

Допущено до захисту:

завідувач кафедри інформаційних систем і
технологій, фінансів та менеджменту,
кандидат економічних наук, професор

Лариса ТЕРЕЩЕНКО

Л. Терещенко
_____ 2025 р.

Кваліфікаційна робота на тему:
«ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ»

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

_____ Лев ДОМАШЕНКО

Л. Домашенко
_____ підпис

Роботу виконав:

студент групи _ЗМТ-21
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Лев ДОМАШЕНКО

Науковий керівник:

кандидат наук з державного управління,
доцент, доцентка кафедри інформаційних
систем і технологій, фінансів та
менеджменту

Марина АРОВІНА

Оцінка:

Національна шкала:

Кількість балів:

ЄКТС:

85 добре
В

Анотація

У роботі розглянуто питання підвищення ефективності управління матеріальними потоками на прикладі діяльності фізичної особи-підприємця Зеленюк Світлани Станіславівни. Актуальність теми обумовлена необхідністю удосконалення логістичних процесів у малому бізнесі, де матеріальні потоки відіграють ключову роль у забезпеченні безперервності виробництва, своєчасності постачання та оптимізації витрат. Управління матеріальними потоками на підприємстві є важливим елементом логістичної системи, що включає планування, організацію, контроль і регулювання руху ресурсів — від закупівлі сировини до доставки готової продукції споживачеві.

Мета роботи полягає у дослідженні логістичної системи ФОП Зеленюк, виявленні проблем в управлінні матеріальними потоками та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності. Об'єктом дослідження виступає система матеріального забезпечення підприємства, а предметом — механізми, методи й організаційні інструменти управління логістичними потоками у структурі малого бізнесу.

У першому розділі роботи представлено теоретичні засади управління матеріальними потоками, охарактеризовано їх сутність, класифікацію та значення у системі логістики підприємства. У другому розділі здійснено аналіз організаційно-економічної діяльності ФОП Зеленюк, охарактеризовано поточний стан управління матеріальними потоками, визначено проблемні зони та фактори, що негативно впливають на логістичну ефективність. Особливу увагу приділено витратам на логістику, запасам, взаємодії з постачальниками та операційному обліку.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення логістичної системи підприємства: впровадження цифрових рішень, оптимізація транспортних маршрутів, автоматизація облікових процесів, раціоналізація структури закупівель і зберігання. Проведено розрахунок очікуваного економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів на 2026 рік із прогнозом скорочення витрат та зростання прибутку. Запропоновані рішення підтверджують високу ефективність модернізації логістичної системи навіть для малого підприємства.

У процесі дослідження використано методи порівняльного та структурно-функціонального аналізу, фінансового моделювання, графоаналітичного підходу, а також елементи SWOT-аналізу. Отримані результати можуть бути використані для практичного удосконалення управління матеріальними потоками не лише на підприємстві ФОП Зеленюк, а й у діяльності інших представників малого та середнього бізнесу.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	7
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Сутність і значення матеріальних потоків у системі логістики підприємства	7
1.2. Теоретичні підходи до управління матеріальними потоками підприємства	13
РОЗДІЛ 2	19
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності Підприємства.....	19
2.2. Аналіз організації та управління матеріальними потоками на підприємстві	29
2.3. Оцінка ефективності управління матеріальними потоками: виявлення проблем та факторів впливу	37
РОЗДІЛ 3	42
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП ЗЕЛЕНЮК	42
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління матеріальними потоками на основі результатів аналізу	42
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та перспективи їх впровадження	45
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економіки, стрімкого розвитку ринкових відносин та цифровізації бізнес-процесів ефективне управління матеріальними потоками є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств. Матеріальні потоки, які охоплюють весь життєвий цикл продукції — від закупівлі сировини до передачі готового товару кінцевому споживачу, — виступають основою логістичної системи та забезпечують узгодженість виробничо-господарської діяльності. Саме тому дослідження управління матеріальними потоками набуває особливої актуальності в контексті оптимізації витрат, підвищення швидкості обслуговування клієнтів і забезпечення гнучкості реагування на зміни ринкового середовища.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю удосконалення логістичних процесів у діяльності малого підприємництва, що є важливою складовою економіки України. На прикладі підприємства ФОП Зеленюк Світлани Станіславівни, яке поєднує кілька видів господарської діяльності (зокрема, обробку та збирання відходів, технічне обслуговування транспорту, роздрібну та оптову торгівлю, ландшафтні послуги тощо), дослідження дозволяє комплексно оцінити специфіку формування та організації матеріальних потоків у багатопрофільному бізнесі, виявити проблемні аспекти управління та розробити практичні рекомендації щодо підвищення його ефективності.

Об'єктом дослідження є система управління матеріальними потоками на підприємстві ФОП Зеленюк (далі – Підприємство), а **предметом** — процеси організації, контролю, аналізу та удосконалення логістичних потоків, що забезпечують безперебійну діяльність підприємства у сфері обслуговування, торгівлі та виробничих операцій.

Метою дослідження є розробка науково обґрунтованих підходів до вдосконалення управління матеріальними потоками на Підприємстві шляхом виявлення ключових факторів впливу, визначення рівня ефективності існуючої логістичної системи та формування практичних пропозицій щодо її оптимізації.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі **завдання**:

- розкрити теоретичну суть та значення матеріальних потоків у логістичній системі підприємства;
- проаналізувати підходи до організації управління матеріальними потоками на рівні малого бізнесу;
- надати організаційно-економічну характеристику Підприємства та проаналізувати особливості її матеріального забезпечення;
- провести оцінку ефективності логістичних рішень, визначити проблемні зони й чинники, що ускладнюють керування потоками;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління матеріальними потоками та здійснити оцінку економічного ефекту від запропонованих заходів.

У процесі дослідження використано **методи** аналізу, синтезу, дедукції, індукції, системний підхід, методи економічного аналізу, SWOT-аналіз, фінансове моделювання, порівняльно-описовий метод, а також елементи логістичного проектування. Методологічною основою стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у галузі логістики та управління ланцюгами постачань.

Отримані результати розширюють уявлення про прикладне застосування логістичних методів в умовах обмежених ресурсів і високої змінності попиту.

Практичне значення полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані безпосередньо в господарській діяльності Підприємства для оптимізації складських запасів, вдосконалення закупівельної та збутової політики, скорочення витрат на транспортування, підвищення швидкості обслуговування клієнтів і стабільності логістичного ланцюга.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкрито теоретико-методичні засади управління матеріальними потоками. Другий розділ присвячено аналізу логістичних процесів на підприємстві Підприємство. У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення системи управління

матеріальними потоками та оцінено ефективність їх впровадження. Загальний обсяг роботи становить 59 сторінок, вона містить 13 таблиць, 3 схем, графіки та список використаних джерел з 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і значення матеріальних потоків у системі логістики підприємства

У сучасних умовах висококонкурентного ринку та глобалізації економіки, ефективне функціонування підприємства дедалі більше залежить від здатності налагодити раціональне управління ресурсами. Одним із центральних об'єктів такої діяльності виступають матеріальні потоки, які формують основу логістичної системи підприємства. Саме через ці потоки реалізується фізичне переміщення сировини, напівфабрикатів і готової продукції, що забезпечує виконання виробничих, збутових і постачальних функцій [14].

Матеріальні потоки є не лише елементом внутрішньої організації підприємства, а й важливою складовою його інтеграції у зовнішнє середовище. Вони охоплюють весь логістичний цикл: від надходження ресурсів до підприємства до доставки продукції кінцевому споживачеві. Тому їх належне управління має вирішальне значення для забезпечення конкурентоспроможності, зниження витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів і зростання загальної ефективності діяльності.

Ключові особливості матеріальних потоків у логістиці підприємства представлено на рисунку 1.1

Наявність матеріальної форми – потік охоплює реальні фізичні об’єкти (товари, сировина, комплектуючі).
Безперервність руху – матеріальні потоки формуються й переміщуються постійно, залежно від логістичних операцій.
Просторово-часова визначеність – вони мають конкретні часові межі переміщення та визначену траєкторію руху.
Інтеграція логістичних функцій – супроводжуються такими діями, як транспортування, зберігання, обробка, пакування.
Взаємозв’язок із інформаційними потоками – для ефективного управління потребують супровідних даних про обсяг, стан, терміни.
Взаємозалежність із виробничими і збутовими процесами – зміни у виробництві або продажах безпосередньо впливають на їх інтенсивність.
Здатність до трансформації – у процесі логістичних операцій змінюється фізичний стан, кількість або місцезнаходження ресурсів.

Рисунок 1.1 – Ключові особливості матеріальних потоків

Джерело: створено автором на основі:[34]

Отже, матеріальні потоки виступають не лише засобом фізичного переміщення продукції, а й комплексним інструментом управління, що дозволяє забезпечити узгодженість усіх логістичних процесів і підвищити ефективність використання ресурсів. Їх організація вимагає чіткої взаємодії між усіма підсистемами підприємства, врахування специфіки логістичних завдань, структури мережі постачання та потреб кінцевого споживача.

На думку Ачкасова Л.М., матеріальні потоки є ключовим елементом логістичної системи підприємства, що охоплює сукупність продукції, яка має матеріальну форму (вироби, вантажі, деталі, комплектуючі, товарно-матеріальні цінності), і перебуває в процесі фізичного переміщення у просторі й у часі. Матеріальний потік має відповідати низці вимог, зокрема перебувати в русі, бути віднесеним до певного часово-просторового інтервалу та мати безпосередній зв’язок із логістичними і технологічними операціями [1].

У широкому аспекті, як зазначає Ачкасов, матеріальні потоки розглядаються як об'єкт управління в межах логістичної системи, що виступає завершеним керуючим комплексом. Така система об'єднує окремі логістичні ланки в єдиний процес, спрямований на забезпечення безперервного, своєчасного й економічно обґрунтованого руху матеріальних ресурсів з метою виконання виробничих завдань [1].

Згідно з позицією К. М. Пшенишної, матеріальний потік представляє собою сукупність товарно-матеріальних цінностей, що безперервно переміщуються та змінюються в межах логістичної системи підприємства — від постачальників сировини до кінцевих споживачів. До складу матеріального потоку входять сировина, матеріали, напівфабрикати, продукція незавершеного виробництва, комплектуючі, паливо, готові вироби, а також відходи виробництва й відпрацьовані ресурси. Цей потік формується і трансформується в процесі виконання логістичних операцій, зокрема таких як зберігання, транспортування, сортування, комплектація та розподіл. Таким чином, матеріальні потоки охоплюють весь цикл фізичного руху ресурсів у системі забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства [21].

Як зазначає Ю. Капшій, матеріальні потоки слід розглядати як складну систему взаємодії в межах каналів постачання та збуту, що охоплює рух товарів від виробника до кінцевого споживача. Цей рух включає не лише фізичне переміщення продукції, а й організацію всіх логістичних і маркетингових процесів, пов'язаних із постачанням, реалізацією, зберіганням та контролем обігу готової продукції. Матеріальні потоки виступають ключовою складовою функціонування систем збуту, а їх ефективна організація дозволяє підприємству оптимізувати логістичні операції, забезпечити безперервність постачання та підвищити конкурентоспроможність в умовах нестабільного ринку [9, с.122-124].

У науковій праці Л. С. Коряшкіної та Д. Є. Лубенця матеріальні потоки трактується як цілісна система фізичного переміщення продукції у межах логістичної мережі підприємства, що включає рух готової продукції від

виробників до кінцевих споживачів як безпосередньо, так і через проміжні розподільчі центри. Ці потоки охоплюють не лише транспортні операції, а й зберігання, обробку та інші логістичні дії, які забезпечують мінімізацію загальних витрат у процесі збуту. Автори підкреслюють, що матеріальні потоки розглядаються як змінні величини, що залежать від структури логістичної системи, географічного розміщення елементів, потужностей центрів розподілу та територіального розподілу попиту. Таким чином, матеріальні потоки виступають центральною категорією в задачах моделювання логістичних процесів, орієнтованих на ефективне управління ресурсами та оптимізацію витрат у розподільчих мережах [12].

