

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

ЖИТОМИРСЬКИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра економіки, управління та бізнес-адміністрування

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри _____

« ____ » _____ 202 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

«РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав: студент групи
ІН5-8-21-Б1УБ (4,6з)
спеціальності 073 «Менеджмент»
Мірошникова Юлія Олексіївна

Керівник:
доц. Волківська А. М.

Рецензент:

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА	6
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА СТАНУ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»	15
2.1. Аналіз функціонування логістичної системи підприємства .	15
2.2. Оцінка ефективності розвитку логістичної системи підприємства	22
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»	29
3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення розвитку логістичної системи підприємства.....	29
3.2. Розробка заходів із удосконалення управління логістичною системою підприємства	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток логістичної системи є ключовим для стабільної роботи підприємства, підвищення ефективності операцій та зміцнення його конкурентних позицій. Сьогодні логістика стала стратегічним інструментом, що забезпечує узгоджений рух матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Ефективна система дозволяє знижувати витрати, мінімізувати втрати, підтримувати безперервність виробництва та підвищувати якість обслуговування клієнтів.

В умовах нестабільного ринку ключовим стає адаптивність логістичної системи та її здатність швидко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Сучасний розвиток логістики включає не лише вдосконалення постачання, транспорту та складування, а й активне впровадження цифрових технологій, автоматизації та аналітики. Інтеграція інформаційних потоків забезпечує прозорість управління та прискорює прийняття рішень.

Сучасне управління логістикою потребує системного підходу, що поєднує стратегічне планування, контроль та управління ризиками. Логістична система повинна забезпечувати економічну ефективність, задоволення потреб клієнтів та стабільний розвиток підприємства. Розвиток логістики передбачає оптимізацію ланцюгів постачання, покращення управління запасами, впровадження прогнозування попиту та застосування сучасних технологій. Важливим напрямом є також цифровізація логістичних процесів і впровадження інтегрованих інформаційних систем. Це сприяє підвищенню прозорості операцій, скороченню витрат і посиленню конкурентних позицій підприємства.

Отже, розвиток логістичної системи є ключовим напрямом стратегічного управління, що дозволяє зміцнити конкурентні переваги підприємства, підвищити його економічну ефективність та забезпечити стабільний розвиток у динамічних ринкових умовах.

Мета дослідження. Метою дослідження є систематизація та вдосконалення теоретико-методичних основ розвитку логістичної системи підприємства, а також виявлення резервів підвищення ефективності управління її формуванням та функціонуванням.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких основних завдань:

- дослідити теоретичні основи розвитку логістичної системи підприємства;
- проаналізувати функціонування логістичної системи підприємства;
- здійснити оцінку ефективності розвитку логістичної системи підприємства;
- запропонувати організаційно-методичні засади удосконалення розвитку логістичної системи підприємства;
- розробити заходи із удосконалення управління логістичною системою підприємства.

Об’єктом дослідження в роботі є процес удосконалення та розвитку логістичної системи ТОВ «Київський БКК».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні основи вдосконалення і розвитку логістичної системи ТОВ «Київський БКК».

Теоретична база дослідження складається з наукових концепцій, підходів і моделей розвитку логістичних систем, методичних положень щодо управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, а також результатів попередніх досліджень у сфері оптимізації логістики та підвищення ефективності підприємницьких структур. Вона дозволяє обґрунтувати вибір методів аналізу, формування стратегії розвитку логістичної системи та визначення резервів підвищення її продуктивності.

Методологічна база дослідження. У дослідженні використано комплекс наукових методів: аналіз і синтез – для виявлення ключових характеристик логістичних процесів; індукцію та дедукцію – для вивчення взаємозв’язків елементів системи; порівняння – для оцінки ефективності логістичних стратегій; систематизацію та класифікацію – для структурування витрат і

потоків. Економіко-математичне моделювання та прогнозування застосовувалися для обґрунтування інновацій, а алгоритмізація – при розробці логістичного контролінгу. Графічні методи забезпечили наочне представлення процесів та структури логістичної системи.

Інформаційною базою дослідження стали наукові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних і зарубіжних фахівців, чинне законодавство України, статистичні дані, а також фінансова та управлінська звітність досліджуваного підприємства.

Теоретична та практична значущість результатів дослідження полягає у формуванні наукового підґрунтя для подальшого розвитку теорії інвестиційної привабливості підприємств з урахуванням специфіки української економіки. У ході роботи було виокремлено основні чинники, що визначають рівень інвестиційної привабливості, а також запропоновано підходи до її оцінювання та підвищення. Отримані результати сприяють глибшому розумінню інвестиційних процесів в Україні та розширюють методичний інструментарій аналізу інвестиційних можливостей підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки дослідження пройшли апробацію в межах участі у таких науково-практичних конференціях:

1. Осовська Г.В., Мірошникова Ю.В. Розвиток логістичної системи підприємства. Наукові ініціативи сьогодення України: правові, економічні, соціальні та поведінкові аспекти : матеріали XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (10-11 грудня 2025 р., ЖІ ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Житомир). ЖІ ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2025.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 53 сторінках друкованого тексту. Робота містить 10 рисунків, 13 таблиць, 3 додатки, список використаних джерел із 58 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах глобалізації ринків, зростання конкуренції та нестабільності економічного середовища особливої актуальності набуває розвиток логістичної системи підприємства. Ефективно організована логістика забезпечує безперервність виробничих процесів, оптимізацію витрат і своєчасне задоволення потреб споживачів.

Сучасні тенденції цифровізації, автоматизації та інтеграції інформаційних технологій вимагають від підприємств удосконалення управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Недостатній рівень розвитку логістичної системи може призводити до зростання витрат, зниження конкурентоспроможності та втрати ринкових позицій. Саме тому дослідження теоретичних засад і практичних напрямів розвитку логістичної системи підприємства є своєчасним і важливим завданням сучасної економічної науки та практики управління [75].

У сучасних умовах господарювання логістика стає ключовим стратегічним інструментом управління, що забезпечує стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Налагоджена система дозволяє підтримувати безперервність виробництва, раціонально формувати запаси та своєчасно виконувати поставки, узгоджуючи внутрішні операції з вимогами зовнішнього середовища. Удосконалення логістики передбачає впровадження інновацій, автоматизацію та цифровізацію управління потоками, що підвищує рівень обслуговування клієнтів і розширює збутові можливості підприємства.

Результативно організована логістична система створює для підприємства стратегічні переваги, надаючи йому здатність оперативно реагувати на зміни та виклики нестабільного економічного середовища. Отже, побудова та розвиток логістичної системи виступають важливою передумовою забезпечення довгострокового функціонування, фінансової стійкості й зміцнення

конкурентних позицій підприємства [50].

Логістика є комплексною сферою наукових знань і практичної діяльності, що охоплює процеси планування, організації, координації та контролю руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах просування продукції та послуг від виробника до кінцевого споживача. Її основне призначення полягає в раціональному використанні ресурсного потенціалу, мінімізації витрат, підвищенні результативності виробничих процесів і забезпеченні належного рівня обслуговування клієнтів [40].

Логістика включає такі ключові напрями діяльності, як транспортування продукції, її зберігання, регулювання рівня запасів, пакування, оброблення замовлень та організацію постачання. У сучасному бізнес-середовищі вона розглядається як важливий стратегічний інструмент управління підприємством, що забезпечує узгодження внутрішніх операцій із вимогами ринку та потребами споживачів. Логістика виступає невід'ємним елементом системи управління ланцюгами постачання, сприяючи підвищенню оперативності, якості та економічної доцільності руху ресурсів і готової продукції.

Таким чином, логістична система підприємства являє собою комплексну організаційно-технічну конструкцію, що об'єднує взаємопов'язані підсистеми, бізнес-процеси, ресурси та інформаційні потоки, спрямовані на планування, узгодження, регулювання й контроль руху матеріальних ресурсів, готової продукції, фінансових коштів та інформації від постачальників до кінцевих споживачів. Її функціонування забезпечує ефективне поєднання внутрішніх операцій підприємства із зовнішніми ланцюгами постачання, сприяє раціоналізації витрат, скороченню тривалості оброблення замовлень, підвищенню рівня сервісу та гнучкому реагуванню на зміни ринкового середовища.

Логістичну систему доцільно аналізувати як на макро-, так і на мікрорівні. Макрорівень охоплює функціонування логістичних систем у межах держави, регіону або світових ланцюгів постачання та пов'язаний із переміщенням товарних потоків між підприємствами, галузями й країнами, а також із

інтеграцією у міжнародні логістичні мережі. Натомість мікрорівень стосується організації логістики в межах окремого підприємства чи його структурних підрозділів. У цьому випадку основна увага зосереджується на управлінні запасами, транспортуванні, складській діяльності та координації внутрішніх ресурсних потоків [7].

