

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА  
ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
БАКАЛАВРА

на тему Маркетингова логістика в системі управління ТОВ «ОНІКС»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE  
Marketing logistics in the management system of ONIX LLC

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,  
групи гр. 6.0730-мо-з  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування  
Євстігнєєва М.О.  
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.ю.н. В.О. Шишкін  
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя  
2024

## ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту  
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики  
Рівень вищої освіти Бакалавр  
Спеціальність 073 Менеджмент,  
освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ  
В.о. завідувача кафедри  
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 року

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Євстігнєєвій Марії Олександрівні

1. Тема роботи Маркетингова логістика в системі управління ТОВ «ОНІКС»  
керівник роботи Шишкін Віктор Олександрович, к.е.н, доцент,  
затверджені наказом ЗНУ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року №\_\_
2. Строк подання здобувачем роботи «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства ТОВ «Онікс»
4. Перелік питань, які потрібно розробити:  
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.  
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління маркетинговою логістикою – складається з 3 підрозділів:  
1.1 Сутність маркетингової логістики в системі управління підприємством  
1.2 Зовнішні і внутрішні фактори впливу на розвиток маркетингової логістики на підприємстві  
1.3 Особливості управління маркетинговою логістикою на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах  
РОЗДІЛ 2. Аналіз діяльності ТОВ «Онікс» - складається з 3 підрозділів:  
2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємств  
2.2 Аналіз маркетингової логістики в системі управління ТОВ «Онікс»  
2.3 Оцінка ефективності маркетингової логістики у ТОВ «Онікс» і визначення її недоліків  
РОЗДІЛ 3. Шляхи удосконалення системи управління маркетинговою логістикою у ТОВ «Онікс» – складається з 2 підрозділів:

3.1 Розробка заходів з підвищення ефективності маркетингової логістики в системі управління ТОВ «Онiкс»

3.2 Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.

#### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1.	В.О. Шишкін доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2024 р	22.01.2024 р
2.	В.О. Шишкін доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2024р.	06.03.2024 р.
3.	В.О. Шишкін доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2024р.	03.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 22.01,2024 р

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	Січень	Виконано
2	Вивчення літературних джерел	Січень	Виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	Лютий	Виконано
4	Обробка матеріалу	Лютий	Виконано
5	Виконання розділу 1	Лютий	Виконано
6	Виконання розділу 2	Березень	Виконано
7	Виконання розділу 3	Квітень	Виконано
8	Формулювання висновків	Травень	Виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	Травень	Виконано
10	Подання роботи на кафедру	Травень	Виконано

Здобувач вищої освіти

( підпис )

Керівник роботи

( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

( підпис )

Євстігнєєва М.О.

(ініціали та прізвище)

В.О.Шишкін

(ініціали та прізвище)

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Маркетингова логістика в системі управління ТОВ «Онiкс»: 74 сторінки, 15 таблиць, 12 рисунків, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 52 найменування.

Актуальність теми полягає у проведенні досліджень щодо обґрунтування доцільності впровадження маркетингової логістики в бізнес-структурі в умовах конкурентного середовища та ринкової економіки. Враховуючи сьогоденний стан ринкового середовища та вимоги до сучасних підприємств, одним з найважливіших завдань є пошук нових рішень у сфері маркетингу та логістики та об'єднання їх автономних функцій в єдину систему. За своєю природою маркетингова логістика - це система планування, оперативного управління і контролю матеріальних потоків, спрямована на найбільш ефективне задоволення запитів споживачів.

Метою кваліфікаційної роботи є впровадження маркетингової логістики в систему управління підприємством, визначення її місця може виступати фактором стратегічного розвитку підприємництва в сучасних умовах та

Об'єкт дослідження є система маркетингової логістики у ТОВ «Онiкс».

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, фінансова звітність підприємства, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи стратегічного планування, визначено види та етапи розробки стратегії маркетингової логістики. На основі наявного матеріалу було досліджено особливості функціонування маркетингової логістики та розроблено пропозиції удосконалення маркетингової логістики ТОВ «Онiкс».

**МАРКЕТИНГОВА ЛОГІСТИКА, ФАКТОРИ ВПЛИВУ, ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНІ КЛАСТЕРИ, ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА, ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ**

## ABSTRACT

Qualification work: “Marketing logistics in the management system of LLC ‘ONIX’: 74 pages, 15 tables, 12 figures, 2 appendices. The list of references includes 52 items.

The relevance of the topic is to conduct research to substantiate the feasibility of implementing marketing logistics in a business structure in a competitive environment and market economy. Given the current state of the market environment and the requirements for modern enterprises, one of the most important tasks is to find new solutions in the field of marketing and logistics and combine their autonomous functions into a single system. By its very nature, marketing logistics is a system of planning, operational management and control of material flows aimed at the most efficient satisfaction of consumer demands.

The purpose of the qualification work is to introduce marketing logistics into the enterprise management system, to determine its place can be a factor in the strategic development of entrepreneurship in modern conditions and

The object of research is the marketing logistics system in Onyx LLC.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles of domestic authors, financial statements of the enterprise, practical materials and official statistics, Internet resources. The information in this paper is summarized and presented in tables, graphs, and diagrams.

In the course of the work, the theoretical foundations of strategic planning were considered, the types and stages of developing a marketing logistics strategy were determined. On the basis of the available material, the peculiarities of the functioning of marketing logistics were investigated and proposals for improving the marketing logistics of Onyx LLC were developed.

MARKETING LOGISTICS, FACTORS OF INFLUENCE, TRANSPORT AND LOGISTICS CLUSTERS, STATE SUPPORT, TRANSPORT AND LOGISTICS STRATEGY

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ЛОГІСТИКОЮ .....	10
1.1 Сутність маркетингової логістики в системі управління підприємством .....	10
1.2 Зовнішні і внутрішні фактори впливу на розвиток маркетингової логістики на підприємстві .....	12
1.3 Особливості управління маркетинговою логістикою на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах .....	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОНІКС» .....	17
2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства .....	17
2.2 Аналіз маркетингової логістики в системі управління ТОВ «ОНІКС» .....	24
2.3 Оцінка ефективності маркетингової логістики у ТОВ «ОНІКС» і визначення її недоліків .....	31
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ЛОГІСТИКОЮ У ТОВ «ОНІКС» .....	35
3.1 Розробка заходів з підвищення ефективності маркетингової логістики в системі управління ТОВ «Онікс» .....	35
3.2 Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів .....	42
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	52
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	54
ДОДАТКИ .....	61

## ВСТУП

Враховуючи сьогоденний стан ринкового середовища та вимоги до сучасних підприємств, одним з найважливіших завдань є пошук нових рішень у сфері маркетингу та логістики та об'єднання їх автономних функцій в єдину систему. За своєю природою маркетингова логістика - це система планування, оперативного управління і контролю матеріальних потоків, спрямована на найбільш ефективно задоволення запитів споживачів.

Маркетингова логістика базується на інтеграції ідей маркетингу та логістики. Тут вирішуються завдання завантаження виробничого асортименту на основі сформованого маркетинговими службами портфеля замовлень, визначається оптимальна технологія переміщення ресурсів, розробляються вимоги до якості продукції, визначаються центри втрат тощо. Таким чином, основним завданням маркетингової логістики є управління потоком готової продукції, що рухається в напрямку від виробника до споживача.

Сьогодні традиційна концепція маркетингу та логістики зазнає значних змін. Перевищення пропозиції над попитом стає нормою, тому конкурентоспроможність компанії залежить не тільки від того, що вона робить, але й від того, наскільки ефективно компанія управляє своїми бізнес-процесами і як ці процеси відповідають потребам ринку. Ці складові є такими ж важливими, як і якість та ціна продукту. При цьому постає питання про пошук нових рішень не в рамках маркетингу та логістики, а скоріше в зонах їх перетину. Саме в цій сфері може бути досягнутий системний синергетичний ефект

Актуальність і практичний аспект даної проблеми полягає у проведенні досліджень щодо обґрунтування доцільності впровадження маркетингової логістики в бізнес-структурі в умовах конкурентного середовища та ринкової економіки.

Об'єкт дослідження – система маркетингової логістики у ТОВ «Онікс».

Предмет дослідження – розробка та впровадження методів маркетингової

логістики у виробничо-комерційну діяльність ТОВ «Онiкс».

Тому впровадження маркетингової логістики в систему управління підприємством, визначення її місця може виступати фактором стратегічного розвитку підприємництва в сучасних умовах та метою дослідження.

Для досягнення поставленої мети необхідно визначити вплив факторів зовнішнього середовища на ефективність маркетингової логістики та встановити організаційні аспекти в процесі впровадження системи маркетингової логістики та вирішити такі завдання:

- визначити сутність маркетингової логістики в системі управління виробничим підприємством;
- дослідити зовнішні і внутрішні фактори впливу на розвиток маркетингової логістики на підприємстві;
- розглянути особливості управління маркетинговою логістикою на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах;
- розкрити організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- провести аналіз маркетингової логістики в системі управління ТОВ «Онiкс»;
- оцінити ефективність маркетингової логістики у ТОВ «Онiкс» і визначити її недоліки;
- розробити заходи з підвищення ефективності маркетингової логістики в системі управління досліджуваного підприємства;
- провести розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.

Методи дослідження: абстрактно-логічний метод, методи індукції, дедукції, аналізу, синтезу та систематизації для обґрунтування підходів до формування системи маркетингової логістики в системі стратегічного розвитку підприємництва; графічний метод для дослідження рівня та параметрів розвитку маркетингової логістики в сучасних умовах.

Інформаційна база дослідження: статистичні дані державних органів, законодавчі та нормативні документи, що регламентують функціонування



системи маркетингової логістики, підходи до регулювання системи взаємодії бізнес-структур у рамках побудови маркетингових логістичних потоків, нормативно-звітні документи діяльності ТОВ «Онiкс» та наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених.

Практична значущість випускної кваліфікаційної роботи полягає в поглибленому аналізі та оцінці ефективності взаємозв'язку маркетингу та логістики на підприємстві ТОВ "Онiкс", що уможливорює використання викладеного матеріалу під час вивчення цієї теми та в практичній діяльності.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаної літератури та додатків.

У першому розділі розкрито теоретичні засади взаємозв'язку маркетингу та логістики в діяльності підприємства: поняття та функції маркетингової логістики на підприємстві; сутність і значення маркетингової діяльності підприємства; взаємозв'язок маркетингу та логістики в діяльності підприємства.

У другому розділі проведено аналіз і дано оцінку ефективності взаємодії маркетингу та логістики в ТОВ "Онiкс". У цьому розділі викладено загальну характеристику діяльності ТОВ "Онiкс", проведено аналіз логістичної та маркетингової діяльності ТОВ "Онiкс" і дано оцінку ефективності взаємодії маркетингу та логістики в ТОВ "Онiкс".

У третьому розділі визначено основні напрямки щодо вдосконалення взаємозв'язку маркетингу та логістики на підприємстві ТОВ "Онiкс". У даному розділі надано рекомендації щодо вдосконалення логістичної та маркетингової діяльності в ТОВ "Онiкс" та запропоновано інвестиційний проект, який допоможе підвищити ефективність маркетингової логістики ТОВ "Онiкс".

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ЛОГІСТИКОЮ

### 1.1 Сутність маркетингової логістики в системі управління підприємством

Маркетинг і логістика найчастіше застосовуються в комплексі, що сприяє отриманню переваг і маркетингу, і логістики. Обидва види діяльності на підприємстві тісно переплітаються в рамках процесу задоволення запитів споживачів за оптимальних витрат. Функції маркетингу перебувають на першому місці і дають відповіді на запитання: що необхідно? На другому місці стоять функції логістики, що відповідають на запитання - як це зробити? Це свідчить про те, що маркетинг і логістика - це рівнозначні елементи однієї системи, а саме системи реалізації продукції.

Основна функція логістики як інструменту маркетингу полягає в тому, щоб забезпечити постійне виконання умов купівлі-продажу, визначених службою маркетингу, за допомогою її засобів і методів. Це виражається в підтримці високого рівня обслуговування клієнтів, незважаючи на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Маркетинг і логістика поєднує в собі концепції маркетингу і логістики. Він вирішує проблеми асортименту в процесі виробництва на основі аналізу портфеля замовлень. Він також визначає методи оптимального переміщення ресурсів і товарів, розробляє вимоги до якості та упаковки, виявляє зони втрат і нераціонального використання ресурсів компанії.

Існує чотири основні рішення, що приймаються в маркетинговій логістиці - це:

- обробка замовлень (як поводитися із замовленнями);
- складування (де зберігати запаси);
- обсяг запасів (скільки запасів зберігати);
- транспортування (як доставляти товари)[3].

Маркетинг-логістика охоплює всю діяльність, яка забезпечує цілеспрямований вплив на ринки - за рахунок високого рівня постачання, постійної готовності постачання і відповідної презентації товару для збереження і розвитку частки ринку конкретного підприємства (фірми).

Характерною рисою цієї сукупності вимог, з точки зору постачальника або виробника, є суперечливість умов.

Логістична оптимізація, як метод компромісу між цими суперечливими вимогами, полягає в забезпеченні оптимального рівноважного стану між ними з точки зору постачальника або виробника[1].

Інтеграція функцій логістики та маркетингу - це процес взаємодії та співпраці, метою якого є отримання взаємоприйнятних результатів для компанії[1].

Основною метою маркетингу і логістики є повне, своєчасне та ефективно задоволення платоспроможного попиту споживачів з найменшими можливими витратами. При цьому інтеграція функцій маркетингу і логістики неминує призводить до інтеграції всіх економічно і технічно значимих структурних підрозділів як на мікро-, так і на макрорівні. На мікрорівні відбуваються внутрішні інтеграційні процеси, а на макрорівні трансформуються ланцюги поставок [12].

Впровадження концепції маркетингової логістики призводить до підвищення ефективності бізнес-структури. Основні результати полягають у наступному [17]:

1. Більш точний розподіл і контроль запасів призводять до збільшення продажів і поліпшення обслуговування клієнтів з точки зору доступності продукції.

2. Система маркетингової логістики, здатна швидко реагувати на зміни ринкової ситуації, в тому числі на зміни вимог споживачів, може забезпечити скорочення циклу обслуговування клієнтів, тобто часу між заявкою і доставкою продукції і, отже, зменшити запаси споживача. Це дає постачальнику значну перевагу над конкурентами у боротьбі за частку ринку.

3. Система маркетингової логістики сприяє зміцненню та консолідації відносин постачальника зі споживачами. Академія стратегічних комунікацій.

4. Розвиток більш ефективних методів фізичного розподілу забезпечує значну економію коштів, які можуть бути надані споживачеві у вигляді знижок на оплату за доставку продукції.

5. Впровадження ефективної системи маркетингової логістики дозволяє компанії більш успішно та прибутково конкурувати на віддалених ринках[21].