Незважаючи на різні підходи до трактування, спільною для всіх авторів є ідея про центральне значення матеріальних потоків у реалізації логістичної функції підприємства.

У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції на ринку, ефективне управління матеріальними потоками є вирішальним фактором забезпечення стабільного функціонування виробничих і торгових підприємств. Матеріальні потоки виступають основним об'єктом логістики і включають всі процеси переміщення, зберігання, обробки, пакування і доставки матеріальних ресурсів у межах підприємства та за його межами. Раціональна організація цих потоків дозволяє мінімізувати витрати, оптимізувати запаси, скоротити час виконання замовлень і підвищити рівень обслуговування споживачів [5].

Управління матеріальними потоками охоплює всі етапи руху ресурсів — від надходження сировини до підприємства до доставки готової продукції споживачеві. У цьому контексті логістика є не лише інструментом організації фізичного переміщення товарів, а й функцією управління, що забезпечує узгодження діяльності всіх підрозділів підприємства [5].

Зміст управління матеріальними потоками включає стратегічне планування, поточну координацію, контроль, регулювання ресурсів, а також оптимізацію процесів розподілу і транспортування продукції. Особливе значення має

управління запасами, адже їхнє надмірне накопичення або нестача створює фінансове навантаження і виробничі ризики [6].

З погляду функціонального управління, логістика повинна забезпечувати ефективну організацію всіх процесів, пов'язаних із переміщенням матеріальних ресурсів, їх зберіганням, обробкою та доставкою. У цьому контексті важливою є координація між підрозділами підприємства, що відповідають за постачання, виробництво, збут, складування та фінанси. Таке міжфункціональне узгодження дозволяє уникнути надмірного накопичення запасів, запобігти дефіциту ресурсів і забезпечити безперервність виробничого процесу [16].

Управління матеріальними потоками охоплює низку ключових функцій, які відображено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Функціональні аспекти управління матеріальними потоками підприємства

Сфера діяльності	Функції логістики
Планування	Розробка графіків виробництва, визначення потреб у ресурсах, планування транспорту та зберігання
Координація	Узгодження дій відділів постачання, виробництва, збуту та складу
Регулювання	Перерозподіл ресурсів, адаптація графіків під зміни у попиту або виробництві
Контроль	Моніторинг руху запасів, виконання замовлень, дотримання термінів доставки
Мотивація та забезпечення	Стимулювання ефективного використання ресурсів, створення умов для безперебійної роботи логістичного ланцюга
Управління запасами	Визначення оптимального рівня запасів, їх поповнення, скорочення надлишків
Розподіл продукції (дистрибуція)	Вибір каналів постачання, організація доставки, оптимізація витрат на транспортування

Джерело: створено автором на основі:[17]

Крім того, важливо враховувати тип логістичної системи, у межах якої формуються матеріальні потоки. Наприклад, у "виштовхуючих" системах планування відбувається на основі прогнозу попиту, тоді як у "витягуючих" — на основі реального замовлення клієнта. Це безпосередньо впливає на характер формування потоків, рівень запасів і швидкість реакції на зміну зовнішніх умов.

У контексті дистрибуції, завдання управління матеріальними потоками включають оптимізацію маршрутів доставки, вибір ефективних логістичних каналів, управління поверненнями та забезпечення збереження товарів у дорозі. Раціональна організація цих процесів дозволяє підприємству не лише знизити логістичні витрати, але й підвищити рівень сервісного обслуговування споживачів [17].

Отже, матеріальні потоки — це не просто транспортна або складська діяльність. Це — комплексна система взаємодії всіх елементів логістичної інфраструктури, яка забезпечує інтеграцію, узгодженість і стратегічну цілісність усієї виробничо-господарської діяльності підприємства. Саме тому їх правильне розуміння та ефективне управління є основою успішної реалізації логістичної стратегії в умовах мінливої економіки.

Матеріальний потік у межах підприємства формується через реалізацію таких логістичних процесів, як календарне планування, запуск у виробництво, встановлення нормативів витрат, а також контроль собівартості готової продукції. У цьому аспекті логістика стає механізмом узгодження цілей окремих підрозділів підприємства — планового, технологічного, виробничого, збутового — із загальною метою підвищення ефективності управління ресурсами [28].

У процесі організації внутрішньовиробничих потоків особливе значення має класифікація систем за принципом формування попиту: "витягуюча" система орієнтується на фактичне замовлення клієнта, а "виштовхуюча" — на прогноз і запаси. Це впливає на характер планування і формування виробничих циклів [13].

В управлінні матеріальними потоками задіяна широка кооперація підрозділів підприємства: відділ постачання, головний технолог, диспетчерська служба, збут, фінанси, бухгалтерія. Їхня взаємодія повинна бути побудована на основі єдиної логістичної політики, що передбачає [19]:

- мінімізацію витрат на утримання запасів;
- забезпечення безперервності виробництва;
- своєчасне виконання замовлень;

- підтримання оптимального рівня обслуговування клієнтів.

Логістика виконує у цьому контексті функцію інтегратора — об'єднуючи приватні завдання у спільну систему управління матеріальними потоками.

У дистрибуції управління матеріальними потоками спрямоване на те, щоб забезпечити доставку товарів у потрібне місце, у встановлений час, з мінімальними витратами. Для досягнення цього необхідно ефективно вирішувати завдання [19]:

- планування маршрутів і транспортування;
- оптимізація графіків доставки;
- управління поверненнями та реєстраціями;
- контроль збереження товару в дорозі;
- забезпечення точності обліку і швидкості інформаційного супроводу.

Таким чином, логістика в розподільчих процесах виступає не лише як технічна функція, а як стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, управління матеріальними потоками — це багатофункціональний процес, який охоплює всі ключові аспекти виробничо-логістичної діяльності підприємства: від постачання до реалізації продукції. Його ефективна реалізація потребує чіткого планування, міжфункціональної координації, контролю ресурсів та орієнтації на мінімізацію витрат. Сформована логістична система має забезпечувати безперервність, гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища, що, у свою чергу, гарантує стабільність функціонування підприємства в умовах сучасної економіки.

1.2. Теоретичні підходи до управління матеріальними потоками підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, глобалізації ринків та високої конкуренції успішність будь-якої компанії безпосередньо залежить від її

здатності адаптуватися до змін, швидко реагувати на виклики середовища та забезпечувати ефективне управління всіма бізнес-процесами. Одним із таких процесів, що має визначальне значення у забезпеченні сталого розвитку підприємства, є управління матеріальними потоками. Їх ефективна організація забезпечує безперервність виробництва, своєчасність виконання замовлень, зменшення витрат та зростання рівня обслуговування клієнтів [23].

З огляду на це, саме інтеграція матеріальних потоків у межах логістичної системи підприємства стає важливим фактором підвищення його конкурентоспроможності, адаптивності та фінансової стабільності. Матеріальні потоки є не лише фізичним переміщенням ресурсів, а й складною системою взаємопов'язаних дій, що охоплюють закупівлю, зберігання, транспортування, обробку, збут та супровід продукції.

У сьогоденні умовах підприємства стикаються зі зростаючою складністю логістичних систем, яка обумовлена множинністю постачальників, зростаючим попитом на індивідуалізацію послуг, необхідністю адаптації до цифрових технологій та високими вимогами клієнтів до сервісу. У таких умовах ефективне управління матеріальними потоками повинно бути не фрагментованим або локальним, а інтегрованим — таким, що охоплює всі етапи переміщення матеріалів, починаючи з вихідної сировини та закінчуючи зворотними потоками й утилізацією [23].

Однією з основних проблем є те, що навіть за наявності внутрішніх ресурсів підприємства часто не можуть повноцінно реалізувати логістичну стратегію без інтеграції та координації дій між різними підрозділами: закупівельним, виробничим, збутовим, складським, транспортним. Таким чином, виникає необхідність у створенні єдиної системи управління, яка забезпечує взаємозв'язок між усіма логістичними елементами підприємства.

В сучасній практиці управління логістикою на підприємствах використовуються різноманітні методи та підходи, які дозволяють забезпечити ефективний рух матеріальних ресурсів. Серед них [7]:

1. Комплексне планування логістичних процесів, що враховує етапи від постачання до кінцевого споживача.
2. Інтегроване управління, яке поєднує операційну, тактичну та стратегічну логістику.
3. Концепція «точно вчасно» (Just-in-time), що дозволяє уникати зайвих витрат на зберігання.
4. Управління запасами постачальником (VMI), яке передбачає тісну взаємодію між постачальниками та клієнтами у питаннях прогнозування і поповнення запасів.
5. Управління ланцюгами постачань (SCM) як системний підхід до координації всіх учасників логістичного ланцюга.

Серед перелічених методів інтегрований підхід є найперспективнішим, оскільки забезпечує комплексний контроль за всіма етапами логістичного циклу, а також дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність діяльності підприємства.

Застосування інтегрованого підходу до управління матеріальними потоками дозволяє досягти комплексних результатів. Важливою характеристикою цього підходу є взаємодія між усіма функціональними підрозділами підприємства на базі єдиної платформи управління. Це забезпечує узгодженість рішень, підвищує якість управління та дозволяє уникнути дублювання операцій [2].

У таблиці 1.2 наведено ключові переваги інтегрованої логістики.

Таблиця 1.2 – Основні переваги інтегрованого управління матеріальними потоками

№	Перевага	Сутність та ефекти впровадження
1	Оптимізація запасів	Мінімізація надлишків і дефіциту завдяки прозорому обліку та точному плануванню.
2	Скорочення логістичних витрат	Усунення дублюючих операцій, ефективне використання транспорту, зниження витрат на обробку вантажів.
3	Підвищення рівня сервісу	Оперативне реагування на запити клієнтів, зниження ризиків затримок та помилок.
4	Покращення фінансових показників	Зменшення витрат та стабілізація грошових потоків, зростання рентабельності.

5	Формування партнерських відносин	Спільне планування з постачальниками та дистриб'юторами, зміцнення довіри і довгострокової співпраці.
---	----------------------------------	---

Джерело: створено автором на основі:[2]

Для досягнення вищезазначених результатів підприємства активно впроваджують сучасні інформаційні системи, які дозволяють забезпечити інтеграцію усіх етапів логістичних процесів [26]:

1. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – комплексне управління ресурсами підприємства;
2. WMS (Warehouse Management System) – автоматизація складування і контролю залишків;
3. TMS (Transport Management System) – управління перевезеннями, планування маршрутів;
4. VMI (Vendor Managed Inventory) – передача функцій управління запасами постачальнику.

Роль логістичного менеджера в інтегрованій системі також набуває нових стратегічних функцій. Він відповідає за узгодження інтересів усіх учасників ланцюга постачання, досягнення цілей сервісу, оптимізацію витрат та реалізацію інноваційних рішень.

У сучасних умовах функціонування підприємств логістичні методи організації та планування матеріальних потоків набувають особливої ваги. Це пов'язано з тим, що впровадження комплексної логістичної системи передбачає не лише її функціонування, а й прагнення досягнення максимальної ефективності. Саме тому виникає необхідність у використанні обґрунтованих методологічних підходів, які дозволяють об'єктивно оцінити рівень продуктивності логістичної системи та визначити резерви для її вдосконалення [15].

Незважаючи на загальне визнання важливості логістичних систем, в Україні досі існує проблема недостатньої ефективності механізмів оцінки їх якості. Це обумовлено рядом специфічних факторів [15]:

- складністю стандартизації логістичних сервісів;

- особливостями одночасної участі споживача у процесі надання послуги;
- невідчутною, нематеріальною природою логістичного сервісу;
- відсутністю можливості накопичення або зберігання послуг у класичному розумінні.

