підприємства та оцінено особливості його логістичної діяльності. Проаналізовано основні фінансово-економічні показники, структуру операційних витрат, ефективність використання транспортних, трудових і матеріальних ресурсів. Виявлено ключові проблеми функціонування логістичної системи підприємства, зокрема високий рівень непродуктивних витрат, неузгодженість матеріальних та інформаційних потоків, перевантаження транспортних ресурсів і надмірну централізацію управлінських рішень.

У третьому розділі розроблено напрями удосконалення логістичної системи ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК», спрямовані на підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Запропоновано заходи щодо оптимізації управління розрахунками з клієнтами, удосконалення використання транспортних і складських ресурсів, децентралізації оперативного управління та впровадження цифрових рішень у логістичні процеси. Обґрунтовано доцільність цифровізації транспортної логістики, автоматизації складських операцій, інтеграції інформаційних і фінансових потоків, а також удосконалення управління персоналом і якості логістичного сервісу. Реалізація запропонованих заходів забезпечує зниження операційних витрат, підвищення рентабельності логістичної діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку логістичних послуг.

Підпис 

Дата 12.12.2025

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність, завдання та значення логістичної системи підприємства	8
1.2 Класифікація логістичних систем та їх структура.....	14
1.3 Підходи та методи удосконалення логістичних систем у сучасних умовах .	22
Висновки до першого розділу	30
2 АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК».....	32
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»	32
2.2 Аналіз існуючої логістичної системи підприємства	36
2.3 Виявлення проблем та вузьких місць у логістичній діяльності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК».....	50
Висновки до другого розділу	59
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК».....	61
3.1 Удосконалення операційних логістичних процесів.....	61
3.2 Оптимізація управління матеріальними та інформаційними потоками	68
3.3 Впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень у логістичну систему підприємства	73
Висновки до третього розділу.....	79
ВИСНОВКИ.....	81
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	83
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена сучасними умовами розвитку ринку логістичних послуг, де ефективне управління логістичною діяльністю підприємства є ключовим фактором підвищення його конкурентоспроможності. Зростання обсягів перевезень, ускладнення ланцюгів постачання та посилення конкуренції вимагають системного підходу до управління операційною ефективністю та оптимізації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. На практиці надмірна дебіторська заборгованість, високі операційні витрати та низька ліквідність створюють ризики для фінансової стабільності, що робить дослідження методів удосконалення логістичних процесів та впровадження цифрових рішень особливо актуальним. Підвищення ефективності логістичної системи підприємства є не лише економічною, а й стратегічною необхідністю для забезпечення стійкого розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності логістичної системи підприємства через оптимізацію операційних процесів та впровадження інноваційних цифрових технологій. Досягнення цієї мети передбачає комплексне дослідження поточного стану логістичної діяльності підприємства, аналіз методів управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, розробку пропозицій щодо цифровізації транспортної та складської логістики, оцінку впливу впровадження цифрових рішень на ефективність використання ресурсів, продуктивність персоналу та якість обслуговування клієнтів, а також формулювання практичних рекомендацій для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження виступає логістична система підприємства ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК», яка охоплює транспортні та складські процеси, управління персоналом, фінансові та інформаційні потоки. Предметом

дослідження є методи оптимізації операційних процесів та впровадження цифрових технологій у логістику підприємства з метою підвищення ефективності, скорочення витрат та підвищення якості сервісу. У роботі здійснено аналіз стану матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, оцінку продуктивності персоналу та використання ресурсів, а також розробку заходів для цифровізації та автоматизації логістичних процесів.

Методи дослідження поєднують економічний і системний підхід, аналіз і синтез для оцінки поточного стану логістичної системи, статистичні та економічні методи для обробки фінансових і операційних показників, порівняння для оцінки ефективності різних моделей управління потоками, моделювання та прогнозування для оцінки економічного ефекту від впровадження цифрових рішень. Використання зазначених методів дозволяє комплексно оцінити проблеми та резерви підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства, розробити практичні рекомендації та прогнозувати їх економічний вплив.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх впровадження для підвищення ефективності логістичних процесів на підприємствах. Удосконалення управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, автоматизація складських операцій, цифровізація транспортної логістики та інтеграція системи управління дозволяють знизити операційні витрати, підвищити продуктивність праці, поліпшити контроль за дебіторською заборгованістю, скоротити час обробки замовлень та підвищити якість обслуговування клієнтів.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, завдання та значення логістичної системи підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки, що характеризуються високою динамікою змін та посиленням конкурентної боротьби, питання побудови результативної логістичної системи набуває особливої актуальності для підприємств. Постійні коливання споживчого попиту, активне впровадження цифрових технологій, а також еволюція методів управління матеріальними потоками зумовлюють необхідність безперервного удосконалення та адаптації логістичних рішень. Саме ефективні підходи до формування логістичних систем створюють передумови для оптимального виконання функцій постачання, виробництва та реалізації продукції, що, своєю чергою, дозволяє підприємствам зміцнювати свої позиції на ринку та підвищувати рівень задоволення потреб споживачів [1, с. 155].

У наукових дослідженнях поняття «логістика» трактується неоднозначно, що пояснюється багатогранністю логістичної діяльності та її взаємозв'язком із різними напрямками управління підприємством. Загалом логістику можна визначити як комплексний процес планування, організації та контролю руху й зберігання матеріальних ресурсів і товарів від пункту їх виникнення до кінцевого споживача. При цьому ключовим призначенням логістики є забезпечення своєчасного, надійного та економічно доцільного задоволення потреб клієнтів [2, с. 56].

Метою функціонування будь-якої логістичної системи є забезпечення споживача необхідним товаром у потрібній кількості, належної якості, у визначеному місці та у встановлений час за мінімально можливих сукупних витрат. Саме така орієнтація на узгодження параметрів часу, простору, якості та вартості визначає логістику як одну з ключових складових ефективної

економічної діяльності. У межах суспільного господарства логістичні системи діють на різних ієрархічних рівнях, виконуючи функцію організаційного механізму управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

Елементами логістичної системи можуть виступати як самостійні підприємства - постачальники, посередники, перевізники, так і окремі структурні підрозділи одного підприємства. З огляду на це, у наукових джерелах логістичну систему у сфері господарської діяльності трактують як відносно стабільну сукупність взаємопов'язаних ланок, до яких належать підрозділи компанії, постачальники, споживачі та логістичні посередники. Усі ці елементи об'єднуються логістичними потоками та функціонують у межах єдиного управлінського механізму з метою реалізації спільної стратегії розвитку бізнесу.

Сукупність ланок логістичної системи, між якими сформовані сталі функціональні та інформаційні зв'язки, прийнято визначати як логістичну мережу. Відповідно, логістичну систему на рівні окремого підприємства доцільно розглядати як поєднання логістичної мережі та системи управління, що створюється для реалізації логістичної стратегії й досягнення загальних цілей господарської діяльності.

Широке впровадження логістичних підходів у практику господарської діяльності підприємств зумовило появу численних трактувань поняття логістичної системи. Наявність різноманітних визначень у спеціальній літературі свідчить про відсутність єдиного підходу серед науковців щодо її сутнісного наповнення, а також про складність і багаторівневість логістичних процесів. Узагальнені підходи до тлумачення поняття «логістична система підприємства», запропоновані провідними вітчизняними дослідниками, наведено у таблиці 1.1.

Отже, процес формування логістичної системи підприємства має комплексний характер і передбачає створення раціональної організаційної структури управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками. Його сутність полягає в забезпеченні максимальної узгодженості й

ефективності всіх етапів діяльності підприємства - від закупівлі ресурсів до доведення готової продукції до кінцевого споживача.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «логістична система підприємства»

Науковець	Трактування
Волонтир Л.	Логістична система підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів і процедур, орієнтованих на оптимізацію управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками в межах підприємства з метою реалізації його стратегічних цілей [3, с. 199].
Дикань В. Л.	Логістична система визначається як внутрішньоорганізаційна структура, що забезпечує планування, узгодження та контроль руху потоків, які виникають у процесі виробничо-збутової діяльності [4, с. 11].
Карінцева О. І., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Фалько К. С.	Автори трактують логістичну систему як комплекс організаційних, технічних та інформаційних інструментів управління потоками ресурсів, спрямований на підвищення ефективності виробничих і комерційних процесів підприємства [5, с. 128].
Карвовський Я. І., Блонський К. М.	Логістичну систему підприємства визначено як організаційну модель управління всіма етапами життєвого циклу товару – від виробництва до післяпродажного обслуговування [6, с. 36].
Крив'якін К. С.	Під логістичною системою розуміється інтегрований механізм управління логістичними процесами, що включає планування, координацію та контроль ресурсних потоків для забезпечення стабільного функціонування підприємства [7, с. 78].
Крикавський Є.	Логістична система підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних логістичних операцій, спрямованих на ефективну організацію виробництва та збуту продукції [8, с. 141].

Джерело: узагальнено автором на основі [3–8].

Для глибшого розуміння сутності логістичної системи важливим є аналіз її структури, яка формується з окремих елементів і зв'язків між ними та забезпечує цілісність системи й її взаємодію із зовнішнім середовищем. За підходом Сергєєва В. І., логістична система має багаторівневу структуру й складається з підсистем, ланок та елементів.

Логістична підсистема представляє собою частину логістичної системи, що об'єднує певну сукупність елементів і ланок відповідно до організаційної структури підприємства.

Ланка логістичної системи є окремим економічним або функціональним об'єктом, який виконує визначену логістичну функцію шляхом здійснення відповідних операцій.

Найменшою неподільною одиницею логістичної системи в межах конкретного управлінського завдання є елемент логістичної системи. Саме елементи формують практичну основу логістичних процесів і забезпечують виконання окремих операцій.

Промислове підприємство в цьому контексті розглядається як мікрологістична система. Наприклад, у сфері матеріально-технічного забезпечення до логістичних підсистем належать відділ постачання, склади сировини й матеріалів, внутрішньовиробниче транспортне господарство. Окремі склади, цехи чи транспортні підрозділи формують ланки логістичної системи, тоді як конкретні ділянки, зокрема зона комплектування замовлень на складі, виступають її елементами.

Послідовне поєднання елементів і ланок, через які проходить логістичний потік, утворює логістичний ланцюг. Суб'єкти господарювання та структурні підрозділи підприємств, які беруть участь у русі потоків у певній послідовності, формують логістичний ланцюг, а сукупність таких ланцюгів створює логістичну мережу.

У деталізованому вигляді структура логістичної системи підприємства включає такі складові: логістичні потоки, логістичні ланцюги, логістичний менеджмент, інфраструктуру логістичних процесів, а також правове, інформаційне, кадрове та інше забезпечення.

Інфраструктура логістичних процесів охоплює матеріально-технічну базу, що забезпечує рух товарно-матеріальних цінностей і супровідної інформації вздовж логістичного ланцюга. До об'єктів логістичної інфраструктури належать складські приміщення, їх технологічне обладнання, вантажно-розвантажувальні механізми, транспортні засоби та інформаційно-комунікаційні технології.

Логістичний менеджмент підприємства являє собою організаційно-управлінський механізм координації дій фахівців різних підрозділів, задіяних у

плануванні, реалізації та контролі логістичних процесів. Його основним завданням є забезпечення узгодженості рішень і дій у межах єдиного логістичного потоку.

Таким чином, логістичний ланцюг є інтегрованою сукупністю фізичних і юридичних осіб, які виконують логістичні операції, спрямовані на переміщення матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої або до кінцевого споживача. Взаємодія логістичних ланцюгів у межах єдиної мережі забезпечує цілісність і результативність функціонування логістичної системи підприємства в цілому.

Основним результатом впровадження ефективної логістичної системи є підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом скорочення витрат і підвищення якості логістичного обслуговування. Найбільш доцільним у цьому контексті є використання системного підходу, який дозволяє розглядати логістичну діяльність як цілісну систему взаємопов'язаних елементів. Системний підхід лежить в основі логістичної концепції управління та забезпечує комплексну оцінку ефективності логістичних процесів підприємств оптової торгівлі

До ключових методів формування системи логістичного управління належать аналіз логістичних витрат, оцінювання рівня логістичного сервісу, дослідження логістичних процесів та визначення загальної ефективності логістичної діяльності.

Метод аналізу логістичних витрат відіграє важливу роль у побудові логістичної системи, оскільки забезпечує виявлення та оцінку всіх витрат, пов'язаних із транспортуванням, зберіганням, управлінням запасами та інформаційним забезпеченням. Такий аналіз дозволяє встановити основні джерела витрат і визначити напрями їх оптимізації, що сприяє підвищенню результативності логістичних операцій. До основних показників цього методу належать витрати у розрахунку на обсяг виробництва, витрати на складське обслуговування, транспортні витрати, витрати на управління ланцюгом постачання та витрати на інформаційні технології [10, с. 534].

Визначення рівня логістичного сервісу є важливим інструментом орієнтації логістичної системи на потреби клієнтів. Цей метод ґрунтується на оцінці показників своєчасності доставки, точності виконання замовлень, рівня доступності запасів та надійності обслуговування. Його використання дозволяє адаптувати логістичні процеси до очікувань споживачів і підвищити лояльність клієнтів, що безпосередньо впливає на конкурентні переваги підприємства [11, с. 132].

Метод аналізу логістичних процесів спрямований на комплексне дослідження всіх елементів логістичної діяльності, включаючи рух матеріальних потоків, часові параметри виконання операцій та взаємодію з контрагентами. Результати такого аналізу дають змогу виявити вузькі місця в логістичній системі та обґрунтувати напрями її подальшого вдосконалення [12, с. 78].

Оцінювання ефективності логістичної діяльності є завершальним етапом формування логістичної системи і передбачає використання фінансових, операційних та сервісних показників. При цьому важливо враховувати специфіку підприємства, галузеві особливості та вимоги клієнтів, що дозволяє об'єктивно оцінити результативність логістичних рішень [13, с. 91].

Отже, формування логістичної системи підприємства є одним із ключових чинників оптимізації його діяльності. Використання системного підходу та комплексу сучасних методів управління дозволяє забезпечити ефективну координацію логістичних процесів, мінімізацію витрат і підвищення рівня обслуговування клієнтів, що в підсумку сприяє сталому розвитку та зміцненню конкурентних позицій підприємства

1.2 Класифікація логістичних систем та їх структура

Логістична система підприємства є комплексним утворенням, що функціонує на основі чітко визначених взаємозв'язків. Традиційно розрізняють два типи зв'язків: зовнішні та внутрішні [15, с. 30].

Зовнішні зв'язки відображають взаємодію логістичної системи підприємства з елементами зовнішнього середовища - постачальниками, споживачами, транспортними та посередницькими організаціями. Фактично вони репрезентують взаємини системи з ринком.

Внутрішні зв'язки характеризують взаємодію між структурними компонентами самої логістичної системи, тобто між її функціональними підсистемами (закупівля, складування, транспортування, виробництво, збут тощо).

Обидві групи зв'язків включають транспортні та інформаційні потоки, що забезпечують безперервність руху матеріальних ресурсів. У ряді логістичних систем зовнішні зв'язки охоплюють також товарно-грошові відносини, що формують економічну основу співпраці між окремими логістичними вузлами.

При цьому класифікація логістичних систем є певною мірою умовною, оскільки межі між їх типами розмиті та залежать не стільки від реальної структури, скільки від методологічної позиції дослідника. У практиці проектування найчастіше використовують загальноприйнятту класифікацію типів логістичних систем (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 - Види зв'язків в типів логістичних систем

Джерело: [14]

У сучасній логістичній науці та практиці питання класифікації логістичних систем має комплексний, багатофакторний характер, оскільки різні логістичні структури функціонують у відмінних умовах, переслідують різні цілі та взаємодіють із неоднаковими за масштабом і структурою потоками. Незважаючи на певну умовність і варіативність підходів, найбільш поширеним є поділ логістичних систем на макрологістичні, мезологістичні та мікрологістичні. Цей поділ дозволяє визначити рівень організації руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків і зрозуміти системні зв'язки між окремими учасниками логістичного процесу.

Макрологістична система являє собою складну багаторівневу структуру, що об'єднує логістичні процеси на рівні регіону, держави або навіть групи держав. Фактично йдеться про окрему логістичну інфраструктуру національного чи міжнародного масштабу, в якій гармонізуються інтереси багатьох учасників - промислових підприємств, торговельних організацій, транспортних компаній, митних органів, логістичних посередників фінансових установ і інших суб'єктів економічної діяльності. Взаємодія між ними відбувається у межах єдиного

простору руху товарів, капіталів, інформації та трудових ресурсів. [15, с. 31; 16, с. 30].

Макрологістика забезпечує оптимізацію руху великих товарних потоків, мінімізацію логістичних витрат у масштабах регіону або держави, підвищення конкурентоспроможності національної економіки, покращення транзитного потенціалу та формування сприятливого бізнес-середовища. Водночас такі системи потребують високого рівня координації, уніфікації транспортного та митного законодавства, розвиненої інтелектуальної інфраструктури, а також значних інвестицій у транспортні та складські комплекси.