## 1.2 Зовнішні і внутрішні фактори впливу на розвиток маркетингової логістики на підприємстві

У зв'язку з тим, що маркетингова логістика покликана не тільки виконувати функції, пов'язані з управлінням і координацією руху матеріальних потоків, а й запобігати конфліктним ситуаціям, що виникають під час таких операцій, в практиці маркетингової логістики використовуються різноманітні аналітичні методи, що сприяють найбільш раціональній організації логістичної системи в компанії. Для найбільш раціональної організації логістичної системи на підприємстві використовуються різні аналітичні методи.

Є. Крикавський [25] зазначає, що все різноманіття змінних, які визначають маркетингову політику компанії, можна розділити на дві великі групи: зовнішні та внутрішні по відношенню до компанії.

Таблиця 1.1 – Класифікація внутрішніх і зовнішніх факторів

Група змінних	Складові цієї групи
Зовнішні	1) Споживачі: кількість, характеристика, географічне розташування, вимоги до рівня цін, термінів, чистоти, обсягів поставок;
	2) Збутова політика конкурентів;
	3) Посередники: наявність і види, здатність займатися збутом товару.
Внутрішні	1) Наявність власної збутової мережі;
	2) Наявність складів достатньої потужності;
	3) Стратегія підприємства щодо даної асортиментної групи і даного ринку;
	4) Стратегія конкурентної боротьби;
	5) Співвідношення між продажною ціною і витратами на виробництво;
	6) Наявність досвіду роботи на цьому ринку, з цим товаром.

Отже, лише на основі інформації, отриманої в результаті внутрішнього та

зовнішнього аналізу стану ресурсів компанії та зовнішнього середовища і ймовірності його зміни, компанія може розробити альтернативні варіанти логістичних систем, які відповідають поставленим цілям.

Буяк [9] зазначає, що для аналізу витрат ефективним є застосування "методу місій". Суть цього методу полягає в розрахунку витрат за центрами і за продуктами одночасно. На рис. 1.1 наведено приклад аналізу витрат на основі місії на основі літературних джерел [19].

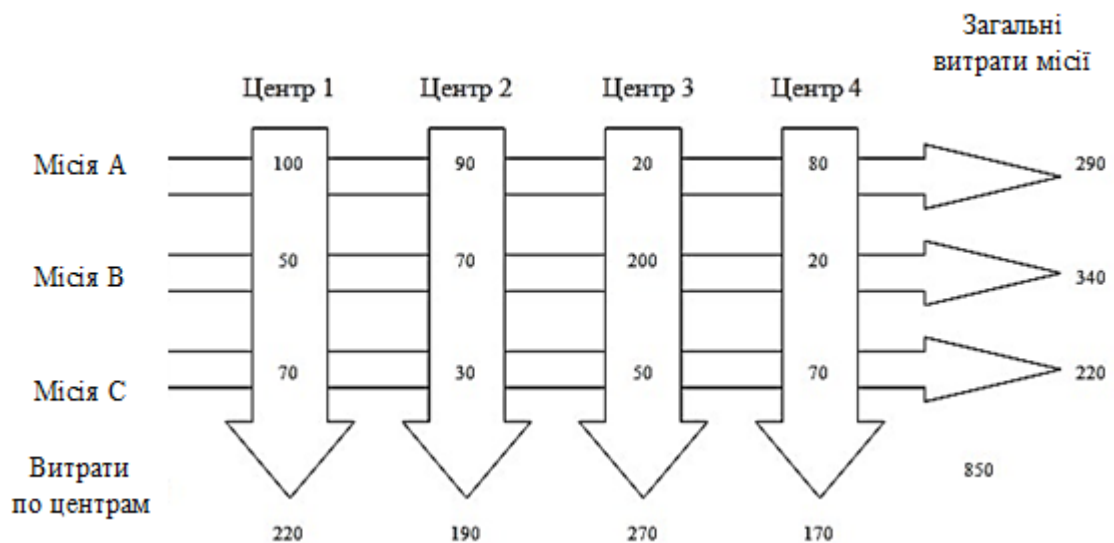


Рисунок 1.1 – Приклад аналізу витрат «методом місій»

Слід зазначити, що розподіл витрат викликає розбіжності між аналізованими об'єктами, тому їх необхідно узгоджувати. Суть методу полягає в порівнянні змін витрат у кожній підсистемі, пов'язаних з можливими трансформаціями системи, між собою, а також зі змінами загальних витрат системи. Типи компромісів та їх характеристики наведено в таблиці 1.2.

Аналіз прибутковості клієнтів проводиться з метою виявлення взаємозв'язку між витратами на обслуговування клієнтів та доходами від них. Необхідність такого аналізу зумовлена існуванням "правила 80-20", згідно з яким на 20% клієнтів припадає 80% доходів і 80% витрат. При цьому основна частина прибутку і основна частина витрат припадає на різних споживачів [15].

Таблиця 1.2 – Основні види та характеристики компромісів

Вид компромісу	Характеристика компромісу
Міжфункціональний	("виробництво - розподіл") Між витратами в основних функціональних підрозділах підприємства
Меджопераційний	("складування - перевезення") Між основними елементами логістичної системи
Міжвидовий	("автомобіль - залізничний транспорт") Застосовуються переважно у сфері транспортування і відображають витрати, пов'язані з використанням різних видів транспорту
Міжтиповий	("склад загального користування - власний склад") У рамках цього компромісу порівнюють витрати, зумовлені використанням власних або залучених ресурсів

При розгляді питання вибору посередника можуть бути використані моделі вибору посередника. Їх типи та опис наведено в таблиці 1.3 [13].

Таблиця 1.3 – Види та описи моделей вибору посередників

Вид моделі	Характеристика моделі
Домінантна модель	Під час вибору виключають "найгіршого" посередника за будь-яким критерієм (ціна, імідж та інше)
Модель обмежень	Накладаються обмеження на певні характеристики посередника (за ідеалом) і виключаються за цим принципом низка посередників
Роздільна модель	Підприємство орієнтується на один будь - який критерій
Лексиграфічна модель	Посередників спочатку відбирають за найбільш важливим критерієм, потім вибирають посередників за критерієм другого ступеня важливості
Модель очікуваної корисності	Оцінюється значущість кожного критерію і ступінь присутності очікуваної ознаки у посередника. Далі проводять оцінювання значущості кожного критерію для цього підприємства і ступінь його присутності у посередника.
Модель ідеальної переваги	Цю модель застосовують у тому разі, коли значущість ознаки не обов'язково збільшується зі зростанням її кількісного значення

Таким чином, аналіз зовнішніх і внутрішніх змінних маркетингової логістики сприяє якнайкращому плануванню логістичної системи, оскільки це є необхідністю для синхронізації процесів, які реалізуються на стику ланок логістичної системи розподілу продукції та підрозділів підприємства.

### 1.3 Особливості управління маркетинговою логістикою на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах

Концепція управління логістикою та маркетингом використовує інструменти маркетинг-міксу та логістики-міксу.

Сьогодні стосовно маркетингу використовується формула 4С, яка включає:

- потреби і бажання клієнта,
- вартість для клієнта,
- комунікація,
- зручність.

З точки зору логістики можна виділити такі компоненти[39]:

а) складські приміщення (які типи і скільки складів слід передбачити і де вони мають бути розташовані?);

б) запаси (скільки запасів слід зберігати у вашій країні або регіоні? Де саме вони мають зберігатися? Яка технологія повинна використовуватися в процесах зберігання та відбору?);

в) транспортування (Власний транспорт чи аутсорсингові послуги? Як часто ви повинні надавати послуги? Яким має бути графік доставки?);

г) уніфікація та пакування (об'єднання певної кількості вантажу в одну велику транспортну одиницю для полегшення обробки, як при палетизації або контейнеризації);

д) комунікації (потік інформації - наприклад, виставлення рахунків, прогнозування попиту, питання звітності про продажі);

е) виконання замовлень та процес обслуговування (отримання та обробка замовлень, післяпродажне обслуговування).

Одним із сучасних методів управління як самим підприємством, так і всім ланцюгом поставок є концепція маркетингового логістичного управління. Маркетингове логістичне управління є своєрідним вираженням зчеплення та інтеграції двох концепцій: логістики як концепції потоково-орієнтованого

управління та маркетингу як ринково-орієнтованої концепції управління бізнесом.

У загальному вигляді механізм взаємодії логістики та маркетингу в компаніях може мати такий вигляд таким чином (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Механізм зближення логістики та маркетингу на підприємстві

Тому основною метою маркетингової логістики є повне, своєчасне і якісне задоволення платоспроможного попиту споживачів з мінімальними логістичними витратами.



## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОНІКС»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства

Основним видом діяльності ТОВ «Онікс-Трейд» є надання всього комплексу митно-брокерських послуг - митне оформлення імпорту, експорту, транзиту. Ця компанія має всі необхідні сертифікати відповідності міжнародним стандартам організації бізнес-процесів і якості послуг [38]. Місією або ж метою ТОВ «Онікс-Трейд»: орієнтація діяльності компанії на якісне обслуговування, виконання вимог і очікувань клієнтів; експертні знання і професійний підхід до бізнесу; удосконалення якості і ефективності послуг за рахунок застосування передових технологій; професійне і відповідальне ставлення до партнерів; соціальна відповідальність компанії перед державою, партнерами і персоналом; поважне і доброзичливе ставлення до клієнтів та їх бізнесу.

Повне найменування юридичної особи Товариство з обмеженою відповідальністю «Онікс-Трейд».

Статус юридичної особи (станом на 29.03.2024) Не перебуває в процесі припинення. Компанія знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Б.Гаврилишина, 7, оф. 415.

Дата реєстрації 08.02.2011 (13 років). Розмір статутного капіталу 1 000,00 грн. Форма власності Недержавна власність.

Види діяльності

Основний:

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

Інші:

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням

ТОВ «Онiкс» має у власності MAN TGL 12.250 VL, фургон. Вантажопідйомність: 5 тонн. Корисний об'єм: 35 м<sup>3</sup>. Автофургон «Газель» - 6 шт., автобуси «Богдан» - 4 шт.

У своїй діяльності «Онiкс» в якості логістичної компанії найчастіше користується наступними різновидами транспортних засобів:

- тент, напівпричіп. Придатний для перевезення більшості видів вантажів. Розтентування напівпричепа дозволяє здійснювати завантаження зверху і збоку. Вантажопідйомність: 20-25 тонн. Корисний об'єм: 60-92 м<sup>3</sup>. Місткість: 22-33 європалета. Більшість груп товарів розраховані на поставку партіями під машину «Євростандарт»: тент, 20 тонн, 82 м<sup>3</sup>, 32 палети.

- тент, «jumbo». Фургон-напівпричіп з великою місткістю. Це досягається за рахунок спеціальної «Г»-образної підлоги і зменшеного діаметра коліс напівпричепа. Вантажопідйомність: до 20 тонн. Корисний об'єм: 96-125 м<sup>3</sup>. Місткість: 33 європалети.

- тент, автозчеплення. Тентований автомобіль + причіп. Перевага: швидка навантаження / розвантаження і великий корисний об'єм. Недолік: не придатний для перевезення довгомірних виробів. Вантажопідйомність: 16-25 тонн. Корисний об'єм: 60-120 м<sup>3</sup>. Місткість: 22-33 європалети.

Отже, основна сфера діяльності компанії - це доставка продукції в містах і підвезення-вивезення вантажів у транспортних вузлах залізничного і морського транспорту.

Зростаючий попит на вантажні перевезення дає поштовх для активного розвитку транспортно-експедиційних компаній, а відповідно і високий рівень конкуренції на ринку послуг вантажоперевезення. Велика кількість пропозицій транспортних вантажоперевезень створює значні складнощі для споживача, які полягають у виборі компанії, адже необхідно не просто доставити вантаж, але ще і дотриматися правил вантажних перевезень: безперебійність поставок, суворе дотримання термінів, прописаних у договорі, а найголовніше, збереження

вантажу.

Використання Інтернет-систем дозволяє управляти транспортно-інформаційними потоками транспортного підприємства. Наприклад, при організації вантажоперевезення сьогодні дуже часто постає проблема пошуку вантажу для зворотного завантаження.

У коло завдань цієї системи, зокрема, включаються такі:

- організація єдиного інформаційного простору з даними про учасників перевезень, інфраструктурі доріг, послугах, що реалізуються при вантажоперевезеннях;

- організація електронної системи завантаження рухомого складу і пошуку транспорту для вантажів, що потребують транспортування;

- організація вирішення складних логістичних завдань з розробки оптимальних маршрутів, оптимального завантаження транспорту, розрахунку оптимальної вартості та багато інших;

- організація електронної системи конкурсного відбору учасників перевезення з метою забезпечення оптимальної вартості;

- організація системи диспетчерського обслуговування з можливістю взаємодії з учасниками вантажоперевезень в реальному режимі часу і надання оперативної допомоги при перевезенні;

- організація системи взаємодії учасників перевезень у реальному режимі часу;

- організація системи єдиного фінансового обслуговування;

- організація системи рейтингових оцінок підприємств, як елемента регулювання взаємодії підприємств.

Механізм прийняття та реалізації управлінських рішень у ТОВ «Онiкс» здійснюється на основі конкретних функцій (управління об'єктами, управління процесами, управління елементами виробничо-господарської діяльності), загальних функцій планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання), а також функції, яка їх об'єднує (керівництва). Ці функції впливають на методи менеджменту, в результаті яких відбувається вплив на

прийняття управлінських рішень [38].

Організаційна структура управління ТОВ «Онікс» визначається тією метою і завданням, які вона покликана вирішувати. Її мета – максимізація прибутку на довгостроковий період за рахунок ефективної участі в підприємстві. Організаційна структура управління має постійно розвиватися і вдосконалюватися, пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та сфері управління. Її форми і методи не можуть залишатися незмінними.

Організаційна структура управління ТОВ «Онікс» схематично подана на рис. 2.1

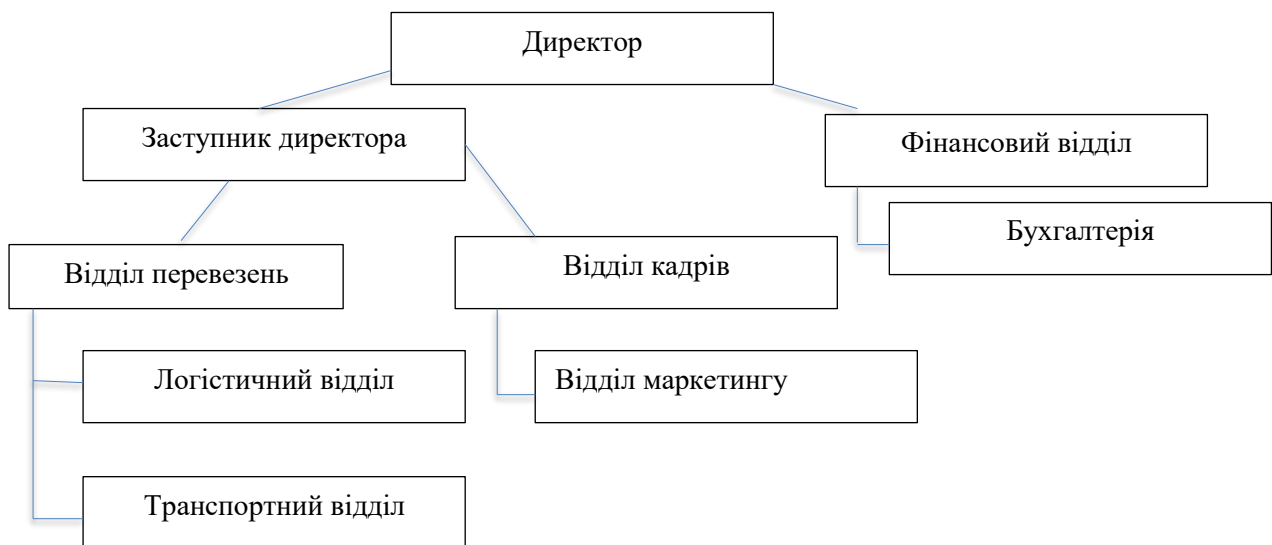


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Онікс»

Інформацію про основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Онікс») подано в табл. 2.1 та табл. 2.2. Розрахунок даних таблиць подано в додатку А.