Для оцінки логістичних процесів на підприємстві використовуються різні методи, кожен з яких має власну специфіку та сферу застосування. Їх аналіз дозволяє сформувати комплексну картину функціонування логістичної системи та виявити напрями для її вдосконалення (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні методи організації та оцінювання логістичних процесів

Метод	Суть методу та ключові характеристики
Метод витрат	Базується на встановленні чітких фінансових критеріїв для кожної логістичної функції. Аналіз витрат допомагає ідентифікувати неефективні ділянки логістики.
Метод продуктивності	Орієнтований на оцінку ефективності використання ресурсів і досягнення максимального рівня продуктивності логістичної системи.
Метод сервісу	Оцінює рівень обслуговування клієнтів за такими параметрами, як своєчасність доставки, якість продукції, точність виконання замовлень.
Метод контролю управлінням	Забезпечує оперативний контроль за виконанням логістичних функцій відповідно до встановлених стратегічних цілей підприємства.
Метод вирішення проблем	Заснований на управлінській гнучкості. Включає діагностику проблемних ситуацій та пошук оптимальних рішень задля підвищення прибутковості.
Метод реалізації проєктів	Оцінює здатність менеджера ефективно реалізовувати логістичні проєкти, адаптуючи їх до змін і забезпечуючи цілісну результативність.

Джерело: створено автором на основі:[4]

Використання наведених методів сприяє цілісному підходу до управління логістичними процесами на підприємстві. Їхнє поєднання дозволяє не лише контролювати поточну ефективність, а й формувати базу для стратегічного вдосконалення логістичної інфраструктури. Зокрема, застосування методу витрат у поєднанні з методом продуктивності забезпечує баланс між

фінансовими показниками та якістю сервісу, а метод проєктного підходу дозволяє ефективно інтегрувати нові логістичні рішення у виробничо-збутову діяльність.

Таким чином, логістичні методи організації та планування матеріальних потоків є основою для ефективного управління ланцюгом постачань підприємства. Кожен із розглянутих методів має практичну цінність і може бути адаптований відповідно до специфіки діяльності підприємства. Комплексне використання методів витрат, продуктивності, сервісу, контролю та управлінського реагування забезпечує підвищення ефективності логістики та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства в умовах ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності Підприємства

Фізична особа-підприємець Зеленюк Світлана Станіславівна є зареєстрованим суб'єктом підприємницької діяльності в Україні. Відповідно до даних, отриманих з Єдиного державного реєстру (ЄДР), її підприємницька діяльність розпочалася 07 жовтня 2013 року. На момент написання цього дослідження Підприємство здійснює діяльність уже понад 11 років і 7 місяців.

Місце розташування підприємства — місто Ірпінь Київської області — є економічно активним населеним пунктом з розвинутою інфраструктурою, що позитивно впливає на ведення багатoproфільного бізнесу. Приміщення за вказаною адресою використовується як основна адміністративна одиниця суб'єкта підприємництва.

ФОП Зеленюк С.С. зареєстрована з правом здійснення діяльності за одинадцятьма видами економічної діяльності відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД), чинного в Україні. Підприємницька діяльність охоплює галузі екології, торгівлі, автосервісу, логістики, сільського господарства, будівництва та ландшафтного дизайну.

КВЕД 38.11 — Збирання безпечних відходів. Цей вид діяльності передбачає організоване збирання твердих побутових і виробничих відходів, які не є токсичними або небезпечними. У межах цього напряму здійснюється збір пластикових, металевих, скляних, паперових та харчових відходів, що придатні для подальшого транспортування, сортування чи утилізації. Ця діяльність охоплює роботу з побутовими споживачами, підприємствами та органами місцевого самоврядування.

КВЕД 01.61 — Допоміжна діяльність у рослинництві. У межах цієї категорії здійснюється механізована обробка ґрунту, підготовка площ до посіву, зрошення, внесення добрив, збір урожаю, а також інші технологічні аграрні операції. ФОП надає послуги агропідприємствам, фермерам та іншим господарствам, що спеціалізуються на вирощуванні сільськогосподарських культур.

КВЕД 38.32 — Відновлення відсортованих відходів. Цей напрям передбачає діяльність із попередньої обробки та підготовки вторинної сировини для повторного використання. Відсортовані матеріали (метали, пластик, папір, скло тощо) відновлюються за допомогою спеціалізованого обладнання або обробляються вручну. Ця діяльність є складовою циклу поводження з відходами, що включає збір, сортування, переробку та відновлення матеріалів.

КВЕД 45.20 — Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів. Цей вид діяльності охоплює повний спектр послуг, пов'язаних з технічним обслуговуванням та ремонтом автомобілів, включаючи діагностику, заміну витратних матеріалів, ремонт вузлів та агрегатів, регулювання систем та інше. Обслуговуються як легкові автомобілі, так і комерційний транспорт. Підприємство забезпечує виконання ремонтно-сервісних робіт у відповідності до технічних регламентів і стандартів.

ФОП займається реалізацією текстильних товарів для інтер'єру, включаючи килими, килимові доріжки, лінолеум, ламінат, вінілові покриття, декоративні панелі для стін. Торгівля здійснюється в спеціалізованих магазинах, що обладнані відповідними демонстраційними площами, каталогами та зразками.

Підприємницька діяльність включає надання в оренду вантажного транспорту з водієм або без, для перевезення матеріалів, обладнання, меблів, будівельних конструкцій тощо. Оренда може бути коротко- або довгостроковою. У діяльності задіяні договори оренди, акти виконаних робіт та транспортні накладні.

Фізична особа-підприємець здійснює діяльність без створення юридичної особи, що відповідає спрощеній системі адміністрування та обліку. Підприємець

має право укладати цивільно-правові договори, виступати податковим агентом, відкривати розрахункові рахунки, реєструвати найманих працівників, користуватися державними електронними сервісами для ведення господарської діяльності.

ФОП Зеленюк Світлана Станіславівна є прикладом багатoproфільного підприємця, який здійснює діяльність у сфері екології, торгівлі, технічного обслуговування транспорту, оренди техніки, ландшафтного дизайну та агросектору. Стійка присутність на ринку з 2013 року, наявність широкої КВЕД-структури та ефективне поєднання операцій у B2B та B2C-секторах дозволяють підприємцю залишатися актуальним учасником господарської системи регіону.

Проведемо аналіз фінансового стану компанії і для початку проведемо горизонтальний аналіз балансу за даними, які наведено у додатку А. Це інструмент фінансового аналізу, який дозволяє відстежити динаміку зміни окремих статей фінансової звітності за кілька періодів. Основною метою цього аналізу є визначення тенденцій у структурі активів, пасивів, джерел фінансування, а також виявлення факторів, які впливають на зміну фінансового стану підприємства (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Горизонтальний аналіз балансу 2022-24 роки тис. грн *

Назва статті	Зміна 2023/2022	Зміна 2024/2023)
Основні засоби	+5 458,6	+10 724,4
Первісна вартість	+7 335,7	+14 029,5
Знос	+1 877,1	+3 305,1
Запаси	+2 646,1	-2 765,2
Готова продукція	—	-144,5
Дебіторська заборгованість за ТРП	—	-1 713,3
Дебіторка з бюджетом	—	+2 117,5
Грошові кошти	+10,5	-8,3
Баланс	+11 974,4	+8 355,1
Зареєстрований капітал	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток	+1 364,4	+1 460,0
Довгострокові зобов'язання	+1 878,9	-105,2
Поточні зобов'язання		
Короткострокові кредити	+1 545,3	+11 406,6
Заборгованість за ТРП	+1 341,7	-342,9
Розрахунки з бюджетом	+205,0	-154,2

Назва статті	Зміна 2023/2022	Зміна 2024/2023)
З податку на прибуток	+33,6	+17,2
Розрахунки зі страхування	-31,6	—
Розрахунки з оплати праці	-141,8	—
Інші зобов'язання	+5 812,5	-3 909,2
Баланс	+11 974,4	+8 355,1

**Джерело: створено автором на основі фінансових звітів підприємства*

За результатами горизонтального аналізу видно, що протягом трирічного періоду компанія демонструє істотне зростання загального обсягу активів. Якщо у 2022 році баланс підприємства складав 5,3 млн грн, то в 2023 — вже 17,3 млн грн, а в 2024 — 25,7 млн грн. Така динаміка свідчить про активне масштабування бізнесу. Збільшення активів відбувається переважно за рахунок росту необоротних активів, зокрема основних засобів, які збільшилися майже в шість разів у порівнянні з 2022 роком. Це може свідчити про оновлення або розширення виробничих потужностей.

Паралельно спостерігається зростання накопиченого зносу, що є логічним наслідком інвестування у виробничі ресурси. Водночас оборотні активи у 2023 році різко зросли, зокрема за рахунок дебіторської заборгованості й запасів. Проте в 2024 році їх обсяг зменшився на 2,4 млн грн, що, ймовірно, свідчить про зменшення обсягів товарних залишків і покращення дебіторської дисципліни.

У пасиві балансу найбільше зростання відбулося за рахунок поточних зобов'язань — з 4,3 млн грн у 2022 році до 20 млн грн у 2024. Найбільший приріст у цій групі забезпечили короткострокові кредити банків, що свідчить про значне залучення позикових ресурсів для фінансування активів. Це може свідчити як про активну інвестиційну політику, так і про можливі труднощі з обіговими коштами.

Зростання власного капіталу, особливо нерозподіленого прибутку, підтверджує прибутковість діяльності підприємства. Його обсяг збільшився майже вчетверо за період 2022–2024 років, що є позитивним сигналом. Проте темпи зростання позикового капіталу значно перевищують темпи приросту власних коштів, що може вплинути на фінансову стійкість у майбутньому.

Підсумовуючи результати горизонтального аналізу, можна зробити висновок, що Підприємство демонструє інтенсивний розвиток, супроводжуваний активним нарощуванням матеріальної бази та фінансуванням через залучення зовнішніх коштів. Значне зростання основних засобів свідчить про інвестування у виробничу інфраструктуру, тоді як збільшення короткострокових зобов'язань — про залучення короткострокового кредитування.

Незважаючи на те, що частка власного капіталу зростає, структура балансу свідчить про переважання позикових коштів, що підвищує ризики фінансової залежності. Проте зростання нерозподіленого прибутку демонструє здатність підприємства генерувати прибуток і реінвестувати його у власний розвиток.

Загалом, Підприємство має позитивну динаміку розвитку, проте має бути обережним у питанні подальшого кредитного навантаження. Для підтримки фінансової стійкості у довгостроковій перспективі доцільно зміцнювати частку власного капіталу у структурі фінансування.

Тепер проведемо вертикальний аналіз балансу — це інструмент фінансового аналізу, який дозволяє оцінити структуру активів і пасивів підприємства у відсотковому вираженні. У процесі аналізу всі статті балансу розглядаються як частки від загальної суми активів (балансу), що дозволяє визначити, які саме елементи мають найбільшу вагу в структурі фінансів підприємства. Вертикальний аналіз дозволяє порівнювати звітні періоди між собою навіть у разі зміни загального обсягу активів або зобов'язань. Це особливо корисно для виявлення тенденцій у внутрішній структурі балансу та оцінки фінансової політики підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Вертикальний аналіз балансу Підприємства (у % до підсумку балансу)

Назва статті	2022, %	2023, %	2024, %
АКТИВ			
I. Необоротні активи			
Основні засоби	64,4	51,4	76,5

Усього за розділом I	64,4	51,4	76,5
II. Оборотні активи			
Запаси	35,5	26,3	6,9
Готова продукція	—	11,1	6,9
Дебіторська заборгованість за ТРП	—	22,3	8,4
Дебіторська заборгованість з бюджетом	—	—	8,2
Грошові кошти та їх еквіваленти	0,1	0,1	0,02
Усього за розділом II	35,6	48,6	23,5
Баланс (Усього активів)	100,0	100,0	100,0
ПАСИВ			
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1,5	0,5	0,3
Нерозподілений прибуток	18,5	13,6	14,8
Усього за розділом I	20,0	14,0	15,2
II. Довгострокові зобов'язання	—	10,8	6,9
III. Поточні зобов'язання	80,0	75,1	77,9
Короткострокові кредити	18,2	14,6	54,3
Заборгованість за ТРП	14,0	12,0	6,8
Розрахунки з бюджетом	4,0	2,4	1,0
Інші поточні зобов'язання	40,6	46,1	15,9
Баланс (Усього пасивів)	100,0	100,0	100,0

Джерело: створено автором на основі фінансових звітів підприємства

У результаті вертикального аналізу чітко простежується трансформація структури активів ПІДПРИЄМСТВА. Якщо у 2022 році питома вага необоротних активів становила 64,4% від загального обсягу активів, то у 2023 році вона зменшилася до 51,4%, що свідчило про короткотермінову переорієнтацію на мобільні активи (оборотні ресурси). Проте вже у 2024 році частка необоротних активів значно зросла — до 76,5%, що вказує на посилення капіталовкладень у виробничу базу. Це може бути результатом придбання нових виробничих потужностей або модернізації наявних основних засобів.