Мезологістичні системи займають проміжне положення між макрологістичними та мікрологістичними структурами і охоплюють логістичні процеси, що реалізуються в межах однієї галузі або групи споріднених підприємств. Вони базуються на принципах інтеграції, кооперації та спільної організації руху матеріальних потоків з метою зниження витрат, підвищення ефективності та забезпечення узгодженості операцій.

До мезологістичних систем належать, зокрема, об'єднання виробничих підприємств однієї галузі, аграрні кооперативи, торговельні мережі, корпоративні логістичні об'єднання, логістичні промислові парки. У таких системах налагоджуються спільні логістичні процеси: закупівля сировини, транспортне забезпечення, централізоване складування, формування розподільчих мереж. Поступове вдосконалення логістики на рівні підприємств призводить до об'єднання їхніх систем і утворення більш ефективних логістичних утворень - логістичних альянсів або галузевих кластерів.

Мікрологістична система є основною структурною одиницею логістичної діяльності, оскільки вона формує внутрішню логістику підприємства. До цієї категорії належать виробничі, торговельні, сервісні підприємства, а також окремі територіально-виробничі комплекси. Мікрологістика охоплює внутрішньовиробничу координацію операцій - від постачання матеріалів до руху готової продукції й отримання фінансових результатів.

У межах функціонування будь-якої логістичної системи – незалежно від її типу чи масштабу – визначальну роль відіграють зв'язки, що забезпечують взаємодію окремих елементів системи та її комунікацію із зовнішнім середовищем. У науковій літературі підкреслюється, що логістична система може функціонувати ефективно лише за умови формування стійких, керованих та взаємопов'язаних каналів руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Саме тому структуру логістичної системи доцільно розглядати через призму її зовнішніх та внутрішніх зв'язків [15, с. 30].

Зовнішні зв'язки відображають взаємодію логістичної системи з контрагентами: постачальниками, посередниками, транспортними операторами, фінансовими інститутами, кінцевими споживачами. Ці зв'язки формують комунікаційний простір «підприємство – ринок» і визначають характер участі логістичної системи у ширших економічних процесах. Саме через зовнішні зв'язки до системи надходять матеріальні ресурси, передаються замовлення, здійснюється рух інформації та товарів, відбувається координація виробництва і збуту.

Для макрологістичних систем зовнішні зв'язки охоплюють ще й товарно-грошові відносини між країнами, галузями, великими регіонами, що формують міждержавні мережі руху потоків. У таких умовах зовнішні зв'язки включають у себе транспортну, митну, інформаційну та фінансову інфраструктуру, що забезпечує широке міжорганізаційне партнерство [15, с. 31].

Внутрішні зв'язки характеризують взаємодію між окремими підсистемами логістичної системи, тобто структурними одиницями, що забезпечують рух потоку в межах підприємства або організації. Ці зв'язки є основою внутрішньої координації: вони пов'язують процеси закупівлі з виробництвом, виробництво зі складським господарством, складське господарство зі збутом, а також забезпечують інформаційну підтримку всіх логістичних операцій.

На відміну від зовнішніх зв'язків, внутрішні базуються на внутрішньоорганізаційних відносинах, що є безтоварними: підрозділи працюють

не в режимі ринкової взаємодії, а на спільний кінцевий економічний результат підприємства [16, с. 30–32].

У мікрологістичних системах внутрішні зв'язки є ключовим фактором ефективності й відображають рівень інтеграції окремих функцій логістики.

І зовнішні, і внутрішні зв'язки логістичної системи доповнюються транспортними й інформаційними каналами. Транспортні зв'язки визначають можливість оперативного переміщення матеріальних потоків, тоді як інформаційні забезпечують управління всіма логістичними процесами, включаючи планування, диспетчеризацію, облік, взаємодію з контрагентами.

У сучасних умовах логістичні системи практично неможливо розглядати поза інформаційними мережами, адже від якості інформаційних потоків залежить точність прогнозування, швидкість ухвалення рішень, можливість інтеграції з партнерами та оптимізації витрат.

У логістичних системах застосовують різні типи зв'язків, які визначають спосіб руху матеріальних потоків, рівень участі посередників та ступінь інтеграції логістичних операцій. Традиційно виділяють три основні види логістичних зв'язків: прямі, ешелоновані та гнучкі [14; 15, с. 32; 16, с. 31; 17, с. 36].

У логістичних системах із прямими зв'язками матеріальний потік рухається безпосередньо від виробника до кінцевого споживача, минаючи будь-яких посередників. Це найпростіший, але водночас і найбільш вимогливий з організаційної точки зору варіант логістичного взаємозв'язку (рисунок 1.2, рисунок 1.3) [18].



Рисунок 1.2 - Схема руху потоку у логістичних системах із прямими зв'язками



Рисунок 1.3 – Ширша схема руху потоку у логістичних системах із прямими зв'язками

Перевагою таких систем є мінімізація часу поставки, спрощення комунікацій та підвищення рівня контролю над ланцюгом руху потоків. Недоліком же можуть бути високі витрати на транспорт, зберігання та обробку вантажів, а також необхідність створення власних каналів збуту.

Ешелоновані або багаторівневі логістичні системи передбачають наявність одного або кількох посередників, через яких рухається матеріальний потік. Посередники можуть бути складськими операторами, гуртовими торговцями, транспортними компаніями, дистрибуторами тощо (рисунок 1.4) [18].

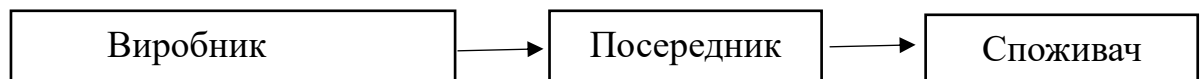


Рисунок 1.4 - Схема руху потоку у логістичних системах із ешелонованими зв'язками

У світовій економіці саме такі системи є найпоширенішими. Ешелонована структура дозволяє оптимізувати витрати на транспортування, скорочує потребу виробника у власних складських потужностях і полегшує вихід на нові ринки. Водночас вона ускладнює координацію потоків, збільшує час доставки та потребує ефективного інформаційного управління.

Гнучкі логістичні структури поєднують можливості прямих та ешелонованих зв'язків. Матеріальний потік може рухатися як безпосередньо до

споживача, так і через посередників - залежно від специфіки попиту, рівня запасів, характеру товару та умов ринку.

Прикладом є система постачання машинобудівного підприємства, де продукція постійного попиту надходить через склад посередника, а епізодичні деталі - безпосередньо від виробника. У таких системах формується багаторівневе поєднання каналів руху потоків, що забезпечує високу адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Гнучкі логістичні системи є найбільш ефективними в умовах динамічних ринків, коливань попиту та високих вимог до швидкості доставки.

Межі логістичної системи підприємства визначаються повним циклом обігу засобів виробництва, який охоплює рух матеріальних та фінансових потоків у межах одного господарського суб'єкта. Цей цикл починається з моменту закупівлі предметів праці, що надходять у логістичну систему у вигляді вхідного матеріального потоку. Після отримання ресурси проходять етапи складування, виробничої обробки, повторного зберігання у формі готової продукції та завершують свій рух, виходячи за межі системи через процес збуту, де відбувається обмін на фінансові ресурси, що повертаються у систему та забезпечують її подальше відтворення (рисунок 1.5) [14].

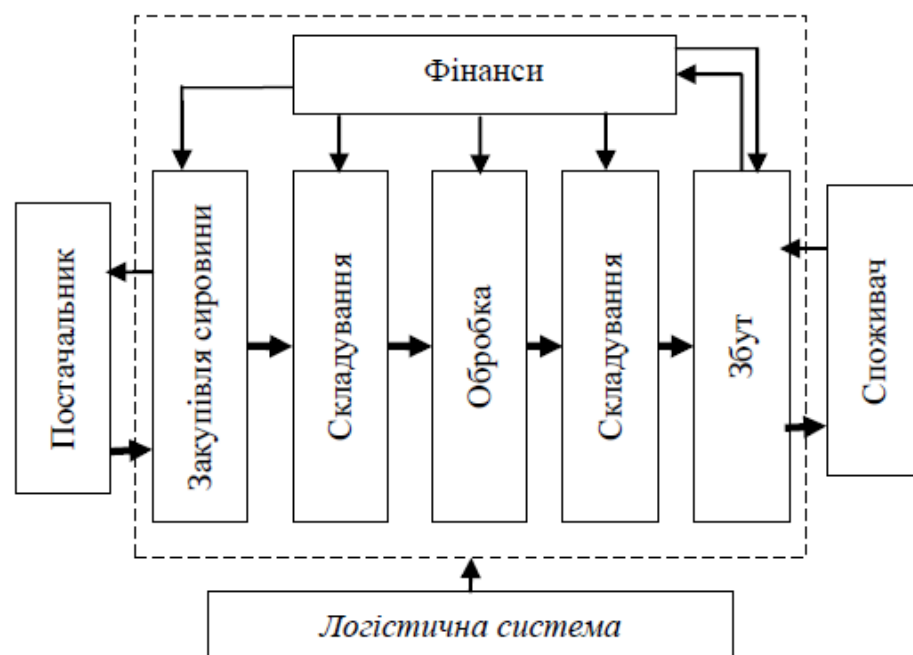


Рисунок 1.5 - Межі логістичної системи [18]

Таким чином, межі логістичної системи окреслюються повним кругообігом матеріального потоку - від надходження сировини до її трансформації у готову продукцію та її передачі споживачу, і відповідно - кругообігом грошового потоку, що рухається у протилежному напрямку та компенсує витрати підприємства. Цей замкнений цикл визначає функціональну завершеність логістичної системи та її здатність самостійно забезпечувати процеси постачання, виробництва й збуту.

У наукових підходах виділяють два основні типи меж логістичної системи: фізичну та ринкову [15, с. 33].

Фізична межа логістичної системи визначається реальною територією, на якій розміщені всі її підсистеми: склади, виробничі дільниці, транспортні вузли, інфраструктурні об'єкти та адміністративні підрозділи. Її розмір залежить передусім від параметрів матеріального потоку, зокрема його обсягів, асортименту, фізичних властивостей продукції та тривалості операційної обробки. Крім того, фізична межа охоплює й внутрішню трансформацію матеріального потоку - від зміни його стану (сировина - незавершене виробництво - готова продукція) до переміщення між структурними ланками системи.

Ринкова межа логістичної системи визначається територією, на яку поширюється рух матеріального потоку з орієнтацією на ринок споживачів, що сформувався у певний момент часу. Іншими словами, вона окреслює географічний простір, у межах якого логістична система здатна забезпечити конкурентні переваги у просуванні продукції. Така межа є динамічною і залежить від характеру ринкової взаємодії підприємства, тому у науковій літературі її часто називають умовною.

Формування ринкової межі зумовлюється низкою факторів: інтенсивністю конкуренції та характеристиками ринку; упізнаваністю та репутацією торгової марки; рівнем розвитку логістичних каналів і збутової мережі; результативністю маркетингової стратегії підприємства; а також здатністю компанії забезпечувати логістичні переваги на рівні сервісу, доступності та швидкості доставки.

Важливим є також ступінь оптимізації витрат, що впливають на кінцеву ціну товару: собівартість продукції, витрати на її збереження, транспортування та збут, а також податкові відрахування, які формують кінцеву ринкову ціну реалізації [15, с. 34].

Таким чином, фізична та ринкова межі логістичної системи формують два взаємодоповнюючі простори її функціонування: внутрішній, що визначає реальну матеріально-технічну конфігурацію системи, та зовнішній, що задає параметри взаємодії підприємства з ринком. Їх узгодженість забезпечує цілісність логістичних процесів, оптимальне використання ресурсів та конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової економіки.

1.3 Підходи та методи удосконалення логістичних систем у сучасних умовах

У сучасних умовах розвитку ринку багато підприємств, прагнучи скоротити витрати та підвищити ефективність діяльності, переходять до моделі концентрації на своїх ключових компетенціях. Це передбачає зосередження ресурсів на основних видах діяльності та передачу другорядних бізнес-процесів спеціалізованим компаніям - аутсорсерам. Такий підхід дає можливість підприємству посилити конкурентні переваги, оптимізувати внутрішню структуру та уникнути витрат, пов'язаних із утриманням допоміжних служб.

У сфері логістики аутсорсинг набув особливо широкого застосування як на українському ринку, так і на міжнародній арені. Його популярність пояснюється високою капіталомісткістю логістичної інфраструктури, що ускладнює її створення та підтримку для малих і середніх виробників. Натомість логістичні провайдери, які спеціалізуються на відповідних процесах, мають у розпорядженні сучасні складські комплекси, вантажно-розвантажувальну

техніку, транспортні засоби, а також доступ до міжнародних мереж партнерів. Це забезпечує значний масштаб діяльності, регулярне оновлення технічного обладнання та впровадження інноваційних інформаційних систем.

У міжнародній логістичній практиці виділяють п'ять рівнів логістичного обслуговування, які відображають ступінь передання функцій зовнішньому провайдеру [21]:

1. 1PL (First Logistic). Базовий рівень, за якого підприємство самостійно виконує всі логістичні операції. Така модель характерна для традиційних виробників і передбачає відсутність логістичного аутсорсингу.

2. 2PL. Частковий аутсорсинг, коли частина функцій виконується підприємством самостійно, а інша - передається зовнішнім транспортним компаніям. Найчастіше виробники делегують саме транспортні операції через відсутність власного автопарку.

3. 3PL. Комплексний логістичний аутсорсинг. У цьому випадку спеціалізована компанія виконує основні зовнішні логістичні операції: транспортування, складування, управління складськими запасами, упаковку, експедицію вантажів тощо. 3PL-провайдери не інтегруються у планування логістичної мережі клієнта, але забезпечують виконання всіх операцій на оперативному рівні.

4. 4PL. Інтегрований аутсорсинг, що охоплює не лише виконання логістичних операцій, але й планування, проектування та оптимізацію всієї логістичної системи клієнта. 4PL-провайдер координує діяльність інших логістичних операторів та об'єднує їх можливості з ІТ-компаніями. Таке обслуговування забезпечує побудову комплексних рішень у сфері управління ланцюгами поставок.

5. 5PL. «Віртуальна логістика» - найсучасніший рівень обслуговування, за якого логістичні компанії здійснюють повний комплекс послуг, використовуючи глобальні інформаційно-технологічні платформи. Прикладом 5PL-логістики є e-commerce-гіганти на кшталт Amazon чи eBay.

Провайдери 2PL-рівня працюють переважно як транспортні посередники, основною функцією яких є пошук перевізників, обробка заявок на транспортування та забезпечення комунікації між вантажовласником і перевізником. Технологія їх роботи представлена на рисунку 1.6. Їх діяльність переважно посередницька, адже вони не мають власних транспортних засобів та виконують роль логістичного брокера.

Натомість 3PL-провайдери на українському ринку часто формуються як структурні підрозділи або дочірні компанії великих підприємств. Виділяють такі типи 3PL-операторів [21]:

- на базі транспортних компаній;
- на основі складських операторів;
- на базі експедиторських компаній;
- компанії, що спеціалізуються на оптимізації транспортних процесів;
- компанії - розробники програмного забезпечення для логістики.

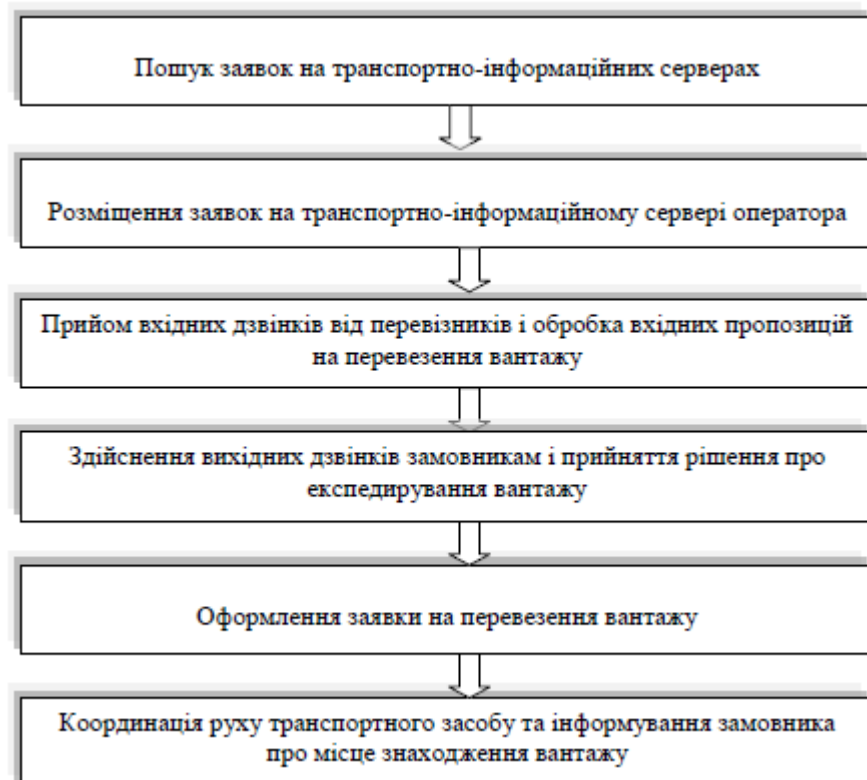


Рисунок 1.6 - Технологія ведення логістичної діяльності 2 PL-провайдерів

Ці провайдери поділяються на компанії з реальними активами, які володіють транспортом, складами, технікою та компанії без власних активів, що виконують функції інтеграторів і координаційних центрів.