З поданої таблиці зрозуміло, що прибутковість компанії має позитивну динаміку. За три роки чистий дохід компанії перевищив 76%, що може характеризувати «Онікс» як затребуваного гравця ринку транспортних перевезень. Показник прибутковості «Онікс» за три роки досягає майже 90%, що може свідчити про правильний курс керівництва у розвитку власного бізнесу.

Таблиця 2.1 – Аналіз прибутковості ТОВ «Онiкс» за 2023 р.

Показники	Ф.2., рядок	Значення, тис. грн			Відхилення	
		2021	2022	2023	Значення (різниця між 2021 і 2023 рр.)	% до 2021
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	5636,2	7586,5	9960,0	4323,8	76,71
2. Непрямі податки та інші вирахування з доходу	020	939,4	1452,7	2136,3	1196,9	127,41
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010-020)	030	4696,8	6897,7	8300,6	3603,8	76,73
4. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	080	-	4589,2	8084,5	-	-
5. Фінансовий результат до оподаткування	130	-216,8	-75,1	24,1	-192,7	88,88
6. Чистий прибуток (збиток)	150	-216,8	-75,1	24,1	-192,7	88,88

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-економічні показники та коефіцієнти за 2023 р.

Показники та коефіцієнти	Нормативне значення	Фактичне значення			Висновки
		2021	2022	2023	
1. Робочий капітал, Рк., тис. грн.	-	-1838	-4257,1	-6299,6	Не завжди збільшення цього робочого капіталу свідчить про позитивний стан, оскільки це може бути зумовлене залученими кредитами підприємством, але зменшення цього показника негативно впливає на маневреність робочого капіталу
2. Маневреність роб. кап, Мк.	Незначне збільшення	-0,34	-0,25	-0,11	Значення того коефіцієнту свідчить що маневреність власного капіталу є недостатньою порівняно із базовим періодом

## Продовження таблиці 2.2.

3. Коеф. структури робочого капіталу, Карк.	Незначне збільшення	-0,13	-0,23	-0,32	Значення цього коефіцієнту знизилася і показує негативну структуру робочого капіталу
4. Коеф. покриття, Кп.	>1	0,64	0,54	0,42	Підприємство не своєчасно ліквідує борги, це негативно буде впливати при залучені кредитів
5. Коеф. швидкої ліквідності, Кшл	0,6-0,8	0,52	0,42	0,35	Свідчить про те, що підприємство не своєчасно буде покривати короткострокові зобов'язання
6. Коеф. абс. ліквідності, Кал.	>0,2	0,0086	0,0046	0,0021	Спадання цього коефіцієнта свідчить що абсолютна ліквідність є недостатньою, це негативно буде впливати при залучені кредитів
7. Коеф. готівкової ліквідності, Кгл	Зменшення	0,0086	0,0045	0,0021	Свідчить про те, що поточні зобов'язання підприємства впали у 2,4 рази, це має позитивне значення
8. Коеф. захисного інтервалу, Кзі	Збільшення	0,29	0,25	0,23	Здатність покривати поточні зобов'язання впали на 0,79 рази
10. Час обороту ОЗ, Чо., дні	Зменшення	257,04	236,5	212,21	Показує зменшення часу потрібного фірмі для поповнення ОЗ
11. Коеф. оборотності запасів, Коз	Збільшення	0	0,35	0,68	Показує те, що фірма поповнювала запаси на 0,68 рази більше ніж в попередньому періоді
12. Час обороту запасів, Чоз., дні	Зменшення	0	698,3	536,76	Показує те, що фірма поповнювала запаси кожні 536,76 днів
13. Коеф. оборотності дебіторської заборгованості, Кодз	Збільшення	2,02	2,56	2,51	Свідчить про те, що перед підприємство своєчасно покривається дебіторська заборгованість
14. Час обороту дебіторської заборгованості Чодз., дні	Зменшення	180,69	154,7	145,42	Показує те, що фірмою покривають дебіторську заборгованість кожні 145,42 днів

## Продовження таблиці 2.2

15. Коеф. оборотності чистого робочого капіталу, Корк	Збільшення	-2,56	-1,85	-1,24	Оборотність чистого робочого капіталу збільшилась рази, що у свою чергу, має позитивне значення
16. Час обороту чистого робочого кап., Чочр., дні	Зменшення	- 142,83 6	- 198,65 8	- 293,89 6	Час обороту чистого робочого капіталу зменшився на 293,89 днів, що, у свою чергу, має позитивне значення
17. Коеф. оборотності фіксованих активів, Кфа	Збільшення	0,43	0,48	0,51	Свідчить про те, що фінансові активи почали обертатися у 1,18 рази швидше, що у свою чергу має позитивне значення
18. Час обороту фіксованих активів, Чофа., дні	Зменшення	856,76	0820,2	712,37	Час обороту фіксованих активів зменшився до 712,37 днів, що у свою чергу має позитивне значення
19. Коеф. оборотності всіх використовуваних активів, Коа	Збільшення	0,33	0,37	0,4	Свідчить про те, що оборотність всіх використаних активів зросли у 1,21 рази швидше, що у свою чергу має позитивне значення
20. Рівень рентабельності і продукції, Рпр., %	Збільшення	0	0	0	Значення цього показника свідчить про те, що рентабельність продукції становить 0
21. Рентабельність продажу, Рп., %	Збільшення	0,83	0,80	0,79	Значення цього показника свідчить про те, що рентабельність продажу знизилася на 5%, хоча значення цього показника є досить високим і на даний момент
22. Рентабельність основної діяльності, Род., %	Збільшення	-	-	0,97	Значення цього показника свідчить про те, що рентабельність основної діяльності зросла на 97%

Джерело: розраховано автором на основі [38].

Дані про фінансово-економічні показники за період 1 і 2 кварталів 2023 р. майже не змінились. Ситуація залишається стабільною. Хоча, як прогнозують спеціалісти, ТОВ «Онікс» вже в кінці поточного року, а саме 2024 р. досягне

більших результатів, ніж досягла у минулому році.

## 2.2 Аналіз маркетингової логістики в системі управління ТОВ «Онікс»

Транспорт компанії має ліцензію на перевезення небезпечних вантажів, страхування CMR (ADR), а також страхування відповідальності експедиторів. Співробітники компанії-фахівці з 10-річним досвідом роботи у сфері міжнародних автомобільних перевезень. Щомісяця компанія забезпечує виконання понад 180 замовлень на поставку продукції для постійних клієнтів, в тому числі таких компаній, як:

1. Coca-Cola Beverage Co., Ltd.
2. Бомонд-мережа магазинів парфумерії та косметики.
3. Prostor-мережа магазинів краси та догляду в сегменті дрогері
4. FOZZY- Group
5. Peri-Україна-Опалубка
6. Група компаній «Баядера» - один з провідних світових постачальників алкоголю
7. Меблева фабрика MERX Interior
8. Bella-сантехніка та медичні товари
9. Мережа магазинів «шведський стіл»
10. Фармацевтична компанія «Омніфарма»

На рис. 2.2 наведено основні групи товарів, які перевозить ТОВ «Онікс».



Рисунок 2.2. – Основні продукти, які перевозять ТОВ «Онікс»



Компанія завжди підходить до кожного перевезення індивідуально. Завдяки такому підходу клієнт отримує надійне рішення, на якому він зможе вибудувати свою бізнес-стратегію в майбутньому.

Компанія також може надати послуги складу з митною ліцензією у Польщі, тобто:

- зберігання товарів під митним контролем;
- завершення митних процедур;
- транзит T1;
- експорт EX, ECS;
- перевалка товарів і упаковка аналогічних продуктів;
- комплектація (спільна упаковка);
- комплектація товарів;
- укладання продукції на піддони;
- оформлення документів;
- коносамент CMR;
- каса;
- інші документи;
- консультації з митного оформлення.

Логістична система ТОВ «Онiкс» спеціалізується на міжнародних автомобільних перевезеннях в Європу, країни Балтії та СНД. Польське представництво компанії може допомогти в організації перевезень в центрі Європи, інтеграції та крос-докінгу на європейських складах.

Головною перевагою складу в Польщі також є наклеювання акцизних марок на алкогольні напої з інших країн. Насправді це виглядає так: «Онiкс» працює з найбільшим імпортером алкоголю BAYADERA GROUP, який постачає алкоголь з усього світу.

На рисунку 2.3 показаний запит клієнта на перевезення з Франції вантажу вина і необхідність перевезення в рефрижераторі з підтриманням температури +15. Завантажити розташування 34500 (Індекс міста) Безьє. Місцем розвантаження є польський склад в місті Нове-М'ясо-Любавське. На цьому

складі стоїть марка акцизного податку.



Рисунок 2.3 – Приклад запитів клієнта на транспортування

Розглянемо логістичний маршрут ТОВ «Онiкс» із Франції до Польщі (рис. 2.4).

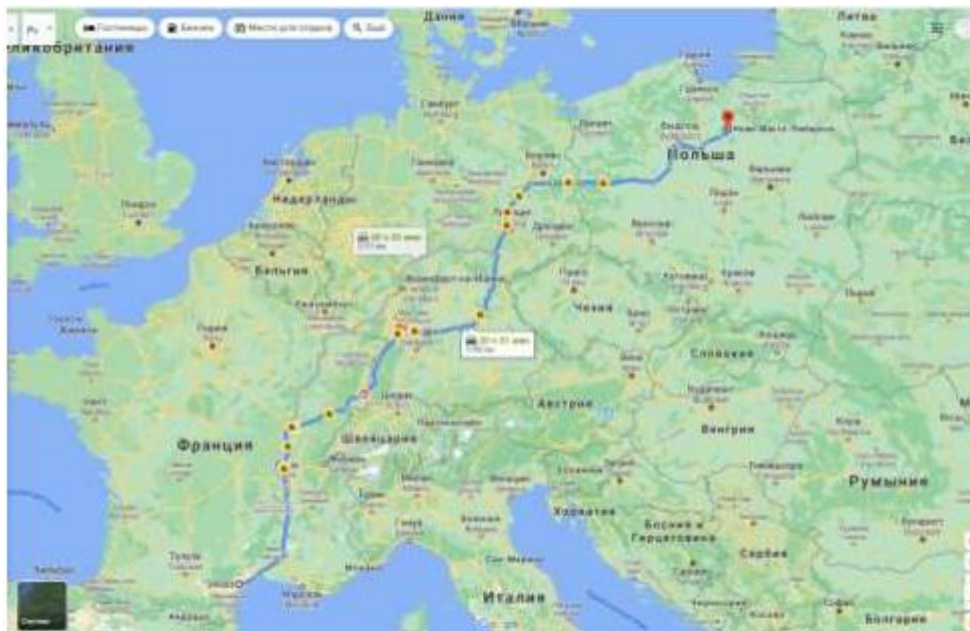


Рисунок 2.4 – Маршрут Базьє (Франція)-Нове-Място-Любавське (Польща)

Отримавши інформацію, польські логістичні оператори починають шукати транспорт. Як тільки транспорт буде знайдений, польська компанія запропонує вартість перевезення, виходячи з якої «Онiкс» забезпечить транспортування клієнту. Якщо всіх все влаштує, логістичний оператор підпише форму заявки

з перевізником, а «Онiкс», в рамках цього, підпише форму заявки на перевезення з клієнтом. Потім, в день навантаження, автомобіль прибуде на місце навантаження. Автомобіль завантажений і отримує документи, польські логіки перевіряють кількість піддонів, оригінальність і правильність оформлення документів, відпускають автомобіль. Через 3-4 дні автомобіль прибуде на місце розвантаження. Вантаж вивантажено і починається обклеювання товарів акцизними зборами. Після вставки вже оформлене замовлення на перевезення з Польщі до Києва, і «Онiкс» пропонує послугу доставки.

Для характеристики виробничо-господарської діяльності товариства, оцінюється динаміка за останні 3 роки таких показників, як обсяги реалізації продукції, собівартість, прибуток. Цю динаміку можна зобразити у вигляді рис.2.5, рис. 2.6, рис. 2.7.

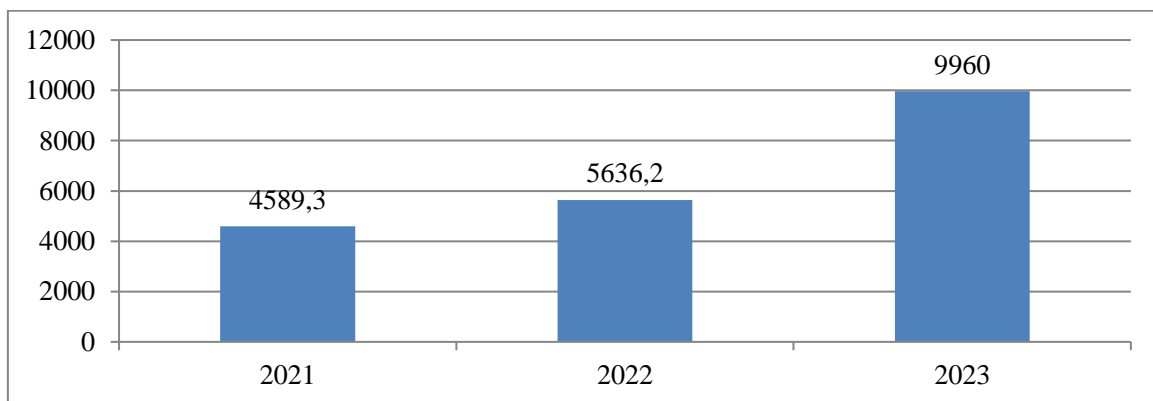


Рисунок 2.5 – Динаміка обсягів реалізації послуг ТОВ «Онiкс» за 2021 - 2023 рр., тис. грн. [38]

Тренд обсягів реалізації є стабільним, послуги компанії користуються попитом та мають стабільний ринок збуту, що пояснює такі високі темпи росту реалізації.