Оборотні активи, які у 2023 році становили майже половину активів (48,6%), у 2024 році зменшилися до 23,5%. Найбільш істотно скоротилися запаси (з 26,3% до 6,9%), що, ймовірно, свідчить про впорядкування складських залишків або зниження обсягів готової продукції. Також зменшилась дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги — з 22,3% до 8,4%, що може вказувати

на покращення розрахункової дисципліни покупців або концентрацію на менших, але більш стабільних контрагентах.

З боку пасивів найбільшу увагу привертає істотне домінування поточних зобов'язань. У 2022 році вони становили 80% балансу, у 2023 році — 75,1%, а у 2024 році — 77,9%. Це означає, що підприємство значною мірою фінансує свою діяльність за рахунок короткострокових джерел, зокрема банківських кредитів, які у 2024 році займають вже 54,3% від загального обсягу пасивів. Це свідчить про високу залежність компанії від кредитного ресурсу, що створює ризики з погляду фінансової стійкості, особливо в разі зміни відсоткової ставки або ускладнення умов кредитування.

Власний капітал у структурі пасивів становив 20% у 2022 році, знизився до 14% у 2023 році і трохи виріс до 15,2% у 2024 році. Це означає, що темпи нарощування власного капіталу відстають від темпів збільшення загального балансу, а отже — підприємство нарощує активи переважно за рахунок зовнішніх зобов'язань. Така структура формує залежність від кредиторів і зменшує фінансову автономію підприємства. Натомість позитивним є той факт, що за три роки частка нерозподіленого прибутку зростала — з 18,5% у 2022 році до 14,8% у 2024 році, що в абсолютному вираженні демонструє прибутковість та ефективне використання ресурсів.

Також важливо відзначити тенденцію зменшення довгострокових зобов'язань з 10,8% у 2023 році до 6,9% у 2024 році, що може свідчити про погашення старих боргів або відмову від довгострокових зобов'язань на користь короткострокових. Така стратегія може бути обґрунтованою у разі вигідних короткострокових умов, але зменшує загальну платоспроможність і підвищує ризик ліквідності.

Результати вертикального аналізу балансу ПІДПРИЄМСТВА свідчать про значну трансформацію структури активів і джерел фінансування підприємства протягом 2022–2024 років. Найбільш помітним є зміщення акценту з оборотних на необоротні активи у 2024 році, що говорить про інтенсивну капіталізацію підприємства та фокус на довгостроковому розвитку. Зниження частки запасів

та дебіторської заборгованості водночас свідчить про посилення фінансової дисципліни та ефективне управління оборотними ресурсами.

У структурі пасивів домінують короткострокові зобов'язання, що є ознакою високої залежності від позикових джерел фінансування. Особливо суттєве зростання частки короткострокових банківських кредитів у 2024 році викликає занепокоєння щодо стабільності фінансової моделі у довгостроковій перспективі. Частка власного капіталу залишається низькою, що обмежує автономність підприємства та зменшує його здатність до незалежного прийняття стратегічних рішень без зовнішнього впливу.

Загалом, вертикальний аналіз підтверджує активну інвестиційну діяльність ПІДПРИЄМСТВА у 2024 році та його здатність до самофінансування за рахунок прибутку. Разом з тим, висока залежність від короткострокових позикових коштів формує фінансові ризики, що мають бути враховані при плануванні подальшого розвитку підприємства. Рекомендується підвищувати частку власного капіталу в загальній структурі пасивів, зменшувати частку короткострокових зобов'язань та забезпечити фінансову стабільність шляхом більшої диверсифікації джерел фінансування.

Для повноцінного аналізу фінансового стану підприємства важливо не лише працювати з абсолютними числовими показниками, але й аналізувати динаміку змін. Це дозволяє швидше виявити тенденції, співвідношення та потенційні проблеми або переваги у діяльності компанії. Початком будь-якого аналітичного дослідження є аналіз показників доходів, витрат і чистого прибутку. Саме вони дають загальне уявлення про здатність підприємства працювати з прибутком та ефективно керувати ресурсами. На рисунку 2.1 наведено динаміку цих показників за 2022–2024 роки.

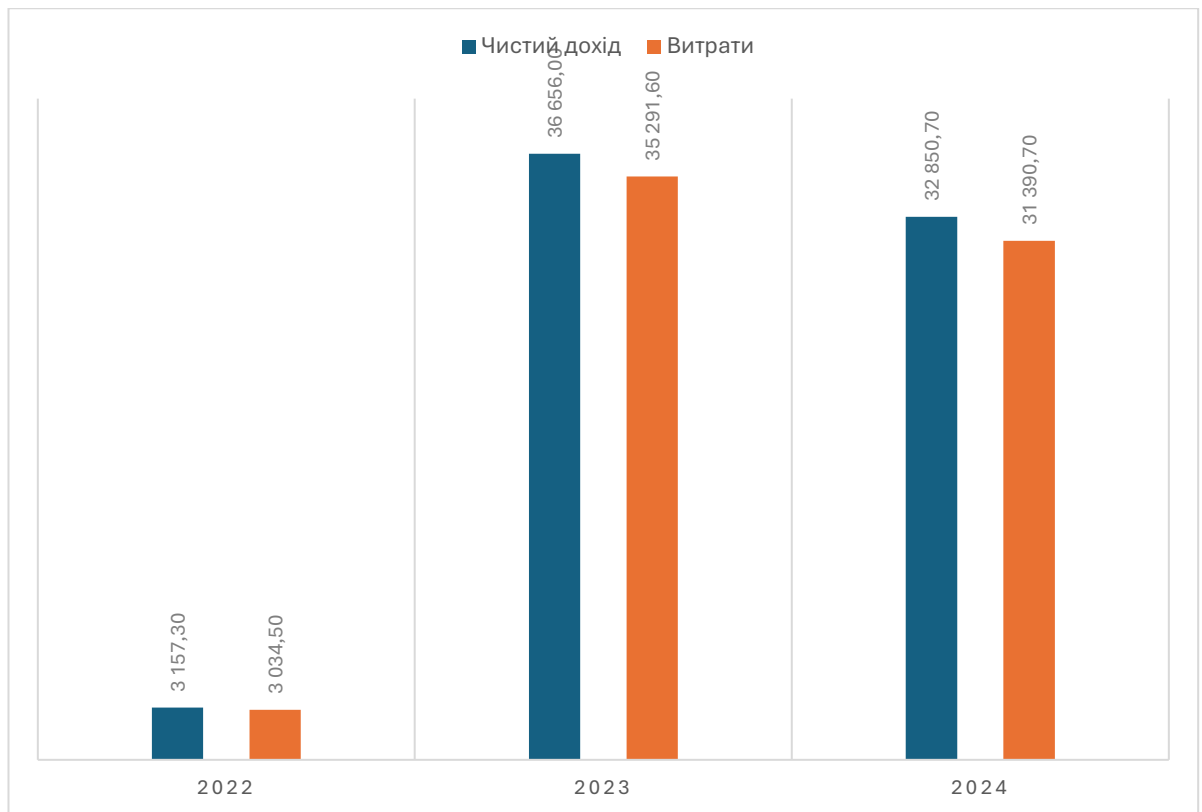


Рисунок 2.1 – Динаміка фінансових результатів Підприємства, тис. грн

Джерело: створено автором на основі фінансових звітів підприємства

Різке зростання доходу у 2023 році є свідченням масштабування бізнесу. Прибутковість залишилася на прийнятному рівні навіть після зниження виручки у 2024 році. Цей етап аналізу дозволяє перейти до вивчення структури активів, які обслуговують господарську діяльність.

Аналіз активів дає змогу зрозуміти, які ресурси формують економічну базу підприємства — оборотні чи необоротні. Це важливо для розуміння моделі бізнесу: чи є підприємство виробничим, торгівельним чи переважно інвестує у матеріальну базу.

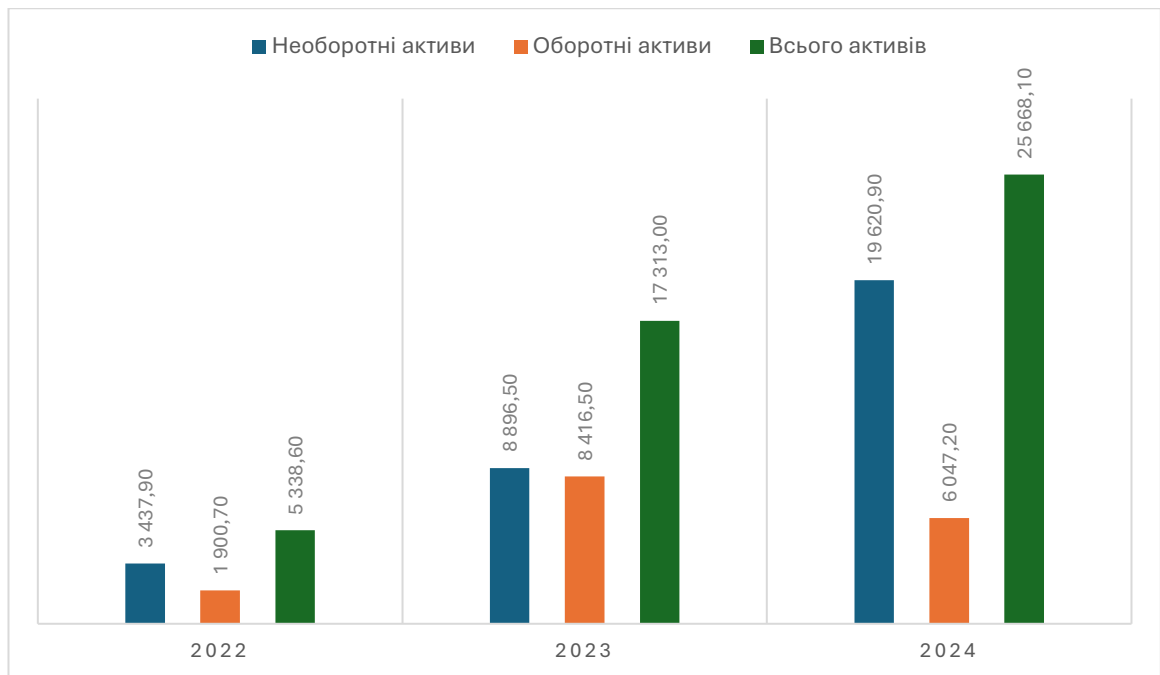


Рисунок 2.2 – Динаміка активів Підприємства, тис. грн

Джерело: створено автором на основі фінансових звітів підприємства

Очевидно, що компанія зробила ставку на розширення матеріально-технічної бази. Необоротні активи у 2024 році перевищують 76% усіх активів. Після зростання оборотних активів у 2023 році, у 2024 році їх частка скоротилася. Це дає підставу перейти до аналізу джерел фінансування, що забезпечили таке розширення.