Структурну побудову логістичної системи підприємства відображено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Структура логістичних систем підприємства

Джерело: складено автором за [16]

Усі види логістики базуються на інформаційному потоці, який забезпечує обмін даними, контроль руху ресурсів, планування запасів і координацію транспорту та складів, сприяючи узгодженню процесів і підвищенню ефективності системи. Логістичні системи володіють ключовими властивостями економічних систем [28; 50]:

1. Цілісність – система діє як єдине ціле, де всі підсистеми та процеси взаємопов’язані для досягнення спільних цілей.
2. Структурованість – наявність підсистем (транспорт, склади, управління запасами, інформаційні потоки) із чіткими функціями та взаємодією.
3. Взаємозв’язок елементів – зміни в одному процесі впливають на інші, забезпечуючи узгодженість потоків.
4. Цілеспрямованість – усі функції спрямовані на оптимізацію ресурсів і

підвищення ефективності.

5. Динамічність – здатність адаптуватися до змін ринку та зовнішніх умов.

6. Регульованість – механізми управління дозволяють коригувати діяльність для досягнення цілей.

7. Ефективність – мінімальні витрати ресурсів при максимальній продуктивності та якості обслуговування.

Межі логістичної системи підприємства охоплюють повний цикл руху ресурсів: від придбання та зберігання матеріалів, через виробничу обробку і перетворення на готову продукцію, до зберігання готових товарів та їх передачі споживачам із поверненням фінансових коштів у систему [75].

Схематичне відображення функціонування логістичної системи підприємства наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Функціонування логістичної системи

Джерело: складено автором за [79; 87]

На вході логістичної системи формуються матеріальні ресурси, інформаційні потоки та витрати, а результатом її роботи є логістичний продукт – своєчасна доставка, збереження та обробка товарів, оптимізація запасів, ефективне управління потоками і високий рівень обслуговування, що забезпечує задоволення потреб споживачів і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Логістичний продукт – це результат роботи логістичної системи, що забезпечує ефективний рух матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Він включає доставку, зберігання, обробку та комплектацію товарів, управління

запасами, пакування та інформаційне забезпечення. Такий продукт підвищує цінність для споживача, покращує обслуговування і створює конкурентні переваги підприємства [1].

Структура логістичного продукту, що формується на підприємстві, представлена на рис. 1.3.

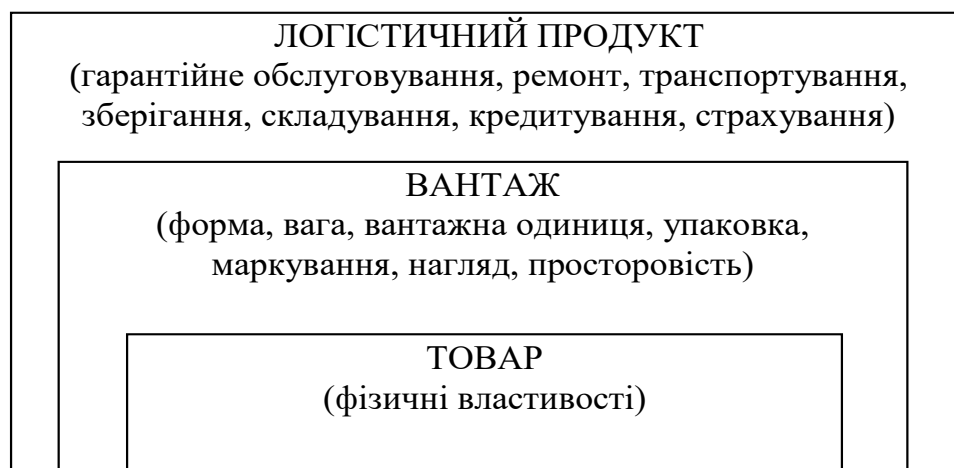


Рис. 1.3. Структура логістичного продукту

Джерело: складено автором за [11; 28]

Логістичний продукт має три взаємопов'язані рівні [4; 22]:

1. Фізичні властивості товару – об'єм, вага, форма, упаковка та якість, що визначають зберігання, транспортування та обробку.
2. Товар як вантаж – організаційні та технічні аспекти переміщення: пакування, маркування, навантаження, маршрути і вантажообіг.
3. Логістичні послуги – додаткові дії для ефективності системи: управління запасами, складування, транспорт, інформаційне забезпечення та супровід до споживача.

Отже, структура логістичного продукту показує, що це не просто товар, а комплексний результат поєднання матеріальних, організаційних і сервісних елементів.

Метою логістичної системи є забезпечення ефективного руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків від постачальників до споживачів при мінімальних витратах і високому рівні обслуговування. Це

передбачає оптимізацію запасів, скорочення часу доставки, покращення сервісу та узгодження внутрішніх і зовнішніх процесів підприємства [20].

Вплив сформованої логістичної системи на розвиток підприємства відображено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Значення сформованої логістичної системи для розвитку підприємства

Джерело: складено автором за [33; 50]

Таким чином, логістична система підприємства – це складна організаційно-технічна структура, що поєднує матеріальні, інформаційні та фінансові потоки. Вона забезпечує ефективний рух ресурсів від постачальників до споживачів, оптимізує витрати і скорочує час доставки. Система включає фізичні властивості товару, його організацію як вантажу та комплекс логістичних послуг, що створюють додаткову цінність для клієнта і

підвищують гнучкість підприємства у реагуванні на зміни ринку.

Формування логістичної системи підприємства – це комплекс заходів з організації та інтеграції всіх логістичних функцій. Воно включає планування потоків ресурсів, визначення структури підрозділів і каналів постачання, а також вибір технологій транспортування та складування [76].

Метою формування логістичної системи є створення ефективної структури для оптимального управління ресурсами, своєчасної доставки продукції, зниження витрат і підвищення якості обслуговування. Воно включає впровадження інформаційних технологій та автоматизацію контролю процесів, слугуючи стратегічною основою розвитку підприємства і забезпечуючи його конкурентні переваги та стабільність [76].

Стадії та етапи формування або реінжинірингу логістичної системи підприємства відображено на рис. 1.5.

Детальніше розглянемо стадії та етапи формування (реінжинірингу) логістичної системи підприємства [4; 81]:

1. Розробка проекту логістичної системи. На цьому етапі визначаються цілі та завдання системи з урахуванням стратегічних пріоритетів підприємства, аналізуються існуючі процеси та оцінюється їх ефективність. Формується концепція майбутньої системи, визначаються підсистеми, їх функції та критерії оцінки, а також здійснюється первинний вибір технологій і засобів управління потоками ресурсів. Результатом є проект логістичної системи з визначеною структурою та принципами функціонування.

2. Аналіз макроекономічних чинників та зовнішніх взаємовідносин. На цьому етапі вивчаються зовнішні фактори, що впливають на підприємство: економічна ситуація, ринкові тенденції, законодавство та конкуренція, а також взаємодія з постачальниками, партнерами та споживачами. Оцінюється вплив макроекономічних умов на логістичні процеси, визначаються можливості та ризики, пов'язані з цінами, інфраструктурою та транспортними потоками. Результатом є комплексна оцінка зовнішнього середовища та рекомендації щодо адаптації логістичної системи.