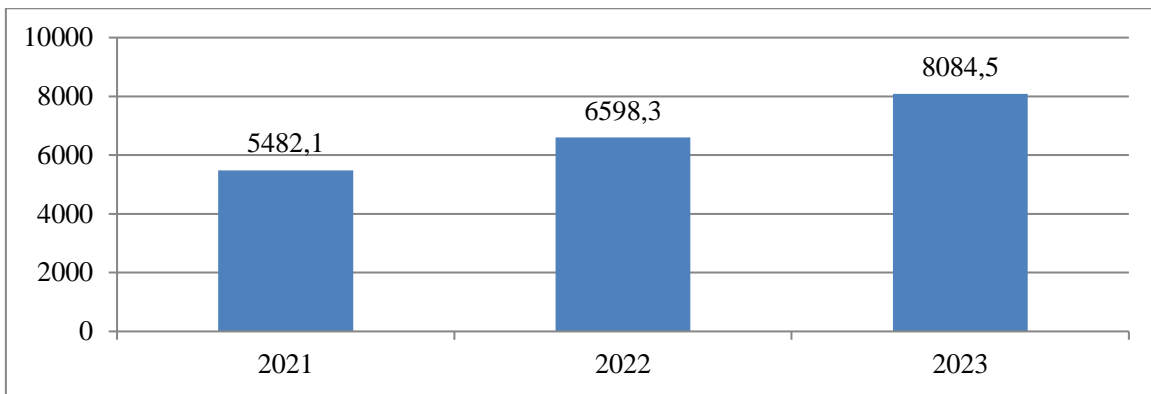


Рисунок 2.6 – Динаміка собівартості реалізованих послуг ТОВ «Онiкс» за 2021 - 2023 рр., тис. грн. [38]

Відповідно до зростання обсягу реалізації послуг у компанії збільшується собівартість, що не дуже позитивно впливає на прибутковість. Задля зниження собівартості «Онiкс» необхідно розглянути шляхи використання менш витратних статей задля зменшення собівартості та підвищення прибутковості.

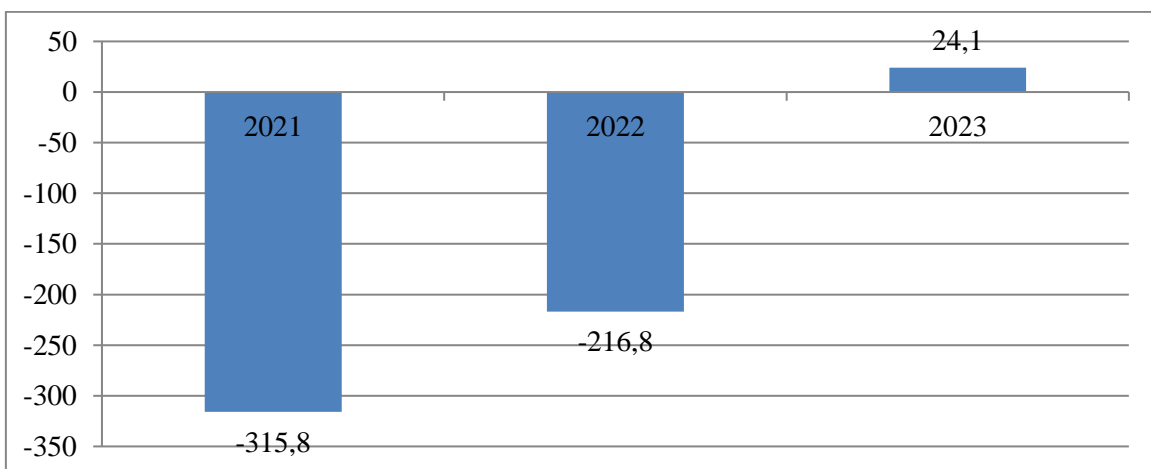


Рисунок 2.7 – Динаміка чистого прибутку від реалізованої продукції ТзОВ «Логістична компанія «Онiкс» за 2021-2023 рр., тис. грн. [38]

Динаміка прибутковості свідчить про те, що «Онiкс» зміг подолати кризу постковіду та війни у 2021-2022 роках і зміг скористатися власним досвідом задля виходу у позитивну динаміку показника прибутковості.

Коротко проаналізувавши вище наведені рисунки, можна ствердити, що з 2021 р. стрімко зросли обсяги реалізації, собівартості та чистого доходу,

отриманого від реалізації. На перше півріччя 2024 р. спостерігається така ж тенденція до зростання вище наведених показників.

Виконаємо вплив внутрішнього та зовнішнього середовищ на функціонування ТОВ «Онiкс» за допомогою виконання SWOT-аналізу. Сильні сторони ТОВ «Онiкс»:

- зростання виручки від продажів;
- кваліфікований, досвідчений персонал;
- висока якість послуг;
- конкурентні ціни;
- оперативність у вирішенні клієнтських завдань.
- великий досвід роботи на ринку;

Слабкі сторони ТОВ «Онiкс»:

- низька рентабельність;
- залежність від дебіторів;
- низький коефіцієнт фінансової стійкості;
- недостатня фондоозброєність.

Можливості:

- збільшення кількості підприємницьких суб'єктів;
- розвиток економіки України;
- збільшення купівельної спроможності населення;
- розширення ринку надання послуг;
- зменшення імперативних норм законодавства.

Загрози:

- рецесія економіки України, подальше зниження платоспроможності населення, а отже, і невеликих організацій;
- зростання цін на ПММ;
- посилення державного регулювання;
- загострення конкуренції на ринку;
- зростання податків і мит.

Проведемо ранжування чинників за ступенем впливу від найсильнішого до

найменш сильного і зведемо їх у проміжну матрицю SWOT (таблиця 2.3).

Таким чином, ТОВ «Онiкс» є підприємством, яке має певні сильні сторони (зокрема, високу якість послуг, що надаються, достатню кваліфікацію працівників), проте організація має слабкі сторони (передусім, низьку рентабельність діяльності та недостатню фінансову стійкість).

Зазначені слабкі сторони ТОВ «Онiкс» можуть свідчити про недостатню конкурентоспроможність організації, яка змушена надавати комерційні кредити клієнтам, а також встановлювати невисокі ціни.

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT аналізу ТОВ «Онiкс»

	Сильні сторони: С1. висока якість послуг; С2. конкурентні ціни; С3. кваліфікований, досвідчений персонал; С4. оперативність у вирішенні клієнтських завдань; С5. зростання виручки від продажів.	Слабкі сторони: Сл1. низька рентабельність; Сл2. залежність від дебіторів; Сл3. низький коефіцієнт фінансової стійкості; Сл4. низька фондоозброєність.
Можливості: В1. збільшення кількості підприємницьких суб'єктів; В2. розвиток економіки України; В3. збільшення купівельної спроможності населення; В4. розширення ринку надання послуг; В5. зменшення імперативних норм законодавства	Висока якість послуг і конкурентні ціни сприятимуть зростанню замовлень за умови збільшення кількості підприємницьких суб'єктів. Висока якість послуг та оперативність у вирішенні клієнтських завдань дасть змогу організації залучити додаткових клієнтів за умови збільшення купівельної спроможності населення. Наявність кваліфікованого, досвідченого персоналу може сприяти розширенню сфери діяльності (за умови близькості нових видів діяльності до наявних).	Збільшення кількості підприємницьких суб'єктів здатне призвести до зростання замовлень, що дасть змогу організації меншою мірою нарощувати дебіторську заборгованість. Розвиток економіки країни сприятиме збільшенню чистого прибутку. Обслуговування нових груп споживачів, зокрема населення, (без надання їм комерційного кредиту) дасть змогу знизити залежність від дебіторів. Розширення ринку надання послуг може дозволити збільшити чистий прибуток. Зменшення імперативних норм законодавства може призвести до зниження витрат, а отже зростання чистого прибутку.

## Продовження таблиці 2.3

<p>Загрози: У1. рецесія економіки України, подальше зниження платоспроможності населення, а отже, і невеликих організацій; У2. зростання цін на матеріали; У3. зростання податків і мита; У4. посилення державного регулювання; У5. загострення конкуренції на ринку.</p>	<p>Висока якість послуг і конкурентні ціни сприяють успішному функціонуванню організації. Зростання виручки може частково компенсувати зростання цін на матеріали, а також можливе зростання податків і мит. Висока якість послуг, конкурентні ціни та оперативність у вирішенні клієнтських завдань дасть змогу організації бути конкурентоспроможною, незважаючи на загострення конкуренції.</p>	<p>Зниження платоспроможності потенційних клієнтів здатне призвести до загострення багатьох проблем організації: низький прибуток, залежність від дебіторів і кредиторів. Зростання цін на матеріали, зростання податків і мит, посилення державного регулювання здатні призвести до зниження величини чистого прибутку (або отримання збитку). Загострення конкуренції може призвести до зростання залежності від дебіторської заборгованості (організація, щоб утримати клієнтів і залучити нових, може більш активно надавати комерційний кредит клієнтам).</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Зазначені слабкі сторони ТОВ «Онiкс» можуть свiдчити про недостатню конкурентоспроможність організації, яка змушена надавати комерційні кредити клієнтам, а також встановлювати невисокі ціни.

В умовах реалізації загроз (зокрема рецесії економіки України), зазначені слабкі сторони здатні вкрай негативно впливати на ефективність функціонування ТОВ «Онiкс». Відповідно, для підприємства вкрай важливим є підвищення його конкурентоспроможності для успішного функціонування на ринку.

### 2.3 Оцінка ефективності маркетингової логістики у ТОВ «ОНІКС» і визначення її недоліків

Виконаємо оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Онiкс» із застосуванням шкали, представленої в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Шкала оцінки логістичних організацій

Параметри	5 (відмінно)	4 (добре)	3 (задовільно)	2 (незадовільно)
1	2	3	4	5
1. Цінова політика	Ціни нижчі за середні	Ціни середні	Ціни вищі за середні	Ціни високі
2. Досвід роботи на ринку	Понад 10 років	Від 6 до 10 років	Від 2 до 5 років	Менше 2 років
3. Наявність кваліфікованих співробітників	Працівники більш кваліфіковані, ніж у конкурентів	Рівень кваліфікації співробітників такий самий, як у конкурентів	Рівень кваліфікації співробітників нижчий, ніж у конкурентів	Кваліфікація співробітників не відома або перебуває на низькому рівні
4. Рекламно інформаційна діяльність	Просування активніше, ніж у конкурентів	Просування середнє	Просування менш активне, ніж у конкурентів	Просування відсутнє або слабо розвинене
5. Репутація компанії	Репутація висока	Репутація середня	Репутація низька	Негативна
6. Якість виконання робіт	Висока якість робіт	Середня якість робіт	Задовільна якість робіт	Роботи на низькому рівні
7. Широта і комплексність виконуваних робіт	Широкий спектр виконуваних робіт	Менш широкий спектр виконуваних робіт	Не великий спектр виконуваних робіт	Вузький спектр виконуваних робіт

Далі як основних конкурентів ТОВ «Онiкс» розглядатимемо: ТОВ "Логістiкс", ТОВ "Нова пошта", ТОВ "Укрпошта", ТОВ "Squad".

Вибір організацій зумовлений територіальною близькістю (тобто всі вони знаходяться і надають послуги в м. Запоріжжя) і максимально пересічним спектром послуг, що надаються. На ринку логістичних перевезень також діє безліч приватних підприємців, які мають дрібні обсяги (але не будемо їх розглядати як прямих конкурентів). Далі в процесі оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Онiкс» порівнюватимемо асортимент, ціни та інше тільки щодо асортименту, що перетинається[48].



У таблиці 2.5 наведено результати оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Онiкс» з використанням шкали, наведеної в таблиці 2.5.

Ранг показників установлено експертним методом. На підставі таблиці будемо багатокутник конкурентоспроможності (рисунок 2.8).

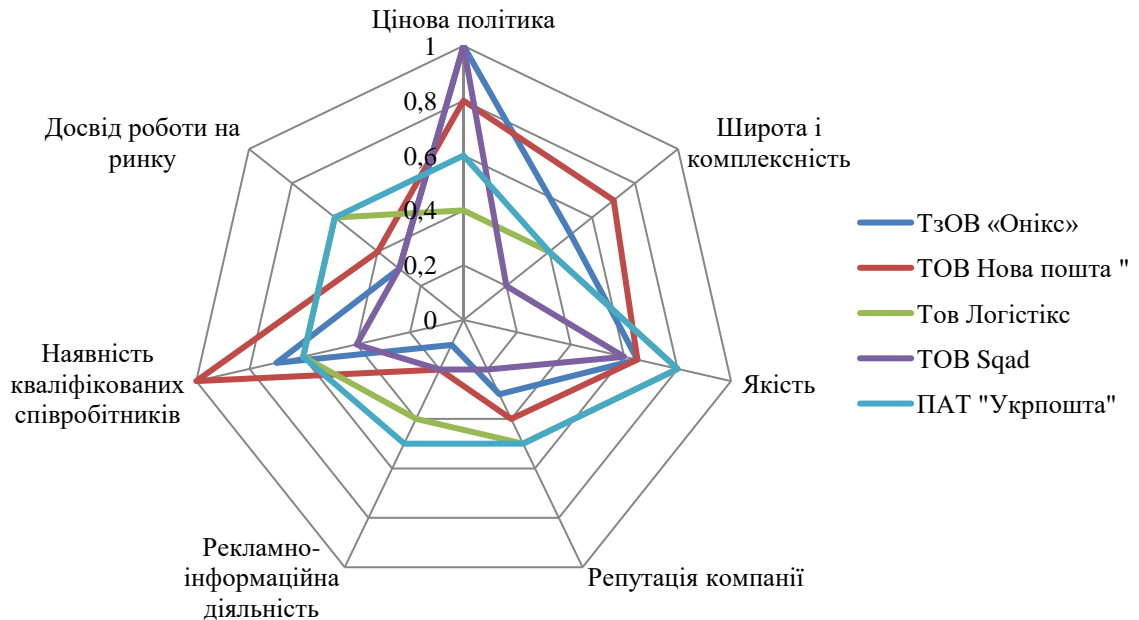


Рисунок 2.8 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Онiкс»

Виконані розрахунки продемонстрували, що ТОВ «Логістична компанія «Онiкс» є конкурентоспроможною порівняно з ТОВ "Укрпошта", ТОВ "Логістiкс" (зовсім невелика перевага, сума балів майже однакова), ТОВ " Squad", але при цьому суттєво поступається ТОВ "Нова пошта".

Факторами, що зумовлюють гіршу конкурентоспроможність ТОВ «Онiкс» є: слабша рекламно-інформаційна діяльність, менша широта й комплексність послуг, менша кількість персоналу, менші транспортні можливості.