Зростання електронної комерції значно вплинуло на структуру попиту на логістичні послуги. Для інтернет-торгівлі критичними стають швидкість доставки, якість обробки замовлень, точність комплектації та мінімізація витрат. У зв'язку з цим активно розвивається фулфілмент - комплексна логістична послуга, яка охоплює всі операції з дрібноформатними вантажами: від зберігання до доставки кінцевому споживачеві [26].

На відміну від 3PL, що оптимізує окремі ділянки логістичного ланцюга, 4PL-провайдер забезпечує повне управління всією логістичною мережею підприємства. Визначення 4PL-провайдера вперше сформулювала компанія Andersen Consulting у 1996 р., зазначивши, що це «менеджер поставок, який інтегрує ресурси, потужності та технології власної організації та інших підрядників задля надання комплексних рішень у сфері Supply Chain Solutions» [28].

4PL-провайдери створюють додану вартість через покращене планування, зменшення транзакційних витрат (завдяки сучасним ІТ-рішенням), оптимізацію упаковки, зменшення браку та підвищення оборотності продукції [27].

Однією з ефективних методів підвищення логістичних систем є транспортно-логістичні центри.

Транспортно-логістичні центри (ТЛЦ) почали формуватися в Європі у 1960-1970-х рр. як відповідь на стрімке зростання вантажообігу та недостатність традиційної транспортної інфраструктури. Значні інвестиції у розширення доріг і залізниць потребували десятиліть для окупності, тому було обрано альтернативний підхід - створення логістичних комплексів, що централізували вантажні операції та надавали підприємствам комплекс логістичних послуг [25].

Перші ТЛЦ виникли у Франції, де внутрішньоміські транспортні проблеми вимагали винесення складів і переробних потужностей за межі міст [24]. Згодом ТЛЦ поширилися в усій Європі, а сьогодні одним із найбільших центрів є

Болонья, через яку проходить понад третина внутрішніх вантажопотоків Італії [24].

Згідно з визначенням Європейської транспортної комісії, логістичний центр - це територіальне об'єднання підприємств та органів, що здійснюють транспортні операції, вантажну переробку та супутні логістичні послуги, принаймні з одним терміналом у складі інфраструктури [24].

Головна ідея ТЛЦ - концентрація логістичних операцій у спеціально облаштованих вузлах, що забезпечують оптимізацію руху вантажів між усіма видами транспорту та учасниками логістичного ланцюга.

Ключові властивості сучасних ТЛЦ:

1. Інтермодальність та мультиплікатор ефективності. Сучасні ТЛЦ поєднують залізничний, автомобільний, водний та авіатransпорт. Завдяки інтермодальним технологіям значна частка вантажів переміщується екологічно чистішими та дешевшими видами транспорту, що знижує загальні логістичні витрати підприємств і держави [24].

2. Централізація операцій і прискорення вантажопотоків. Стандартизовані технології вивантаження, сортування, обробки та відправлення вантажів дозволяють зменшити простой транспорту. Європейські нормативи передбачають, що затримки поїздів не повинні перевищувати години, а простаї автотранспорту - менше 20 хвилин [24].

3. Підвищення прозорості та керованості логістичних процесів. ТЛЦ використовують єдині інформаційні системи, що забезпечують відстеження вантажів, координацію перевізників і синхронізацію потоків. Це підвищує точність планування та дозволяє формувати оптимальні маршрути.

4. Економічний і територіальний ефект. Створення ТЛЦ сприяє формуванню логістичних кластерів, розвитку бізнесу навколо центру та зростанню зайнятості. Багато країн розглядають ТЛЦ як інструмент інтеграції в глобальні логістичні системи та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Міжнародний досвід показує, що більшість успішних ТЛЦ мають потужну державну підтримку. Зокрема, у Німеччині федеральний уряд фінансував будівництво термінальних комплексів, забезпечував підведення інфраструктури, надавав земельні ділянки, а також стимулював заповнення центрів через зниження вартості землі для операторів [22, 23].

Досвід різних країн показує, що мережі логістичних центрів мають свої особливості:

—Німеччина - найбільш розвинена логістична інфраструктура у світі; активна участь держави, розгалужена мережа інтермодальних терміналів, розвинені технології нічних перевезень.

—Китай - високий рівень приватних інвестицій, формування логістичних ареалів у прибережних регіонах, створення WFOE-підприємств за участю іноземного капіталу.

—Нідерланди - автоматизовані distriparks, кращі у світі технології логістики заморожених продуктів, значна роль порту Роттердам.

—США - надпотужна мультимодальна інфраструктура, ТЛЦ часто створюються у партнерстві приватних логістичних операторів з виробниками.

—Велика Британія, Греція, Японія, Франція та Італія - різні моделі державно-приватного партнерства, переважно орієнтація на інтермодальні перевезення та підтримку великих транспортних вузлів [20].

Сьогодні більшість європейських компаній активно інвестують у цифрову трансформацію бізнес-моделей та управління ланцюгами поставок. Ці зміни охоплюють як логістичних провайдерів, так і виробничі та торговельні корпорації. Наприклад, DB Schenker впроваджує цифрові мобільні лабораторії, авіакомпанії Lufthansa та Emirates розширюють безпаперові електронні вантажні перевезення, а морські оператори та експедитори використовують цифрові платформи (зокрема INTTRA) для електронних платежів та оптимізації перевізного процесу. Глобальні ритейлери Amazon та Alibaba інвестують у робототехніку, безпілотну доставку та міські логістичні IT-рішення, а BMW

працює над повністю оцифрованим виробництвом і динамічною сегментацією ланцюга поставок на основі даних [19].

Сучасні цифрові тенденції охоплюють широке коло технологій - від хмарних рішень до нанотехнологій та аналітики великих даних. У центрі інновацій знаходяться датчики та геолокаційні технології, які дозволяють відстежувати рух вантажів у режимі реального часу, фіксувати стан вантажу та реагувати на зміни параметрів середовища. Така деталізація інформації змінює підхід до планування, роблячи його більш адаптивним і гнучким. Нанотехнології, зокрема 3D-друк та лазерне виробництво, відкривають можливість переміщення частини виробничих операцій ближче до кінцевого споживача, що дозволяє скорочувати час виконання замовлень та переглядати традиційні моделі зберігання.

Робототехніка, що розвивається високими темпами, формує принципово новий формат людсько-машинної взаємодії на складах та у виробничих комплексах. Роботи стають здатними працювати у складних середовищах, виконувати сортування, палетування, завантаження та інші операції з високою точністю та мінімальними витратами. Паралельно з цим аналітика BIG DATA трансформує управління попитом, планування запасів, прогнозування ризиків і моделювання сценаріїв. Компанії отримують можливість аналізувати величезні масиви інформації та приймати управлінські рішення, що враховують десятки факторів, які раніше були невидимими.

Важливою умовою цифровізації стають хмарні сервіси, що забезпечують глобальну синхронізацію даних у реальному часі. Вони забезпечують узгодженість інформаційних потоків між підприємствами-партнерами, дозволяють уникати дублювання даних та зменшувати операційну невизначеність у ланцюгу поставок. Доповнюючи цей процес, технології взаємодії з користувачами - такі як доповнена реальність та інтерактивні інтерфейси - змінюють підхід до обслуговування клієнтів, пропонуючи швидкий доступ до інформації про товар та підвищуючи цінність сервісу.

Із розвитком цифрових технологій логістичні системи все активніше інтегруються у єдиний операційний простір. Ланцюги поставок стають здатними до реконфігурації залежно від ринкової ситуації. Наприклад, використання 3D-друку дозволяє скорочувати кількість логістичних операцій, адже частину продукції можна виготовляти безпосередньо у точках збуту. Також швидко поширюються електронні платформи, що забезпечують прямий вибір транспортного оператора або організацію кур'єрської доставки через мобільні додатки. Водночас компанії змінюють підхід до розподілу товарів: зростає роль багатоканальних систем збуту та децентралізованого зберігання, яке дозволяє скорочувати терміни доставки.

Цифровізація має суттєвий вплив на управління запасами. Повністю інтегровані системи дозволяють у режимі реального часу контролювати рівень запасів на всіх етапах ланцюга поставок. Це створює передумови для істотного скорочення страхових запасів, прискорення оборотності та мінімізації непродуктивних витрат. Представники провідних компаній підкреслюють, що саме завдяки інтеграції даних їм вдається досягати значного зменшення обсягів запасів і водночас підвищувати швидкість реагування на зміни попиту [19].

Ще одна тенденція - скорочення кількості ланок між виробником і кінцевим споживачем. Компанії, що використовують традиційні канали збуту через посередників, активніше переходять до децентралізованих складів, оскільки це дозволяє скоротити час обробки замовлення та підвищити мобільність логістичної мережі. Водночас у країнах із високорозвиненою транспортною інфраструктурою необхідність у децентралізації є менш критичною, оскільки доставка протягом 24-48 годин може бути забезпечена централізовано.

Узагальнюючи, цифровізація створює для підприємств три ключові групи переваг. Передусім це підвищення споживчої цінності, що проявляється у персоналізації сервісу, швидкості доставки та зручності взаємодії. Другою групою переваг виступає зниження витрат - від оптимізації маршрутизації до скорочення запасів та підвищення ефективності складської логістики. Третя група пов'язана зі зменшенням ризиковості та підвищенням гнучкості, оскільки

розширена прозорість логістичних процесів дозволяє оцінювати альтернативні варіанти, уникати збоїв і оперативно коригувати роботу в усьому ланцюзі поставок.

Таким чином, цифрові технології поступово формують нову парадигму логістичного управління, у якій ключовим ресурсом стає інформація, а здатність швидко аналізувати її та інтегрувати в управлінські процеси визначає рівень конкурентоспроможності компаній у глобальній економіці [19].

Висновки до першого розділу

У першому розділі роботи висвітлено теоретичні засади функціонування та удосконалення логістичних систем підприємства, окреслено їх важливість для забезпечення ефективної діяльності в умовах динамічного ринку та посилення конкуренції. Визначено сутність логістичної системи, її завдання та значення для оптимізації руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, а також актуалізовано роль системного підходу у формуванні та управлінні логістичними процесами.

Розглянуто структуру логістичної системи, яка включає підсистеми, ланки та елементи, а також логістичні потоки, ланцюги, менеджмент та інфраструктуру, що забезпечують цілісність і результативність її функціонування. Наведено значення внутрішніх та зовнішніх зв'язків, транспортних та інформаційних потоків для ефективної взаємодії підприємства з ринком та всередині системи.

Досліджено класифікацію логістичних систем, що дозволяє визначити рівень організації потоків та інтеграцію операцій у масштабі держави, галузі або окремого підприємства. Визначено, що ефективне функціонування системи забезпечується завдяки оптимізації логістичних витрат, підвищенню рівня логістичного сервісу та інтеграції сучасних технологій управління.

Також у розділі розглянуто сучасні підходи до удосконалення логістичних систем, зокрема впровадження аутсорсингу, використання транспортно-логістичних центрів та цифрових технологій. Ці інноваційні методи дозволяють підвищувати швидкість і точність обслуговування, знижувати витрати, забезпечувати інтеграцію ланцюгів поставок та гнучко реагувати на зміни ринку.

Таким чином, сформований теоретичний базис підкреслює комплексний характер логістичної системи підприємства та обґрунтовує необхідність її постійного вдосконалення з урахуванням сучасних технологічних і ринкових тенденцій для підвищення конкурентоспроможності та ефективності господарської діяльності.

2 АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» - це українське приватне підприємство, яке здійснює діяльність у сфері логістики та вантажних автомобільних перевезень. Компанія зареєстрована як юридична особа 26 квітня 2022 року відповідно до даних Єдиного державного реєстру, має статус діючого підприємства. Статус компанії - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» (англійською - Limited Liability Company "PULSE LOGISTIC") з кодом ЄДРПОУ 44792308. Директором підприємства є Євтушенко Сергій Миколайович. Статутний капітал підприємства становить 600 000 000 грн, що свідчить про значний фінансовий ресурс на старті діяльності та потенціал для масштабування операцій у логістичній сфері України.

Основним видом економічної діяльності за КВЕД у компанії вказано 49.41 - вантажний автомобільний транспорт, що визначає основну спеціалізацію підприємства на перевезенні вантажів автомобільним транспортом. Крім цього, компанія має широкий спектр додаткових видів діяльності, які охоплюють технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, складське господарство, допоміжне обслуговування наземного транспорту, оброблення вантажів, а також діяльність із надання в оренду різного майна та транспорту. Це дозволяє підприємству не тільки здійснювати безпосередню доставку товарів, але й надавати супутні сервіси в межах логістичного циклу [29].

Організаційно-правова форма ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» - товариство з обмеженою відповідальністю, що є однією з найбільш поширених форм бізнесу в Україні, яка забезпечує оптимальний баланс між управлінською гнучкістю та правовою відповідальністю. Юридичною структурою управління компанії є загальні збори учасників і директор як виконавчий орган, що визначає стратегічні

напрями та оперативну діяльність підприємства. Компанія зареєстрована платником ПДВ та не перебуває у реєстрі платників єдиного податку, що свідчить про середній або великий масштаб операцій та прозору податкову політику [29].

За даними реєстраційних систем та відкритих джерел, підприємство характеризується стабільною фінансовою діяльністю та позитивними показниками розвитку за перші роки роботи. Наприклад, згідно з відкритими даними фінансової звітності за 2024 рік, дохід компанії значно зріс у порівнянні з попередніми періодами, що свідчить про зростання попиту на логістичні послуги та ефективність діяльності [29].

Матеріально-технічна база підприємства включає 366 одиниць автотранспортних засобів, які використовуються для забезпечення вантажних перевезень Україною. Такий значний парк транспортних засобів дозволяє реалізовувати широкий спектр логістичних операцій, зокрема доставку великих партій вантажів, здійснювати регулярні маршрути за регіональними напрямками та обслуговування ключових клієнтів із високими вимогами до обсягів та строків доставки. Крім того, виробнича база компанії включає складські приміщення, спеціальні зони для технічного обслуговування автопарку та офісний комплекс для адміністративної діяльності, що забезпечує повний цикл логістичного обслуговування “під ключ” всередині однієї компанії.

Основна діяльність компанії зосереджена на організації логістичних перевезень продовольчих та непродовольчих товарів всією територією України. У практичній діяльності підприємство співпрацює з відомими виробниками та дистриб'юторами продукції, серед яких називають бренди, що працюють у сегменті FMCG (товари повсякденного попиту): Mondelez, Jacobs, Danone, Vorjomi, Крайна та інші. Перевезення продукції для цих клієнтів здійснюється з доставкою до торгових точок, складів дистриб'юторів і мережевих супермаркетів, що вимагає високого рівня координації, дотримання графіків доставки та стандартів обслуговування.

Компанія не перебуває під санкціями та має відсутність значущих податкових боргів, що додатково характеризує її як надійного партнера на

логістичному ринку України. За доступними даними станом на жовтень 2025 року, ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» має поодинокі адміністративні справи технічного характеру, які не мають суттєвого впливу на фінансові ризики підприємства, а також немає даних про заплановані перевірки контролюючими органами. Така ситуація підсилює репутацію компанії як стабільного та відповідального учасника ринку транспортних послуг.

Узагальнюючи, доцільно відмітити, що ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» є сучасною логістичною компанією з чіткою спрямованістю на автомобільні вантажні перевезення та комплексну транспортну діяльність. Великий парк транспортних засобів, наявність власної складської та сервісної інфраструктури, високий статутний капітал та різноманіття надаваних послуг створюють підґрунтя для посилення конкурентних позицій підприємства на українському ринку логістики та подальшого розвитку у напрямках оптимізації ланцюгів поставок і розширення спектра сервісів для клієнтів.

Таблиця 2.1 Основні показники діяльності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	1360,0	143975,0	566607,0	565247,0
Інші операційні та інші доходи, тис. грн	5,1	19030,9	2535,0	2529,9
Загальний дохід, тис. грн	1365,1	163005,9	569142,0	567776,9
Інші операційні та інші витрати, тис. грн	1322,5	161051,4	539472,5	538150,0
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	42,6	1 954,5	29669,5	29626,9

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
Податок на прибуток, тис. грн	7,6	355,4	5347,2	5339,6
Чистий прибуток, тис. грн	35,0	1599,1	24322,3	24287,3
Баланс тис. грн	25326,3	174262,1	676139,0	650812,7
Необоротні активи, тис. грн	18066,4	129916,1	436026,5	417960,1
Оборотні активи, тис. грн	7259,9	44346,0	240112,5	232852,6
Дебіторська заборгованість, тис. грн	6696,1	31380,8	230599,5	223903,4
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	131,6	16,8	86,1	-45,5
Власний капітал, тис. грн	36,0	1635,1	625956,4	625920,4
Поточні зобов'язання, тис. грн	25272,2	170334,4	42721,0	17448,8
Рентабельність доходу, %	2,57	1,11	4,29	1,72 п.п.