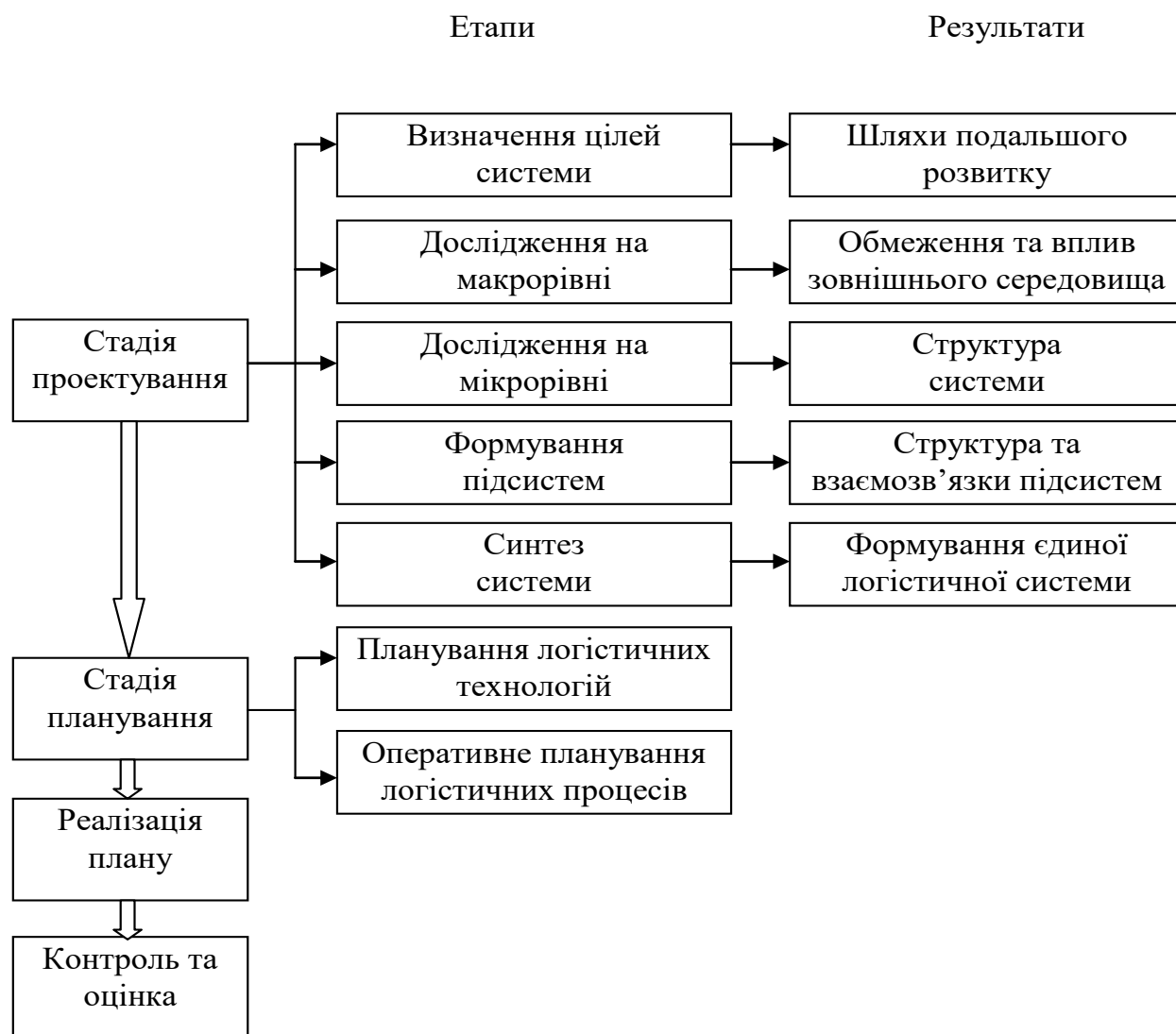


Рис. 1.5. Стадії та етапи формування (реінжинірингу) логістичної системи

Джерело: складено автором за [81]

3. Дослідження на мікрорівні. На цьому етапі аналізується внутрішня логістична діяльність підприємства: постачання, виробництво, збут та взаємодія з контрагентами. Оцінюється ефективність управління запасами, транспортуванням, складуванням та інформаційних потоків між підрозділами. Виявляються вузькі місця та резерви для підвищення продуктивності. Результатом є комплексна картина внутрішніх і зовнішніх процесів для подальшого проектування системи [4; 81].

4. Деталізація на рівні підсистем. На цьому етапі проект логістичної системи поділяється на підсистеми з визначенням їхніх функцій, взаємозв'язків і порядку обміну інформацією та ресурсами. Встановлюються нормативи

управління потоками та ключові показники ефективності, оцінюються необхідні технічні, організаційні та кадрові ресурси, а також пріоритети впровадження інновацій і автоматизації. Результатом є чітка структура підсистем та їх взаємодія в межах підприємства.

5. Синтез системи. На цьому етапі всі підсистеми інтегруються в єдину логістичну систему підприємства. Аналізуються варіанти компоновки та обирається оптимальна конфігурація, оцінюється взаємодія потоків ресурсів, розробляються алгоритми управління та контролю ефективності, а також встановлюються механізми координації і обміну інформацією. Результатом є сформована цілісна система, готова до впровадження і подальшого вдосконалення.

Таким чином, теоретичні основи розвитку логістичної системи підприємства підкреслюють її ключову роль у забезпеченні ефективного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Логістична система виступає стратегічним інструментом, який забезпечує безперервність виробничих процесів, оптимізацію запасів і своєчасність поставок. Вона інтегрує внутрішні операції підприємства із зовнішнім середовищем, сприяючи зміцненню партнерських зв'язків і конкурентних позицій на ринку. Формування системи передбачає планування, організацію та контроль усіх логістичних функцій і підсистем, з урахуванням сучасних технологій та автоматизації. Логістичний продукт підприємства включає фізичні характеристики товарів, організацію їх переміщення та комплекс логістичних послуг, що підвищують цінність для споживача. Розвиток логістичної системи дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов, підвищувати ефективність процесів і скорочувати витрати. Отже, вдосконалення логістики є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку, конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА СТАНУ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»

2.1. Аналіз функціонування логістичної системи підприємства

ТОВ «Київський БКК» є провідним українським виробником кондитерських виробів, спеціалізуючись на виробництві тортів і тістечок, та входить до складу холдингу ПАТ «Київхліб». До 2022 року підприємство займало лідируючі позиції у своєму сегменті, а до 2024 року його частка полиць у роздрібних мережах сягнула 50%, що підтверджує сильні ринкові позиції компанії. На 2025 рік асортимент налічує понад 90 видів бісквітно-кремової продукції, а виробничі потужності становлять близько 20 тонн продукції на добу. Продукція реалізується через усі національні торговельні мережі України та експортується до Європи, Північної Америки та країн Близького Сходу. Всі вироби маркуються знаком «БКК», що гарантує їхню якість та автентичність [56].

Компанія дотримується традиційних рецептів, використовуючи високоякісні натуральні інгредієнти та вершкове масло без шкідливих добавок, а торти декоруються вручну, що робить кожен виріб унікальним зразком кондитерського мистецтва. Щодня близько 165 000 українців споживають продукцію БКК, а обсяги місячного виробництва тортів і тістечок вражають масштабами, які можна уявно порівняти з відстанню від Києва до Черкас або площею чотирьох футбольних полів. Серед популярних торгових марок підприємства – торти «Грильжний глазурований», «Празький з вишнею», «Хрещатий яр», «Київські каштани», а також тістечка «Заварні з кремом», «Бісквітно-кремові» та «Трюфельні» [56].

ТОВ «Київський БКК» налічує понад 600 висококваліфікованих працівників, які підтримують високі стандарти якості продукції. Десерти компанії представлені в мережах «АТБ», «Ашан», «Billa», «Сільпо», «Metro»,

«Novus» та інших, а також через дистриб'юторську мережу по всій Україні. Підприємство активно розвиває експорт, зміцнюючи міжнародну присутність бренду.

Успіх компанії забезпечується стабільно високою якістю продукції та орієнтацією на потреби клієнтів. Виробництво відповідає європейським стандартам завдяки впровадженню системи менеджменту безпечності та якості харчових продуктів. Компанія поєднує традиції кондитерського мистецтва з сучасними технологіями, що гарантує її довготривалу конкурентоспроможність на національному та міжнародному ринку.

Схему організаційної структури управління ТОВ «Київський БКК» наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Київський БКК»

Джерело: складено за даними підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є важливим інструментом для комплексної оцінки його діяльності, визначення сильних і слабких сторін та обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Вона дозволяє оцінювати ефективність використання ресурсів, фінансову стійкість, ліквідність, платоспроможність і рентабельність. Крім того, така оцінка допомагає своєчасно виявляти фінансові ризики, планувати заходи щодо їх мінімізації та забезпечувати стабільний розвиток компанії. На основі результатів діагностики керівництво може оптимізувати витрати, підвищувати ефективність виробничих і комерційних процесів та формувати стратегії зростання і інвестиційного розвитку. Вона також необхідна для підготовки прозорої фінансової звітності для інвесторів, кредиторів і контролюючих органів.

Дані про динаміку основних економічних показників діяльності ТОВ «Київський БКК» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Київський БКК»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	730500	960804	1087395	356895	48,86
2	Валовий прибуток, тис. грн.	372330	480168	507658	135328	36,35
3	Чистий прибуток, тис. грн.	98494	119376	96249	-2245	-2,28
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	408137,0	519295,5	628057,0	219920,0	53,88
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	37598,5	47585,0	71732,0	34133,5	90,78
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	370538,5	471710,5	556325,0	185786,5	50,14
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	760	701	686	-74	-9,74
8	Фондовіддача	19,43	20,19	15,16	-4,27	-21,98
9	Фондомісткість	0,02	0,02	0,01	-0,01	-50,00
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	49,47	67,88	104,57	55,09	111,36
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	961,18	1370,62	1585,12	623,94	64,91
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,97	2,04	1,95	-0,02	-0,85

Джерело: складено за даними підприємства

Аналіз динаміки основних економічних показників ТОВ «Київський БКК» за 2022-2024 роки свідчить про зростання фінансового та виробничого потенціалу підприємства. Чистий дохід зріс на 48,86%, а валовий прибуток – на 36,35%, що відображає розширення обсягів реалізації та ефективності виробництва, тоді як чистий прибуток незначно знизився на 2,28%, ймовірно через зростання витрат. Середньорічна вартість активів збільшилася на 53,88%, зокрема необоротних на 90,78% і оборотних на 50,14%, що свідчить про інвестиції та розширення виробничих потужностей. Чисельність працівників зменшилася на 9,74%, водночас продуктивність праці зросла на 64,91%, а фондоозброєність – на 111,36%, що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів. Фондовіддача знизилася на 21,98%, а фондомісткість – на 50%, тоді як коефіцієнт оборотності оборотних активів залишився майже незмінним. Загалом, показники свідчать про зростання масштабів діяльності та продуктивності підприємства за умови необхідності контролю витрат для підтримки прибутковості.