Таблиця 2.5 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Онiкс»

Найменування показника	Ранг, %	ТОВ «Логістична компанія «Онiкс»		ТОВ " Нова пошта "		ТОВ " Логістiкс "		ТОВ "Укрпошта"		ТОВ " Squad"	
		бал оцінка	бал оцінка	бал оцінка	бал оцінка	бал оцінка	бал оцінка	бал оцінка	бал оцінка	бал оцінка	бал оцінка
Цінова політика	20	5	1	4	0,8	2	0,4	3	0,6	5	1
Досвід роботи на ринку	10	3	0,3	5	0,5	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Наявність кваліфікованих співробітників	20	4	0,8	5	1	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Рекламно-інформаційна діяльність	10	2	0,2	3	0,3	5	0,5	5	0,5	2	0,2
Репутація компанії	10	4	0,4	5	0,5	4	0,4	5	0,5	2	0,2
Якість продукції	15	5	0,75	5	0,75	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Широта і комплексність продукції	15	4	0,6	5	0,75	4	0,6	4	0,6	2	0,3
Разом	100		4,05		4,6		3,7		4		2,95

## РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ЛОГІСТИКОЮ У ТОВ «ОНІКС»

### 3.1 Розробка заходів з підвищення ефективності маркетингової логістики в системі управління ТОВ «Онікс»

Створення мультимодальних транспортно-логістичних центрів не може замінити транспортно-логістичні кластери. Мультимодальні транспортно-логістичні центри орієнтовані насамперед на роботу з великими транспортно-експедиторськими компаніями. У свою чергу, великі транспортно-експедиторські компанії зацікавлені у великих партіях вантажів, оскільки таким чином вони отримують прибуток за рахунок розширення масштабів виробництва. Мультимодальні транспортно-логістичні центри неминуче сприяють витісненню дрібних гравців з ринку, що в свою чергу може негативно вплинути на стан вільної конкуренції в галузі. Великі перевізники в першу чергу співпрацюватимуть з відомими брендами, оскільки вони, як правило, будуть найбільшими замовниками транспортно-логістичних послуг. Як наслідок, постраждає кінцевий споживач та дрібні замовники транспортно-логістичних послуг.

На мою думку, завданням держави є не тільки створення мультимодальних транспортно-логістичних центрів, а й підтримка існуючих транспортно-логістичних кластерів та сприяння їх розвитку.

Держава повинна сприяти впровадженню малими перевізниками сучасних інформаційних технологій у сфері логістики, що дасть їм можливість підвищити ефективність своєї роботи.

Впровадження логістичних інформаційних систем малими перевізниками дозволило б їм контролювати рух вантажу, оперативно зв'язуватися з водієм, отримувати інформацію про відхилення від маршруту та

графіку руху вантажу, контролювати зупинки транспорту та багато іншого.

Використання інтернет-технологій дозволяє оптимізувати транспортні маршрути та автоматизувати процес управління автомобільними перевезеннями. Зменшення логістичних витрат дозволяє підприємствам знижувати тарифи на вантажоперевезення.

Другий напрямок підвищення ефективності функціонування мультимодальних транспортно-логістичних центрів та транспортно-логістичних кластерів є державна підтримка залізничного транспорту. Перевезення залізничним транспортом є більш економічним та менш шкідливим для довкілля. Водночас, мережа залізничних магістралей значно перевищує мережу автомобільних доріг.

Держава повинна стимулювати вантажні перевезення залізничним транспортом, інвестуючи в транспортну інфраструктуру залізничного транспорту.

Рівень розвитку логістики в інших країнах набагато вищий, ніж у нас [6]. З метою вдосконалення транспортної системи, яка є одним з елементів логістичної системи, пропонується вжити ощадливих заходів для зменшення транспортних витрат. На думку експертів, на підприємствах варто використовувати сучасні комп'ютерні програми для управління організацією перевезень. Однак він не включає в себе можливість відстежувати транспортні засоби на дорозі. Тому для вирішення цієї проблеми рекомендується придбати програмний продукт Galileo – це європейський аналог американської системи GPS. Відстеження транспортних засобів здійснюється за допомогою пристроїв, що встановлюються на автобусах і вантажних автомобілях.

Цей продукт має такі переваги: контроль палива - злив і заправка; кожен комплект обладнання для Galileo моніторингу якісний, надійний і має тривалий термін служби; кожен пристрій Galileo попередньо тестується і налаштовується за допомогою спеціального обладнання. За допомогою цього обладнання організація завжди знає точне місцезнаходження транспортного

засобу. Традиційні способи зниження логістичних витрат [13]:

- 1) Аналіз і перегляд ланцюга поставок з метою пошуку і скорочення видів діяльності (процедур, завдань, операцій), які не додають цінності;
- 2) Допомога постачальникам і покупцям у досягненні більш низьких витрат (програми розвитку бізнесу клієнтів, семінари для торгових посередників);
- 3) Допомога постачальникам і покупцям у досягненні більш низьких витрат (програми розвитку бізнесу клієнтів програми розвитку бізнесу клієнтів, семінари для торгових посередників).
- 4) Управління загальними витратами за допомогою прямої та зворотної інтеграції.
- 5) Пошук дешевших альтернативних ресурсів;
- 6) Покращення координації діяльності компанії з постачальниками та споживачами в логістичному ланцюзі;
- 7) Покращення координації діяльності компанії з постачальниками та споживачами в логістичному ланцюзі;
- 8) Покращення координації діяльності компанії з постачальниками та споживачами в логістичному ланцюзі
- 9) Покращення використання ресурсів компанії та більш ефективне управління факторами, що впливають на рівень загальних витрат [33].

Отже, слід зробити висновок, що в більшості випадків підвищення ефективності управління маркетинговою логістикою залежить від керівництва підприємства. Керівництво компанії повинно дотримуватися простих правил, визначених вище, а також слідкувати за позиціями та інноваціями конкурентів. Загалом, слід зазначити, що навчання персоналу та ефективне використання неліквідних активів компанії мають вирішальне значення.

Логістичні системи дуже складні і залежать від багатьох факторів. Для врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів та їх динамічності необхідно вирішувати питання оптимізації логістичної системи. По

відношенню до логістичних систем оптимізація - це процес пошуку екстремальної поведінки системи, яка може бути оцінена як найкращий варіант серед різних можливих альтернатив. Процес оптимізації з'ясовує, який стан логістичної системи є найкращим для виконання логістичного завдання(рис 3.1).

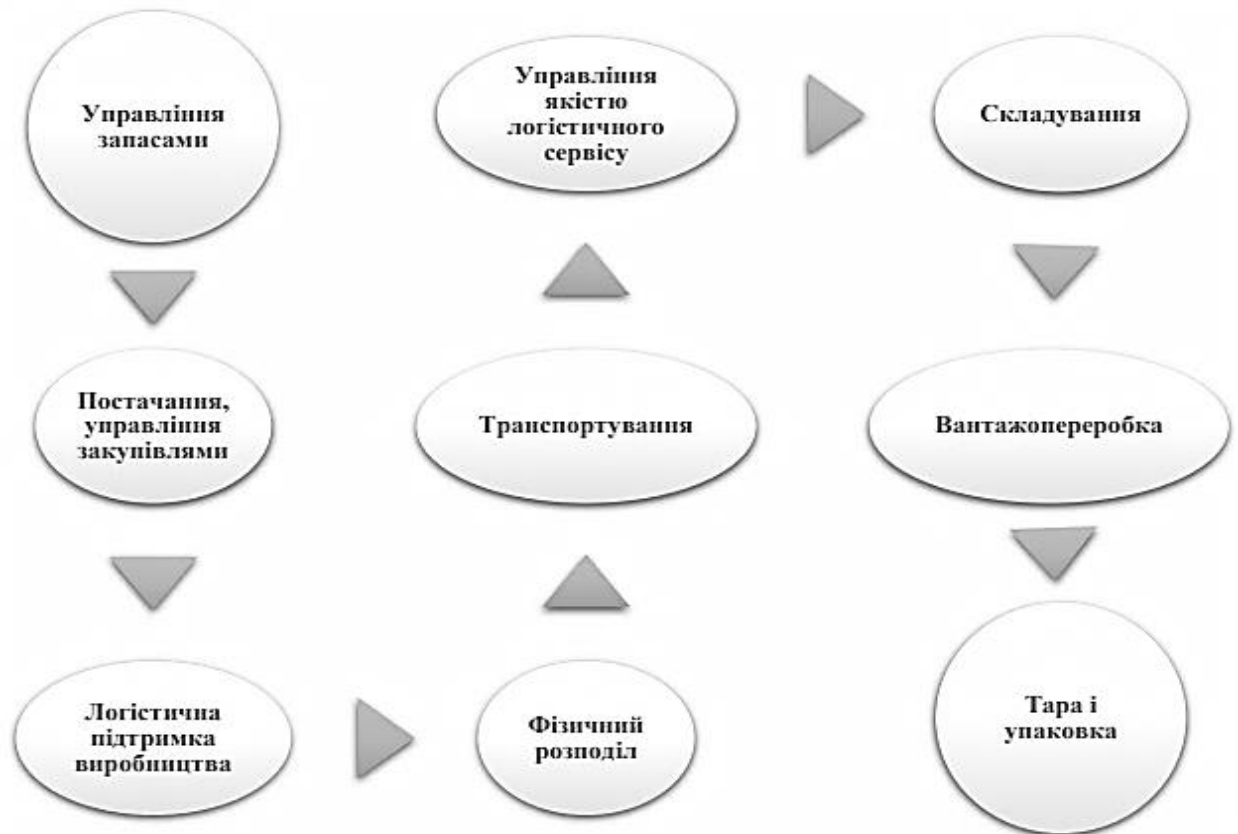


Рисунок 3.1 – Ланцюг маркетингових логістичних рішень

1 Управління запасами. Ця логістична функція характеризується такими оптимізаційними завданнями: визначення обсягу обробки замовлень; вибір технічних засобів і технологічних процесів для приймання, обробки та комплектації замовлень; організація документообігу під час обробки замовлень і використання електронного документообігу; параметри якості логістичних послуг; оптимізація витрат на логістичні послуги оптимізація трансакційних витрат, пов'язаних з кількістю та характером обробки замовлень, оптимізація стандартів післяпродажного обслуговування,

пов'язаних з обробкою замовлень [33].

2. Управління постачанням та закупівлями. Оптимізації потребують такі завдання: вирішення основних економічних проблем виробництва або закупівель, вибір способу постачання на підприємство, вибір постачальників, визначення потреб у матеріальних ресурсах та їх нормування, мінімізація втрат продукції під час доставки від постачальників, оптимізація операційних логістичних витрат, структуризація логістичних каналів доставки, оптимізація проміжних структур, доставка продукції від постачальників великими партіями з максимальним завантаженням транспортних засобів.

3. Логістична підтримка виробництва. Оскільки виробництво є тим механізмом, який запускає весь виробничий цикл, оптимізація є найважливішим процесом у цій функціональній сфері;

4. Логістика. Оскільки ця функціональна область є завершальною стадією виробництва, особлива роль відводиться оптимізації цієї частини виробництва.

5. Транспорт. Вибір способу транспортування товарів, вибір транспортних засобів, вибір транспортних засобів, вибір перевізників і логістичних партнерів для перевезення, оптимізація структури транспортних засобів, транспортних маршрутів, розподіл транспортних засобів по маршрутах, визначення параметрів і методів оцінки транспортних послуг, диспетчеризація транспортних процесів, планування транспортних витрат і визначення транспортних платежів, 5. планування матеріальних потреб для надання транспортних послуг, планування матеріальних потреб для забезпечення надання транспортних послуг.

6. Управління якістю логістичних послуг. Вибір системи управління якістю логістичних послуг підприємства; вибір комплексних моделей оцінки якості послуг в логістичній системі; логістика, технології, технічні засоби, системи та процедури забезпечення високої якості логістичних послуг; показники якості логістичних послуг. Вибір систем;

7. Управління складом. Високий рівень організації технічних процесів у сфері складського господарства дозволяє на основі процесу оптимізації сформувати ефективну систему підтримки прийняття управлінських рішень при вирішенні наступних завдань: вибір форми власності, типу, кількості та місткості складів, розміщення складів у регіональному вимірі, системи управління складським господарством, обґрунтування прийняття: вибору форми власності, типу, кількості та місткості складів; визначення номенклатури та кількості продукції, що підлягає зберіганню та переробці на складі; об'ємно-планувальних та конструктивних рішень. Перелік вирішуваних оптимізаційних завдань: забезпечення максимальної операційної ефективності; алгоритми вантажопереробки в інтеграції з іншими логістичними функціями; визначення параметрів матеріального потоку і якості послуг з вантажопереробки; визначення операційних логістичних витрат; обґрунтування складських площ і обсягів вантажопереробки; кількість, розмір і вага партій вантажу, що обробляються і визначення взаємозв'язку між цими характеристиками; визначення уніфікації технологій обробки вантажів та використання стандартизованого обладнання.

8. Тара і упаковка. Питання, що підлягають оптимізації: технічні параметри складських та вантажно-розвантажувальних об'єктів, вантажопідйомність, розмірний ряд тари та пакувальних матеріалів, врахування вантажопідйомності транспортних засобів у різних функціональних сферах логістики, підбір тари та пакувальних матеріалів для різних класів вантажів, підбір тари та пакувальних матеріалів для транспортування та вантажно-розвантажувальних робіт, підбір тари та пакувальних матеріалів для транспортування та вантажно-розвантажувальних робіт. підбір пакувальних матеріалів, підбір зовнішніх перевізників, підбір тари для транспортування і вантажно-розвантажувальних робіт, підбір зовнішніх перевізників, проектні рішення.

Отже, основними напрямками оптимізації маркетингової логістичної



системи є організація єдиної ефективної логістичної служби, що пов'язує всі завдання оптимізації, оборотний капітал, інвестований в нормування товарних запасів і пов'язаних з ними запасів, організація систем управління закупівлями та управління якістю. Якість, найважливіший елемент стратегічного управління витратами, слід розглядати як наскрізну функцію, що охоплює весь ланцюжок створення вартості від постачальника до споживача.

Раціоналізація майбутніх транспортно-економічних зв'язків дозволить досягти мінімального зниження загальних витрат на виробництво і переміщення продукції. Системи автоматизації складу дозволяють операторам автоматично генерувати завдання і розподіляти їх серед клерків, вантажників і водіїв навантажувачів. На складах, де відвантажуються невеликі упаковки або окремі товари, зазвичай є зони для поштучного сортування. У цьому випадку товари відвантажуються палетами з вільної (оптової) зони складу. На рис. 3.2 показано схему бізнес-процесів транспортно-експедиторської діяльності.



Рисунок 3.2 – Бізнес-процеси транспортно-експедиторської діяльності ТОВ «Онiкс»

Найважливішими функціями транспортно-експедиторської діяльності ТОВ «Онiкс» є: організація, планування та управління транспортними процесами в логістичній системі; управління запасами; управління продукцією отримання замовлень на постачання та їх ефективна аналітична

обробка; раціональна організація відвантажень; виконання комплектації, пакування та багатьох інших логістичних завдань.

Транспортна логістика ТОВ «Онiкс» виконує наступні функції: оптимізація наявної кількості транспортних засобів, що використовуються, з урахуванням всіх зовнішніх чинників оптимізація маршрутів доставки товарів клієнтам автотранспортом з урахуванням всіх зовнішніх факторів, видача маршрутних листів з додатковими завданнями водіям, мінімізація часу, необхідного для формування оптимальних маршрутів доставки, організація обліку та розрахунків транспортних платежів, отримання звітів за результатами виконання завдань.