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про стрімке зростання масштабів діяльності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» у 2022–2024 роках. Чистий дохід підприємства зріс у понад 400 разів, що супроводжувалося активним нарощуванням активів, зокрема основних засобів та дебіторської заборгованості. Водночас структура оборотних активів характеризується низькою часткою грошових коштів, що вказує на підвищене навантаження на платоспроможність. Позитивною тенденцією є зростання чистого прибутку та підвищення рівня рентабельності доходу у 2024 році, що створює передумови для впровадження цифрових рішень у логістичну систему підприємства

2.2 Аналіз існуючої логістичної системи підприємства ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Логістична система ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» представляє собою інтегровану сукупність організаційних, технічних і інформаційних елементів, спрямованих на виконання перевезень, зберігання, обробку та розподіл вантажів по всій території України. Вона функціонує як ключовий операційний механізм підприємства, забезпечуючи рух матеріальних, інформаційних і фінансових потоків від постачальників до кінцевих споживачів у межах логістичного ланцюга.

Логістична діяльність підприємства охоплює комплексати перелік операцій - від приймання та зберігання вантажів на власних або партнерських складах до їх комплектації, сортування, відвантаження та доставки за адресами клієнтів. Це дозволяє підприємству не лише виконувати транспортування, але й повноцінно керувати складськими процесами, оптимізувати запасні потоки і обслуговувати замовлення «під ключ», що відповідає сучасним стандартам логістичного сервісу. Такий підхід включає управління запасами, комплектацію замовлень, крос-докінг та сегментовану доставку, що створює основу для високого рівня якості наданих послуг і оперативного реагування на потреби клієнтів [30].

Організована мережа розподільчих центрів і складів підприємства утворює географічну основу логістичної системи, що забезпечує покриття ключових регіонів і зменшення термінів доставки. Наявність значної площі складських приміщень, включаючи температурний режимні зони для різних категорій товарів, дозволяє підприємству ефективно обслуговувати різні групи вантажів, у тому числі швидкопсувні продукції та палетні партії. Це сприяє підвищенню гнучкості логістичних операцій і розширенню спектру надаваних послуг.

Логістична система підприємства має широке національне покриття, включаючи розгалужену торгово-логістичну мережу, що охоплює регіони

України. Це дає змогу збільшувати географію маршрутів доставки та скорочувати час переміщення вантажів між пунктами відправлення і одержання. Також важливою складовою є тісна співпраця зі стратегічними партнерами, зокрема з мережами дистрибуції та сервісними логістичними операторами, що дозволяє «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» адаптувати свої логістичні процеси до мінливих умов ринку та вимог замовників [30] (рисунок 2.1).

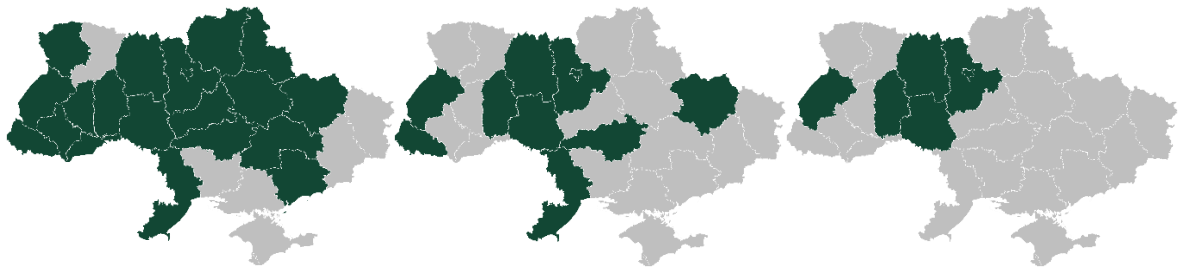


Рисунок 2.1 - Мапи мережі складів та розподільчих центрів складських приміщень сухого, температурного (0 - +5) та температурного (-18) режиму ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» [30]

Логістична система ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» побудована на основі лінійно-функціональної моделі управління, яка є раціональною для підприємства транспортно-логістичного профілю з великою кількістю операцій, значним автопарком та розгалуженою структурою персоналу. Така організаційна побудова передбачає чіткий розподіл управлінських повноважень за функціональними напрямками при збереженні єдиної вертикалі підпорядкування, що дозволяє забезпечити узгодженість дій усіх підрозділів логістичної системи.

Центральною ланкою управління є директор підприємства, який виконує ключову координаційну роль у функціонуванні логістичної системи. Саме на цьому рівні приймаються стратегічні рішення щодо розвитку компанії, формування транспортної політики, укладання договорів з основними замовниками, затвердження маршрутів перевезень і бюджетів. Поєднання стратегічних і оперативних функцій управління дозволяє забезпечити швидку реакцію на зміни попиту та умов ринку логістичних послуг, однак водночас

підвищує залежність ефективності системи від управлінської компетентності однієї особи.

Функціональне управління логістичною системою здійснюється через спеціалізовані підрозділи, кожен з яких відповідає за окремий елемент логістичного процесу. Відділ логістики формує та управляє транспортними потоками, координує виконання замовлень і забезпечує зв'язок між клієнтами, водіями та складськими підрозділами. Саме цей підрозділ відіграє роль «інформаційного центру» логістичної системи, де акумулюються дані про заявки, маршрути, графіки доставки та фактичне виконання перевезень.

Важливим елементом організаційної побудови є відділ транспортного забезпечення, який відповідає за технічну готовність основного виробничого ресурсу підприємства – автопарку. Наявність власної служби технічного обслуговування дозволяє знизити залежність від зовнішніх сервісів, скоротити час простоїв транспортних засобів і підвищити надійність виконання логістичних операцій. У межах логістичної системи цей підрозділ виконує забезпечувальну функцію, створюючи передумови для стабільної роботи транспортної складової.

Організаційна структура логістичної системи доповнюється складським господарством, яке інтегроване в загальний процес управління матеріальними потоками. Складські підрозділи забезпечують приймання, зберігання, обробку та відвантаження товарів, а також формування супровідної документації. Таким чином, склад виступає проміжною ланкою між транспортними операціями та клієнтами, підвищуючи гнучкість логістичної системи та розширюючи перелік послуг, які може надавати підприємство.

Фінансове та кадрове забезпечення логістичної системи здійснюється відповідно бухгалтерією та відділом кадрів і охорони праці. Ці підрозділи не беруть безпосередньої участі у фізичному переміщенні вантажів, проте їх роль є критичною з точки зору стабільності функціонування системи. Бухгалтерія забезпечує контроль витрат, розрахунки з контрагентами та формування фінансових показників, які відображають ефективність логістичних операцій.

Кадрова служба відповідає за укомплектованість персоналом, підготовку водіїв і дотримання вимог безпеки праці, що безпосередньо впливає на безперервність логістичних процесів.

Загалом організаційна побудова логістичної системи ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» характеризується чіткою ієрархією, функціональною спеціалізацією та орієнтацією на операційну ефективність. Вона відповідає поточному масштабу діяльності підприємства та дозволяє забезпечувати стабільне виконання логістичних завдань. Разом з тим, подальше зростання обсягів перевезень і ускладнення логістичних ланцюгів потребуватиме поступового переходу від переважно ручного управління до більш формалізованих і автоматизованих управлінських механізмів.

Трудові ресурси є одним із ключових елементів логістичної системи ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК», оскільки саме персонал забезпечує виконання транспортних, складських, диспетчерських та управлінських операцій. Для логістичного підприємства ефективність використання трудових ресурсів безпосередньо впливає на якість перевезень, дотримання строків доставки, рівень витрат і фінансові результати діяльності.

Таблиця 2.2 - Структура персоналу ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Категорія працівників	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	Темп росту, %
Водії-експедитори	220	545	810	+590	3,68
Складські працівники	80	210	345	+265	4,31
Логісти, диспетчери	30	65	105	+75	3,50
Адміністративний персонал	24	35	50	+26	2,08
Разом	354	855	1310	+956	3,70

Дані таблиці 2.2 свідчать про стрімке зростання чисельності персоналу протягом аналізованого періоду. Загальна кількість працівників зросла у 3,7 рази, що обумовлено розширенням автопарку, збільшенням кількості маршрутів доставки та масштабуванням складських операцій. Найбільшу питому вагу в структурі персоналу займають водії-експедитори, що є типовим для підприємств транспортно-логістичного профілю. Значний приріст складських працівників свідчить про посилення ролі складської логістики у загальній системі підприємства.

Зростання чисельності логістів і диспетчерів підтверджує ускладнення логістичних процесів та необхідність більш детального планування і контролю перевезень. Адміністративний персонал зростає повільнішими темпами, що вказує на відносно раціональну управлінську структуру без надмірного збільшення управлінських витрат.

Ефективність використання трудових ресурсів значною мірою визначається рівнем використання робочого часу. Основні показники наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз використання робочого часу ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Показник	2022	2023	2024
Середня кількість відпрацьованих днів одним працівником	215	228	233
Середня тривалість робочого дня, год	8,2	8,3	8,4
Коефіцієнт використання робочого часу, %	93,0	95,2	96,0
Втрати робочого часу, %	7,0	4,8	4,0

Аналіз даних таблиці 2.3 показує стійку позитивну динаміку використання робочого часу. Збільшення середньої кількості відпрацьованих днів і тривалості робочого дня свідчить про стабільне завантаження персоналу та зростання обсягів логістичних операцій. Коефіцієнт використання робочого часу зріс до

96%, що є високим показником і характеризує ефективну організацію праці, зокрема планування маршрутів, змінності та графіків доставки.

Зменшення втрат робочого часу з 7% до 4% означає скорочення простоїв, лікарняних та інших непродуктивних витрат часу, що позитивно впливає на продуктивність праці та собівартість логістичних послуг.

Продуктивність праці є узагальнюючим показником ефективності використання трудових ресурсів і характеризує фінансовий результат, отриманий у розрахунку на одного працівника (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Аналіз продуктивності праці персоналу ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	354	855	1310	+501	+455
Чистий фінансовий результат, тис. грн	177,0	131,7	491,3	+308,7	+359,6
Прибуток (збиток) на одного працівника, тис. грн	59	154	375	+213	+221

Дані таблиці 2.4 свідчать про суттєве підвищення ефективності використання трудових ресурсів протягом 2022–2024 років. У 2022 році підприємство працювало зі збитком, унаслідок чого показник прибутку на одного працівника мав від’ємне значення (–59 тис. грн/особу). Така ситуація була типовою для початкового етапу функціонування підприємства та формування логістичної інфраструктури.

У 2023 році відбулося різке покращення показників продуктивності праці. Незважаючи на значне зростання чисельності персоналу, підприємству вдалося перейти до позитивного фінансового результату, а прибуток на одного працівника зріс до 154 тис. грн. Це свідчить про підвищення завантаженості персоналу, кращу організацію логістичних процесів та ефективніше використання транспортних і складських ресурсів.

У 2024 році позитивна тенденція збереглася. Показник прибутку на одного працівника зріс до 375 тис. грн, що більш ніж у 2,4 рази перевищує рівень попереднього року. Таке зростання відбулося на фоні подальшого розширення штату, що підтверджує не екстенсивний, а інтенсивний характер підвищення продуктивності праці.

Зростання продуктивності праці свідчить про оптимізацію логістичних маршрутів, підвищення ефективності диспетчерського управління, кращу координацію між транспортними та складськими підрозділами, а також про позитивний ефект від масштабування діяльності підприємства.

Аналіз чистого доходу показує різке номінальне зростання у 2023–2024 роках, що свідчить про масштабування логістичних операцій, розширення автопарку та збільшення обсягів перевезень. Водночас повна собівартість у фінансовій звітності тривалий час або не відображалась, або фіксувалась із запізненням, що є слабким місцем фінансового управління.

Таблиця 2.5 – Аналіз витрат на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Показник	Рік			Відхилення, +, –		
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024-2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг, тис. грн	1360,00	143975,00	566607,00	142615,00	422632,00	565247,00
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	0	0	1255,70	0,00	1255,70	1255,70
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн (витратомісткість)	0	0	0,002216	0,00	0,00	0,00

Показник витрат на 1 грн реалізованої продукції у 2024 році становив лише 0,0022 грн. Формально це виглядає як висока ефективність, однак така цифра є наслідком особливостей обліку витрат, а не реального наднизького рівня собівартості. Це означає, що логістична система фактично працює з високими витратами, які частково маскуються у складі інших операційних витрат (табл. 2.5).

Фінансові результати свідчать про те, що логістична система підприємства тривалий час не забезпечувала позитивного чистого прибутку. У 2022 році підприємство було збитковим, у 2023 році збитковість зберігалася, хоча її масштаби зменшилися. У 2024 році відбулося суттєве покращення фінансового результату до оподаткування, що є наслідком зростання обсягів перевезень та часткової оптимізації логістичних процесів (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз формування прибутку ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Показник	Рік			Темпи зростання, %	
	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн	2023/2022	2024/ 2023
1. Чистий дохід від реалізації продукції	1360,00	143975,00	566607,00	10586,40%	393,55%
2. Собівартість реалізованої продукції	0	0	1 255,70	-	-
3. Валовий прибуток	1360,00	143975,00	565351,30	10586,40%	392,67%
4. Інші операційні доходи	0	19022,00	2525,10	0!	13,27%
5. Інші операційні витрати	1322,50	161048,50	538069,40	12177,58%	334,10%
6. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	42,60	1 954,50	29 669,50	4588,03%	1518,01%
7. Чистий прибуток від операційної діяльності	-1322,50	-142026,50	-535544,30	10739,24%	377,07%
8. Фінансовий прибуток	35,00	1 599,10	24 322,30	4568,86%	1521,00%

Водночас, чистий прибуток від операційної діяльності залишається від'ємним. Це означає, що логістична система виконує функцію забезпечення обігу та присутності на ринку, але ще не досягла рівня повної економічної самодостатності.

Рентабельність доходу у 2024 році зросла до 5,24%, що є позитивною динамікою порівняно з попередніми роками. Проте цей рівень все ще не гарантує фінансової стійкості з урахуванням високої капіталомісткості логістичної діяльності (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Рентабельність логістичних операцій ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення, +, –	
				2023-2022	2024-2023
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг (без ПДВ і акцизу), тис. грн	1360,00	143975,00	566607,00	142615,00	422632,00
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	0	0	1255,70	0,00	1255,70
3. Вартість капіталу (баланс), тис. Грн	25326,3	174262,10	676139,00	148935,80	501876,90
3.1 у т.ч. Власного	36,00	1635,10	625956,40	1599,10	624321,30
4. Прибуток до оподаткування, тис. грн	42,60	1954,50	29669,50	1911,90	27715,00
5. Рентабельність, %				0,00	0,00
5.1. доходу	3,13%	1,36%	5,24%	-0,02	0,04
5.2. витрат	/0!	/0!	2362,79%	/0!	/0!
5.3. капіталу	0,17%	1,12%	4,39%	0,01	0,03
5.4. власного капіталу	118,33%	119,53%	4,74%	0,01	-1,15

Рентабельність капіталу та власного капіталу демонструє різноспрямовані тенденції. З одного боку, зростання капіталу свідчить про інвестиційну активність і розширення логістичної інфраструктури. З іншого - зниження рентабельності власного капіталу вказує на те, що вкладені ресурси поки що не приносять пропорційного фінансового ефекту.

Структура активів ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» чітко відображає логістичну спрямованість підприємства та обрану модель розвитку. У 2024 році активи зросли майже у чотири рази, що свідчить про активну фазу інвестування у матеріально-технічну базу логістичної системи. Водночас характер цього зростання має неоднозначний вплив на фінансово-економічну ефективність (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Структура активу балансу за звітний рік ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Актив	Балансова вартість, тис. грн			Структура, %		
	на початок 2024 року	на кінець 2024 року	відхилення (+,-)	на початок 2024 року	на кінець 2024 року	Відхилення (+, -)
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи	129916,10	436026,5	306110,40	74,55	64,49	-10,06
Нематеріальні активи	336,90	929,00	592,10	0,19	0,14	-0,06
первісна вартість	336,90	1248,80	911,90	0,19	0,18	-0,01
накопичена амортизація	0	319,80	319,80	0	0,05	0,05
Незавершені капітальні інвестиції	14315,60	5018,60	-9297,00	8,21	0,74	-7,47
Основні засоби:	115263,60	430078,9	314815,30	66,14	63,61	-
первісна вартість	129261,2	488452,2	359191,0	74,18	72,24	-1,93
знос	13997,60	58373,30	44375,70	8,03	8,63	0,60

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7
II. Оборотні активи	44346,00	240112,5	195766,50	25,45	35,51	10,06
Запаси:	6638,60	8225,20	1586,60	3,81	1,22	-2,59
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	22567,30	60303,40	137736,10	12,95	23,71	10,76
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	8813,50	2767,60	-6045,90	5,06	0,41	-4,65
Інша поточна дебіторська заборгованість	0	67528,50	67528,50	0	9,99	9,99
Гроші та їх еквіваленти	16,80	86,10	69,30	0,01	0,01	0
Витрати майбутніх періодів	249,20	567,10	317,90	0,14%	0,08	-0,06
Інші оборотні активи	6 060,60	634,60	-5 426,00	3,48	0,09	-3,38
Баланс	174262,10	676139,0	501876,90	100	100	–

У 2024 р. загальна вартість активів ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» зростає з 174 262,1 тис. грн до 676 139,0 тис. грн, тобто на 501 876,9 тис. грн або майже у 3,9 рази. Така динаміка свідчить не про поступовий розвиток, а про різке масштабування логістичної системи.