Логістика є ключовим фактором ефективного функціонування ТОВ «Київський БКК», забезпечуючи безперебійність виробництва та стабільність постачання продукції споживачам. Для підприємства з обмеженим терміном зберігання важливими є ефективні транспорт, складування та дистрибуція, що гарантують свіжість і високу якість товарів. Налагоджена логістична система підвищує рівень сервісу, формує позитивний імідж бренду та зміцнює позиції на національному й міжнародному ринках. Вона інтегрує всі елементи ланцюга поставок – від постачальників сировини до кінцевих споживачів. Розвиток логістики є запорукою стійкого зростання та конкурентоспроможності підприємства [58].

Логістична система ТОВ «Київський БКК» складається з інтегрованих процесів, методів і ресурсів, що забезпечують ефективне управління потоками сировини, матеріалів, готової продукції та інформації, гарантують безперервність виробництва та своєчасне задоволення потреб споживачів.

Дані про ключові елементи діючої логістичної системи ТОВ «Київський БКК» наведено в табл. 2.2.

Основні елементи діючої логістичної системи підприємства
ТОВ «Київський БКК»

№	Елемент логістичної системи	Опис та функції
1	Постачання сировини	Організація закупівлі та своєчасної доставки високоякісних інгредієнтів для виробництва продукції.
2	Виробничі процеси	Планування та координація виробництва тортів і тістечок, забезпечення безперебійності виробничого циклу.
3	Складування	Зберігання сировини та готової продукції з дотриманням умов збереження свіжості та якості.
4	Транспорт та дистрибуція	Організація доставки продукції до торговельних мереж і дистриб'юторів по Україні та за кордон.
5	Управління запасами	Контроль рівня сировини та готової продукції для забезпечення безперервного виробництва і постачання.
6	Інформаційне забезпечення	Координація потоків даних між підрозділами, моніторинг замовлень, контроль виконання поставок.
7	Контроль якості	Перевірка продукції на відповідність стандартам, забезпечення високої якості та безпеки продукції.
8	Обслуговування клієнтів	Підтримка партнерів і кінцевих споживачів, оперативне реагування на запити та рекламациї.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, логістична система підприємства побудована за принципом комплексної інтеграції всіх етапів руху продукції – від постачання сировини до обслуговування кінцевих споживачів. Кожен елемент виконує специфічні функції, що забезпечують безперебійність виробництва, дотримання стандартів якості та своєчасну доставку продукції. Постачання сировини і управління запасами гарантують наявність необхідних ресурсів, виробничі процеси та складування забезпечують оптимізацію технологічних циклів, а транспорт і дистрибуція – ефективну доставку готової продукції на ринок. Інформаційне забезпечення дозволяє координувати взаємодію між підрозділами та контролювати логістичні потоки, тоді як контроль якості та обслуговування клієнтів підтримують високу репутацію бренду та задоволеність споживачів. Така структура демонструє, що логістична система ТОВ «Київський БКК» є інтегрованою, адаптивною та орієнтованою на максимальну ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз діяльності підприємства дозволяє виділити основні аспекти логістики ТОВ «Київський БКК», що визначаються його бізнес-моделлю як виробника швидкопсувних кондитерських виробів [56]:

1. Внутрішня логістика виробництва та складів. Виробництво розташоване в Києві, де щоденно виготовляються сотні кондитерських виробів. Логістика спрямована на швидкий оборот сировини (борошно, цукор, фрукти тощо) та готової продукції з обмеженим терміном зберігання (до кількох днів). Це потребує ефективної внутрішньовиробничої логістики, що включає автоматизоване транспортування матеріалів, контроль якості на конвеєрі та використання охолоджених складів для запобігання псуванню продукції.

2. Зовнішня логістика та дистрибуція здійснюється за кількома напрямками:

2.1. Доставка в межах Києва. Для онлайн-замовлень від 500 грн компанія забезпечує безкоштовну доставку наступного дня, використовуючи власний або аутсорсинговий транспорт (кур'єри, електровелосипеди, малотоннажні авто) для швидкого постачання свіжих тортів.

2.2. Доставка по регіонах України. Виконується згідно з логістичним планом через партнерів – національні перевізники, такі як «Нова Пошта» та «Укрпошта». Основна мета – оперативна доставка для збереження свіжості продукції.

2.3. Експорт. Підприємство експортує продукцію до країн ЄС, маючи п'ять охоронних документів на торгові марки з елементом «БКК», що спрощує експортні операції. Для доставки використовуються морські, авіа- та автомобільні перевезення з урахуванням митного оформлення.

Організаційна структура управління логістикою ТОВ «Київський БКК» складається з взаємопов'язаних підрозділів, які забезпечують планування, координацію та контроль матеріальних, інформаційних і фінансових потоків на всіх етапах виробництва та збуту. Вона побудована за принципом інтеграції логістичних функцій для мінімізації витрат і забезпечення високого рівня обслуговування споживачів.

Схема управління логістичною системою ТОВ «Київський БКК» наведена на рис. 2.2.

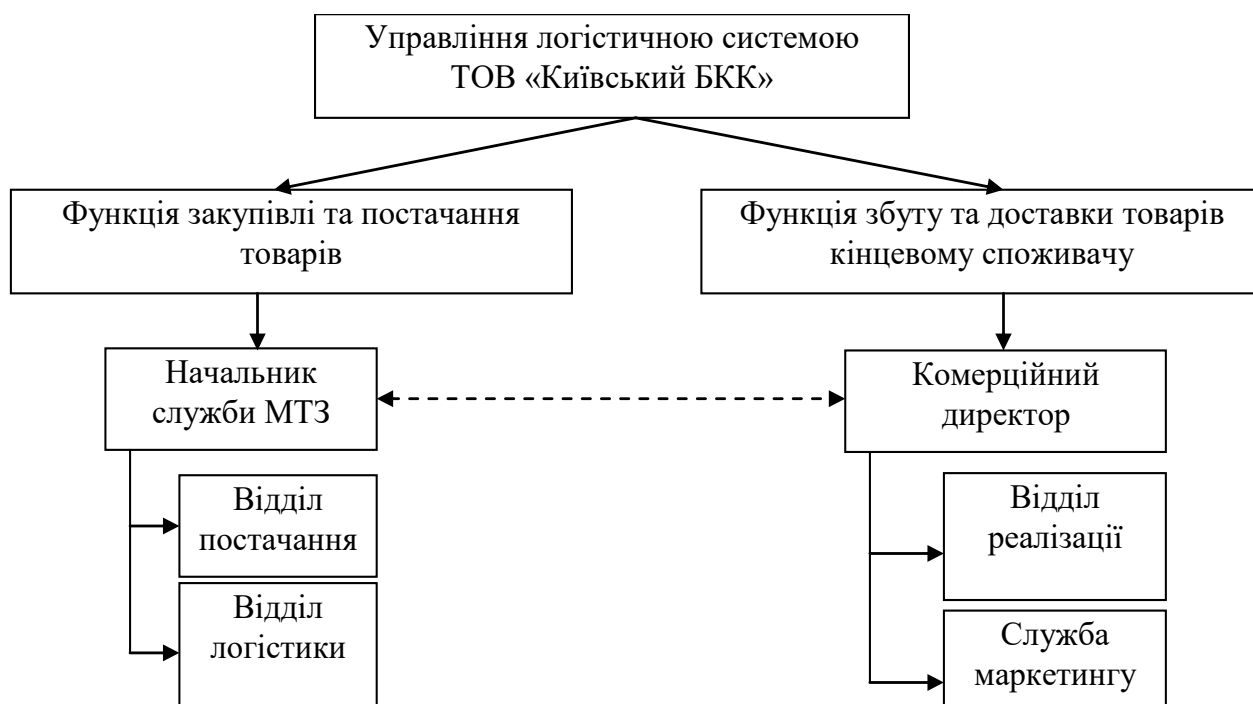


Рис. 2.2. Організаційна структура управління логістичною системою ТОВ «Київський БКК»

Джерело: розроблено автором

Управління логістикою ТОВ «Київський БКК» включає дві основні функції. Перша – організація постачання, що охоплює вибір постачальників, планування поставок, контроль якості сировини та управління запасами за допомогою автоматизованих систем. Друга – забезпечення збуту продукції, що передбачає управління дистрибуцією, транспортуванням, складськими операціями та інформаційними потоками для своєчасної і надійної доставки споживачам.

Отже, аналіз функціонування логістичної системи ТОВ «Київський БКК» показав її високу інтеграцію всіх етапів руху сировини та готової продукції, що забезпечує безперебійність виробництва і своєчасне задоволення потреб споживачів. Ефективне управління внутрішніми та зовнішніми логістичними процесами створює умови для підвищення якості обслуговування і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

2.2. Оцінка ефективності розвитку логістичної системи підприємства

Оцінка ефективності розвитку логістичної системи підприємства є надзвичайно актуальною в сучасних умовах динамічного ринку та високої конкуренції. Ефективна логістика забезпечує безперебійність виробничих процесів, оптимізацію витрат та своєчасне задоволення потреб споживачів. Вона сприяє підвищенню рівня обслуговування клієнтів і формує додаткові конкурентні переваги для підприємства. Своєчасна оцінка дозволяє виявляти вузькі місця, ризики та резерви для підвищення продуктивності логістичних потоків. Крім того, оцінка ефективності розвитку логістичної системи дозволяє планувати впровадження інноваційних рішень та автоматизації процесів для підвищення загальної продуктивності підприємства.