Для досягнення максимальних результатів у зниженні логістичних витрат, по-перше, необхідно налагодити систему управління запасами на підприємстві. По-друге, існує неефективність у своєчасному транспортуванні товарів до торгових точок. Це означає, що водіям доводиться працювати понаднормово, а компаніям доводиться щодня витратити додаткові кошти на оплату праці водіїв, винагороду експедиторів та витрати на паливо для транспортних засобів. Це може призвести до плинності кадрів та значного зносу транспортних засобів. Заощаджені кошти можна було б інвестувати в збільшення кількості транспортних засобів, що використовуються компанією.

### 3.2 Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

Ефективність фінансової діяльності компанії залежить від обсягу продажів, який безпосередньо впливає на прибуток компанії. Управління запасами дозволяє компаніям виконувати замовлення клієнтів, створюючи мінімальний запас товарів, що максимізує чистий прибуток. Оптові компанії, виробничі компанії, роздрібні торговці, сервісні компанії, логістичні посередники та оператори, фондові біржі, банки, страхові компанії та інші організації мають запаси. У всіх цих компаніях запаси підтримують їхню

основну та допоміжну діяльність. Компанії, що займаються виробництвом товарів першої необхідності, враховують першочергові інтереси та потреби покупця. Потім на складах формуються запаси готової продукції, яку потрібно швидко розподілити і доставити споживачам. За ці завдання відповідає логістика розподілу, яка включає в себе елементи маркетингу, транспорту і складування.

Основними функціями є: прийом і обробка замовлень, управління запасами, дистрибуція і доставка, а також раціональне транспортування. Однак, окрім більшості операцій з дистрибуції, завжди існує проблема втрат, оскільки втрати при пакуванні, транспортуванні та зберіганні є складовою частиною діяльності з дистрибуції. Всі ці види діяльності здійснюються відділом продажів і, за наявності, відділом продажів і мерчандайзингу. Завдяки злагодженій роботі різних відділів зменшуються втрати компанії. З метою спрощення процесу дистрибуції та продажу було запроваджено електронну систему платежів, яка чітко враховує те, що відбувається на ринку, і допомагає розширювати асортимент продукції.

Логістична система складається з підсистем, перелічених у таблиці 3.1, і пропонує багато різних форм і практичних реалізацій. Кожна з цих підсистем має певні ризики, які зумовлюють вибір методів страхування та маршрутів переміщення товарів. Гарантування ризиків здійснюється за допомогою таких систем: страхування - спеціалізованими страховими компаніями; управління процесом переміщення товарів. Для вдосконалення логістичної системи було запропоновано використовувати такі заходи: спеціальні додатки в основному програмному забезпеченні для скорочення термінів доставки замовлень та категоризації товарів за замовленнями. Розширення автопарку, тобто кількості власних транспортних засобів, з метою зменшення навантаження на водіїв та постійних витрат на роботу з посередниками.

Таблиця 3.1 – Страхування та ризики при переміщенні товарів

Назва логістичної підсистеми	Ризики	Методи страхування
Закупівлі	Переплата за якість. Витрати Висока собівартість	Функціональний та ціновий аналіз. Дотримання бюджету. Оптимізація умов торгівлі
Транспорт	Неминучість транспортних витрат. Переривання поставок. Крадіжки товарів	Оптимізація маршрутів. Робота диспетчерів. Охорона. Страхування майна. Страхування відповідальності
Зберігання	Фіксація товарів Крадіжки майна	Контроль запасів Безпека Пожежна охорона Страхування майна
Товарно-технічне забезпечення поставок	Зниження якості ресурсів. Дефіцит. Збалансованість ліквідних і складських запасів	Нормування споживання Управління надходженням. Управління виробничими запасами. Оперативні закупівлі. Дотримання термінів поставок
Внутрішньовиробничий рух матеріалів	Недотримання виробничих ритмів	Управління запасами незавершеного виробництва Підготовка матеріалів, що споживаються.

Для оцінки актуальності запропонованого проекту необхідно порівняти витрати підприємства до і після впровадження заходів з удосконалення транспортно-експедиторської діяльності. Вдосконалення програмного забезпечення покращує процес доставки вантажів. Це пов'язано з тим, що експедиторам необхідно відразу ідентифікувати та завантажувати товари на транспортні засоби відповідно до замовлень, а потім економити час при розвантаженні товарів на торгових підприємствах.

Цей метод також економить час, оскільки водіям та експедиторам не доводиться працювати понаднормово. Це становить приблизно 12 мільйонів гривень на рік. Це значна сума для великої компанії, яку можна інвестувати в технологічний розвиток та вдосконалення існуючих систем підтримки. друга пропозиція також спрямована на зменшення витрат.

Наразі компанія не має достатньої кількості власного автопарку для власних потреб. Тому вона змушена користуватися транспортними послугами третіх сторін - ТОВ "Рабен Україна" є партнером, який надає ТОВ «Онікс» легкові автомобілі. Використання орендованих транспортних засобів

регулюється письмовим договором оренди між сторонами відповідно до чинного законодавства України.

Таким чином, на основі отриманих даних, пропонується реалізувати два проекти:

1) модернізація логістичного програмного забезпечення (проект № 1 - MPZLD);

2) розширення власного автопарку (проект № 2 - RVAP).

Бажано було б реалізувати ці два проекти одночасно, але через високі інвестиційні витрати компанія може обрати лише один з них. Тому проаналізовано альтернативні варіанти реалізації запропонованого проекту з урахуванням впливу економічного середовища. Показники для оцінки ефективності запропонованого проекту представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Показники для оцінки впливу інвестицій

Назва	MPZLD			RVAP		
	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Початкові інвестиції, грн.	770 450	770 450	770 450	1 504 340	1 504 340	1 504 340
Додаткові інвестиції, грн.	1 806 250	1 572 500	1 336 625	1 874 250	1 631 700	1 386 945
Чиста приведена вартість, грн.	273914,44	79 714,39	-105194,6	250066,87	-25224,10	-212043,1
Термін окупності, років	0,43	0,49	0,58	0,80	0,92	1,08
Індекс рентабельності	2,34	2,04	1,73	1,25	1,08	0,92

У будь-якому сценарії початкові інвестиції - це кошти, які підприємство може забезпечити без залучення фінансування. Додаткові інвестиції - це інвестиції, які необхідно додати для реалізації проекту, або власними силами, або в кредит. Оптимістичний сценарій передбачає, що підприємство отримує кредит під відсотки негайно, в той час як реалістичний сценарій передбачає, що підприємство чекає один рік, щоб накопичити кошти і інвестувати в проект за рахунок додаткових кредитів. Песимістичний сценарій передбачає, що

підприємство чекає два роки, накопичує додаткові кошти, додає кредит та інвестує в проект.

Однак слід зазначити, що фактори зовнішнього середовища та ризики можуть змінитися за один або два роки.

Чиста теперішня вартість (NPV) - це різниця між сумарними грошовими потоками за період реалізації інвестиційного проекту та сумою інвестицій в його реалізацію, приведена до теперішньої вартості. Інвестиційні проекти з від'ємним значенням NPV слід відхиляти, оскільки вони не забезпечують інвесторам повернення вкладеного капіталу.

Отже, за цим показником песимістичний сценарій для першого проекту та реалістичний/песимістичний сценарій для другого проекту не є привабливими об'єктами для інвестування.

Період окупності проекту - показує період часу, протягом якого початкові капітальні витрати будуть погашені за рахунок чистих доходів. Найкращим сценарієм для цього показника є оптимістичний сценарій для проекту 1, який становить 0,43 роки або 5,16 місяців. Найгіршим сценарієм є песимістичний сценарій для проекту 2, який є єдиним сценарієм, де період окупності перевищує один рік. Цей показник можна використовувати для оцінки рівня ризику ліквідності, а також ефективності інвестицій.

Чим довший період реалізації проекту до його окупності, тим вищий рівень інвестиційного ризику.

Індекс прибутковості - це відношення чистого грошового потоку до інвестицій. Якщо показник більше 1, то проект є ефективним, якщо менше 1 - неефективним. Отже, згідно з індексом прибутковості, песимістичний сценарій для другого варіанту інвестування є настільки ж неефективним, як і попередній. Проаналізувавши показники прибутковості та ефективності, стає зрозуміло, що слід обрати перший варіант інвестування. За рахунок коштів, вкладених у проект, підприємство отримає більший додатковий прибуток, розширить сферу діяльності, збільшить свій споживчий ринок та закріпить

свої позиції на ринку. Для визначення найкращого варіанту проекту, MPZLD, були проведені розрахунки для обох проектів за допомогою методу сценаріїв, які представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Фінансові результати альтернативних проектів за один рік (річні обсяги реалізації та показники структури реалізації, грн.)

Назва Показник	MPZLD			RVAP		
	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Дохід від реалізації продукції, з ПДВ	6 800 000	5 920 000	5 032 000	6 800 000	5 920 000	5 032 000
Змінні витрати, грн.	4 993 750	4 347 500	3 695 375	4 925 750	4 288 300	3 645 055
Реалізація продукції без ПДВ	5 440 000	4 736 000	4 025 600	5 440 000	4 736 000	4 025 600
Маржинальний дохід, грн.	446 250	388 500	330 225	514 250	447 700	380 545
Операційні витрати, грн.	51363,3	51363,3	51363,3	158852.65	158852.65	158852.65
Прибуток до оподаткування, грн.	394886.7	337136.7	278862.7	355397.35	288847.35	221692.35
Податок на прибуток	71079.61	60684.61	50195.11	63971.52	51992.52	39904.62
Чистий прибуток, грн.	323807,09	276452,09	228666,59	291425,83	236854,83	181787,73

Розраховано автором

Чистий прибуток у проектному сценарії - це прогнозний обсяг продажів за вирахуванням операційних витрат та податку на прибуток підприємств. Для візуалізації чистого прибутку за кожним сценарієм проекту побудуємо діаграму, наведену на рисунку 3.2.

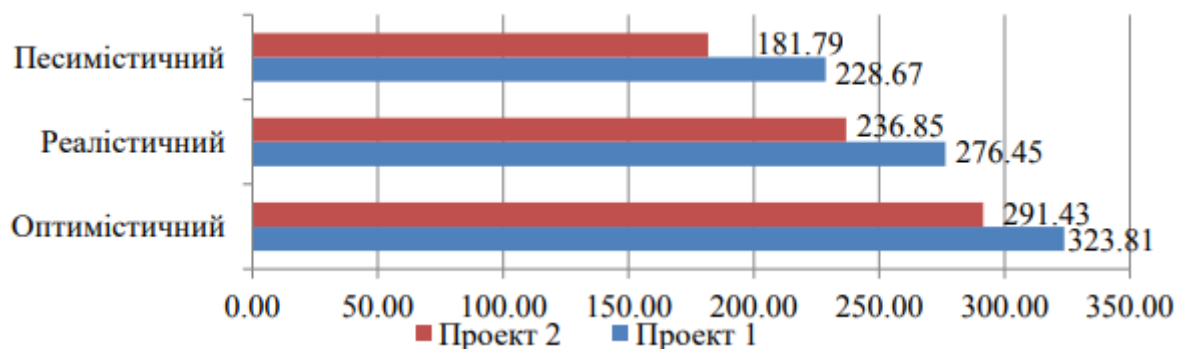


Рисунок 3.2 – Чистий прибуток ТОВ «Логістична компанія «Онiкс» від реалізації запропонованих проектiв

Іншими словами, обидва проекти різною мірою є прибутковими. Тим не менш, побудуємо матрицю прибутків від реалізації проектiв (табл. 3.4). Прибуток від реалізації проекту - це дохід від проекту мiнус витрати на проект.

Таблиця 3.4 – Матриця вигод від реалізації проекту (грн.).

	Прибуток від реалізації проекту, обумовлений станом економічного середовища		
	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Проект 1	228666,59	276452,09	323 807,09
Проект 2	181787,73	236854,83	291425,83

Складено автором на основі попередніх розрахунків

Втрати (недоотримані) від реалізації проекту (вигоди) потенціалу від реалізації проектiв зведені в матрицю (табл. 3.5).



Таблиця 3.5 –Матриця можливих втрат від реалізації проекту (грн.)

	Втрати від реалізації проекту, обумовлений станом економічного середовища		
	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Проект 1	3 695 375	4 347 500	4 993 750
Проект 2	3 645 055	4 288 300	4 925 750

Підготовлено автором на основі матриці можливих прибутків

Матриця складається наступним чином: для кожного типу сценарію (стовпчик) визначається максимальний прибуток, а потім розраховується максимально можливий збиток для всіх варіантів (максимальний прибуток для сценарію (стовпчик) віднімається від доходу відповідного варіанту проекту).

Матриця може бути використана для вибору найкращого варіанту реалізації проекту, який допоможе досягти найкращих результатів при будь-якому сценарії реалізації проекту. Тому для більш детального дослідження доцільніше обрати проект № 1, MPZDL, з огляду на його меншу вартість та прибутковість.

Проведемо аналіз та оцінку ризиків проекту MPZLD на основі результатів оцінки ефективності проекту. Для цього застосовано методологію оцінки ризиків для невизначених проектних альтернатив на основі системи критеріїв STAR (Додаток Г).

На основі відсоткової значущості окремих факторів ризику для проекту та результатів експертної оцінки рівня ризику розробляється матриця ризиків у вигляді, наведеному на рис. 3.3.

Загальна оцінка ризиків становить 78 з 170 балів, що класифікує цей проект як низько ризикований. Тепер побудуємо карту ризиків, які потрапляють в зону високого ризику, як показано на рис. 3.4

		Оцінка ризику по фактору				
		[1, 2]	[3, 4]	[5, 6]	[7, 8]	[9, 10]
Важливість фактора	1		9			1,2
	0,8		11	7	5,6	3,4
	0,6		12	10	8	
	0,4	15				
	0,2	16,17			13,14	

Умовні позначення:  – високий ризик;  – помірний ризик;  – низький ризик.

Рисунок 3.3 – Матриця оцінки ризиків проекту на основі попередніх розрахунків автора

		Оцінка ризику по фактору				
		[0, 1]	[2, 4]	[5]	[6, 8]	[9, 10]
Важливість фактора	0,80					
	0,40					
	0,20					
	0,10					
	0,05					

Умовні позначення:  – високий ризик;  – помірний ризик;  – низький ризик.

Рисунок 3.4 – Карта ризиків проекту

Далі спробуємо скласти таблицю 3.6 без урахування факторів, які потрапляють в зону низького ризику.

Таблиця 3.6 – Карта ризиків проекту

Пріоритет ризикового фактору	Назва фактору	Група ризику	Важливість фактору (0-1)	Оцінка ризику (0-10)	Оцінка з урахуванням важливості
1	Нестабільність законодавства, пов'язаного з проектом	високий	1	4	3

Продовження таблиці 3.6

2	Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	помірний	0	5	4
3	Можливість конкурентів використовувати різні важелі для блокування діяльності	помірний	1	6	5
4	Можливість попередньої змови конкурентів	помірний	1	3	6

Підготовлено автором на основі попередніх розрахунків

Для усунення груп ризиків пропонуються заходи запобігання та реагування. Реалізація Проекту № 1 "Модернізація програмного забезпечення логістики" (Проект № 1 - MPZDL) має позитивний вплив на всі показники логістичної діяльності компанії.