Необоротні активи збільшилися на 306 110,4 тис. грн (+235,6%). Їх частка в активі зменшилася з 74,55% до 64,49%, що формально виглядає позитивно, але фактично означає, що зростання оборотних активів було ще агресивнішим. Основний приріст необоротних активів забезпечили основні засоби, які зросли з 115 263,6 тис. грн до 430 078,9 тис. грн (+314 815,3 тис. грн). Це підтверджує масштабні інвестиції в транспортний парк та логістичну інфраструктуру.

Знос основних засобів зріс на 44 375,7 тис. грн, а його частка у структурі активу підвищилася з 8,03% до 8,63%. Це означає, що, попри оновлення автопарку, інтенсивність експлуатації транспорту є дуже високою, що підвищує майбутні витрати на ремонт і оновлення логістичної техніки.

Оборотні активи зросли з 44 346,0 тис. грн до 240 112,5 тис. грн, тобто на 195 766,5 тис. грн (+441,4%). Їх частка зросла з 25,45% до 35,51%, що радикально змінило фінансову модель логістичної системи. Ключовим драйвером зростання стала дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги, яка зросла у 7,1 раза (на 137 736,1 тис. грн) і тепер формує 23,71% активів.

Це критичний сигнал: логістична система генерує обсяги перевезень, але значна частина виручки «заморожена» у розрахунках із клієнтами. При цьому грошові кошти становлять лише 86,1 тис. грн (0,01% активів), що є вкрай низьким показником для компанії з оборотом понад 566 млн грн. Така диспропорція свідчить про високі ризики ліквідності та залежність від регулярних надходжень коштів від дебіторів.

Аналіз пасивів показує різке зростання частки власного капіталу та одночасне скорочення поточних зобов'язань. З фінансової точки зору це позитивний сигнал, оскільки підприємство зменшує залежність від короткострокових джерел фінансування.

Однак така трансформація пасивів не супроводжується пропорційним зростанням чистого прибутку, що вказує на низьку віддачу від капіталовкладень у логістичну систему на поточному етапі.

Таблиця 2.9 – Структура пасиву балансу за звітний рік ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Актив	Балансова вартість, тис. Грн			Структура, %		
	на початок 2024 року	на кінець 2024 року	відхилення (+,-)	на початок 2024 року	на кінець 2024 року	Відхи- лення (+,-)
Власний капітал	1635,10	625956,40	624321,30	0,94%	92,58%	91,64%
Довгострокові зобов'язання	2292,60	7461,60	5169,00	1,32%	1,10%	-0,21%
Поточні зобов'язання	170334,40	42721,00	-127613,40	97,75%	6,32%	-91,43%
Баланс	174262,10	676139,00	501876,90	100	100	–

Пасив балансу зазнав радикальних змін. Власний капітал зріс з 1 635,1 тис. грн до 625 956,4 тис. грн, тобто на 624 321,3 тис. грн. Його частка у пасиві збільшилася з 0,94% до 92,58%, що є нетипово високим значенням для логістичних компаній, які зазвичай активно використовують позикове фінансування.

Водночас такий ріст власного капіталу не корелює з фінансовими результатами: прибуток до оподаткування у 2024 році становив лише 29 669,5 тис. грн, що означає рентабельність власного капіталу на рівні близько 4,7%. Це низький показник з урахуванням масштабів вкладених ресурсів і високої капіталомісткості логістичної системи.

Поточні зобов'язання скоротилися на 127 613,4 тис. грн (з 97,75% до 6,32% у структурі пасиву). З одного боку, це різко знижує фінансові ризики та залежність від короткострокових кредиторів. З іншого - підприємство фактично відмовилося від використання дешевого короткострокового фінансування для підтримки оборотного капіталу, що на тлі високої дебіторської заборгованості виглядає стратегічно слабким рішенням.

Довгострокові зобов'язання зросли незначно - лише на 5 169,0 тис. грн, і не відіграють суттєвої ролі у фінансуванні логістичної системи.

Кількісний аналіз показує, що логістична система ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» розвивається асиметрично. Активи зросли майже у 4 рази, власний капітал - у сотні разів, тоді як фінансовий результат і рентабельність залишаються низькими. Це означає, що масштабування логістичної інфраструктури випереджає здатність системи генерувати прибуток.

Таблиця 2.10 – Структура оборотних активів

Оборотні активи	Сума, тис. грн			Структура, %		
	2023	2024	Відхилення (+, -)	2023	2024	Відхилення (+, -)
Запаси:	6638,60	8225,20	1586,60	14,97%	3,43%	- 11,54%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	22567,30	160303,40	137736,10	50,89%	66,76%	15,87%
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	8813,50	2767,60	-6045,90	19,87%	1,15%	- 18,72%
Інша поточна дебіторська заборгованість	0	67528,50	67528,50	0,00%	28,12%	28,12%
Гроші та їх еквіваленти	16,80	86,10	69,30	0,04%	0,04%	0,00%
Витрати майбутніх періодів	249,20	567,10	317,90	0,56%	0,24%	-0,33%
Інші оборотні активи	6060,60	634,60	-5426,00	13,67%	0,26%	- 13,40%
Всього оборотні активи	44346,00	240112,50	195766,50	100	100	-

Позитивною тенденцією є скорочення збитків, зростання продуктивності праці та зменшення витрат на 1 грн доходу. Проте ключова проблема полягає у неефективній трансформації логістичних операцій у грошовий потік. Частка

дебіторської заборгованості перевищує частку запасів у понад 19 разів, що є критично високим співвідношенням.

Узагальнюючи, можна зробити висновок про те, що логістична система підприємства технічно розвинена, кадрово забезпечена та фінансово стабільна за формою, але економічно недостатньо ефективна за результатом. Подальше підвищення ефективності можливе лише через жорсткий контроль дебіторської заборгованості, підвищення оборотності активів і перегляд тарифної та контрактної політики у логістичних операціях.

2.3 Виявлення проблем та вузьких місць у логістичній діяльності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Проведений аналіз існуючої логістичної системи ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» дозволяє виявити низку системних проблем і вузьких місць, які стримують підвищення економічної ефективності логістичної діяльності підприємства, незважаючи на значне масштабування операцій, зростання активів та чисельності персоналу.

Однією з ключових проблем логістичної діяльності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» є асиметричний характер розвитку логістичної системи, який проявляється у випереджальному зростанні матеріально-технічної та фінансової бази підприємства порівняно з результативністю її функціонування. Проведений аналіз свідчить, що масштабування логістичної інфраструктури відбувається значно швидше, ніж зростає прибутковість логістичних операцій.

У 2024 році загальна вартість активів підприємства зросла майже у чотири рази, при цьому основний приріст був зосереджений у необоротних активах, насамперед у складі основних засобів. Це свідчить про активне інвестування у транспортний парк, складське обладнання та інші елементи логістичної

інфраструктури. Одночасно різко зросла частка власного капіталу у структурі пасиву балансу, що формально підвищує фінансову стійкість підприємства.

Проте зростання ресурсної бази не супроводжується пропорційним покращенням фінансових результатів. Рентабельність капіталу у 2024 році становила лише 4,39%, а рентабельність власного капіталу - 4,74%, що є низькими показниками для капіталомісткої логістичної діяльності. Це означає, що вкладені ресурси використовуються недостатньо ефективно та не забезпечують очікуваного економічного ефекту.

Причиною такої ситуації є те, що інвестиційні рішення переважно орієнтовані на кількісне розширення логістичних потужностей, а не на підвищення ефективності їх використання. Збільшення автопарку, розширення складських площ і чисельності персоналу дозволяє обслуговувати більші обсяги перевезень, однак не супроводжується відповідною оптимізацією тарифної політики, структури витрат і продуктивності капіталу.

Додатковим чинником асиметричності розвитку є висока інтенсивність експлуатації основних засобів. Зростання зносу транспортних засобів на фоні їх оновлення свідчить про надмірне навантаження на логістичні ресурси. У короткостроковій перспективі це дозволяє максимізувати обсяги перевезень, проте в середньо- та довгостроковій перспективі призводить до зростання витрат на ремонт, технічне обслуговування та оновлення автопарку, що додатково знижує загальну ефективність логістичної системи.

Таким чином, асиметричність розвитку логістичної системи ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» полягає у тому, що підприємство вже сформувало потужну матеріально-технічну та фінансову основу для здійснення логістичної діяльності, однак механізми перетворення цієї основи у стабільний прибуток залишаються недостатньо розвиненими. Логістична система функціонує в режимі інтенсивного зростання, але без належного контролю ефективності капіталовкладень.

Виявлена проблема створює ризик «інвестиційної пастки», за якої подальше нарощування активів не призводитиме до відповідного зростання

прибутку, а фінансові ресурси підприємства будуть дедалі більше сконцентровані у малорентабельних логістичних активах. Усунення цієї диспропорції потребує переходу від екстенсивної моделі розвитку до моделі, орієнтованої на підвищення віддачі від кожної гривні вкладеного капіталу.

Одним із найбільш критичних вузьких місць логістичної діяльності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» є неефективне управління дебіторською заборгованістю, що безпосередньо впливає на ліквідність підприємства та фінансову стійкість логістичної системи в цілому. Проведений аналіз структури оборотних активів свідчить про надмірну концентрацію фінансових ресурсів у розрахунках із клієнтами, що створює системні ризики для поточної діяльності.

У 2024 році дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги становила понад 160 млн грн і формувала близько двох третин усіх оборотних активів підприємства. Додатково значну частку займає інша поточна дебіторська заборгованість, що ще більше поглиблює проблему «заморожування» коштів у розрахунках. За таких умов фактичний грошовий потік не відповідає масштабам виконаних логістичних операцій та отриманого доходу.

Критичність ситуації посилюється вкрай низьким рівнем грошових коштів і їх еквівалентів, частка яких у структурі активів становить лише 0,01%. Це означає, що підприємство практично не має фінансового резерву для покриття поточних операційних витрат, таких як витрати на паливо, оплату праці, технічне обслуговування транспорту та адміністративні витрати. Логістична система в таких умовах функціонує за рахунок постійного обороту дебіторської заборгованості, що є нестійкою моделлю фінансування.

Основною причиною зростання дебіторської заборгованості є ліберальна кредитна політика щодо клієнтів, яка формується в умовах жорсткої конкуренції на ринку логістичних послуг. Підприємство фактично надає клієнтам відстрочку платежу без достатнього аналізу їх платоспроможності, фінансової дисципліни та історії розрахунків. У результаті логістична система бере на себе функцію не лише транспортування і зберігання вантажів, але й кредитування замовників.

Додатковим чинником є відсутність чітко регламентованих процедур контролю дебіторської заборгованості. Не застосовуються диференційовані умови оплати залежно від категорії клієнта, обсягу перевезень і рівня ризику. Недостатньо використовуються інструменти стимулювання своєчасних розрахунків, такі як знижки за швидку оплату або штрафні санкції за прострочення платежів. Це призводить до накопичення простроченої дебіторської заборгованості та погіршення оборотності активів.

Наслідком неефективного управління дебіторською заборгованістю є порушення платіжного балансу логістичної системи. Підприємство змушене покривати поточні витрати за рахунок власного капіталу або відкладати окремі платежі, що негативно впливає на відносини з постачальниками, персоналом і сервісними партнерами. Крім того, висока частка дебіторської заборгованості знижує інвестиційну привабливість підприємства та підвищує загальний фінансовий ризик.

Таким чином, неефективне управління дебіторською заборгованістю перетворюється з локальної фінансової проблеми на системне обмеження розвитку логістичної діяльності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК». Без запровадження жорсткішої кредитної політики, підвищення контролю за розрахунками з клієнтами та активізації управління грошовими потоками подальше масштабування логістичної системи може призвести до втрати ліквідності та фінансової нестабільності.

Важливим вузьким місцем логістичної діяльності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» є недосконалість системи обліку, калькулювання та контролю логістичних витрат, що істотно спотворює оцінку економічної ефективності логістичних операцій і ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Проведений аналіз фінансових результатів та структури витрат свідчить про суттєві розбіжності між формальними показниками собівартості та реальним рівнем витрат логістичної системи.

Згідно з даними фінансової звітності, повна собівартість реалізованої продукції у 2022–2023 роках формально не відображалась, а у 2024 році

становила лише 1 255,7 тис. грн при чистому доході 566 607,0 тис. грн. Відповідно, показник витрат на 1 грн реалізованої продукції склав лише 0,0022 грн, або 0,22 коп. Такий рівень витратомісткості є економічно нереалістичним для транспортно-логістичного підприємства з великим автопарком, складським господарством та чисельністю персоналу понад 1 300 осіб.

Фактична картина витрат підтверджується обсягами інших операційних витрат, які у 2024 році досягли 538 069,4 тис. грн, що становить 94,9% чистого доходу підприємства. У 2023 році цей показник також був критично високим - 161 048,5 тис. грн при доході 143 975,0 тис. грн, тобто операційні витрати перевищували дохід. Це свідчить про те, що основна маса логістичних витрат обліковується не у складі собівартості реалізованих послуг, а приховується у статті інших операційних витрат.

Така структура витрат призводить до спотворення ключових показників ефективності. Зокрема, рентабельність витрат у 2024 році формально становила понад 2 362%, що є математичним, а не економічним результатом і зумовлене заниженою базою розрахунку собівартості. Аналогічно, показники валового прибутку та витратомісткості не відображають реального фінансового навантаження логістичної діяльності.

Недосконалість обліку витрат також унеможлиблює аналіз рентабельності окремих логістичних процесів. За наявної системи обліку підприємство не має змоги визначити фактичну собівартість одного рейсу, одного кілометра пробігу, однієї години роботи транспортного засобу або одного замовлення клієнта. Відсутність такої деталізації унеможлиблює ефективну оптимізацію маршрутів, обґрунтоване тарифоутворення та виявлення збиткових напрямів діяльності.

Додатковою проблемою є відсутність чіткої системи розподілу загальноновиробничих і адміністративних витрат між видами логістичних послуг. У результаті зростання адміністративного персоналу з 24 осіб у 2022 році до 50 осіб у 2024 році та збільшення чисельності логістів і диспетчерів з 30 до 105 осіб не супроводжується оцінкою їх впливу на собівартість і фінансовий результат.

Частка управлінських витрат фактично розчиняється у загальному обсязі операційних витрат, що знижує прозорість фінансового управління.

Таким чином, недосконалість обліку та контролю логістичних витрат призводить до системного перекосу у фінансовій оцінці діяльності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК». Формально підприємство демонструє високі показники валового прибутку та рентабельності витрат, однак реальний фінансовий результат свідчить про низьку економічну ефективність логістичної системи. Усунення цієї проблеми є необхідною умовою переходу від екстенсивної моделі розвитку до управління, орієнтованого на прибутковість логістичних операцій.

Ще одним суттєвим вузьким місцем логістичної діяльності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» є високий рівень операційних витрат, який не компенсується відповідним зростанням фінансового результату від основної діяльності. Незважаючи на стрімке зростання доходів у 2023–2024 роках, операційна діяльність підприємства залишається економічно нестабільною та характеризується низькою ефективністю.

У 2022 році чистий дохід підприємства становив лише 1 360,0 тис. грн, тоді як інші операційні витрати досягли 1 322,5 тис. грн, що практично повністю нівелювало дохід від реалізації. У 2023 році ситуація загострилася: при зростанні чистого доходу до 143 975,0 тис. грн обсяг інших операційних витрат зріс до 161 048,5 тис. грн, тобто перевищив дохід на 17 073,5 тис. грн. Це означає, що кожна гривня доходу супроводжувалася понад 1,12 грн операційних витрат.

У 2024 році чистий дохід зріс до 566 607,0 тис. грн, що є безумовно позитивною динамікою. Однак і в цьому році інші операційні витрати досягли 538 069,4 тис. грн, або 94,9% доходу. Таким чином, навіть за умов масштабування логістичних операцій підприємство не досягло достатнього рівня операційної маржі, що обмежує фінансову самодостатність логістичної системи.

Наслідком високого рівня операційних витрат є від'ємний чистий прибуток від операційної діяльності. У 2022 році він становив –1 322,5 тис. грн, у 2023 році - 142 026,5 тис. грн, а у 2024 році - 535 544,3 тис. грн. Незважаючи на покращення фінансового результату до оподаткування та зростання фінансового прибутку,

основна діяльність підприємства залишається збитковою, що є нетиповим і ризикованим для логістичної компанії з таким масштабом операцій.

Високі операційні витрати формуються під впливом декількох чинників. По-перше, це значні витрати на утримання та експлуатацію транспортного парку, які зростають пропорційно до інтенсивності перевезень. По-друге, суттєву частку витрат становлять витрати на персонал, чисельність якого зросла з 354 осіб у 2022 році до 1 310 осіб у 2024 році, тобто у 3,7 раза. По-третє, зростання адміністративних та управлінських витрат відбувається без чіткого контролю їх впливу на фінансовий результат логістичних операцій.