Розвиток логістичної системи потребує комплексного підходу до планування, управління запасами, транспортування та складування продукції. Інтеграція сучасних інформаційних технологій і автоматизації робить оцінку ефективності ще більш необхідною для адаптації до змін ринкових умов. Таким чином, аналіз і контроль логістичної діяльності є стратегічною умовою підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Проведення експертного оцінювання факторів розвитку логістичної системи ТОВ «Київський БКК» є ефективним інструментом для визначення пріоритетних напрямів та резервів підвищення ефективності логістики. Залучення п'яти фахівців управління логістики забезпечує об'єктивну та комплексну оцінку впливу ключових факторів на всі етапи постачання та збуту продукції. Таке оцінювання дозволяє виділити найбільш значущі елементи системи, на які слід звернути особливу увагу при плануванні оптимізації процесів. Крім того, експертні висновки сприяють розробці стратегічних рішень щодо впровадження інновацій та автоматизації логістичних операцій. Це дозволяє підприємству підвищити оперативність, точність і надійність управління логістичними потоками, зміцнюючи його конкурентні позиції на ринку.

Методика зваженої експертної оцінки факторів, що впливають на розвиток логістичної системи ТОВ «Київський БКК», передбачає систематичне визначення відносної значущості кожного фактору та інтеграцію думок експертів у кількісну оцінку. Експерти оцінюють відносну важливість факторів за шкалою від 0 до 1, при цьому сума всіх ваг дорівнює 1, що відображає критичну роль кожного з них у розвитку логістики підприємства. Кожен фактор додатково оцінюється за 5-бальною шкалою: 1 – мінімальний позитивний вплив, 5 – максимальний позитивний вплив на логістичну систему. Зважена оцінка кожного фактора визначається шляхом множення його ваги на оцінку експерта. Після отримання результатів усіх експертів формується середнє значення, яке дозволяє ранжувати фактори за їх впливом на розвиток системи. Це дає змогу виділити пріоритетні напрями оптимізації та планування ресурсів для підвищення ефективності логістики.

Підсумки зваженої експертної оцінки факторів, що впливають на розвиток логістичної системи ТОВ «Київський БКК», наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Результати зваженої експертної оцінки факторів впливу
на розвиток логістичної системи ТОВ «Київський БКК»**

№	Фактор впливу	Вага фактора (w_i)	Оцінка експерта ($b_i, 1-5$)	Зважена оцінка ($w_i \times b_i$)
1	Якість постачання сировини	0,08	5	0,40
2	Своєчасність поставок	0,07	5	0,35
3	Надійність постачальників	0,06	4	0,24
4	Організація складського господарства	0,07	4	0,28
5	Температурний контроль та зберігання	0,05	4	0,20
6	Ефективність транспортної логістики	0,08	5	0,40
7	Оптимізація маршрутів доставки	0,06	4	0,24
8	Використання цифрових технологій	0,07	4	0,28
9	Автоматизація складських процесів	0,06	3	0,18
10	Управління запасами	0,06	4	0,24
11	Кваліфікація персоналу логістики	0,05	5	0,25
12	Вартість логістики	0,05	3	0,15
13	Зовнішні фактори (ринок, конкуренція)	0,05	3	0,15
14	Партнерство з дистриб'юторами	0,05	4	0,20
15	Контроль і моніторинг логістичних процесів	0,05	4	0,20
Разом		1,00		3,96

Джерело: розроблено автором

Узагальнення результатів зваженої експертної оцінки факторів, що впливають на розвиток логістичної системи ТОВ «Київський БКК», свідчить про наявність значного потенціалу для вдосконалення управління логістичними процесами. Найважливішими факторами, що визначають ефективність системи, є якість постачання сировини, ефективність транспортної логістики та рівень кваліфікації персоналу. Фактори цифровізації, автоматизації, управління запасами та співпраці з дистриб'юторами також мають суттєвий вплив, хоча і дещо менший, що вказує на можливості для подальшої оптимізації. Зовнішні фактори та витрати на логістику мають найменший вплив, проте залишаються важливими для комплексного розвитку системи.

Інтегральна зважена оцінка підтверджує, що логістична система підприємства функціонує ефективно, але потребує посилення ключових напрямів. Отримані дані дозволяють визначити пріоритетні управлінські рішення та сформувані стратегічні резерви підвищення ефективності логістики. Зважена оцінка 3,96 бали свідчить про високий потенціал розвитку системи за умови впровадження заходів оптимізації та модернізації ключових процесів. Крім того, результати можуть слугувати основою для планування інвестицій у технології та підготовку персоналу для підтримки сталого зростання логістичної діяльності.

Аналіз логістичних витрат підприємства виступає ключовим інструментом підвищення ефективності його діяльності та раціонального використання ресурсів. Він дає змогу виявити основні джерела витрат, оцінити резерви для їх скорочення та підвищити рентабельність логістичних операцій. Крім того, регулярний моніторинг витрат сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Київський БКК».

Систематичний аналіз дозволяє оптимізувати транспортні, складські та закупівельні процеси, підвищуючи загальну ефективність ланцюга поставок. Він також допомагає прогнозувати фінансові потреби та планувати інвестиції у модернізацію логістичної інфраструктури. Крім того, оцінка витрат є основою для впровадження інноваційних технологій та автоматизації процесів, що

сприяє зменшенню часу обробки замовлень і підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Аналіз структури логістичних витрат за окремими елементами системи ТОВ «Київський БКК» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Діагностика логістичних витрат за окремими елементами логістичної системи ТОВ «Київський БКК»

Елементи логістичної системи	2022		2023		2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
Система постачання	19822	12,92	31662	14,76	34460	13,33	14638	73,85	0,41
Система виробництва	10156	6,62	15681	7,31	15226	5,89	5070	49,92	-0,73
Система транспортування	42865	27,94	54872	25,58	74219	28,71	31353	73,14	0,77
Система збуту	53328	34,76	81321	37,91	92702	35,86	39374	73,83	1,10
Система складування	27247	17,76	30975	14,44	41905	16,21	14658	53,79	-1,55
Разом	153419	100,00	214510	100,00	258511	100,00	105093	68,50	х

Джерело: складено за даними підприємства

Аналіз логістичних витрат ТОВ «Київський БКК» за період 2022-2024 рр. показує їх стійке зростання у всіх елементах логістичної системи. Загальні витрати збільшились з 153419 тис. грн у 2022 році до 258511 тис. грн у 2024 році, що становить зростання на 68,5%.

Найбільшу питому вагу у структурі витрат традиційно займає система збуту, на яку у 2024 році припадало 35,86% загальних витрат, що на 1,1 п.с. більше, ніж у 2022 році, і зростання у грошовому вираженні становило 39374 тис. грн (73,83%).

Значні витрати також припадають на систему транспортування – 28,71% у 2024 році, що зросло на 31353 тис. грн порівняно з 2022 роком, демонструючи нарощування транспортної логістики та збільшення обсягів перевезень. Витрати на систему складування зросли на 14658 тис. грн (53,79%), хоча

питома вага у загальних витратах зменшилась на 1,55 п.с., що свідчить про ефективніші заходи з оптимізації складів.

Витрати системи постачання зросли на 14638 тис. грн (73,85%), при цьому питома вага у структурі залишилась відносно стабільною. Система виробництва продемонструвала помірне зростання у грошовому вираженні на 5070 тис. грн (49,92%), але її питома вага у структурі знизилась на 0,73 п.с., що вказує на більш ефективне використання ресурсів у виробничих процесах.

Загалом, аналіз показує тенденцію збільшення логістичних витрат паралельно з ростом обсягів діяльності підприємства, при цьому найбільший вплив на структуру витрат мають збутова та транспортна системи.

Результати оцінки ефективності функціонування логістичної системи ТОВ «Київський БКК» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Оцінка ефективності функціонування логістичної системи
ТОВ «Київський БКК»**

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	730500	960804	1087395	356895	48,86
Чистий прибуток, тис.грн.	98494	119376	96249	-2245	-2,28
Операційні витрати підприємства, тис.грн.	651183	864610	1018563	367380	56,42
Матеріальні витрати підприємства, тис.грн.	286668	390821	444913	158245	55,20
Логістичні витрати підприємства, тис.грн.	153419	214510	258511	105092	68,50
Коефіцієнт покриття логістичних витрат чистим доходом, %	0,21	0,22	0,24	0,03	13,20
Коефіцієнт окупності логістичних витрат чистим доходом, %	4,76	4,48	4,21	-0,56	-11,66
Рентабельність логістичної діяльності за чистим прибутком %	64,20	55,65	37,23	-26,97	-42,01
Частка логістичних витрат у сукупності операційних витрат підприємства, %	23,56	24,81	25,38	1,82	7,72
Співвідношення логістичних витрат та матеріальних витрат підприємства	0,54	0,55	0,58	0,05	8,57

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Співвідношення темпів зростання логістичних витрат та операційних витрат підприємства	x	1,05	1,02	x	x
Співвідношення темпів зростання логістичних витрат та обсягів реалізації	x	1,06	1,06	x	x

Джерело: складено за даними підприємства

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить про динамічне зростання основних показників діяльності ТОВ «Київський БКК» у 2022-2024 роках. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 356 895 тис. грн (на 48,86 %), що свідчить про розширення обсягів продажу та зміцнення ринкових позицій компанії. Водночас чистий прибуток знизився на 2 245 тис. грн (-2,28 %), що вказує на збільшення витрат і вплив зростання собівартості продукції.