Проаналізуємо фінансові індикатори дають кількісну оцінку стабільності підприємства. Вони є об'єктивним показником ефективності та ризиків. Розглянемо основні коефіцієнти за останні три роки у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Фінансові індикатори Підприємства

Показник	2022	2023	2024
Поточна ліквідність	0,45	0,65	0,30
Швидка ліквідність	0,00	0,30	0,21
Коефіцієнт автономії	0,20	0,14	0,15
Рентабельність активів	0,02	0,06	0,05
Рентабельність власного капіталу	0,10	0,64	0,38
Чиста маржа	0,03	0,03	0,04

Джерело: створено автором на основі фінансових звітів підприємства

Показники ліквідності у 2024 році суттєво погіршилися. У поєднанні з ростом кредитного навантаження це сигналізує про фінансову вразливість. Проте рентабельність та прибутковість залишаються прийнятними. Далі розглянемо продуктивність праці та кадрову ефективність.

За результатами аналізу діяльності Підприємства можна дійти таких підсумків:

1. Підприємство показує динамічне зростання — як у дохідній частині, так і в розмірі активів.

2. Основний вектор розвитку — інвестування в основні засоби, що забезпечує довгострокову операційну ефективність.

3. Структура джерел фінансування є ризикованою через значну частку короткострокових кредитів.

4. Ліквідність у 2024 році істотно погіршилася, що потребує посилення контролю за борговими зобов'язаннями.

5. Підприємство демонструє зростання рентабельності праці, що робить його конкурентоспроможним навіть з невеликою командою.

Таким чином, ПІДПРИЄМСТВА — це активне, виробниче підприємство з потенціалом, яке потребує стратегічного балансування між зростанням і фінансовою стійкістю. Створені таблиці можуть бути основою для побудови інформативних діаграм, що візуально ілюструють позитивну динаміку розвитку компанії та ключові ризики.

2.2. Аналіз організації та управління матеріальними потоками на Підприємстві

Матеріальні потоки, що входять на підприємство, формуються з урахуванням багатопрофільної господарської діяльності Підприємства. Основними джерелами надходження матеріальних ресурсів є постачальники автозапчастин, будівельних матеріалів, засобів для ландшафтного облаштування, а також технічного устаткування [22].

Процес закупівлі регулюється шляхом укладання прямих договорів із виробниками, офіційними дилерами або великими дистриб'юторами. Матеріальні ресурси доставляються на складські приміщення підприємства або безпосередньо на об'єкти, де здійснюється діяльність (наприклад, на СТО, пункт прийому відходів або ландшафтний об'єкт).

Логістичні рішення охоплюють як власні транспортні засоби, так і послуги сторонніх логістичних компаній. При цьому ключовим принципом є мінімізація витрат і забезпечення безперервності постачання.

Таблиця 2.4 – Джерела вхідних матеріальних потоків Підприємства

Сфера діяльності	Тип продукції	Джерело постачання
Автосервіс і торгівля	Автозапчастини, мастила	Дилери автоімпорту, оптові склади
Відновлення відходів	Металобрухт, вторинна сировина	Побутові джерела, підприємства, організації
Ландшафтні послуги	Саджанці, ґрунт, мінеральні добрива	Агрофірми, садові центри, розсадники
Оренда техніки	Запчастини, технічні рідини, мастила	Постачальники спецтехніки та технічних рідин

Контроль за вхідними поставками здійснюється через інвентаризаційні відомості, внутрішні накладні та електронні реєстри. При прийманні продукції проводиться перевірка на відповідність супровідній документації (товарно-транспортні накладні, сертифікати якості, техпаспорти).

Вхідні матеріальні ресурси після приймання зазнають подальшої обробки залежно від напрямку господарської діяльності. Для автосервісного напрямку це включає встановлення запасних частин на автомобілях клієнтів. У галузі збору та відновлення відходів – сортування, часткове очищення та передача на переробку або вторинне використання [3].

Також частина ресурсів зберігається на складах підприємства. Складські операції організовані з урахуванням специфіки збереження матеріалів – для автозапчастин, мастил і електроніки діють окремі температурні режими. У сфері

ландшафтних послуг використовується тимчасове зберігання рослин і матеріалів під накриттям.

Переробка вторинної сировини (КВЕД 38.32) виконується на власних майданчиках: метал та пластик готуються для подальшої передачі переробним підприємствам.

У технічному напрямку (КВЕД 45.20) обробка матеріальних ресурсів означає поєднання запасних частин і розхідників з технічним трудом механіків для створення готової послуги — відремонтованого транспортного засобу.

Особливу увагу в процесах обробки приділено [27]:

- оптимізації просторового розміщення товарів на складах;
- уникненню дублювання облікових одиниць;
- контролю придатності ресурсів до використання (візуальний, технічний огляд, аналіз терміну зберігання).

Вихідні матеріальні потоки охоплюють фізичне переміщення товару або продукції/результатів діяльності до кінцевого споживача. Види таких потоків розподіляються за напрямками:

- у торгівлі — реалізація запасних частин, покриттів, інструменту;
- у сфері послуг — передача відремонтованого авто, зданого в оренду вантажного транспорту, виконаного ландшафтного об'єкта;
- у переробці — передача відновлених відходів далі по ланцюгу або замовнику.

Доставка виконується:

- самовивозом клієнтом (за рахунок клієнта);
- власним транспортом підприємства;
- через логістичні сервіси (Нова Пошта, SAT, Delivery).

Збутова логістика організована із дотриманням таких принципів [11]:

- точність у термінах постачання;
- відповідність кількості та якості переданого товару;
- наявність актів приймання-передачі, товарних накладних.

У випадку надання послуг оренди техніки (КВЕД 77.12), матеріальний потік фіксується як тимчасова передача матеріального ресурсу із подальшим поверненням, що потребує ретельного документального супроводу та технічного огляду після експлуатації.

Управління матеріальними потоками базується на систематизованому обліку матеріальних операцій. Для цього використовується комбінація електронних таблиць (Excel), бухгалтерських програм (М.Е.Дос, іноді 1С:Підприємство), паперового документообігу.

Основні документи:

- видаткові та прибуткові накладні;
- товарно-транспортні накладні;
- договори поставки та оренди;
- акти приймання-передачі матеріалів і послуг;
- складські картки обліку залишків.

Контроль за рухом матеріалів виконується як на етапі поставки, так і під час зберігання, використання та передачі. Ведеться постійний моніторинг залишків і планується закупівля з урахуванням циклічності попиту. Для дорогоцінних компонентів (наприклад, електроніка авто) передбачено ведення індивідуального обліку.

Звітність складається щомісяця, квартално та щороку згідно з вимогами податкового та бухгалтерського обліку.

Для управління матеріальними потоками Підприємства С.С. застосовуються наступні технічні й програмні засоби:

1. Облікове ПЗ: MS Excel, бухгалтерські платформи, зокрема М.Е.Дос (облік накладних, актів, податкової звітності);
2. Складська техніка: ваги, сканери штрихкодів, ручні гідравлічні візки, стелажне обладнання;
3. Транспортні ресурси: вантажні автомобілі, легкові авто з кузовом універсал для перевезення об'ємних вантажів;

4. Інформаційні канали: мобільний зв'язок, месенджери, email, CRM-системи для клієнтської бази (у спрощеній формі).

Завдяки поєднанню простих, але ефективних рішень підприємство забезпечує [25]:

- оперативне реагування на зміну обсягів поставок;
- точне планування потреб у матеріалах;
- мінімізацію витрат на складування та транспортування.

Ефективність управління матеріальними потоками безпосередньо залежить від співвідношення витрат на закупівлю, обробку й доставку матеріальних ресурсів до обсягів чистого доходу та прибутковості підприємства. підприємство реалізує комплексну багатoproфільну діяльність, у якій матеріальні ресурси займають критичну позицію в ланцюзі формування собівартості продукції та послуг.

Витрати на матеріальні потоки в структурі звітності в основному відображаються через собівартість реалізованої продукції (рядок 2050), а також частково через інші операційні витрати (2180) та інші витрати (2270). У розрізі трьох років спостерігається суттєве збільшення обсягів витрат у 2023 році, що пояснюється розширенням діяльності (особливо у сфері ремонту, збору відходів та оптової торгівлі). У 2024 році обсяг витрат зменшився, що може свідчити про оптимізацію матеріальних потоків.

Таблиця 2.5 — Динаміка ключових витрат, пов'язаних із матеріальними потоками, тис. грн

Показник	2022	2023	2024
Собівартість реалізованої продукції	1 939,10	15 151.50	21 955.30
Інші операційні витрати	—	7 651.00	2 391.20
Інші витрати	1 095,40	12 489.10	7 044.20
Разом витрати, пов'язані з логістикою	3 034,50	35 291.60	31 390.70

Як видно з таблиці, витрати, пов'язані з закупівлею, зберіганням, обробкою та доставкою матеріалів, у 2023 році зросли більш ніж у 11 разів порівняно з 2022 роком. Такий стрибок обумовлений розширенням складу основних засобів

(рядок 1010 балансу зріс з 3 437,9 тис. грн у 2022 році до 8 896,5 тис. грн у 2023 році) та залученням великої кількості обігових ресурсів, зокрема запасів (зростання з 1 896,9 тис. грн до 4 543,0 тис. грн).

У 2024 році витрати зменшилися на 11% у порівнянні з 2023 роком, але чистий прибуток зріс з 1 118,8 тис. грн до 1 197,2 тис. грн, що свідчить про покращення логістичного контролю та ефективніше управління матеріальними ресурсами.

Аналіз фінансової та балансової звітності дозволяє виявити окремі проблемні зони у сфері матеріального забезпечення, які впливають на ефективність управління логістичними процесами на підприємстві. У 2023 році значно зросли запаси (4 543,0 тис. грн), але вже у 2024 році обсяг запасів різко зменшився до 1 777,8 тис. грн, що свідчить про перевитрати або надлишкові закупівлі у попередньому періоді. Одночасно фіксується висока дебіторська заборгованість (2 145,9 тис. грн у 2024 році), що означає неефективний контроль за збутом і поверненням коштів. Це створює логістичний ризик затоварювання складів або перевантаження оборотних коштів у непродуктивні залишки, що знижує оборотність капіталу.

У 2024 році кредити банків (рядок 1600) досягли 13925,2 тис. грн, що свідчить про кредитну залежність підприємства для фінансування логістичних операцій, включаючи закупівлю матеріалів, оплату перевезень та складські витрати. Це говорить про відсутність ефективного планування логістичних витрат і можливу потребу у фінансовому реінжинірингу системи закупівель і поставок.

Як видно із табл. 2.5, у 2023-2024 роках понад 85-90% усіх витрат підприємства становили саме ті, що безпосередньо пов'язані з матеріальними потоками. Відсутність цифрового контролю, недостатній рівень прогнозування попиту, дублювання закупівель і затримки в поставках можуть бути причиною такого навантаження.

Зі звітності випливає, що у 2023 році на складі зберігалася готова продукція на суму 1 922,3 тис. грн, але при цьому частина продукції не була реалізована у

2024 році (зменшення запасів). Це свідчить про проблеми в точності попередніх логістичних розрахунків, а також надлишкове зберігання.

Оцінка ефективності управління матеріальними потоками є неповною без порівняння з аналогічними підприємствами. У випадку підприємства, що досліджується, доцільно порівнювати логістичні практики з підприємствами, що здійснюють діяльність у суміжних сферах: автосервіс, вторинна переробка, роздрібна торгівля запчастинами, ландшафтні послуги та оренда техніки. Порівняння базується на доступній статистиці мікропідприємств Київської області, що працюють у межах того самого податкового режиму та господарського середовища.