Додатково негативний вплив має відсутність ефективного механізму бюджетування логістичних процесів. Підприємство не встановлює граничні нормативи витрат на окремі види операцій, маршрути або клієнтські сегменти, що призводить до накопичення непродуктивних витрат. У результаті навіть за високого рівня завантаженості логістичної системи економічний ефект від масштабування залишається обмеженим.

Таким чином, високий рівень операційних витрат є системною проблемою логістичної діяльності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК», яка зумовлює збитковість операційної діяльності та стримує формування стабільного чистого прибутку. Усунення цієї проблеми потребує переходу від моделі, орієнтованої на зростання обсягів перевезень, до моделі управління, орієнтованої на контроль витрат, підвищення операційної маржі та економічну ефективність кожної логістичної операції.

Важливим вузьким місцем логістичної діяльності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» є надмірне навантаження на транспортні ресурси та пов'язані з цим ризики прискореного зносу основних засобів. Проведений аналіз структури активів і динаміки їх зносу свідчить про те, що інтенсивність експлуатації транспортного парку зростає швидше, ніж оновлюються та оптимізуються логістичні потужності.

У 2024 році балансова вартість основних засобів підприємства зросла з 115 263,6 тис. грн до 430 078,9 тис. грн, тобто на 314 815,3 тис. грн. Водночас сума

накопиченого зносу збільшилася з 13 997,6 тис. грн до 58 373,3 тис. грн, або на 44 375,7 тис. грн. Частка зносу в структурі активів зросла з 8,03% до 8,63%, що вказує на високий рівень експлуатаційного навантаження навіть на оновлений транспортний парк.

Зазначена тенденція є наслідком максимальної завантаженості логістичних ресурсів. Коефіцієнт використання робочого часу персоналу у 2024 році досяг 96%, а середня тривалість робочого дня зросла до 8,4 години. Такі показники свідчать про ефективне планування маршрутів і графіків доставки, однак водночас вказують на обмежений резерв подальшого підвищення інтенсивності без погіршення технічного стану транспорту та зниження надійності логістичних операцій.

Висока інтенсивність використання транспортних засобів має подвійний ефект. У короткостроковій перспективі вона дозволяє збільшити обсяги перевезень без додаткових інвестицій у розширення автопарку. Проте в середньо- та довгостроковій перспективі це призводить до зростання витрат на ремонт, технічне обслуговування та простої транспорту. З огляду на те, що витрати на утримання автопарку становлять значну частину операційних витрат логістичних компаній, подальше зростання зносу може суттєво погіршити фінансові результати підприємства.

Додатковим ризиком є відсутність чітко сформованої системи оцінки ефективності використання транспортних засобів. За наявної організації обліку підприємство не має можливості повною мірою відстежувати показники пробігу, простоїв, витрат пального та ремонтних витрат у розрізі окремих транспортних одиниць або маршрутів. Це унеможливує своєчасне виявлення неефективних транспортних операцій та підвищує ризик непродуктивних витрат.

Таким чином, високе навантаження на транспортні ресурси за відсутності належних механізмів контролю та прогнозування зносу створює загрозу зниження надійності логістичної системи ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК». У довгостроковій перспективі це може призвести до зростання витрат, порушення строків доставки та втрати конкурентних переваг. Усунення цієї проблеми

потребує переходу від екстенсивного використання транспорту до системного управління його життєвим циклом.

Значною проблемою розвитку логістичної системи ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» є надмірна централізація управління ключовими логістичними процесами, яка не повною мірою відповідає масштабам діяльності підприємства та динаміці його зростання. За умов швидкого розширення обсягів перевезень і збільшення кількості клієнтів існуюча модель управління перестає забезпечувати належну оперативність прийняття рішень та ефективний контроль за витратами.

У 2024 році чисельність персоналу підприємства досягла 1 310 осіб, тоді як у 2022 році вона становила лише 354 особи. Таким чином, управлінське навантаження на центральний офіс зросло більш ніж у 3,7 раза. При цьому значна частина рішень щодо планування маршрутів, розподілу транспортних засобів, узгодження тарифів і умов співпраці з клієнтами залишається зосередженою на центральному рівні, що призводить до затримок і зниження гнучкості логістичних операцій.

Наслідком централізованої моделі управління є зростання непрямих адміністративних витрат. У 2024 році адміністративні витрати підприємства зросли майже пропорційно до доходу, однак їх вплив на підвищення операційної ефективності залишається обмеженим. Відсутність чітко закріпленої відповідальності за фінансовий результат у межах окремих підрозділів або напрямів діяльності ускладнює контроль витрат і не стимулює менеджерів середньої ланки до оптимізації логістичних процесів.

Централізація управління також негативно впливає на адаптивність логістичної системи до регіональних особливостей. За умов роботи на різних географічних ринках підприємство не завжди враховує специфіку попиту, транспортної інфраструктури та витрат у окремих регіонах. Це призводить до уніфікованих управлінських рішень, які не завжди є економічно обґрунтованими для конкретних маршрутів або клієнтських сегментів.

Окремої уваги заслуговує відсутність повноцінної системи управлінського обліку за центрами відповідальності. На практиці це означає, що прибутковість

окремих логістичних операцій, клієнтів або маршрутів не аналізується в повному обсязі. У результаті збиткові напрями можуть тривалий час функціонувати без коригування тарифів або умов обслуговування, що посилює загальну неефективність логістичної системи.

Тому, централізована модель управління, яка була ефективною на початкових етапах розвитку ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК», у сучасних умовах стрімкого зростання перетворюється на стримувальний чинник. Вона знижує оперативність управлінських рішень, ускладнює контроль витрат і обмежує можливості підвищення рентабельності логістичної діяльності. Подальший розвиток підприємства потребує переходу до більш гнучкої моделі управління з елементами децентралізації, впровадження центрів відповідальності та системи управлінського обліку.

Висновки до другого розділу

Аналіз діяльності та логістичної системи ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» показав, що підприємство має потужну матеріально-технічну базу, сучасний автопарк, розвинену складську інфраструктуру та значний фінансовий ресурс, що створює передумови для масштабування логістичних операцій та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Організаційна структура логістичної системи характеризується чіткою ієрархією, функціональним розподілом обов'язків та орієнтацією на операційну ефективність, що забезпечує стабільне виконання логістичних завдань.

Разом з тим, у діяльності підприємства виявлено низку системних проблем, які стримують повну економічну ефективність. Основними вузькими місцями є:

1. Асиметричність розвитку логістичної системи – швидке масштабування матеріально-технічної та фінансової бази не супроводжується

пропорційним зростанням прибутковості та рентабельності, що створює ризик «інвестиційної пастки».

2. Неєфективне управління дебіторською заборгованістю – значна частка оборотних активів «заморожена» у розрахунках із клієнтами, що негативно впливає на ліквідність та фінансову стійкість підприємства.

3. Недосконалість системи обліку та контролю витрат – відсутність деталізації собівартості окремих логістичних процесів і непрозоре відображення витрат спотворюють фінансові показники та ускладнюють прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

4. Високий рівень операційних витрат – незважаючи на зростання доходів, операційна діяльність залишається економічно нестабільною та низькоефективною.

Таким чином, логістична система ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» є технічно та кадрово забезпеченою, має стабільну організаційну та матеріально-фінансову структуру, але є економічно недостатньо ефективною. Для підвищення результативності та забезпечення стійкого прибутку необхідно впровадити жорсткіший контроль дебіторської заборгованості, оптимізувати облік та калькулювання логістичних витрат, а також удосконалити управління операційними процесами та тарифну політику.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

3.1 Удосконалення операційних логістичних процесів

У сучасних умовах функціонування ринку логістичних послуг підвищення ефективності діяльності підприємства неможливе без удосконалення операційних логістичних процесів. Зростання обсягів перевезень, ускладнення логістичних ланцюгів та посилення конкуренції вимагають від підприємств переходу від екстенсивної моделі розвитку до системного управління операційною ефективністю.

Ефективне управління розрахунками з клієнтами є однією з ключових умов стабільного функціонування операційних логістичних процесів підприємства. За результатами аналізу, проведеного у підрозділі 2.3, встановлено, що у 2024 році дебіторська заборгованість ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» перевищувала 160 млн грн і формувала переважну частку оборотних активів, тоді як частка грошових коштів залишалася критично низькою. Така ситуація свідчить про надмірну залежність логістичної діяльності від відстрочених платежів клієнтів і потребує системного перегляду підходів до управління розрахунками.

Як видно з таблиці 2.9, частка грошових коштів становить лише 0,04%, що є критично низьким показником для логістичного підприємства з річним доходом понад 566 млн грн. Така структура оборотних активів призводить до порушення ліквідності, ускладнює фінансування поточних операційних витрат (паливо, ремонт транспорту, оплата праці водіїв) та знижує фінансову гнучкість логістичної системи.

Для вирішення зазначеної проблеми доцільно впровадити диференційовану систему управління розрахунками з клієнтами в межах операційної логістики. Запропонований підхід передбачає сегментацію клієнтів за рівнем платіжної дисципліни (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Запропонована класифікація клієнтів за умовами розрахунків

Група клієнтів	Характеристика	Рекомендовані умови оплати
Надійні клієнти	Стабільна історія співпраці, відсутність прострочень	Відстрочка платежу 15–30 днів
Клієнти з підвищеним ризиком	Періодичні прострочення, значні обсяги заборгованості	Часткова передоплата (30–50%)
Нові клієнти	Відсутня платіжна історія	Повна передоплата або мінімальна відстрочка

Запровадження такої системи дозволить знизити ризик накопичення проблемної дебіторської заборгованості та підвищити контроль за грошовими потоками в операційній логістиці.

Додатковим інструментом удосконалення розрахунків є застосування фінансових стимулів для клієнтів. Доцільно передбачити систему заохочень за дострокову оплату логістичних послуг, а також санкцій за порушення платіжної дисципліни (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Заходи стимулювання та контролю розрахунків із клієнтами

Інструмент	Суть заходу	Очікуваний ефект
Знижка за дострокову оплату	1–2% від вартості послуг	Прискорення надходження коштів
Штрафні санкції	Пеня за кожен день прострочення	Зменшення частки простроченої заборгованості
Ліміти кредитування клієнтів	Обмеження суми відстрочених платежів	Контроль фінансових ризиків

З економічної точки зору навіть незначне скорочення середнього строку погашення дебіторської заборгованості має суттєвий ефект. За умови зменшення

середнього періоду інкасації на 10% обсяг вивільнених коштів може перевищити 16 млн грн, що дозволить частково покрити операційні витрати логістичної діяльності без залучення зовнішнього фінансування.

Таким чином, удосконалення управління розрахунками з клієнтами є одним із ключових напрямів підвищення ефективності операційної логістики ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК». Запропоновані заходи сприятимуть поліпшенню ліквідності, прискоренню оборотності оборотних активів та зниженню фінансових ризиків у процесі здійснення логістичних операцій.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» показав, що у 2024 році інші операційні витрати сягнули 538 069,4 тис. грн, що перевищує 94% чистого доходу від реалізації продукції (566 607 тис. грн). Це свідчить про критично високий рівень операційних витрат, що знижує рентабельність та ефективність логістичної системи.

Основні фактори високих витрат:

1. Зростання чисельності персоналу: у 2024 році працювало 1 310 осіб, з них 810 водіїв-експедиторів і 345 складських працівників. Різке збільшення штату призвело до зростання фонду оплати праці та адміністративних витрат.

2. Інтенсивна експлуатація автопарку: знос основних засобів збільшився до 8,63%, що свідчить про високі витрати на технічне обслуговування та ймовірні простої.

3. Неefективна конвертація виручки в грошові кошти: дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги становить 160 303,4 тис. грн (66,8% оборотних активів), тоді як грошові кошти - лише 86,1 тис. грн, що створює значні ризики ліквідності.

Для оптимізації операційних витрат доцільно застосувати такі заходи:

- 1) Контроль використання автопарку та скорочення простоїв:
 - а) Впровадження чітких графіків доставки та завантаження;
 - б) Координація роботи складів і водіїв через диспетчерську систему;
 - в) Дозволить знизити непродуктивні витрати та простої, які наразі зменшують ефективність роботи 810 водіїв.

Таблиця 3.3 – Основні операційні показники логістичної системи у 2024 році

Показник	Значення	Коментар
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	566607	Виручка від перевезень та логістичних послуг
Інші операційні витрати, тис. грн	538069,4	Основна частка витрат у структурі доходу
Частка витрат у доході, %	94,96	Критично високий показник
Чисельність водіїв-експедиторів, осіб	810	Найбільша категорія персоналу
Чисельність складських працівників, осіб	345	Забезпечують обробку та відвантаження вантажів
Знос основних засобів, %	8,63	Високий рівень експлуатації автопарку
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн	160303,4	28,3% від доходу, ризик ліквідності
Грошові кошти, тис. грн	86,1	Менше 0,02% від доходу

2) Раціоналізація витрат на технічне обслуговування:

а) Перехід від реактивного ремонту до планово-попереджувального обслуговування.

б) Очікуваний ефект: зменшення позапланових ремонтів і аварійних простоїв, що позитивно вплине на собівартість перевезень та використання автопарку.

3) Оптимізація дебіторської заборгованості:

а) Посилення контролю над розрахунками з клієнтами;

б) Впровадження системи регулярного моніторингу дебіторів;

в) Підвищення ліквідності та скорочення потреби у фінансуванні обігових коштів.

4) Підвищення ефективності використання трудових ресурсів:

а) Аналіз завантаження водіїв і складських працівників;

- б) Перерозподіл робочих змін для скорочення непродуктивного часу;
- в) Очікуваний результат: підвищення продуктивності праці та зниження витрат на одиницю перевезеного вантажу.

Таблиця 3.4 - Очікуваний ефект від оптимізації операційних витрат

Заходи	Очікуване зниження витрат, %	Орієнтовна економія, тис. грн
Зменшення простоїв автопарку	2–3	11 000–17 000
Планово-попереджувальне ТО	1–2	5 000–10 000
Скорочення дебіторської заборгованості	3–4	16 000–22 000
Підвищення ефективності використання персоналу	1–2	5 000–10 000
Разом	7–11	37 000–59 000

Реалізація запропонованих заходів дозволить знизити операційні витрати на 7–11%, підвищити рентабельність логістичної діяльності та забезпечити більш стабільне фінансове становище підприємства без додаткових капіталовкладень.

Однією з головних проблем ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК», наведених у розділі 2.3, є висока концентрація управлінських функцій на рівні директора, що створює вузьке місце в прийнятті рішень та збільшує залежність ефективності логістичної системи від компетентності однієї особи. Така централізована модель управління сповільнює реакцію на зміни в маршрутах доставки, графіках водіїв та управлінні складськими операціями, особливо враховуючи, що чисельність персоналу у 2024 році досягла 1 310 осіб, а автопарк та обсяги перевезень різко зросли.

Децентралізація управління передбачає передачу частини операційних рішень нижчому рівню управління, що дозволяє:

- зменшити навантаження на центральний орган управління;

- прискорити прийняття рішень у щоденних логістичних операціях;
- підвищити відповідальність та мотивацію керівників підрозділів;
- забезпечити гнучкість у реагуванні на непередбачені ситуації, наприклад, затримки вантажів або зміни клієнтських замовлень.

На практиці це може бути реалізовано через впровадження управлінських блоків у відділах логістики, складів та транспортного забезпечення, де керівники підрозділів отримують право самостійно приймати рішення щодо:

1. коригування маршрутів доставки у межах визначених правил;
2. перерозподілу робочого часу водіїв та складських працівників для уникнення простоїв;
3. прийняття оперативних рішень щодо обробки замовлень і контролю за термінами доставки;
4. планово-попереджувального технічного обслуговування автопарку.

Таблиця 3.5 – Потенційний ефект децентралізації управління

Показник	Поточне значення	Очікуваний результат після децентралізації
Середній час реакції на зміни в маршрутах, год	4–6	1–2
Продуктивність водіїв, тис. грн доходу на одного працівника	375	400–420
Частка автопарку, %	8,63	6–7
Час обробки замовлення складом, год	3,5	2,0–2,5
Кількість рішень, що вимагають втручання директора на день	~25	~5–7

Впровадження децентралізації дозволить знизити навантаження на центральний апарат управління, оптимізувати використання ресурсів та підвищити оперативну ефективність логістичної системи. У перспективі це також сприятиме скороченню операційних витрат та підвищенню задоволеності клієнтів завдяки швидшій реакції на їх потреби.

Таким чином, впровадження удосконалень в операційних логістичних процесах ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» дозволяє забезпечити суттєве підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок оптимізації використання трудових, транспортних та матеріальних ресурсів. Ключовим результатом є підвищення продуктивності праці, скорочення часу обробки замовлень, зменшення простоїв автопарку та оптимізація маршрутів доставки.