Операційні витрати підприємства зросли на 367 380 тис. грн (56,42 %), матеріальні витрати – на 158 245 тис. грн (55,20 %), а логістичні витрати – на 105 092 тис. грн (68,50 %), що перевищує темпи зростання доходів, відображаючи високий рівень капіталовкладень у логістику.

Коефіцієнт покриття логістичних витрат чистим доходом збільшився з 0,21 до 0,24, однак коефіцієнт окупності логістичних витрат знизився з 4,76 % до 4,21 %, а рентабельність логістичної діяльності за чистим прибутком впала на 42 % (з 64,20 % до 37,23 %), що свідчить про зростаючу частку витрат у доходах.

Частка логістичних витрат у загальних операційних витратах зросла з 23,56 % до 25,38 %, а співвідношення логістичних і матеріальних витрат збільшилось з 0,54 до 0,58, демонструючи посилення впливу логістики на собівартість продукції.

Співвідношення темпів зростання логістичних витрат до операційних витрат та обсягів реалізації залишалося стабільно високим (1,02–1,06), що вказує на необхідність контролю та оптимізації логістичних процесів для забезпечення ефективності та рентабельності системи.

Отже, оцінка ефективності розвитку логістичної системи підприємства дозволяє визначити сильні та слабкі сторони функціонування логістики та сформувати пріоритети для її вдосконалення. Аналіз показників витрат, рентабельності та окупності логістичних процесів допомагає оптимізувати ресурси та скоротити фінансове навантаження на підприємство. Застосування зваженої експертної оцінки факторів розвитку дозволяє виявити ключові елементи системи, які потребують підвищеної уваги, та стратегічні резерви для покращення ефективності. Результати оцінки підтверджують, що логістична система має високий потенціал розвитку, проте потребує впровадження сучасних технологій та оптимізації управлінських рішень. Таким чином, систематична оцінка ефективності є основою для забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та стійкого зростання підприємства.

Стан логістичної системи ТОВ «Київський БКК» демонструє стабільне зростання обсягів реалізації продукції та чистого доходу, що підтверджує ефективне забезпечення ринку кондитерськими виробами. Водночас збільшення операційних, матеріальних та логістичних витрат свідчить про зростаюче фінансове навантаження на підприємство, що потребує постійного контролю та оптимізації. Найбільші витрати концентруються у системах збуту та транспортування, які залишаються ключовими джерелами витрат. Показники рентабельності та окупності логістичної діяльності знизилися, що підкреслює необхідність підвищення ефективності управління потоками ресурсів.

Разом із тим, підприємство має значний потенціал для вдосконалення логістики через впровадження сучасних інформаційних технологій та автоматизацію процесів. Оптимізація маршрутів доставки та управління запасами дозволить скоротити витрати і підвищити оперативність постачання. Вдосконалення складської та транспортної інфраструктури сприятиме підвищенню якості обслуговування клієнтів і зміцненню репутації бренду. Таким чином, розвиток логістичної системи є стратегічним напрямом для підвищення рентабельності, ефективності та конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ

ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»

3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення розвитку логістичної системи підприємства

У сучасних умовах господарювання удосконалення розвитку логістичної системи підприємства набуває особливої актуальності. Ефективна організація логістичних процесів забезпечує раціональне використання ресурсів, скорочення витрат і підвищення рівня обслуговування споживачів. Організаційно-методичні засади формують основу для впровадження системного підходу до управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Вони передбачають застосування сучасних методів планування, контролю та оцінки результативності логістичної діяльності. Таким чином, удосконалення логістичної системи на основі науково обґрунтованих підходів сприяє підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку підприємства.

Удосконалення логістичної системи підприємства є важливою умовою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Сучасні ринкові умови потребують оперативного реагування на зміни попиту, оптимізації витрат і покращення якості обслуговування клієнтів. Логістика забезпечує безперервність постачання, виробництва та своєчасну доставку продукції споживачам. Зростання масштабів діяльності зумовлює необхідність удосконалення планування й координації логістичних процесів [4; 21].

Запровадження сучасних інформаційних технологій і автоматизованих систем управління підвищує прозорість та оперативність логістичних процесів. Удосконалення логістики сприяє скороченню матеріальних і фінансових витрат, зростанню продуктивності праці та раціональному використанню ресурсів. Розвиток системи забезпечує більшу гнучкість у взаємодії з

постачальниками й клієнтами та інтеграцію всіх ланок ланцюга постачання в єдиний координований механізм. Оптимізація транспортних, складських і збутових процесів підвищує рентабельність і стабільність діяльності підприємства. Отже, модернізація логістичної системи є стратегічною передумовою довгострокового розвитку та зміцнення позицій підприємства на ринку [11].

Механізм управління розвитком логістичної системи підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних, інформаційних та управлінських інструментів, спрямованих на планування, координацію, контроль і вдосконалення логістичних процесів. Його метою є підвищення ефективності руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Такий механізм забезпечує здатність логістичної системи швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Він також сприяє зниженню витрат, скороченню термінів доставки та підвищенню якості обслуговування споживачів [36].

Ключові завдання розвитку логістичної системи підприємства доцільно узагальнити та подати у вигляді табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Ключові завдання розвитку логістичної системи підприємства

№	Завдання розвитку логістичної системи	Характеристика
1	Оптимізація логістичних витрат	Зниження транспортних, складських та управлінських витрат без погіршення якості обслуговування.
2	Підвищення ефективності управління запасами	Забезпечення оптимального рівня запасів для запобігання дефіциту та надлишку ресурсів.
3	Удосконалення транспортної логістики	Раціоналізація маршрутів перевезення та скорочення часу доставки продукції.
4	Модернізація складської інфраструктури	Впровадження сучасних технологій зберігання та автоматизації складських процесів.
5	Інтеграція інформаційних систем	Запровадження автоматизованих систем управління для координації матеріальних та інформаційних потоків.
6	Підвищення рівня логістичного сервісу	Забезпечення своєчасності, надійності та якості виконання замовлень.
7	Розвиток партнерських відносин	Формування довгострокової співпраці з постачальниками та дистриб'юторами.
8	Підвищення кваліфікації персоналу	Розвиток професійних компетенцій працівників логістичної сфери.

Джерело: розроблено автором

Механізм управління розвитком логістичної системи реалізується поетапно, що забезпечує системність, послідовність і узгодженість усіх складових логістичної діяльності підприємства. Він включає визначення стратегічних цілей розвитку, проведення комплексної оцінки поточного стану системи, формування напрямів її вдосконалення та розробку відповідних управлінських рішень. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективну координацію ресурсів і підвищити результативність функціонування логістичної системи в довгостроковій перспективі [50].

На кожному етапі проводиться аналіз результативності впроваджених заходів, узгодження дій між структурними підрозділами та коригування логістичних процесів відповідно до змін ринкового середовища. Поетапна реалізація заходів сприяє підвищенню ефективності руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, скороченню логістичних витрат і зміцненню конкурентних позицій підприємства. Такий підхід закладає підґрунтя для сталого розвитку логістичної інфраструктури та відкриває можливості для впровадження інноваційних рішень і сучасних цифрових технологій.

Модель механізму управління розвитком логістичної системи підприємства наведена на рис. 3.1.

Стратегічний рівень управління логістичною діяльністю спрямований на визначення довгострокових цілей розвитку логістичної системи підприємства, окреслення ключових напрямів її модернізації та формування політики управління матеріальними, інформаційними й фінансовими потоками. На цьому рівні приймаються рішення щодо узгодження логістики із загальною корпоративною стратегією, вибору оптимальної моделі логістичної інфраструктури, впровадження інновацій та розвитку співпраці з постачальниками і споживачами. Крім того, стратегічне управління передбачає прогнозування змін зовнішнього середовища, оцінювання логістичних ризиків і створення конкурентних переваг шляхом оптимізації витрат та підвищення рівня сервісу [58; 79].