Тому, після якісної та кількісної оцінки ризиків реалізації проектів, рекомендується впроваджувати перший проект, який є більш привабливим з точки зору ефективності та чутливості.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Маркетингова логістика є досить важливим елементом логістичного процесу. Процес організації логістичної маркетингової діяльності є складним і вимагає значних зусиль з боку керівництва. Організація логістичного маркетингу - це те, що повинно охоплювати всі підрозділи кожної компанії і бути тісно пов'язане з ними. З кожним роком організація маркетингової логістики набирає нових обертів і стає все більш автоматизованою. Стрімкий розвиток та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій перетворює всі економічні процеси підприємств на своєрідне визначення та виконання завдань. Цифровізація призвела до появи інших професіоналів, які можуть працювати в таких режимах, як інтелектуальні завдання, цільові бізнес-схеми тощо. З огляду на діджиталізацію країн, починають з'являтися нові особливості розвитку логістики, більшість з яких пов'язані з інтеграцією даних.

Результати дослідження ефективності ТОВ «Логістична компанія «Онiкс» за період 2021-2023 рр. свідчать про те, що, незважаючи на значне покращення розглянутих показників ефективності (в т.ч. зміцнення фінансового стану), підприємство має значний простір для підвищення її рівня та подальшого покращення ключових показників фінансово-господарської діяльності. Виявлено, що питання підвищення ефективності маркетингової логістики має особливе значення для підприємств.

Питання підвищення ефективності транспортно-логістичної діяльності має особливе значення для підприємств. Розробка можливих заходів для вирішення цієї проблеми можлива лише за умови доведення їх доцільності та ефективності. Використовуючи спеціальну інформаційну систему для комплектації товарів, компанія може значно підвищити ефективність формування поставок і мінімізувати час, необхідний для їх збору. Однак

існують певні труднощі на етапі відвантаження товару з транспортного засобу до точки продажу, оскільки ця система не дозволяє формувати індивідуальні поставки для кожної невеликої партії товару; із запропонованих ТОВ «Логістична компанія «Онікс» напрямків підвищення ефективності було обрано два найбільш доцільні заходи: модернізація логістичного програмного забезпечення (проект № 1 - "Модернізація логістичного програмного забезпечення") та розширення власного автопарку (проект № 2 - RVAR). Для цих альтернатив були розраховані витрати на реалізацію та можливі наслідки впровадження. Зокрема, визначено обсяги та структуру капітальних, операційних та змінних витрат. Згідно з результатами розрахунків, обидва проекти є прибутковими, хоча і різною мірою. Для кращого розуміння впливу проектів були розраховані показники ефективності.

Аналіз таких показників, як чиста теперішня вартість, термін окупності проекту та індекси прибутковості, показав, що перший варіант інвестицій - оновлення програмного забезпечення - є кращим варіантом. За рахунок коштів, інвестованих у проект, компанія отримала б більший додатковий прибуток, розширила б межі своєї діяльності, розширила б свій споживчий ринок і зміцнила б свої позиції на ринку. Тому після якісної та кількісної оцінки ризиків реалізації проектів рекомендується в якості першого проекту реалізувати модернізацію логістичного програмного забезпечення (проект № 1 - MPZLD), який є більш привабливим з точки зору ефективності та чутливості.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алмахрі, Ф.Ф., Сарча, А.М., та Хамдан, А.М. (2018). Оглядний документ про підприємницьку освіту та навички підприємців. Журнал підприємницької освіти, 21(1), 1-7.
2. Аль-Абабнех, Х., Пилипенко, К., & Кучин, С. (2019). Маркетинг у сфері поштового зв'язку країн, що розвиваються. *Management Science Letters*, 9(10), 1609-1616.
3. Андрусь О.І. Проблема забезпечення ефективності управління логістичними процесами підприємств легкої промисловості / О. І. Андрусь, Н. С. Беляєва // Формування ринкових відносин в Україні. 2019. №5. С. 61-69.
4. Ареф'єва О.В. Логістичне управління основними засобами на транспортних підприємствах / О. В. Ареф'єва, Н. М. Кравчук, М. Ю. Івашута // Держава та регіони. 2018. № 5. С.55-61.
5. Афтаназів І.С. Інноваційні інструменти ідентифікації потужності логістичної системи виробничого підприємства / І. С. Афтаназів, Л. С. Струтинська, С. В. Андрусів // Вісник Національного університету "Львівська політехніка": збірник наукових праць / відп. ред. Н.І.Чухрай. №863 : Логістика. – Львів : Львівська політехніка, 2017. – С.124-134.
6. Бабич М.М. Європейський досвід політики підтримки та стратегія розвитку коротких ланцюгів постачання в Україні / М. М. Бабич // Інвестиції: практика та досвід / Чорноморський державний університет імені Петра Могили. 2018. № 8. С. 39 - 44.
7. Блайк, П. (2010). *Logistyka. Konceptja zintegrowanego zarzadzania*. Warszawa: PWE.
8. Блохіна, О.А., Бекетова, О.Н., Кузьміна, Є.Є., Лебедева, О.Ю. и Подзорова, М.І. (2018). Удосконалення технології управління інноваційними системами на підприємстві. Міжнародний науково-технічний журнал "Будівництво та цивільна інженерія", 9(13), 137-143.

9. Буяк, А. (2014). Розвиток концепції управління ланцюгами поставок як приклад еволюції логістики. Вісник Вроцлавської Науковий журнал Вищої школи банківської справи, 15 (1), 133-151.
10. Ван, К., Ван, Ю., Яо, Я. (2005). Порівняльне дослідження моделей маркетинг-мікс для цифрових продуктів. In: Х. Денг, Ю. Є (ред.), Інтернет та мережева економіка (с. 660-669). WINE 2005. Конспект лекцій з інформатики, 3828. Берлін, Гейдельберг: Springer.
11. Величко, О., Величко, Л., Бутко, М. и Халатур, С. (2019). Моделювання стратегічних управлінських рішень в системі маркетингової логістики підприємства. Інноваційний маркетинг, 15(2), 58-70.
12. Воротніков, І.Л., Колотирін, К.П., Власова, О.В., и Петров, К.А. (2017). Оптимізація зберігання та збуту сільськогосподарської продукції на засадах логістики. Revista Espacios, 38(49).
13. Гарасим, П., Герасименко, О., (2015). Концепції стійкості та збалансованості в маркетинговій логістиці. Економіка, підприємництво, менеджмент, 2(1(3)), 21-26.
14. Гаррісон, А., Хук, Р. Ван. (2010). Zarządzanie logistyką. Warszawa: PWE.
15. Гібадуллін, А.А., Романова, Ю.А., Морковкін, Д.Є., & Піраков, Р.М. (2020). Оцінка рівня екологічних інновацій у промисловому виробництві та інформаційно-комунікаційній сфері. Журнал фізики: Серія конференцій (Vol. 1679, No. 5, p. 052076). IOP Publishing.
16. Грищенко, І., Чубукова, О., Біловодська, О., Грищенко, О. и Мельник, Ю. (2020). Маркетингово-орієнтований підхід до оцінювання стратегії управління розподілом інноваційної продукції в логістиці. WSEAS Transactions on Environment and Development, 16, 371-383.
17. Грищенко, О.В., Кірєєв, В.С., Дуброва, Л.І., Яненко, М.Б. и Вакуленко, Р.Ю. (2016). Організація, планування та контроль маркетингової логістики. Міжнародний журнал економіки та фінансових питань, 6(8S), 166-

172.

18. Денніс, К., Мерріліс, В., Фенеч, Т. (2005). Продавати 7 Cs: навчальний посібник для роздрібно́ї торгівлі. Міжнародний журнал з управління роздрібно́ю торгівлею та маркетинговою логістикою в електронному ритейлі - сутність та окремі практичні аспекти.

19. Дроб'яжевич І. (2018). Управління маркетинговою логістикою в електронному ритейлі - сутність та окремі практичні аспекти. Європейський журнал менеджменту послуг, 3 (27/2), 149-155. DOI: 10.18276/ejasm.2018.27/2-18.

20. Завалко, Н.А., Паніна, О.В., Ковальов, В.А., Жакевич, А.Г. и Лебедєв, К.А.Є. (2017). Удосконалення фінансового контролю над системою державного управління. *Espacios*, 38(29), 15-22.

21. Кнемайєр, А.М., Корсі, Т.М. та Мерфі, П.Р. (2003). Відносини з логістичного аутсорсингу: перспективи клієнтів. *Журнал бізнес-логістики*, 24(1), 77-109.

22. Ковалик О.А. Характеристика транспортно-логістичного забезпечення діяльності підприємств України / О. А. Ковалик // *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №6. С. 22-24.

23. Коновалова, Є.Є., Шелигов, А.В., Артамонова, Л.С., Доліна, О.Н., & Бойков, А.І. (2020). Розвиток форм організації готельного бізнесу в сучасних умовах. *Вісник природокористування і туризму*, 11(4(44)), 857-862.

24. Косевич, А.В., Матюніна, О.Є., Жакевич, А.Г., Завалко, Н.А. и Лебедєв, К.А.Є. (2016). Методологія оцінки стану фінансового ринку. *Журнал передових досліджень у сфері права та економіки*, 7(7), 1749- 1753.

25. Крикавський, Є.В. и Похильченко, Є.А. (2014). Імплементация маркетингових концепцій в управління ланцюгами поставок. *Економіка, підприємництво, менеджмент*, 1(2), 25-34.

26. Курбонзода, М.Р., Гібадуллін, А.А., Морковкін, Д.Є. и Нестеренко, Я.Н. (2020). Оцінка факторів, що стримують інноваційний



розвиток. В Журнал фізики: Серія конференцій (Vol. 1679, No. 3, p. 032065). IOP Publishing.

27. Левченко Ю.Г. Ресурсне забезпечення ефективної діяльності підприємства / Ю. Г. Левченко // Формування ринкових відносин в Україні. 2020. №1. С. 72-77.

28. Логістика в системі маркетингу підприємства: навчально-методичний комплекс: навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітня програма «Маркетингова політика розподілу» / Стадінченко В.В.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 30 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/51341/1/Lohistyka.pdf>

29. Мадяр Р.О. Контроль логістичної діяльності на підприємствах в умовах глобалізації / Р. О. Мадяр // Економіка та держава. 2018. №12. С. 31–34.

30. Маркова, О.В., Завалко, Н.А., Кожина, В.О., Паніна, О.В. и Лебедева, О.Ю. (2018). Підвищення якості управління ризиками в компанії О. Revista Espacios, 39(48).

31. Мін, С., та Ментцер, Я.Т. (2000). Роль маркетингу в управлінні ланцюгами поставок. Міжнародний журнал фізичної дистрибуції та логістичного менеджменту, 30(9), 765-787.

32. Морковкін, Д. Є., Лопаткін, Д. С., Шушунова, Т. Н., Шаріпов, Б. К., & Гібадуллін, А. А. (2020). Формування умов для розвитку інноваційної діяльності. В Журнал фізики: Серія конференцій (Vol. 1515, No. 3, p. 032002). IOP Publishing.

33. Морковкін, Д.Є., Гібадуллін, А.А., Колосова, Є.В., Сьомкіна, Н.С. и Фасехзода, І.С. (2020а). Сучасна трансформація виробничої бази в умовах Індустрії 4.0: проблеми та перспективи. В Journal of Physics: Серія конференцій (Vol. 1515, No. 3, p. 032014). IOP Publishing.

34. Нечаєва, П.А., Андріанова, Н.В. и Садрієв, Д.С. (2016). Трансакційні витрати при взаємодії логістики та маркетингу в закупівлях.

Журнал Академії стратегічного управління, 15, 53.

35. Нікіфоров, А.І., Рязанова, Н.Ю., Шишанова, Є.І., Лижин, Д.Н., и Лебедєва, О.Ю. (2018). Економіко-правове забезпечення використання прибережних територій у туристично-рекреаційному секторі. Міжнародний науково-технічний журнал будівництва та інженерії, 9(13), 1048-1054.

36. Нікольська, Є.Ю., Пасько, О.В., Волкова, І.А., Дехтяр, Г.М. и Лебедєва, О.Ю. (2017). Підвищення конкурентоспроможності операторів готельного бізнесу в сучасних умовах. Вісник екологічного менеджменту та туризму, 8(8(24)), 1617-1622.

37. Новолодська, Г.І., Крамарова, Т.Ю., Лебедєв, К.А.Є., Понкратова, Л.А., и Чичерова, Є.Ю. (2018). Державно-приватне партнерство як інноваційна форма залучення фінансових ресурсів у сферу туризму. Вісник природокористування і туризму, 9(4 (28)), 714-720.

38. Офіційний сайт Логістичної компанії Онух. URL: <https://onux-trade.com/company/>

39. Рєзнікова, О.С., Короленко, Ж.Н., Єненко, Г.Ю., Ткаченко, Д.В. и Рєпнікова, В.М. (2019). Удосконалення підходів до нормування праці на підприємствах сфери послуг. Вісник природокористування та туризму, 10(4(36)), 896.

40. Рєпнікова, В., Бикова, О., Скрябін, О., Морковкін, Д., и Новак, Л. (2019). Стратегічні аспекти інноваційного розвитку суб'єктів підприємництва в сучасних умовах. Міжнародний журнал передових технологій, 8(4), 32-35.

41. Семенда О.В. Перспективи розвитку підприємницької діяльності у підсистемах логістики. Підприємництво та інновації. №24. 2022. С.108-112. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.18>

42. Талгатова, Г.Г., Сергєєвич, Н.Д. и Кабірова, А.Л. (2017). Співвідношення функцій логістики та маркетингу в сучасній Росії. European Research Studies Journal, 20(2A), 140-149.

43. Топольсек, Т., Борут, Я., Цвахте, Т. (2016). Підвищення

конкурентоспроможності за допомогою внутрішньофірмової інтеграції функцій логістики та маркетингу. *Виробництво, інженерія, архіви*, 10 (1), 29-32.

44. Урбан, Т.Л. (2002). Взаємозалежність управління запасами та управління роздрібними полицями. *Міжнародний журнал фізичного розподілу та управління логістикою*, 32(1), 41-58.

45. Ферні, Д., Спаркс, Л. (2004). Роздрібна логістика: зміни та виклики. In: Я. Ферні, Л. Спаркс (ред.), *Логістика та управління роздрібною торгівлею: погляди на сучасну практику та тенденції від провідних експертів* (с. 1-25). Лондон, Великобританія: Kogan Page.

46. Чентобеллі, П., Черчіоне, Р., Еспозіто, Е., & Оропалло, Е. (2021). Серфінг на хвилі блокчейну чи потоплення? Формування майбутнього розподілених реєстрів та децентралізованих технологій. *Технологічне прогнозування та соціальні зміни*, 165, 120463.

47. Шахмаметьєв, А.А., Стрілець, І.А. и Лебедев, К.А. (2018). Стратегічні механізми майбутнього розвитку міжнародного ринку електронної комерції. *Revista Espacios*, 39(27).

48. Шишкін В.О., Бахметова Я.Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. №14(2019) С.296-300. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-46](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-46).