Таблиця 3.6 – Прогноз економічного ефекту від удосконалення операційних процесів

Показник	Значення до оптимізації (2024)	Очікуване значення після оптимізації	Примітки
Прибуток на одного працівника, тис. грн	375	420	Прогноз з урахуванням оптимізації маршрутів та скорочення простоїв
Середній час обробки замовлення на складі, год	3,5	2,3	Зменшення завдяки оптимізації складських операцій
Коефіцієнт використання автопарку, %	91,4	95,0	Скорочення простоїв та підвищення завантаженості транспорту
Рентабельність доходу, %	5,24	6,5	Підвищення за рахунок зменшення витрат та збільшення обсягів доставки
Час прийняття управлінських рішень директором, рішень/день	25	7	Впровадження децентралізації оперативних рішень

Як видно з таблиці 3.6, комплексне удосконалення операційних процесів забезпечує збільшення прибутку, підвищення рентабельності та ефективності використання ресурсів, що дозволяє логістичній системі підприємства працювати більш стабільно та ефективно.

Крім того, такі зміни створюють передумови для масштабування логістичної системи без пропорційного зростання витрат, підвищують швидкість обігу матеріальних потоків та зменшують фінансові ризики, пов'язані з простоем транспорту і затримками виконання замовлень. У підсумку, впровадження описаних заходів формує синергетичний організаційно-економічний ефект і підвищує конкурентоспроможність ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» на ринку логістичних послуг.

3.2 Оптимізація управління матеріальними та інформаційними потоками

Оптимізація управління матеріальними потоками в логістичній системі ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» має бути спрямована на підвищення віддачі від уже сформованої ресурсної бази, а не на її подальше розширення. За результатами аналізу встановлено, що у 2024 році підприємство забезпечило чистий дохід у розмірі 566,6 млн грн за умов майже повного завантаження транспортних і складських потужностей. Це означає, що подальше зростання можливе лише за рахунок скорочення втрат часу, пробігу та непродуктивних операцій у межах матеріальних потоків.

Першочерговим напрямом оптимізації є підвищення ефективності маршрутизації перевезень. За умов високої інтенсивності експлуатації автопарку навіть 1-2% надлишкового пробігу трансформуються у мільйонні втрати. З огляду на обсяг операційних витрат у 2024 році (538,1 млн грн), скорочення непродуктивного пробігу на 2% дає потенційну економію на рівні 8-10 млн грн без залучення додаткових інвестицій. Основний резерв полягає у скороченні холостих рейсів і нераціонального повернення транспорту без завантаження.

Другим ключовим напрямом є узгодження руху матеріальних потоків із пропускною спроможністю складів. У 2024 році середній час обробки одного замовлення на складі становив близько 3,5 години, що створює затримки

транспорту та збільшує простої автопарку. Зменшення цього показника хоча б до 2,3-2,5 години дозволяє скоротити час очікування транспорту майже на 30-35%. За наявності 810 водіїв-експедиторів це еквівалентно вивільненню до 200–250 людино-годин щоденно, що прямо впливає на продуктивність логістичної системи.

Оптимізація матеріальних потоків також передбачає перегляд принципів використання транспортних засобів залежно від рівня їх зносу та характеру перевезень. У 2024 році частка зносу основних засобів досягла 8,63%, що свідчить про високе навантаження навіть на оновлений автопарк. Раціональний розподіл транспортних засобів за типами маршрутів дозволяє зменшити витрати на технічне обслуговування на 1–1,5%, що у грошовому вираженні може становити ще 5–8 млн грн на рік.

Таблиця 3.7 – Ключові кількісні орієнтири оптимізації матеріальних потоків

Показник	Поточне значення (2024)	Після оптимізації
Частка простоїв автопарку, %	8–9	5–6
Середній час обробки замовлення, год	3,5	2,3–2,5
Коефіцієнт використання автопарку, %	91,4	95,0
Потенційна економія витрат, млн грн	–	15–20

Важливим елементом оптимізації є раціоналізація внутрішніх матеріальних потоків на складах. З урахуванням того, що чисельність складських працівників у 2024 році становила 345 осіб, навіть підвищення продуктивності їх праці на 5% дозволяє зменшити витрати на обробку вантажів без скорочення персоналу. Це досягається за рахунок скорочення зайвих переміщень вантажів, чіткішої зональності складів і узгодження графіків приймання та відвантаження.

Узагальнюючи варто відмітити, що оптимізація управління матеріальними потоками в ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» має чітко виражений економічний ефект. За консервативними оцінками, сукупна економія від скорочення простоїв, надлишкового пробігу та нераціонального використання транспортних і складських ресурсів може становити 15–20 млн грн на рік.

Оптимізація управління інформаційними потоками в логістичній системі ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» є критичною умовою підвищення узгодженості операційних процесів і зниження непродуктивних витрат. За умов чисельності персоналу понад 1 300 осіб, автопарку у 366 транспортних одиниць та значних обсягів перевезень, навіть незначні інформаційні збої призводять до каскадного ефекту: затримок транспорту, простоїв складів і зростання операційних витрат.

Основною проблемою є фрагментарність інформаційних потоків, коли дані про замовлення, маршрути, завантаження транспорту, складські операції та розрахунки з клієнтами циркулюють між підрозділами із часовими затримками. У таких умовах рішення щодо коригування маршрутів або графіків доставки часто приймаються із запізненням у 4–6 годин, що вже було зафіксовано як середній час реакції системи. Для логістичної компанії з добовими маршрутами це означає втрату можливості оперативної оптимізації в межах одного робочого дня.

Оптимізація інформаційних потоків передбачає перехід від реактивної моделі управління до проактивної, за якої ключові показники логістичної діяльності відображаються в режимі, наближеному до реального часу. Практично це означає централізацію інформаційних потоків у єдиному управлінському контурі, де дані з транспортних, складських і фінансових підсистем синхронізуються без дублювання та ручної обробки.

Кількісний ефект такої оптимізації проявляється насамперед у скороченні часу прийняття рішень. Зменшення середнього часу інформаційного реагування з 4–6 годин до 1–2 годин дозволяє знизити частку непродуктивних простоїв автопарку щонайменше на 1,5–2 відсоткові пункти. За поточного рівня

операційних витрат це еквівалентно економії 7–10 млн грн на рік лише за рахунок більш оперативного управління.

Важливим напрямом оптимізації є уніфікація інформаційних потоків між логістичними підрозділами. Відсутність єдиних стандартів обміну даними призводить до того, що інформація про одне й те саме замовлення може фіксуватися у різних формах у відділі логістики, на складі та у фінансовій службі. Це ускладнює контроль виконання замовлень і спотворює управлінську звітність. Усунення дублювання дозволяє зменшити адміністративне навантаження на персонал і підвищити прозорість логістичних процесів.

Окрему увагу доцільно приділити інформаційному забезпеченню управління дебіторською заборгованістю, яка у 2024 році перевищувала 160 млн грн. Відсутність оперативної інформації про стан розрахунків із клієнтами призводить до того, що логістичні операції продовжують виконуватися навіть за наявності простроченої заборгованості. Інтеграція фінансових даних у загальний інформаційний потік дозволяє оперативно коригувати умови обслуговування клієнтів і зменшити ризик подальшого «заморожування» коштів.

Оптимізація управління інформаційними потоками в ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» створює мультиплікативний ефект для всієї логістичної системи. Вона забезпечує скорочення часу прийняття рішень, зменшення непродуктивних простоїв, підвищення прозорості витрат і керованості матеріальних потоків.

Синхронізація матеріальних і інформаційних потоків означає їх одночасний, узгоджений рух у межах логістичної системи, за якого кожна фізична операція з вантажем супроводжується своєчасним і достовірним інформаційним відображенням. За відсутності такої узгодженості інформація починає «відставати» від реального руху товарів або, навпаки, випереджати його, що призводить до помилкових управлінських рішень і зростання витрат.

У логістичній системі ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» матеріальні потоки характеризуються високою інтенсивністю та масштабністю, що підтверджується значною вартістю основних засобів, чисельністю автопарку та персоналу. Водночас інформаційні потоки не завжди відображають фактичний стан

логістичних операцій у режимі реального часу. Це проявляється у затримках коригування маршрутів, неузгодженості графіків завантаження складів і транспорту, а також у несвоєчасному реагуванні на зміни попиту з боку клієнтів.

Ключовим наслідком десинхронізації є зростання непродуктивних витрат. Коли інформація про виконання замовлення надходить із запізненням, транспортні засоби можуть простоювати в очікуванні підтвердження від складу або диспетчерської служби, а складські ресурси використовуються нерівномірно. Навіть за скорочення простоїв автопарку на 1–2 відсоткові пункти потенційна економія для підприємства становить мільйони гривень на рік, що робить проблему синхронізації не організаційною, а безпосередньо економічною.

Синхронізація матеріальних і інформаційних потоків також безпосередньо впливає на оборотність оборотних активів. За наявності значної дебіторської заборгованості інформаційні потоки повинні забезпечувати негайне відображення статусу розрахунків із клієнтами. В іншому разі матеріальні потоки продовжують рухатися до клієнтів, які фактично фінансуються за рахунок підприємства. Узгодження фінансової інформації з рухом вантажів дозволяє оперативно обмежувати або коригувати логістичні операції для клієнтів із низькою платіжною дисципліною, що позитивно впливає на ліквідність.

З економічної точки зору синхронізація означає перехід від управління окремими логістичними функціями до управління логістичними процесами як єдиним потоком. Для ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» це особливо важливо, оскільки висока централізація управління вже створює затримки у прийнятті рішень. Узгоджені матеріальні та інформаційні потоки дозволяють частину оперативних рішень автоматизувати або передати на рівень підрозділів без втрати контролю з боку керівництва.

Кількісний ефект синхронізації проявляється у підвищенні прогнозованості логістичних операцій. Скорочення розриву між фактичним і плановим виконанням маршрутів навіть на 5–7% зменшує потребу у резервних транспортних і трудових ресурсах. Для підприємства з чисельністю персоналу

понад 1 300 осіб це означає можливість стримування подальшого зростання витрат на оплату праці без зниження обсягів перевезень.

Таким чином, синхронізація матеріальних і інформаційних потоків є базовою умовою підвищення ефективності логістичної системи ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК». Вона забезпечує зменшення простоїв транспорту, підвищення оборотності активів, скорочення операційних витрат і створює основу для впровадження цифрових логістичних рішень. Без досягнення цієї узгодженості подальше масштабування логістичної діяльності неминуче супроводжуватиметься зростанням витрат і зниженням рентабельності.

3.3 Впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень у логістичну систему підприємства

У сучасних умовах розвитку ринку логістичних послуг цифровізація логістичних систем перестає бути інструментом довгострокового розвитку і набуває характеру необхідної умови забезпечення поточної операційної ефективності підприємства. Для ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» потреба у впровадженні інноваційних технологій та цифрових рішень зумовлена не загальними тенденціями цифрової економіки, а внутрішніми диспропорціями функціонування логістичної системи, виявленими у другому розділі магістерської роботи.

Цифровізація управління транспортною логістикою ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» є одним із ключових напрямів підвищення ефективності функціонування логістичної системи в умовах високої інтенсивності перевезень і майже повного завантаження автопарку. За наявності 366 транспортних одиниць та понад 810 водіїв-експедиторів навіть незначні відхилення в плануванні маршрутів і графіків доставки призводять до суттєвих непродуктивних витрат, які акумулюються у структурі інших операційних витрат підприємства.

За результатами аналізу встановлено, що у 2024 році обсяг інших операційних витрат становив 538,1 млн грн. У логістичних компаніях транспортна складова, як правило, формує 20–30% таких витрат, тому для розрахунків доцільно використати середнє значення 25%. Таким чином, орієнтовний обсяг транспортних витрат визначається наступним чином:

$$TC_{\text{тр}} = TC \times 0,25 = 538,1 \times 0,25 = 134,5 \text{ млн грн.}, \quad (3.1)$$

де $TC_{\text{тр}}$ - Транспортні витрати;

TC - Операційні витрати.

Виявлений у другому розділі рівень непродуктивного пробігу та простоїв автопарку оцінюється на рівні 8–9%, що зумовлено відсутністю оперативного коригування маршрутів і несинхронізованістю інформаційних потоків. Практика впровадження цифрових систем управління транспортною логістикою (TMS) свідчить, що скорочення таких витрат на 20–30% є реалістичним навіть без модернізації автопарку. За консервативного сценарію припускається зменшення непродуктивних витрат на 25% від їх поточного рівня, що у відносному вимірі становить:

$$\Delta TC_{\text{нпр}} = 8\% \times 0,25 = 2\%, \quad (3.2)$$

де $\Delta TC_{\text{нпр}}$ - Частка очікуваного скорочення витрат на непродуктивний пробіг відносно загальних витрат.

Відповідно, прямий економічний ефект від скорочення непродуктивного пробігу визначається як:

$$E_{\text{прям}} = TC_{\text{тр}} \times \Delta TC_{\text{нпр}} = 134,5 \times 0,02 = 2,69 \text{ млн грн.}, \quad (3.3)$$

де $E_{\text{прям}}$ - Прямий економічний ефект;

$TC_{\text{тр}}$ - Транспортні витрати ;

$\Delta TC_{\text{нпр}}$ - Частка очікуваного скорочення витрат на непродуктивний пробіг відносно загальних витрат.

Окрім прямого ефекту, цифровізація управління транспортною логістикою забезпечує непрямі економічні результати, пов'язані зі зменшенням простоїв транспорту, оптимізацією планово-попереджувального технічного обслуговування та скороченням непродуктивного робочого часу водіїв. У прогнозних розрахунках такі ефекти доцільно оцінювати через мультиплікативний коефіцієнт у межах 1,5–2, що відповідає практиці економічного обґрунтування управлінських рішень.

З урахуванням зазначеного, загальний економічний ефект від цифровізації транспортної логістики визначається наступним чином:

$$E_{\text{заг.}min} = E_{\text{прям}} \times 1,5 = 2,69 \times 1,5 \approx 4 \text{ млн грн}, \quad (3.4)$$

де $E_{\text{заг.}min}$ - мінімально очікуваний загальний економічний ефект;

$E_{\text{прям}}$ - прямиий економічний ефект.

$$E_{\text{заг.}max} = E_{\text{прям}} \times 2 = 2,69 \times 2 \approx 5,4 \text{ млн грн}, \quad (3.5)$$

де $E_{\text{заг.}max}$ - Максимально очікуваний загальний економічний ефект;

$E_{\text{прям}}$ - Прямиий економічний ефект.

За розширеного сценарію, який передбачає більшу частку транспортних витрат у структурі операційних (до 30%) та активніше використання інструментів цифрової маршрутизації, прогнозований економічний ефект може досягати 8–10 млн грн на рік. Отримані результати підтверджують доцільність впровадження цифрових рішень в управління транспортною логістикою як ефективного інструменту зниження операційних витрат і підвищення рентабельності логістичної діяльності підприємства.

Автоматизація складських операцій у логістичній системі ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» є логічним продовженням цифровізації транспортної логістики та спрямована на усунення втрат часу і ресурсів у межах внутрішніх матеріальних потоків. За результатами аналізу встановлено, що у 2024 році чисельність складських працівників становила 345 осіб, а середній час обробки одного замовлення досягав 3,5 години. Такий рівень тривалості складських операцій безпосередньо впливає на простої автопарку та загальну пропускну спроможність логістичної системи.

Основною проблемою функціонування складів є фрагментарність управління матеріальними потоками, коли процеси приймання, зберігання, комплектування та відвантаження виконуються без єдиного цифрового координаційного контуру. За відсутності автоматизованого управління складські ресурси використовуються нерівномірно, що призводить до пікових навантажень, затримок у відвантаженні та непродуктивних переміщень вантажів усередині складів.

Впровадження автоматизованої системи управління складом (WMS) дозволяє забезпечити узгоджений рух матеріальних потоків відповідно до фактичного завантаження складів і графіків прибуття транспорту. Цифрове планування черговості операцій зменшує час очікування обробки замовлень і підвищує рівномірність використання трудових ресурсів. Для підприємства з чисельністю складського персоналу понад 300 осіб навіть незначне скорочення непродуктивного часу створює відчутний економічний ефект без необхідності скорочення штату.

Автоматизація складських операцій також позитивно впливає на якість управління матеріальними потоками. Чітка зональність складів, цифровий контроль руху вантажів і мінімізація ручних операцій знижують імовірність помилок при комплектуванні замовлень і втрат товарно-матеріальних цінностей. Це дозволяє скоротити кількість повторних операцій і підвищити надійність виконання логістичних зобов'язань перед клієнтами.

Цифрове управління інформаційними та фінансовими потоками є завершальним елементом формування інтегрованої логістичної системи ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК». За умов значних обсягів перевезень, чисельності персоналу понад 1300 осіб і високої концентрації управлінських рішень на центральному рівні ефективність логістичної діяльності значною мірою залежить від швидкості, повноти та достовірності інформаційних потоків.

Аналіз показав, що у 2024 році інформація про стан виконання замовлень, маршрути транспорту, складські операції та розрахунки з клієнтами надходила до управлінського рівня із затримкою 4–6 годин. Така часова асинхронність призводить до запізнілих управлінських рішень, збільшення простоїв транспорту та неефективного використання складських потужностей. Особливо критичним є відставання фінансової інформації, зокрема щодо стану дебіторської заборгованості, обсяг якої у 2024 році перевищував 160 млн грн.