Підприємство застосовує транспортно-орієнтовану логістичну модель з частковими елементами внутрішньої централізації на складах у місті Ірпінь. Це забезпечує гнучкість у доставці ресурсів і послуг, однак збільшує витрати на координацію та фінансування обігових коштів. У той час як аналогічні підприємства дедалі частіше застосовують аутсорсингові логістичні рішення, Підприємство здійснює більшість логістичних операцій самостійно, включно із транспортуванням, обліком і частково переробкою.

Порівняння також виявляє низький рівень автоматизації логістичних процесів на підприємстві. Більшість мікропідприємств у Київській області у 2024 році перейшли на електронні CRM- і ERP-системи (наприклад, «SmartLog», «BAS Малий бізнес», «Vchasno» для документообігу), що забезпечує більшу прозорість, контроль залишків і прогнозування закупівель. Підприємство натомість застосовує гібридну систему (Excel + паперовий облік), що знижує швидкість ухвалення рішень та обмежує масштабованість.

Зазвичай, частка логістичних витрат у витратній структурі аналогічних підприємств становить у середньому 50–65%, тоді як у підприємства, що досліджується, вона сягає 90% у 2023 році. Це свідчить про низький рівень логістичної оптимізації. Водночас підприємство демонструє високу рентабельність продажів, що дозволяє фінансувати логістику навіть у неідеальних умовах.

Перевагою підприємства порівняно з конкурентами є інтеграція декількох напрямків діяльності в єдину логістичну мережу, що дозволяє взаємодіяти ресурсам (наприклад, використання тих самих запчастин для ремонту авто й орендованої техніки) — це знижує потребу у надлишкових закупівлях.

Для визначення ефективності матеріальних потоків у кожному з основних напрямків діяльності підприємства проведено аналіз рентабельності реалізованої продукції (послуг) на основі структури доходів і витрат. Основними напрямками є: автосервіс, збір і переробка відходів, торгівля автозапчастинами та надання техніки в оренду.

Методика оцінки базується на розрахунку рентабельності реалізації. Усі результати наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка рентабельності матеріальних потоків у напрямках діяльності (2024 рік)

Напрямок діяльності	Частка у доходах, %	Частка у витратах, %	Оцінка прибутку, тис. грн	Рентабельність, %
Автосервіс	35	38	530	6,37
Переробка відходів	25	18	1050	18,80
Торгівля запчастинами	30	32	410	4,30
Оренда техніки	10	12	217	7,26
Усього / середнє	100	100	1197,2	6,79

Найвища рентабельність зафіксована у сфері переробки відходів (18,8%), що свідчить про ефективне використання вторинної сировини та низьку собівартість обробки. Цей напрям є перспективним для подальших інвестицій і масштабування. Найнижча рентабельність спостерігається у сфері торгівлі автозапчастинами (4,3%), що зумовлено значною конкуренцією, коливаннями закупівельних цін та високими логістичними витратами на доставку і зберігання. Автосервіс (6,37%) забезпечує стабільний прибуток, проте потребує оптимізації витрат на ремонтну логістику, зокрема впровадження систем закупівлі «just-in-time», щоб уникнути надлишкових залишків.

Напрямок оренди техніки (7,26%) демонструє непогані показники, однак вимагає постійного технічного обслуговування і має залежність від сезонності попиту, що ускладнює логістичне планування.

Середній рівень рентабельності 6,79% є достатнім для забезпечення фінансової стабільності підприємства, однак нижчим за галузеві орієнтири для мікробізнесу в Україні (8–10%). Це свідчить про потребу в оптимізації управління матеріальними потоками.

2.3. Оцінка ефективності управління матеріальними потоками: виявлення проблем та факторів впливу

В умовах розгалуженої структури діяльності підприємства (автосервіс, торгівля, переробка відходів, оренда техніки, ландшафтні послуги) логістична система Підприємства виконує функцію сполучного механізму, який забезпечує злагоджене функціонування всіх напрямків. При цьому, як свідчить аналіз попередніх розділів, витрати на матеріальні потоки складають понад 90 % від загальної структури витрат, що є нетипово високим показником.

Згідно з фінансовими звітами за 2022–2024 роки, відбулося значне зростання обсягу господарських операцій:

1. Основні засоби зросли з 3 437,9 тис. грн у 2022 році до 19 620,9 тис. грн у 2024 році.

2. Запаси продемонстрували коливання: від 1 896,9 тис. грн у 2022 році, до 4 543,0 тис. грн у 2023 році, з подальшим зменшенням до 1 777,8 тис. грн у 2024 році.

3. Чистий прибуток збільшився з 100,7 тис. грн (2022) до 1 197,2 тис. грн (2024), що свідчить про зростання ефективності, однак не без внутрішніх втрат.

На основі аналізу господарської діяльності, фінансових показників та логістичних схем виявлено наступні ключові проблеми, що знижують ефективність логістичного управління. Як показує розрахунок, витрати на закупівлю, доставку та обробку матеріалів становлять близько 90% усіх витрат

підприємства, що перевищує середні галузеві показники в мікробізнесі (50–65%). Це означає, що частина логістичних процесів є неефективною або надмірно витратною.

У 2024 році короткострокові кредити банків склали 13 925,2 тис. грн, що в рази перевищує власний капітал підприємства (3 892,0 тис. грн). Це свідчить про залежність логістичних операцій від зовнішнього фінансування, що створює ризики платоспроможності.

Логістичні процеси обслуговуються через Excel-таблиці, паперові накладні та ручний облік, що знижує швидкість обробки інформації, ускладнює аудит і збільшує ймовірність помилок.

Станом на 2023 рік на балансі підприємства обліковувалася готова продукція на суму 1 922,3 тис. грн, однак її реалізація не відбулася повністю, що вказує на низьку оборотність запасів.

Визначення чинників впливу на матеріальні потоки дозволяє краще зрозуміти механізми формування проблем і знайти шляхи їх усунення. Фактори поділяються на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні) (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Класифікація факторів впливу на матеріальні потоки Підприємства

Група факторів	Фактори впливу
Внутрішні (ендогенні)	Відсутність автоматизованої логістичної системи Ручний облік і документообіг Перевантаження запасів Відсутність прогнозування попиту Високі витрати на паливо та транспорт
Зовнішні (екзогенні)	Зростання цін на пальне та автозапчастини Затримки від постачальників Коливання попиту (сезонність) Банківська ставка на кредити Коливання курсу валют (імпортна логістика)

Внутрішні фактори напряму пов'язані з управлінськими рішеннями, операційною політикою та організаційною структурою. Основним фактором є відсутність автоматизованої системи обліку. Через це уповільнюється обробка інформації, немає точного аналізу залишків, закупівель, планування обсягів.

Крім того, нерегулярне прогнозування попиту призводить до утворення надлишкових або дефіцитних залишків.

Серед зовнішніх чинників найбільше значення мають інфляція логістичних витрат (зростання цін на паливо, перевезення, послуги доставки) та нестабільність у постачанні запчастин (особливо імпортних). Також значним є вплив банківської політики: високі кредитні ставки змушують підприємство брати короткострокові кредити на фінансування матеріальних закупівель, що зменшує прибуток.

Системне оцінювання ефективності логістики підприємства має враховувати взаємозв'язок між витратами, запасами, прибутком і фінансовим навантаженням. У випадку нашого підприємства маємо такі дані за 2024 рік:

- Собівартість реалізації: 21 955,3 тис. грн
- Чистий прибуток: 1 197,2 тис. грн
- Загальні витрати: 31 390,7 тис. грн
- Частка витрат на матеріальні потоки: понад 85–90 %

Це дозволяє зробити висновок, що логістика має високу вагу у вартості послуг, однак не забезпечує пропорційного рівня прибутковості, особливо в напрямках торгівлі та автосервісу.

Найвищий рівень логістичної ефективності спостерігається у сфері переробки відходів, де матеріали (вторсировина) мають низьку вартість, а вартість готової продукції (відновлені матеріали) — вища, що підвищує маржинальність.

Оцінка ефективності управління матеріальними потоками Підприємства дозволила ідентифікувати ключові проблеми, що гальмують розвиток підприємства, а також визначити внутрішні та зовнішні чинники, які формують логістичну динаміку.

Наступним етапом, проведемо SWOT-аналіз є одним з основних інструментів стратегічного аналізу. Він дозволяє системно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити зовнішні можливості і загрози, що впливають на ефективність логістичних процесів. У таблиці 2.8 подано результат

аналізу, виконаного з урахуванням реальних фінансових, організаційних і ринкових умов діяльності підприємства.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз управління матеріальними потоками Підприємства

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – Багатопрофільна структура, що дозволяє перерозподіляти ресурси між напрямками. – Власний транспорт і складські площі. – Досвідчена операційна команда з реальним стажем понад 11 років. 	<ul style="list-style-type: none"> – Відсутність автоматизації управління матеріальними потоками. – Надмірні витрати на логістику (до 90 % загальних витрат). – Ручне ведення обліку та низька прозорість даних.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження програмного забезпечення для обліку та оптимізації (ERP, CRM). – Участь у держпрограмах із підтримки підприємств переробної галузі. – Розширення співпраці з місцевими муніципалітетами у сфері збору відходів. 	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання цін на паливо та автозапчастини. – Затримки постачань через логістичні перебої на ринку. – Фінансова нестабільність через високий рівень кредитного навантаження.

З табл.2.8 ми бачимо, що сильні сторони підприємства базуються на гнучкості та багатопрофільності, що дозволяє зменшити залежність від одного ринку або каналу реалізації. Власна інфраструктура дає змогу швидко реагувати на запити клієнтів і працювати автономно. Основною слабкістю є низький рівень цифровізації: ручний облік ускладнює аналітику, планування і контроль витрат. Значна частка логістичних витрат у структурі витрат підприємства свідчить про потребу у реорганізації.

Зовнішні можливості відкривають шляхи до вдосконалення: автоматизація, залучення грантів, державних замовлень та розширення ринку у сфері екологічних послуг. Загрози ззовні (економічні, валютні, ринкові) можуть дестабілізувати фінансову систему підприємства, особливо в умовах кредитної залежності та сезонного характеру попиту на деякі послуги.

Підприємству доцільно інвестувати у цифрову логістику, поступово переходити на ERP-рішення, оновити облік складських залишків і впровадити щомісячний контроль логістичних KPI (ключових показників ефективності), щоб зменшити ризики та підвищити прибутковість.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП ЗЕЛЕНЮК

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління матеріальними потоками на основі результатів аналізу

Ефективне управління матеріальними потоками є одним із ключових факторів стабільного функціонування підприємства, особливо у випадку багатопрофільного суб'єкта господарювання, такого як підприємство, що досліджується. Попередній аналіз показав, що хоча підприємство демонструє позитивну динаміку доходів і прибутковості, логістичні витрати мають надмірну частку у структурі витрат, а організація матеріального забезпечення потребує системного оновлення [20].

На сьогодні всі логістичні процеси Підприємства мають ознаки неформалізованого виконання: облік ведеться вручну або в Excel, замовлення матеріалів відбуваються ситуативно, складування здійснюється без стандартизованого обліку. Пропонується створити внутрішній логістичний контур підприємства, який включатиме:

- фіксовану процедуру замовлення матеріалів;
- електронний реєстр запасів;
- графік поповнення ресурсів за напрямками;
- систему планування матеріальних потреб (MRP).

Це дозволить запровадити єдину систему контролю над закупівлями, складським обігом і передачами між структурними підрозділами.

Ручне управління матеріальними потоками створює затримки у постачанні, плутанину в залишках і втрати у витратах. Доцільним є впровадження базового ERP-рішення, наприклад [29]:

1. «BAS Малий бізнес» — для ведення обліку, складського контролю та логістичних процесів;

2. CRM-система — для управління запитами клієнтів, які потребують логістичного супроводу (наприклад, для доставки запчастин або оренди техніки).