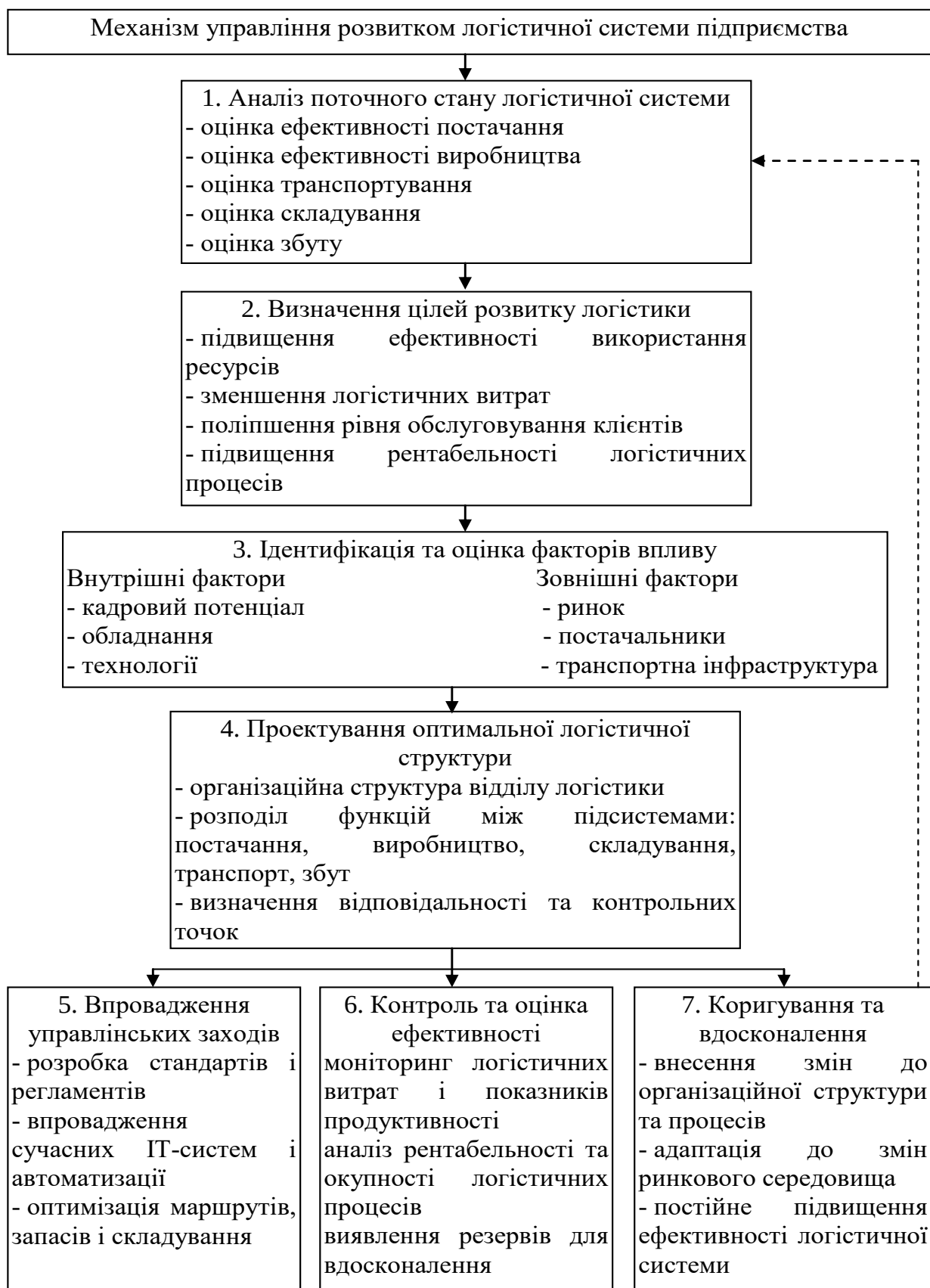


Рис. 3.1. Модель механізму управління розвитком логістичної системи підприємства

Джерело: розроблено автором

Логістична стратегія визначає довгостроковий розвиток логістичної системи підприємства, встановлює цілі та інструменти управління потоками для досягнення конкурентних переваг. Вона визначає оптимальні витрати, рівень сервісу, інтеграцію з постачальниками і споживачами, а також напрями впровадження інновацій, цифровізації та автоматизації процесів.

Формування та реалізація логістичної стратегії підприємства потребує наступних умов [58; 79]:

1. Чітке визначення стратегічних цілей логістики, узгоджених із загальною стратегією компанії та ринковими тенденціями.
2. Забезпечення необхідного ресурсного потенціалу – фінансового, матеріально-технічного та кадрового – для впровадження логістичних рішень.
3. Інформаційна підтримка та цифровізація логістичних процесів через використання ERP, CRM, WMS та аналітичних платформ.
4. Високий рівень організаційної взаємодії між підрозділами, що включає інтеграцію постачання, виробництва, збуту та транспортування.
5. Наявність ефективної системи контролю та оцінки логістичних показників для своєчасного виявлення відхилень і корекції процесів.
6. Гнучкість і адаптивність логістичної системи, здатність швидко реагувати на зміни попиту, цін, ринкової кон'юнктури та зовнішні ризики.
7. Партнерська взаємодія з зовнішніми контрагентами – постачальниками, логістичними операторами та клієнтами – для підвищення ефективності всього ланцюга поставок.

Обмежувальні фактори, що впливають на реалізацію логістичної стратегії управління підприємством, узагальнені у табл. 3.2.

Формування логістичної стратегії потребує системного підходу, обґрунтованих стратегічних рішень і орієнтації на довгостроковий розвиток підприємства, узгоджуючи цілі логістики з корпоративною стратегією. Це дозволяє комплексно оцінити внутрішні ресурси та зовнішні ринкові умови, мінімізувати ризики, оптимізувати використання ресурсів і формувати конкурентні переваги.

Таблиця 3.2

Фактори, що обмежують можливості логістичної стратегії управління підприємством

№	Фактор обмеження	Характеристика впливу на логістичну стратегію
1	Недостатність фінансових ресурсів	Обмежує можливість інвестування в модернізацію логістики, автоматизацію та оптимізацію процесів.
2	Обмежені матеріально-технічні ресурси	Впливає на ефективність транспортування, складування та збереження продукції.
3	Недосконалі інформаційні системи	Ускладнюють координацію та контроль логістичних потоків, знижують оперативність прийняття рішень.
4	Низька кваліфікація персоналу	Зменшує ефективність управління логістичними процесами та впровадження нових технологій.
5	Нестабільність ринкового середовища	Підвищує ризики і ускладнює прогнозування попиту, планування виробництва і постачання.
6	Відсутність партнерської взаємодії з постачальниками і дистриб'юторами	Ускладнює координацію ланцюга поставок та зменшує швидкість реагування на ринкові зміни.
7	Регуляторні та законодавчі обмеження	Можуть обмежувати логістичні рішення, наприклад, через податкові або митні вимоги.

Джерело: складено автором

Формування логістичної стратегії вимагає комплексного підходу, обґрунтованих стратегічних рішень та орієнтації на довгостроковий розвиток підприємства, при цьому цілі логістики повинні бути гармонійно інтегровані в загальну корпоративну стратегію. Такий підхід дозволяє всебічно оцінити внутрішні ресурси та можливості підприємства, а також зовнішні ринкові умови, що сприяє мінімізації ризиків, раціональному використанню ресурсів і посиленню конкурентних переваг. Логістична стратегія охоплює весь ланцюг поставок – від постачання сировини та організації виробництва до збуту продукції та післяпродажного обслуговування – забезпечуючи їхню інтеграцію, скоординовану роботу та гнучке реагування на зміни ринкового середовища.

Модель процесу формування та впровадження логістичної стратегії управління підприємством наведена на рис. 3.2.

Загалом, при розробці логістичної стратегії підприємства орієнтуються на два основні стратегічні напрями, що визначають подальший вектор його розвитку [5; 21]:



Рис. 3.2. Загальна модель формування та реалізації логістичної стратегії управління підприємством

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

1. Стратегії зростання – спрямовані на розширення логістичних можливостей, вихід на нові ринки, впровадження інновацій та підвищення рівня сервісу шляхом інвестування в інфраструктуру й цифрові рішення.

2. Стратегії консолідації – орієнтовані на стабілізацію діяльності, зниження ризиків і витрат через оптимізацію ресурсів, інтеграцію логістичних процесів та посилення контролю ефективності [5; 21].

Отже, обидва стратегічні напрями не є взаємовиключними, а взаємно доповнюють один одного та можуть поєднуватися залежно від стадії розвитку підприємства й ринкової кон'юнктури. Рациональне комбінування цих підходів дає змогу забезпечити баланс між розвитком, стабільністю та довгостроковою конкурентоспроможністю підприємства.

3.2. Розробка заходів із удосконалення управління логістичною системою підприємства

Сучасний бізнес потребує ефективної логістичної системи, що забезпечує безперебійне постачання ресурсів і своєчасну доставку продукції споживачам. Для ТОВ «Київський БКК» в умовах зростаючої конкуренції це зумовлює необхідність удосконалення внутрішніх і зовнішніх логістичних процесів.