Впровадження цифрового управління інформаційними потоками передбачає створення єдиного інформаційного простору, у межах якого дані з транспортної, складської та фінансової підсистем інтегруються в режимі, наближеному до реального часу. Такий підхід забезпечує синхронізацію матеріальних і інформаційних потоків, що дозволяє оперативно коригувати логістичні операції залежно від фактичного стану виконання замовлень і платіжної дисципліни клієнтів.

Цифровізація фінансових потоків, зокрема автоматичне відображення статусу розрахунків із клієнтами, дозволяє пов'язати виконання логістичних операцій із фінансовими обмеженнями. Це створює механізм превентивного контролю дебіторської заборгованості та зменшує ризик подальшого «заморожування» оборотних коштів у процесі надання логістичних послуг.

Цифровізація логістичних процесів у ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» сприяє значним змінам у структурі управління персоналом і підвищенні якості сервісу.

Першочерговою задачею цифровізації управління персоналом є автоматизація обліку робочого часу, моніторинг ефективності роботи і

поліпшення внутрішньої комунікації. Завдяки застосуванню систем управління персоналом (HRM) і інтегрованих платформ, ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» може оперативно відстежувати продуктивність працівників на всіх етапах логістичного процесу - від складу до транспортування вантажів.

Завдяки цифровим системам контролю якості, процеси перевезення і складування стають більш передбачуваними і менш схильними до помилок. Введення стандартів якості і автоматизоване управління ними дозволяє швидше виявляти будь-які відхилення від норм і оперативно коригувати ситуацію. Це значно знижує ймовірність виникнення інцидентів, що можуть негативно позначитися на репутації компанії.

Як результат, впровадження цифрових технологій в управління персоналом та якість сервісу ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» дозволить досягти наступних змін:

- підвищення ефективності використання трудових ресурсів завдяки автоматизації розподілу завдань і контролю за виконанням норм.
- Зниження кількості помилок в управлінні персоналом через автоматизацію обліку робочого часу та ефективне планування.
- Покращення взаємодії з клієнтами завдяки інструментам відстежування замовлень і автоматизованому зворотному зв'язку.
- Скорочення часу реагування на запити клієнтів завдяки інтегрованим системам обробки даних і аналізу інформації в реальному часі.

Таким чином, цифровізація сприяє комплексному вдосконаленню всіх аспектів діяльності підприємства, підвищуючи не лише ефективність управління персоналом, але й якість наданих сервісів, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальний результат і конкурентоспроможність компанії на ринку.

В узагальненому вигляді запропоновані заходи щодо удосконалення логістичної системи досліджуваного суб'єкта господарювання наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Пропозиції щодо удосконалення логістичної системи ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК»

Назва заходу	Сутність заходу	Очікуваний ефект
Диференціація умов розрахунків із клієнтами	Сегментація клієнтів за рівнем платіжної дисципліни з установленням різних умов оплати (передоплата, відстрочка, ліміти)	Зменшення дебіторської заборгованості, покращення ліквідності, стабілізація грошових потоків
Стимулювання своєчасної оплати послуг	Запровадження знижок за дострокову оплату та штрафних санкцій за прострочення	Прискорення обігу коштів, зниження фінансових ризиків
Оптимізація використання автопарку	Раціоналізація маршрутів, скорочення простоїв, узгодження графіків доставки зі складськими операціями	Зменшення непродуктивного пробігу, зниження транспортних витрат
Планово-попереджувальне технічне обслуговування	Перехід від аварійних ремонтів до системного ТО	Зниження витрат на ремонт, підвищення надійності автопарку
Децентралізація оперативного управління	Передача частини управлінських рішень керівникам підрозділів	Скорочення часу прийняття рішень, підвищення гнучкості системи
Автоматизація складських процесів	Використання цифрових рішень для обліку, комплектації та відвантаження товарів	Скорочення часу обробки замовлень, зменшення помилок
Інтеграція інформаційних потоків	Об'єднання даних про замовлення, перевезення, склади та розрахунки	Підвищення прозорості логістичних процесів
Цифровізація управління персоналом	Облік робочого часу, продуктивності, навантаження працівників	Підвищення продуктивності праці та мотивації персоналу
Покращення якості логістичного сервісу	Онлайн-моніторинг виконання замовлень, підвищення рівня клієнтської підтримки	Зростання задоволеності клієнтів і конкурентоспроможності

Висновки до третього розділу

Аналіз операційних логістичних процесів ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» показав, що підвищення ефективності діяльності можливе лише за умови комплексного удосконалення управління розрахунками з клієнтами, оптимізації використання трудових, транспортних та матеріальних ресурсів, а також децентралізації управлінських рішень. Запровадження сегментації клієнтів за платіжною дисципліною та фінансових стимулів дозволяє знизити ризики простроченої заборгованості, прискорити обіг коштів і поліпшити ліквідність.

Оптимізація матеріальних і інформаційних потоків забезпечує скорочення непродуктивного пробігу автотранспорту, зменшення простоїв і більш ефективне використання складів, що без додаткових інвестицій дозволяє суттєво знизити операційні витрати. Синхронізація матеріальних і інформаційних потоків створює умови для підвищення оперативності управлінських рішень, зменшення фінансових ризиків та підвищення прогнозованості логістичних процесів.

Впровадження інноваційних технологій і цифрових рішень у транспортну логістику, складські операції, управління персоналом та інформаційні й фінансові потоки дозволяє знизити непродуктивні витрати, підвищити якість сервісу, покращити контроль виконання замовлень та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства. У результаті комплексне вдосконалення операційних процесів, оптимізація потоків і цифровізація створюють синергетичний ефект, підвищують рентабельність, продуктивність праці і конкурентоспроможність ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» на ринку логістичних послуг.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження присвячене підвищенню ефективності логістичної системи підприємства ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» шляхом оптимізації операційних процесів та впровадження інноваційних цифрових рішень. Актуальність обраної теми зумовлена сучасними умовами розвитку ринку логістичних послуг, де високі обсяги перевезень, складність логістичних ланцюгів та посилення конкуренції створюють потребу у системному управлінні матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками. Дослідження підтвердило, що підвищення ефективності логістики неможливе без інтегрованого підходу, що поєднує оптимізацію ресурсів, цифровізацію процесів та розвиток управлінської структури підприємства.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» показав високий рівень операційних витрат, надмірну дебіторську заборгованість та низьку ліквідність, що створює ризики для стабільності бізнесу. Водночас виявлено значні резерви підвищення ефективності за рахунок оптимізації використання автопарку, скорочення простоїв, раціоналізації роботи складів та підвищення продуктивності праці персоналу. Розроблені пропозиції щодо управління дебіторською заборгованістю, диференційованого підходу до клієнтів та стимулювання своєчасних розрахунків дозволяють підвищити контроль над грошовими потоками і зменшити фінансові ризики.

Впровадження інноваційних технологій, включаючи цифровізацію транспортної логістики, автоматизацію складських операцій та інтеграцію інформаційних і фінансових потоків, забезпечує суттєве скорочення часу прийняття управлінських рішень, підвищення оборотності активів та зниження операційних витрат. Цифрові рішення дозволяють синхронізувати рух матеріальних і інформаційних потоків, що сприяє більш оперативному реагуванню на зміни попиту, підвищує ефективність використання ресурсів та

поліпшує якість обслуговування клієнтів. Оптимізація управління персоналом та підвищення його кваліфікації в умовах цифрової трансформації забезпечують зростання продуктивності праці та мотивації, що безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.

Розроблені практичні рекомендації передбачають комплексний підхід до оптимізації логістичної системи, який включає скорочення непродуктивних витрат, підвищення ефективності використання транспортних і складських ресурсів, автоматизацію процесів і цифровізацію інформаційних потоків. Прогнозовані економічні ефекти від впровадження цих заходів включають зменшення операційних витрат на 7–11%, підвищення рентабельності логістичної діяльності, збільшення прибутку на одного працівника та скорочення часу обробки замовлень.

Отже, виконане дослідження підтвердило практичну значущість оптимізації операційних процесів та цифровізації логістичної системи. Впровадження розроблених рекомендацій дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, забезпечити стабільне фінансове становище, покращити якість обслуговування клієнтів та створює умови для подальшого масштабування бізнесу без пропорційного зростання витрат. Проведена робота є цінним практичним і теоретичним внеском у розвиток сучасної логістики підприємств і може бути використана для удосконалення організаційних та управлінських рішень у сфері логістичних послуг.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. АСНКАСОВА, L., & VODOLAZHСКА, T. (2023). JUSTIFICATION OF COMPONENTS IN THE ENTERPRISE'S TRANSPORT AND LOGISTICS SYSTEM. *Economics of the transport complex*, (42), 155. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://doi.org/10.30977/etk.2225-2304.2023.42.155>
2. Глогусь, О. (2018). *Логістика: Навч. посіб. «Економ, думка»*.
3. Волонтир, Л. (2018). Інформаційна логістика бізнес-структур малих підприємств. *Причорноморські економічні студії*, 198–202.
4. Дикань, В. Л. (2019). Організаційно-економічне забезпечення ефективної діяльності підприємств: логістичний підхід. *Вісник економіки транспорту та промисловості.*, (65), 9–18.
5. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., & Фалько, К. С. (2021). Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. *Вісник Сумського державного університету*. 127–136.
6. Карвовський, Я. (2018). Логістика в управлінні стосунками з клієнтами. *Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. Логістика., (552), 35–39.
7. Крив'якін, К. (2018). Механізм підвищення ефективності організації логістичної діяльності підприємства.
8. Крикавський, Є. (2019). *Логістика: Навч. посіб. Вид-во ДУ «Львівська політехніка»*.
9. Василенко, В. О., & Ткаченко, Т. І. (2017). *Виробничий (операційний) менеджмент*. За ред. В. О. Василенка. К.: ЦУЛ.
10. Якимишин, Л., Крикавський, Є., Дейнега, О., Білик, І., & Васелевський, М. (2018). *Економіка логістичних систем: Монографія*. Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”.
11. Колодізева, Т. О. (2020). *Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: Монографія*. 37

12. Крикавський, Є. (2019). Логістика: Навч. посіб. Вид-во ДУ «Львівська політехніка».
13. Марченко, В., & Шутюк, В. (2018). Логістика: Підручник. Видавничий дім «Артек».
14. Тюріна Н. М. Гой І. В., Бабій І. В. Логістика : Навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.
15. Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П. Курс лекцій з дисципліни «Логістика». Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя, 2017. 139 с.
16. Гуторов О. І., Прозорова Н. В., Прозоров Р. Г. Формування логістичних систем в сільському господарстві : монографія. Харків : Цифрова друкарня № 1, 2013. 259 с.
17. Егоращенко І. В. Логістика : Конспект лекцій. Одеса, 2015. 131 с.
18. Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В Логістика: навч.посіб – Дніпро: Пороги, 2021. - 252 с..
19. Digital Supply Chains : Incresingly Critical for Competive Edge. European A.T. Kearney / WHU Logistics Study 2015.
20. Боняр С. М., Корнійко Я. Р. Міжнародний досвід створення мультимодальних транспортно-логістичних центрів. Економіка та держава. 2012. № 3. С. 32–35.
21. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Сучасні аспекти розвитку логістичного аутсорсингу в Україні. Інформаційні технології в освіті, науці та виробництві. 2012. Вип. 1(1). С. 107-114.
22. Кузьменко А. В. Досвід та закономірності формування світової транспортно-логістичної інфраструктури. Науковий огляд. 2015. № 7 (17). [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/534>
23. Загородня Ю. В. Ефективність взаємодії промислових підприємств із логістичними центрами : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Маріуполь: ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», 2016. 216 с.

24. Terminology on combined transport: Prepared by the UN/ECE, the European Conference of Ministers of Transport (ECMT) and the European Commission (EC). New York; Geneva, 2001.

25. Жарська І. О. Міжнародний досвід державної підтримки створення транспортно-логістичних центрів. Бізнес Інформ. 2017. №2. С. 37–44.

26. Горбенко О. В. Логістика: навч. посіб. Київ: Знання, 2014.

27. Багіров Е. Г., Лисенко Д. Е., Бугас Д. Н. Особливості логістичного аутсорсингу в Україні. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2011. № 4. С. 112–118.

28. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. 7- е вид. Київ: Лібра, 2010. 720 с.

29. Ukraine hosting [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/44792308/>

30. PLS Logistics [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://pls-logistics.com.ua/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Звітність ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» за 2022 р.

1. Баланс

Форм
а № 1-мКод за
ДКУД

1801006

на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	11 809,60
Основні засоби:	1010	0	6 256,80
первісна вартість	1011	-	6 785,60
знос	1012	(-)	528,80
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	0	18 066,40
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	-	193,20
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	-	3 447,50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	3 247,30
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	1,30
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	131,60
Витрати майбутніх періодів	1170	-	26,50
Інші оборотні активи	1190	-	212,50
Усього за розділом II	1195	0	7 259,90
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	0	25 326,30

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	1,00
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	35,00
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	0	36,00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	25 245,00
розрахунками з бюджетом	1620	-	10,80
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	7,70
розрахунками зі страхування	1625	-	3,50
розрахунками з оплати праці	1630	-	12,90
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	0	25 272,20
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	0	25 326,30

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2022

Форм
а № 2-м

Код за
ДКУД

180100
7

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 360,00	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	5,10	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 365,10	0

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	1 322,50	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1 322,50	(0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	42,60	0
Податок на прибуток	2300	7,60	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	35,00	0

ДОДАТОК Б

Звітність ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» за 2023 р.

1. Баланс

Форм
а № 1-мКод за
ДКУД

1801006

на 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	336,90
первісна вартість	1001	0	336,90
накопичена амортизація	1002	(0)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 809,60	14 315,60
Основні засоби:	1010	6 256,80	115 263,60
первісна вартість	1011	6 785,60	129 261,20
знос	1012	528,80	13 997,60
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	18 066,40	129 916,10
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	193,20	6 638,60
у тому числі готова продукція	1103	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3 447,50	22 567,30
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3 247,30	8 813,50
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1,30	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	131,60	16,80
Витрати майбутніх періодів	1170	26,50	249,20
Інші оборотні активи	1190	212,50	6 060,60
Усього за розділом II	1195	7 259,90	44 346,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	25 326,30	174 262,10

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
-------	--------------	---------------------------------------	--------------------------------

1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,00	1,00
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	35,00	1 634,10
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	36,00	1 635,10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
	1595	18,10	2 292,60
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	25 245,00	165 553,00
розрахунками з бюджетом	1620	10,80	1 074,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	7,70	355,40
розрахунками зі страхування	1625	3,50	752,50
розрахунками з оплати праці	1630	12,90	2 954,90
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	0	-
Усього за розділом III	1695	25 272,20	170 334,40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	0	-
Баланс	1900	25 326,30	174 262,10

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2023

Форм
а № 2-м Код
за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	143 975,00	1 360,00
Інші операційні доходи	2120	19 022,00	0
Інші доходи	2240	8,90	5,10
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	163 005,90	1 365,10

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(0)
Інші операційні витрати	2180	161 048,50	1 322,50
Інші витрати	2270	2,90	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	161 051,40	1 322,50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 954,50	42,60
Податок на прибуток	2300	355,40	7,60
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 599,10	35,00

ДОДАТОК В

Звітність ТОВ «ПУЛЬС ЛОДЖИСТИК» за 2024 р.

1. Баланс

Форм
а № 1-мКод за
ДКУД

1801006

на 31.12.2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	336,90	929,00
первісна вартість	1001	336,90	1 248,80
накопичена амортизація	1002	(0)	319,80
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14 315,60	5 018,60
Основні засоби:	1010	115 263,60	430 078,90
первісна вартість	1011	129 261,20	488 452,20
знос	1012	13 997,60	58 373,30
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	129 916,10	436 026,50
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	6 638,60	8 225,20
у тому числі готова продукція	1103	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	22 567,30	160 303,40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	8 813,50	2 767,60
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	67 528,50
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	16,80	86,10
Витрати майбутніх періодів	1170	249,20	567,10
Інші оборотні активи	1190	6 060,60	634,60
Усього за розділом II	1195	44 346,00	240 112,50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	174 262,10	676 139,00

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,00	600 000,00
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 634,10	25 956,40
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 635,10	625 956,40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	165 553,00	20 794,50
розрахунками з бюджетом	1620	1 074,00	5 353,40
у тому числі з податку на прибуток	1621	355,40	1 957,50
розрахунками зі страхування	1625	752,50	3 066,80
розрахунками з оплати праці	1630	2 954,90	10 983,20
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	2 523,10
Усього за розділом III	1695	170 334,40	42 721,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	174 262,10	676 139,00

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2024

Форм
а № 2-м

Код за
ДКУД

180100 7

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	566 607,00	143 975,00
Інші операційні доходи	2120	2 525,10	19 022,00

Інші доходи	2240	9,90	8,90
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	569 142,00	163 005,90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 255,70	(0)
Інші операційні витрати	2180	538 069,40	161 048,50
Інші витрати	2270	147,40	2,90
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	539 472,50	161 051,40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	29 669,50	1 954,50
Податок на прибуток	2300	5 347,20	355,40
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	24 322,30	1 599,10