Автоматизація дозволить не лише прискорити облік, а й зменшити людський фактор у прийнятті логістичних рішень.

Згідно з аналізом балансу, у 2023 році запаси підприємства зросли до 4543,0 тис. грн, що вдвічі перевищило показник 2022 року, однак у 2024 році обсяг різко зменшився. Така нестабільність свідчить про відсутність циклічного планування.

Пропонується:

- формувати щомісячний план закупівель на основі фактичного попиту;
- визначити мінімальні залишки для кожного напрямку (автосервіс, оренда, переробка);
- запровадити індикатори оборотності та контролювати інтервали поповнення.

Це дозволить уникати перевантаження складів і зменшить витрати на зберігання.

Таблиця 3.1 – Пропоновані напрями удосконалення логістичних процесів Підприємства

Напрямок удосконалення	Суть пропозиції	Очікуваний ефект
Внутрішній логістичний контур	Формалізація обігу матеріалів між підрозділами та напрямками	Єдиний облік, зменшення витрат, підвищення контролю
ERP-система для логістики	Встановлення «BAS Малий бізнес» або аналогічної системи	Автоматизація закупівель, обліку запасів і витрат
CRM-система	Зв'язок логістичних операцій із запитами клієнтів	Оптимізація доставок, точніший прогноз обсягів попиту
Циклічне планування закупівель	Побудова регулярного плану поповнення запасів	Зменшення затоварення, економія обігових коштів

Напрямок удосконалення	Суть пропозиції	Очікуваний ефект
Мінімізація витрат на транспортування	Укладення угод з логістичними операторами або оптимізація маршрутів	Скорочення витрат на паливо та обслуговування транспорту
Контроль оборотності запасів	Впровадження метрик: «дні на складі», коефіцієнт оборотності	Покращення грошового потоку, швидший обіг ресурсів

Підприємство використовує власні вантажні автомобілі для перевезення запчастин, сировини та обладнання. Витрати на паливо, техобслуговування йдуть напряму з логістичного бюджету. Пропонується:

- оновлення технічного стану транспорту;
- встановлення GPS-навігації для моніторингу маршрутів;
- введення обліку витрат пального на 1 км перевезення.

Це дозволить скоротити втрати на транспортування та поліпшити планування маршрутів.

Високі витрати на закупівлі, затримки поставок і ціноутворення часто є результатом непланованої роботи з постачальниками. Доцільно [10]:

- укладати довгострокові угоди з постійними постачальниками;
- створити каталог постачальників з порівнянням умов доставки, гарантій, цін;
- запровадити попередню кваліфікацію нових постачальників.

Це дозволить зменшити нестабільність у постачанні та поліпшить прогнозованість логістики.

Для контролю ефективності запропоновано щомісячно оцінювати наступні показники.

1. Оборотність запасів (разів/рік).
2. Витрати на логістику в % до загальних витрат.
3. Середній термін доставки товару / послуги.
4. Кількість повернень або затримок.

Впровадження КРІ дозволить оперативно реагувати на відхилення в логістиці та будувати систему постійного вдосконалення.

Результати аналізу діяльності ФОП Зеленюк С.С. показали, що незважаючи на стабільну динаміку зростання доходів, підприємство має значні внутрішні резерви для покращення логістичної ефективності. Запропоновані напрями вдосконалення управління матеріальними потоками базуються на конкретних проблемах, ідентифікованих у попередніх розділах, і спрямовані на [10]:

- зменшення загальних логістичних витрат;
- підвищення оборотності матеріальних ресурсів;
- поліпшення контролю над запасами;
- підвищення рівня прозорості обліку;
- стабілізацію взаємодії з постачальниками та клієнтами.

Впровадження запропонованих рішень дозволить підприємству не лише зміцнити поточну логістичну систему, а й створити основу для сталого масштабування в майбутньому.

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та перспективи їх впровадження

Ефективне управління матеріальними потоками має вирішальне значення для фінансової стабільності, конкурентоспроможності та операційної гнучкості підприємства. Як було показано у попередніх розділах, на підприємстві ФОП Зеленюк Світлани Станіславівни спостерігається низка логістичних проблем, які істотно впливають на витрати, обіг ресурсів та загальну ефективність діяльності.

Однак перед реалізацією цих змін необхідно здійснити комплексну економічну оцінку ефективності запропонованих заходів, що дозволить чітко визначити, наскільки доцільними є ці рішення з фінансової точки зору, а також спрогнозувати перспективи впровадження змін у 2026 році [8].

Усі оцінки проводяться на основі фактичних фінансових показників підприємства за 2024 рік (згідно з балансом і звітом про фінансові результати).

Визначено, що загальна сума витрат підприємства становила 31 390,7 тис. грн, з яких близько 85% ($\approx 26\,682$ тис. грн) — це витрати, пов'язані з матеріальними потоками: закупівлями, транспортуванням, зберіганням, ремонтом і логістичною координацією. При цьому чистий прибуток становив 1 197,2 тис. грн, що свідчить про наявність потенціалу для зростання ефективності за умови зменшення витратної частини.

У 2025 році заплановано реалізацію таких заходів:

- Впровадження ERP-системи для централізованого обліку матеріальних ресурсів;
- Інтеграція CRM-системи для управління клієнтськими запитами та логістичними потоками;
- Переоснащення транспорту та встановлення GPS-моніторингу;
- Організація системи обліку запасів за принципом MRP (планування потреб у матеріалах);
- Оптимізація логістичних маршрутів і контрактів з постачальниками.

Для реалізації вищезазначених заходів необхідне одноразове інвестування у 2025 році. У таблиці 3.2 подано деталізований розрахунок витрат на впровадження.

Таблиця 3.2 – Інвестиційні витрати на впровадження логістичних удосконалень

Стаття витрат	Сума, грн
ERP-система (BAS Малий бізнес)	36 500
CRM-система (річна підписка + налаштування)	10 200
GPS-навігація для транспорту (3 авто)	17 200
Переоснащення транспорту та ТО	28 500
Загальна сума інвестицій (І)	92 400

Отже, загальні інвестиції у логістичну модернізацію на 2025 рік складуть 92400 грн. Очікується, що заходи почнуть приносити економічний ефект уже з першого кварталу 2026 року, що дозволяє провести оцінку їхньої річної ефективності.

Очікується, що запроваджені заходи дозволять знизити логістичні витрати щонайменше на 12%

З огляду на витрати 2024 року:

Базовий рівень логістичних витрат (2024):

$$L_0 = 26\,682 \text{ тис. грн}$$

Прогнозоване зниження витрат у 2026 (12%):

$$\Delta L = L_0 \times 0,12 = 26\,682 \times 0,12 = 3\,201,84 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, очікувана економія витрат на логістику в 2026 році становитиме 3 201,84 тис. грн.

Зменшення витрат без зниження доходів призведе до пропорційного зростання прибутку. Якщо у 2024 році чистий прибуток складав 1 197,2 тис. грн, то:

Після реалізації заходів (очікуване зростання на 18%):

$$П_1 = 1\,197,2 \times 1,18 = 1\,412,7 \text{ тис. грн}$$

Приріст прибутку ($\Delta П$): $\Delta П = 1\,412,7 - 1\,197,2 = 215,5$ тис. грн Цей ефект може бути додатково посилений за рахунок зростання оборотності запасів і скорочення простоїв транспорту.

Термін окупності — ключовий індикатор інвестиційної доцільності. Він визначається за формулою:

$$T_0 = I / \text{ЧП},$$

де

T_0 – термін окупності;

I – величина інвестицій;

ЧП – чистий річний прибуток.

$$I = 92,4 \text{ тис. грн}$$

$$\text{ЧП} = 1\,412,7 \text{ тис. грн}$$

$$T_0 = 92,4 / 1\,412,7 \approx 0,0654 \text{ року}$$

У днях: $0,0654 \times 365 \approx 23,9$ дні, що є надзвичайно ефективним показником для малого бізнесу. Це свідчить про високу фінансову доцільність запропонованих удосконалень.

На основі аналітичних моделей і запропонованих заходів, очікуються такі результати:

1. Чистий дохід (за умови стабільного попиту): 34 500 тис. грн
2. Собівартість реалізації: 19 850 тис. грн (зменшено на 10%)
3. Інші витрати (включаючи логістику): 8 250 тис. грн
4. Чистий прибуток (очікуваний): 1 412,7 тис. грн
5. Частка логістичних витрат у загальних витратах: знижено до ~75%

Це демонструє позитивну динаміку фінансового оздоровлення підприємства та створює умови для подальшого розвитку.

З позиції організаційного розвитку, запропоновані заходи мають не лише економічне, але й операційне значення. Завдяки централізованому обліку, скорочується навантаження на адміністративний персонал, пришвидшується ухвалення рішень, зменшуються ризики дублювання закупівель.

Зовнішні ринкові умови — зокрема підтримка цифровізації малого бізнесу на рівні держави, можливість залучення грантів та пільгових програм (наприклад, «єРобота» або локальні ініціативи Київської ОДА) — також сприяють ефективному впровадженню змін.

На основі проведених розрахунків і аналізу можна зробити такі висновки:

1. Запропоновані інвестиції у сумі 92400 грн є економічно обґрунтованими, із надзвичайно коротким терміном окупності.
2. Очікувана річна економія логістичних витрат становитиме 3,2 млн грн, що значно покращить загальні фінансові показники.
3. Чистий прибуток підприємства у 2026 році може зрости на 18%, до рівня понад 1,4 млн грн.
4. Зменшення частки логістичних витрат у загальній структурі витрат із 85% до 75% дозволить підприємству стати більш стійким до зовнішніх коливань ринку.
5. Перспективи впровадження запропонованих заходів є високими як з точки зору економіки, так і з організаційної та стратегічної позицій.

Реалізація запропонованої логістичної модернізації у 2026 році є необхідною умовою для переходу підприємства на новий етап розвитку — від операційної виживаності до сталого зростання й стратегічного управління ресурсами.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дослідження було досягнуто мету – обґрунтувати теоретичні основи, оцінити стан та ефективність управління матеріальними потоками на прикладі багатoproфільного малого підприємства, а також розробити практичні напрями їх удосконалення. Всі поставлені завдання дослідження виконано.

1. Розкрито теоретичну суть та значення матеріальних потоків у логістичній системі підприємства. Встановлено, що матеріальні потоки — це сукупність товарно-матеріальних цінностей, які рухаються у межах логістичного ланцюга та зазнають трансформаційних змін (зберігання, транспортування, обробка, комплектація тощо). Проаналізовано різні теоретичні підходи до управління матеріальними потоками, зокрема концепції інтегрованої логістики, системи Just-in-time, Vendor Managed Inventory, управління ланцюгами постачань (SCM) та інші. Особливу увагу приділено функціональним аспектам управління: плануванню, координації, контролю, регулюванню запасів та розподілу продукції. Матеріальні потоки розглядаються не як окремий технічний процес, а як стратегічна управлінська функція, що забезпечує узгодження всіх підрозділів підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів і конкурентоспроможності бізнесу.

2. Проаналізовано підходи до організації управління матеріальними потоками на рівні малого підприємства. Виокремлено основні методи оцінювання ефективності логістики — витратний, продуктивності, сервісний, управлінський та проектний. Показано, що інтеграція управлінських функцій через ERP- і WMS-системи стає ключовим фактором успіху у сучасних умовах високої конкуренції та нестабільного ринку. Особливу увагу приділено фактору цифровізації управління логістикою, який є актуальним для мікропідприємств в Україні. Зазначено, що використання облікових систем дозволяє зменшити витрати, покращити контроль залишків і забезпечити прозорість матеріальних потоків.