49. Юр'єва, А.А., Морковкін, Д.Є., Гібадуллін, А.А., Осипова, І.В., Карамова, О.В., & Гутарава, І.І. (2020). Оцінка рівня цифрової трансформації сфер діяльності та галузей промисловості. In *IOP Conference Series: Матеріалознавство та інженерія* (Vol. 919, No. 3, p. 032014). IOP Publishing.

50. Blaik, P. (ed.) (2007). *Systemy i procesy zarządzania logistyczno-marketingowego. Aspekt efektywnościowy*. Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.

51. Worobjow, L. (2010). *Koncepcja zarządzania logistyczno-*

marketingowego: uwarunkowania i etapy opracowania. *Zeszyty Naukowe Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 3 (52), 243-252.

52. Zhou, X.J., Zhang, Q.N. (2010). Дослідження побудови та створення логістичного ланцюга доданої вартості. *Китайський бізнес і ринок*, 24 (4), 26-29.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Аналіз та оцінка фінансового стану ТзОВ «Онiкс»

## А) АНАЛІЗ ВЛАСНИХ ОБОРОТНИХ ЗАСОБІВ ЗА 2023 Р.

1. Робочий капітал = Поточні активи - поточні зобов'язання, тис. грн

$$P_k = \Phi.1.p.260 + \Phi.1.p.270 - \Phi.1.p.620$$

(Базовий)	$P_k =$	3312,				5150,		-
		2	+	0	-	2	=	1838
(Звітний)	$P_k =$	4551,				10850		6299,
		0	+	0	-	,6	=	6

2. Маневреність капіталу = Запаси і витрати / Робочий капітал

$$M_k = \frac{\Phi.1.pp100+110+120+130+140 + 270}{\Phi.1.pp260+270-620}$$

(Базовий)	$M_k =$		+	+	+	+	+	
		619,5	0	0	0	0	0	-
		3312,					5150,	=
		2	+	0	-	2		0,34
(Звітний)	$M_k =$		+	+	+	+	+	
		701,3	0	0	0,1	0	0	-
		4551,					1085	=
		0	+	0	-	0,6		0,11

3. Коефіцієнт структури робочого капіталу = Робочий капітал / Загальна вартість активів

$$K_{срк} = \frac{\Phi.1.p.260 + \Phi.1.p.270 - \Phi.1.p.620}{\Phi.1.p.280}$$

$$\text{Ксрк} = \frac{3312,2 + 0 - 5150,2}{14337,0} = -0,13$$

$$\text{Ксрк} = \frac{4551,0 + 0 - 10850,6}{19820,6} = -0,32$$

4. Коефіцієнт покриття = Поточні активи / Поточні зобов'язання

$$\text{Кп} = \frac{\text{Ф.1.p2}}{\text{Ф.1.p6}}$$

$$\text{(Базовий)} \quad \text{Кп} = \frac{3312,2}{5150,2} = 0,64$$

$$\text{(Звітний)} \quad \text{Кп} = \frac{4551,0}{10850,6} = 0,42$$

5. Коэф. швидкої ліквідності = (Поточні активи - Запаси) / Поточні зобов'язання

$$K_{\text{шл}} = \frac{\Phi.1.p.260 - (\Phi.1.pp.100+110+120+130+140)}{\Phi.1.p.620}$$

		3312,		(		+		+		+		
(Базовий)	$K_{\text{шл}} =$	2	-	619,5	+	0	0	0	0	0	0	= 0,52
											5150,2	
(Звітний)	$K_{\text{шл}} =$	0	-	701,3	+	0	0	0,1	0	0	= 0,35	
											10850,6	

6. Коэф. абсолютної ліквідності = (Грошові кошти + Поточні фін. інвестиції) / Поточні зобов'язання

$$K_{\text{ал}} = \frac{\Phi.1.pp.230 + 240 + 220}{\Phi.1.p.620}$$

		44,1		+		0		+		0		= 0,008
(Базовий)	$K_{\text{ал}} =$										5150,2	= 6
(Звітний)	$K_{\text{ал}} =$	23,2	+	0	+	0	+	0	0	= 0,002	10850,6	= 1

7. Коэф. готівкової ліквідності = Грошові кошти / Поточні зобов'язання

$$K_{\text{гл}} = \frac{\Phi.1.pp.230 + 240}{\Phi.1.p.620}$$

		44,1		+		0			= 0,008	
(Базовий)	$K_{\text{гл}} =$								5150,2	= 6
(Звітний)	$K_{\text{гл}} =$	23,2	+	0	+	0	+	0	= 0,002	
									10850,6	= 1

8. Коэф. захисного інтервалу = (Поточні активи - Запаси) / Середньоденні операційні витрати / Т

$$K_{\text{зі}} = \frac{\Phi.1.p.260 - (\Phi.1.pp.100+110+120+130+140)}{\Phi.2.pp(70+80+90)}$$

		3312,		+		+		+		+		
(Базовий)	$K_{\text{зі}} =$	2	-	(619,5	0	0	0	0	0	0	= 0,29	
											4672,	
		4696,									4672,	
		8	+	0	+	7	+	7	7			

$$\begin{array}{r}
 \text{(Звітний)} \\
 \text{й)}
 \end{array}
 \text{Кзі} = \frac{4551,0 - (701,30 + 0 + 0 + 0,10)}{8300,6 + 8084,5 + 432,9} = 0,23$$



## Б) АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ОБОРОТНИХ ЗАСОБІВ ЗА 2023 Р.

1. Коеф. обіговості оборотних засобів = (Валовий дохід - АЗ - Інші вирахування з доходу) / Середньорічна варт. ОЗ

	<i>Ф.2.р 035</i>		
	Ko =	-----	
		<i>Середньорічні:</i>	
		<i>Ф.1.р.260+Ф.1.р.270</i>	
		4696,8	
(Базовий)	Ko =	-----	= 1,42
		3312,2 + 0	
		7823,7	
(Звітний)	Ko =	-----	= 1,72
		4551,0 + 0	

2. Час обороту оборотних засобів = К-сть календарних днів / Ko

(Базовий)	Час обороту =	365	/	1,42	=	257,0 4
(Звітний)	Час обороту =	365	/	1,72	=	212,2 1

3. Коеф. оборотності запасів = СВ реалізованої продукції / Середньорічна вартість запасів

	<i>Ф.2.р 040</i>		
	Kоз =	-----	
		<i>Середньорічні:</i>	
		<i>Ф.1.рр.100+110+120+130+140</i>	
		0	
(Базовий)	Kоз =	-----	= 0
		+ + +	
		619,5 0 0 + 0 0	
		476,9	
(Звітний)	Kоз =	-----	= 0,68
		+ + + +	
		701,3 0 0 0,1 0	



7. Коеф. оборотності чистого робочого капіталу = (Валовий дохід - ПДВ - АЗ - Інші вирахування з доходу) / Середній залишок дебіторської заборгованості

	Корк	$\frac{\Phi.2.p.035}{\text{Середньорічн : } \Phi.1.p.260 + \Phi.1.p.270 - \Phi.1.p.620}$				
	=	4696,8				
(Базовий)	Корк	3312,		5150,	=	-
	=	2	+	0	-	2
						2,56
(Звітний)	Корк	$\frac{7823,7}{\text{Середньорічн : } \Phi.1.p.080 - \Phi.1.p.010}$				
	=	4551,		1085	=	-
		0	+	0	-	0,6
						1,24

8. Час обороту чистого робочого капіталу = Календарна кількість днів / Корк

(Базовий)	Час обороту чистого робочого капіталу =	365	/	(- 2,56)	=	142, 836
(Звітний)	Час обороту чистого робочого капіталу =	365	/	(- 1,24)	=	293, 896

9. Коеф. оборотності фіксованих активів = (Валовий дохід - ПДВ - АЗ - Інші вирахування з доходу) / Середньорічні фіксовані активи

	Кфа	$\frac{\Phi.2.p.035}{\text{Середньорічні: } \Phi.1.p.080 - \Phi.1.p.010}$				
	=	4696,8				
(Базовий)	Кфа	11024			=	0,43
	=	,8	-	0		
(Звітний)	Кфа	$\frac{7823,7}{\text{Середньорічні: } \Phi.1.p.080 - \Phi.1.p.010}$				
	=	15269			=	0,51
		,6	-	0		

10. Час обороту фіксованих активів = Календарна кількість днів / Кфа

(Базовий)	Час обороту фіксованих активів =	365	/	0,43	=	856, 76
-----------	----------------------------------	-----	---	------	---	---------

$$\begin{array}{l} \text{(Звітний)} \\ \text{й)} \end{array} \quad \begin{array}{l} \text{Час обороту фіксованих активів} \\ \\ \\ \end{array} = \frac{365}{0,51} = \frac{712,}{37}$$

11. Коеф. оборотності всіх використовуваних активів = (Валовий дохід - ПДВ - АЗ - Інші вирахування з доходу) / Середньорічні фіксовані активи

$$\begin{array}{l} \text{(Базовий)} \\ \text{й)} \\ \text{(Звітний)} \\ \text{й)} \end{array} \quad \begin{array}{l} \text{Коа} = \frac{\text{Ф.2.р 035}}{\text{Середньорічні:}} \\ \text{Коа} = \frac{4696,8}{14337,0} = 0,33 \\ \text{Коа} = \frac{7823,7}{19820,6} = 0,4 \end{array}$$

12. Час обороту всіх використовуваних активів = Календарна кількість днів /  
Коа

(Базовий)	Час обороту всіх використовуваних активів =	365	/	0,33	=	1114,16
(Звітний)	Час обороту всіх використовуваних активів =	365	/	0,4	=	924,69

## Додаток В

## В) АНАЛІЗ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА 2023 Р.

1. Рівень рентабельності продукції = Прибуток від реалізації / Собівартість продукції

$$R_{\text{пр}} = \frac{\Phi.2.050}{\Phi.2.040}$$

$$\text{(Базов.) } R_{\text{пр}} = \frac{0}{0} = 0$$

$$\text{(Звіт.) } R_{\text{пр}} = \frac{0}{476,9} = 0$$

## Г) ОЦІНЮВАННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА 2023 Р.

1. Рентабельність продажу = Чистий прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / Виручку від реалізації

$$R_{\text{п}} = \frac{\Phi.2.035}{\Phi.2.010}$$

$$\text{(Базов.) } R_{\text{п}} = \frac{4696,8}{5636,2} = 0,83$$

$$\text{(Звіт.) } R_{\text{п}} = \frac{7823,7}{9960,0} = 0,79$$

2. Рентабельність основної діяльності = Чистий прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / Витрати на виробництво продукції

$$R_{\text{од}} = \frac{\Phi.2.035}{\Phi.2.280}$$

$$\text{(Базов.) } R_{\text{од}} = \frac{4696,8}{-} = -$$

$$\text{(Звіт.) } R_{\text{од}} = \frac{7823,7}{8084,5} = 0,97$$

## Карта ризиків проекту

Пріоритет ризикового фактора	Код та назва ризикового фактора	Важливість фактора, (0–1)	Оцінка ризику в балах, (0–10)	Оцінка з урахуванням важливості
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7 = 5·6</i>
1.	Нестабільність законодавства, пов'язаного з проектом	1	10	10
2.	Ризик при оцінці вартості й доступності матеріалів і сировини	1	10	10
3.	Ризик неясності, тобто яка комбінація характеристик нового продукту буде краще продаватись	0,9	10	9
4.	Переоцінка можливості використання нової технології для зниження виробничих витрат	0,9	10	9
5.	Ризик небезпеки, тобто чи новий продукт буде «поглинений» існуючою продукцією	0,8	8	6,4
6.	У відносинах з постачальниками	0,8	8	6,4
7.	Ризик впевненості в наявності потенціалу у підприємства для ексклюзивного співробітництва	0,8	6	4,8
8.	Можливість попередньої змови конкурентів	0,6	8	4,8
9.	Ризик упевненості в наявності контрагентів, готових працювати з нашим підприємством	1	4	4
10.	Ризик переоцінки успіху	0,6	6	3,6
11.	Через невизначеність дій контрагентів	0,8	4	3,2
12.	Ризик при оцінці здатності укомплектувати персонал потрібними працівниками	0,6	4	2,4
13.	Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	0,2	8	1,6

14.	Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	0,2	8	1,6
15.	Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	0,4	1	0,4
16.	Через невизначеність попиту на продукт	0,2	2	0,4
17.	Через невизначеність доходу від продукту	0,2	2	0,4



## Додаток Д

## Програма запобігання та реагування на ризики проекту

Група ризиків	Код та назва ризикового фактора	Пріоритет	План запобігання для групи ризиків	Відповідальна посадова особа	Метод управління
2	2.10. Нестабільність законодавства, пов'язаного з проектом	1	Користування послугами аналітиків, моніторинг політичних змін та змін ринкової кон'юнктури.	Аутсорсингова аналітична компанія або комерційний директор	Попередження ризиків
	2.1. Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	13			
4	4.6. Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	14	Захист підприємства від промислового шпіонажу, пошук союзників створення господарських об'єднань.	Керівництво концерну (рада директорів)	Дисипація ризику
	4.4. Можливість попередньої змови конкурентів	8			
6	6.5. Ризик у впевненості в наявності потенціалу у підприємства для ексклюзивного співробітництва	7	Вивчення галузевого ринку збуту, оцінка конкурентів.	Менеджер з комерційного розвитку	Попередження ризиків
10	10.1. Ризик неясності, яка комбінація характеристик нового продукту буде краще продаватись	3	Аналіз минулорічних продажів, знаходження тенденції, прогнозування попиту.	Аутсорсингова аналітична компанія або комерційний директор	Попередження ризиків
11	11.1. Переоцінка можливості використання нової технології для зниження виробничих витрат	4	Пошук нових проектів, посилення маркетингової стратегії, підвищення конкурентоздатності продукції.	Маркетолог, Інженер–технолог.	Дисипація ризику
	11.6. Ризик небезпеки, що новий продукт буде «поглинений» існуючою продукцією	5			

12	12.12. У відносинах з постачальниками	6	Наявність резервних каналів постачання	Директор	Повне або часткове страхування ризиків
13	13.8. Ризик переоцінки успіху	10	Проведення тендерів, відвідування ярмарок, аналізу доцільності імпорту	Менеджер з комерційного розвитку Митний брокер	Уникнути можливих ризиків
	13.9. Ризик упевненості в наявності контрагентів, готових працювати з нашим підприємством	9			
14	14.3. Через невизначеність дій контрагентів	11	Забезпечення тенденції до розвитку підприємства, нарощення виробничих потужностей споживчої бази, диверсифікація продукції для набуття гнучкості.	Всі структури підприємства	Дисипація ризику Диверсифікація
	14.4. Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	15			
	14.1. Через невизначеність попиту на продукт	16			
	14.2. Через невизначеність доходу від продукту	17			
15	15.8. Ризик при оцінці вартості й доступності матеріалів і сировини	2	Найм професійних фахівців або підвищення кваліфікації працівників. Покращення умов праці.	Керівництво концерну (рада директорів)	Уникнути можливих ризиків
	15.13. Ризик при оцінці здатності укомплектувати персонал потрібними працівниками	12			