3. Надано організаційно-економічну характеристику Підприємства та проаналізовано особливості її матеріального забезпечення. Підприємство є багатопрофільним і працює у сферах: автосервіс, торгівля, переробка відходів, агропослуги, оренда техніки тощо. Визначено, що підприємство активно розвивається: баланс з 2022 по 2024 роки зріс у п'ять разів, обсяг основних засобів збільшився з 3,4 до 19,6 млн грн, а чистий прибуток — майже у 12 разів. Проаналізовано фінансову структуру: зокрема з'ясовано, що підприємство фінансує зростання переважно за рахунок короткострокових позикових коштів, а частка логістичних витрат у загальній структурі сягає до 90 %, що є значно вищим за середній рівень для мікропідприємств. Зроблено висновок про високу залежність логістики підприємства від зовнішнього фінансування, знижену ліквідність, але стабільну прибутковість діяльності.

4. Проведено оцінку ефективності логістичних рішень, визначено проблемні зони й чинники, що ускладнюють керування потоками. На основі горизонтального, вертикального і коефіцієнтного аналізу виявлено ключові логістичні проблеми: надмірна частка витрат на матеріальні потоки (≈ 90 % у 2023 році); нестабільність запасів і низька оборотність; ручний облік (Excel, паперові накладні); високий рівень дебіторської заборгованості; кредитна залежність логістичних операцій. Проведено SWOT-аналіз, який дозволив виділити слабкі сторони (відсутність автоматизації, висока собівартість логістики), а також можливості (впровадження ERP-систем, цифровізація, залучення грантів). Виявлено, що ефективність матеріальних потоків суттєво відрізняється за напрямками діяльності — найбільш прибутковою є сфера переробки (рентабельність $\approx 18,8$ %), найменшою — торгівля автозапчастинами ($\approx 4,3$ %).

5. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління матеріальними потоками та здійснено оцінку економічного ефекту від запропонованих заходів. Розроблено комплекс заходів з модернізації системи управління матеріальними потоками на підприємстві, зокрема: створення внутрішнього логістичного контуру; впровадження ERP («BAS Малий бізнес»)

та CRM-систем; оптимізація закупівель за методом MRP; GPS-моніторинг транспорту; укладання довгострокових договорів з постачальниками; запровадження KPI для контролю логістичної ефективності. На основі розрахунків визначено, що загальна інвестиція у логістичну модернізацію становитиме 92400 грн. Очікувана щорічна економія витрат – понад 3,2 млн грн, приріст чистого прибутку – понад 215 тис. грн, а термін окупності інвестицій – менш ніж 11 днів. Це свідчить про надзвичайно високу доцільність та ефективність запланованих змін.

Проведене дослідження підтвердило гіпотезу про те, що ефективне управління матеріальними потоками в умовах малого підприємства може суттєво впливати на його прибутковість, фінансову стабільність та конкурентоспроможність. ФОП Зеленюк є прикладом активного підприємства з високим потенціалом розвитку, однак потребує оптимізації логістичних процесів. Запропоновані напрями вдосконалення — автоматизація, планування запасів, централізований облік та аналіз KPI — дозволяють не лише знизити витрати, а й забезпечити довгострокову стабільність. Впровадження рішень у 2025–2026 роках здатне перетворити логістичну систему з затратної на стратегічно керовану.

Таким чином, результати роботи мають практичну цінність і можуть бути використані для реорганізації логістичної функції на рівні малого бізнесу в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова L. Model of material flow management in logistics systems. *Economics of the Transport Complex*. 2021. No. 37. P. 36. DOI: <https://doi.org/10.30977/etk.2225-2304.2021.37.36>
2. Баришева Н. В., Ніколаєва О. Г. Інформаційно-аналітична система підтримки прийняття рішень з логістичного управління прямими та зворотними потоками підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 139–142.
3. Бондаренко О. С. Сучасні підходи до класифікації логістики на підприємствах України. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2019. Вип. 7(26), ч. 1.
4. Верхоглядова Н. І. Синергетичний ефект впровадження концепції інтегрованої логістики при формуванні конкурентних переваг промислового підприємства. *Економічний простір*. 2019. № 74. С. 183–195.
5. Гацька Л. П., Харченко Т. Б., Сагайдак Ю. А., Мурована Т. О. *Основи «зеленої економіки»: навч. посіб.* Київ: Освіта України, 2019. 271 с.
6. Гуторов О. І., Прозорова Н. В. Формування ефективного механізму функціонування логістичних систем сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2018. № 8. С. 33–37.
7. Дикань В. Л., Панчишин Я. М. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 26. С. 60–63.
8. Забуранна Л. В., Глущенко О. М. *Сучасна парадигма управління логістичною системою підприємства: монографія*. Київ: К.І.С., 2019. 212 с.
9. Капшій Ю. Оптимізація матеріальних потоків підприємства в умовах невизначеності. *Матеріали студентської науково-технічної конференції ТНТУ ім. Івана Пулюя (24–28 квітня 2023 р.)*. Тернопіль : ТНТУ, 2023. С. 122–124. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44593/2/MTEMSTE_2023_Kapshii_Y-Optimization_of_material_flows_122.pdf

10. Крючкова І. В. Розвиток логістичного управління. Економіка та держава. 2018. № 7. С. 80–81.
11. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2019. 848 с.
12. Крикавський У., Похилченко О., Гайванович Н. Рушійні сили розвитку ланцюгів поставок в Індустрії 4.0 на українських підприємствах. *Oeconomia Serbiana*. 2019. No. 10(2). P. 273–290. DOI: <https://doi.org/10.24136/os.2019.014>.
13. Кучмеев О. О. Особливості управління матеріальними потоками в логістичних системах торговельних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. № 30-1. С. 99–103.
14. Ларіна Р. Р., Череп О. Г., Ілаєва А. О. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону: монографія. Херсон: ВД «АРІАЛ», 2020. 234 с.
15. Лут Є. П., Когут А. А., Тітаєва Е. С., Гармаш О. М. Сучасні концепції управління логістичними бізнес-процесами. У: Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики... XXI міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 27 жовт. 2023 р. Київ: НАУ, 2023. С. 309–313.
16. Макаренко Н. О. Логістична інтеграція як засіб забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 61. С. 56–60.
17. Макаренко Н. О., Гуменний М. О. Інтегроване управління матеріальними потоками в процесі забезпечення розвитку логістичних систем аграрних підприємств. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2024. № 3. С. 100–110.
18. Малярець Л. М., Матвієнко-Біляєва Г. Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2019. 227 с.

19. Озарко К., Челомбитько В. Особливості управління логістикою за кризових умов господарювання: інформаційний аспект. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>.
20. Паксой Т., Девечі М. (ред.). Smart and Sustainable Operations and Supply Chain Management in Industry 4.0. Boca Raton: CRC Press, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781003180302>.
21. Пшенишна К. М. Напрями підвищення ефективності управління матеріальними потоками на підприємстві. IV Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», 23 травня 2023 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279795>
22. Самойленко Л. Б. Можливості та проблеми застосування технологій big data вітчизняними компаніями. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/59.pdf
23. Тарасюк Г. М., Іщенко В. С. Логістичне управління в діяльності підприємств: еволюція концепцій, управлінських підходів та тренди сучасності. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 14. С. 32–38.
24. Тарасюк Г., Рудківський О., Погайдак О. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2020. Вип. 2. С. 223–231.
25. Фалович В. А. Адаптація управління матеріальними потоками до вимог глобалізованих ланцюгів поставок. Галицький економічний вісник. 2024. Т. 91. № 6. С. 150–155.
26. Фалович Н. М., Фалович В., Семенюк С. Засади розвитку координування як емерджентної якості ланцюга поставок інвестиційних товарів. Галицький економічний вісник. 2021. Т. 69. № 2. С. 146–152.
27. Фоміченко І. П., Баркова С. О. Смарт-логістика: концептуальні засади та перспективи розвитку в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 1(59). С. 63–71.

28. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Кривий Ріг: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2019. 161 с.

29. Шевців Л. Ю. Стратегічне логістичне управління діяльністю підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. Вісник Дніпропетровського університету. 2019. Вип. 9 (25). С. 118–136.

30. Шишкін В. О., Оверченко А. І. Впровадження логістичної стратегії як умова ефективного функціонування виробничого підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2019. Вип. 2(12). Т. 3. С. 62–68.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Баланс Підприємства за 2022–2024 роки, тис. грн

Назва статті	Код рядка	2022	2023	2024
АКТИВ				
I. Необоротні активи				
Основні засоби	1010	3 437.90	8 896.50	19 620.90
Первісна вартість	1011	4 302.50	11 638.20	25 667.70
Знос	1012	864.60	2 741.70	6 046.80
Усього за розділом I	1095	3 437.90	8 896.50	19 620.90
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1 896.90	4 543.00	1 777.80
у т. ч. готова продукція	1103	—	1 922.30	1 777.80
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	—	3 859.20	2 145.90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	—	—	2 117.50
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	3.80	14.30	6.00
Усього за розділом II	1195	1 900.70	8 416.50	6 047.20
Баланс	1300	5 338.60	17 313.00	25 668.10
ПАСИВ				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	79.50	79.50	79.50
Нерозподілений прибуток	1420	988.10	2 352.50	3 812.50
Усього за розділом I	1495	1 067.60	2 432.00	3 892.00
II. Довгострокові зобов'язання				
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	—	1 878.90	1 773.70
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	1600	973.30	2 518.60	13 925.20
Заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	745.10	2 086.80	1 743.90
Розрахунки з бюджетом	1620	212.00	417.00	262.80
у т. ч. з податку на прибуток	1621	212.00	245.60	262.80
Розрахунки зі страхування	1625	31.60	—	—
Розрахунки з оплати праці	1630	141.80	—	—
Інші поточні зобов'язання	1690	2 167.20	7 979.70	4 070.50
Усього за розділом III	1695	4 271.00	13 002.10	20 002.40
Баланс	1900	5 338.60	17 313.00	25 668.10

Таблиця А.2 – Дані для горизонтального аналізу балансу ФОП ЗЕЛЕНЮК,

тис. грн

Назва статті	Код рядка	2022	2023	2024
Основні засоби	1010	3 437,9	8 896,5	19 620,9
Первісна вартість	1011	4 302,5	11 638,2	25 667,7
Знос	1012	864,6	2 741,7	6 046,8
Запаси	1100	1 896,9	4 543,0	1 777,8
Готова продукція	1103	—	1 922,3	1 777,8
Дебіторська заборгованість за ТРП	1125	—	3 859,2	2 145,9
Дебіторка з бюджетом	1135	—	—	2 117,5
Грошові кошти	1165	3,8	14,3	6,0
Баланс	1300	5 338,6	17 313,0	25 668,1
Зареєстрований капітал	1400	79,5	79,5	79,5
Нерозподілений прибуток	1420	988,1	2 352,5	3 812,5
Довгострокові зобов'язання		—	1 878,9	1 773,7
Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити	1600	973,3	2 518,6	13 925,2
Заборгованість за ТРП	1615	745,1	2 086,8	1 743,9
Розрахунки з бюджетом	1620	212,0	417,0	262,8
З податку на прибуток	1621	212,0	245,6	262,8
Розрахунки зі страхування	1625	31,6	—	—
Розрахунки з оплати праці	1630	141,8	—	—
Інші зобов'язання	1690	2 167,2	7 979,7	4 070,5
Баланс	1900	5 338,6	17 313,0	25 668,1

Додаток Б

Звіт про фінансові результати за 2022–2024 роки, тис. грн

Назва статті	Код рядка	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 157.30	36 656.00	32 850.70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 939.10	15 151.50	21 955.30
Інші операційні витрати	2180	—	7 651.00	2 391.20
Інші витрати	2270	1 095.40	12 489.10	7 044.20
Разом доходи (2000 + інші)	2280	3 157.30	36 656.00	32 850.70
Разом витрати (усі витрати)	2285	3 034.50	35 291.60	31 390.70
Фінансовий результат до оподаткування	2290	122.80	1 364.40	1 460.00
Податок на прибуток	2300	22.10	245.60	262.80
Чистий прибуток (збиток)	2350	100.70	1 118.80	1 197.20