Недоліки логістичної системи можуть спричиняти виробничі затримки, зростання витрат і зниження рівня сервісу. Удосконалення логістики забезпечує ефективніше управління запасами, скорочення транспортних і складських витрат, а також підвищення стабільності постачань і якості обслуговування партнерів. Для ТОВ «Київський БКК» важливим є впровадження сучасних ІТ-рішень та автоматизованих систем управління ланцюгами постачання, а аналіз чинної логістики дозволяє виявити проблемні зони й визначити напрями її вдосконалення.

Запровадження сучасних інструментів планування й контролю дасть змогу підприємству оперативніше адаптуватися до коливань попиту та посилити свої конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Отже, удосконалення логістичної системи є важливою передумовою стабільного розвитку й підвищення економічної результативності діяльності [28].

Підсумки аналізу проблем функціонування логістичної системи ТОВ «Київський БКК» наведено у табл. 3.3.

Проведене дослідження логістичної системи ТОВ «Київський БКК» засвідчило наявність суттєвих проблем, що стримують її результативність. Зокрема, неефективне управління запасами спричиняє додаткові витрати та підвищує ризик псування продукції, а перебої у транспортуванні негативно відображаються на якості обслуговування споживачів.

Встановлено дисбаланс між виробничими планами та реальним попитом, що призводить до надлишків або дефіциту продукції.

Таблиця 3.3

Результати аналізу недоліків сформованої логістичної системи

ТОВ «Київський БКК»

№	Виявлений недолік	Прояв проблеми	Наслідки для підприємства
1	Невідповідність виробничого планування фактичному попиту	Дефіцит або надлишок продукції	Заморожування оборотних коштів, втрати від нереалізованої продукції
2	Неефективне управління запасами	Надмірні складські залишки або нестача сировини	Зростання витрат, ризик псування продукції
3	Застаріла інформаційна система	Повільний обмін даними, ймовірність помилок	Зниження оперативності управлінських рішень
4	Недостатня взаємодія з постачальниками	Порушення графіків постачання	Перебої у виробництві
5	Затримки у транспортуванні	Несвоєчасна доставка продукції клієнтам	Зниження рівня сервісу та лояльності споживачів
6	Нераціональне використання складських ресурсів	Перевантаження або простої складів	Підвищення логістичних витрат

Джерело: складено автором

Застаріла інформаційна система уповільнює обмін даними та підвищує ризик помилок, а недостатня координація з постачальниками й нераціональне використання складських потужностей збільшують витрати та знижують рівень сервісу.

Для забезпечення сталого розвитку ТОВ «Київський БКК» доцільно реалізувати комплекс заходів із модернізації логістики: автоматизувати процеси, вдосконалити управління запасами та оновити транспортно-складську інфраструктуру.

Встановлено розбіжність між виробничими планами та реальним попитом, що спричиняє надлишки або нестачу продукції. Застаріле інформаційне забезпечення уповільнює обробку даних і підвищує ризик помилок, а слабка координація з постачальниками та неефективне використання складів збільшують витрати й погіршують рівень сервісу.

Для зміцнення позицій ТОВ «Київський БКК» необхідно реалізувати комплексне оновлення логістики: автоматизувати процеси, вдосконалити управління запасами та модернізувати транспортно-складську інфраструктуру.

Вважається, що для усунення виявлених недоліків велике значення має проведення логістичного аудиту, який забезпечує комплексну оцінку процесів постачання, складування, транспортування та управління запасами, дозволяючи виявити вузькі місця та неефективні ланки. На основі його результатів розробляються конкретні заходи з оптимізації логістики, підвищення ефективності використання ресурсів і скорочення витрат. Аудит також сприяє впровадженню сучасних інформаційних систем та технологій управління ланцюгами постачання, що дозволяє швидко реагувати на зміни попиту. У підсумку підприємство підвищує якість обслуговування клієнтів, зміцнює конкурентні позиції та забезпечує стабільний розвиток на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Основна мета аудиту логістичної системи ТОВ «Київський БКК» полягає у всебічній оцінці ефективності існуючих процесів для виявлення недоліків і резервів удосконалення. Аудит передбачає оптимізацію управління запасами, транспортуванням, складськими операціями та інформаційним забезпеченням, що сприяє зниженню витрат, підвищенню точності планування та своєчасності постачань. Крім того, аудит спрямований на розробку рекомендацій щодо впровадження сучасних технологій і автоматизованих систем управління ланцюгами постачання, що підвищує конкурентоспроможність підприємства та покращує загальну ефективність логістики.

Пропонується застосування технології Logistics Field Audit, що передбачає безпосереднє вивчення та оцінку логістичних процесів на місцях їх виконання – у виробничих цехах, на складах та під час транспортування продукції. Цей підхід дозволяє виявляти реальні проблеми, вузькі місця та неефективні операції, які часто залишаються непоміченими при аналізі лише документів чи звітів.

Застосування Logistics Field Audit дозволяє точно оцінити ефективність управління запасами, транспортом і координації логістики, а також розробити рекомендації для оптимізації процесів, зниження витрат і прискорення обслуговування клієнтів. Це підвищує контроль над логістичною системою ТОВ «Київський БКК» та її адаптивність до змін ринкового попиту.

Опис ключових етапів та специфіки проведення Logistics Field Audit для ТОВ «Київський БКК» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Характеристика основних етапів та особливостей Logistics Field Audit
для ТОВ «Київський БКК»**

Етап аудиту	Основні дії	Особливості для ТОВ «Київський БКК»	Очікувані результати
1. Підготовчий	Визначення цілей аудиту, формування команди, збір попередньої інформації про логістичні процеси	Аналіз структури логістичного відділу, складів, транспортної системи	Чітке розуміння об'єктів аудиту та ключових проблем
2. Діагностичний	Безпосереднє спостереження за операціями на складах, виробництві та транспортуванні	Вивчення маршрутів доставки, процесів приймання та відвантаження продукції	Виявлення реальних проблем та вузьких місць
3. Збір даних	Фіксація фактичних показників (час виконання операцій, обсяг запасів, ефективність транспорту)	Використання чек-листів та фотофіксації для точності даних	Об'єктивна база для аналізу
4. Аналіз та оцінка	Порівняння фактичних даних з нормативними показниками та стандартами	Виявлення відхилень у роботі складів, транспорту, планування виробництва	Визначення ключових проблем та пріоритетів для удосконалення
5. Розробка рекомендацій	Формування конкретних заходів щодо оптимізації процесів	Впровадження автоматизації, корекція маршрутів, покращення управління запасами	Підвищення ефективності логістичної системи
6. Звітність та контроль	Підготовка підсумкового звіту, обговорення результатів з керівництвом	Надання рекомендацій у зручному для прийняття рішень форматі	План дій для впровадження змін та покращення логістики

Джерело: складено автором

Існують різні методи оцінки логістичних ризиків залежно від цілей і структури компанії; для ТОВ «Київський БКК» доцільно застосувати підхід Logistics Field Audit.

Існують різні підходи до оцінки логістичних ризиків, що відрізняються цілями, напрямками та обсягом доступної інформації. Для ТОВ «Київський

БКК» ефективним є застосування методики Logistics Field Audit, яка дозволяє безпосередньо на місцях оцінювати логістичні процеси. Цей підхід допомагає виявляти ризики та визначати їхній реальний вплив на ефективність постачання, складування та транспортування продукції.

Представлено результати оцінки ймовірності виникнення та впливу логістичних ризиків у ланцюзі постачання ТОВ «Київський БКК» за методикою Logistics Field Audit у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка ймовірності реалізації та впливу ризиків в логістичному ланцюзі за методикою Logistics Field Audit у ТОВ «Київський БКК»

Характер логістичних потоків	Фактор ризику	Імовірність, балів	Вплив, балів
Вхідні потоки	Збої в постачанні	3,06	3,94
	Проблеми з якістю сировини	2,47	4,38
	Підвищення цін на сировину	3,00	3,73
	Непередбачуваний торговий бар'єр	2,35	3,53
Внутрішні потоки	Зрив транспортування	2,12	3,53
	Поломка обладнання	2,06	3,00
	Неполадки в ІТ-системі	2,06	3,12
Вихідні потоки	Непередбачувані обставини	2,06	3,00
	Неочікувані коливання попиту	2,41	3,93
	Нестача при інвентаризації	2,81	4,06
	Порушення поставок	2,18	3,6
	Зниження ринкових цін	1,94	3,41

Джерело: складено автором

Визначення наслідків реалізації ризику ускладнене тим, що його вплив може варіюватися від кількох годин до кількох днів затримки. Для спрощення аналізу ризику класифікують за чотирма категоріями: нормальні (10%), прийнятні (50%), критичні (75%) та катастрофічні (100%). Чим вищий відсоток реалізації ризику, тим сильніше його вплив на діяльність підприємства, а при 100% настання наслідки є максимально критичними й потребують особливих заходів мінімізації.

Як приклад можна розглянути діяльність ТОВ «Київський БКК». Ймовірність проблем із якістю сировини оцінюється на рівні 0,32, тобто приблизно в 32 із 100 поставок можуть виникнути якісні дефекти. Ступінь

прояву цих проблем варіюється: від незначних, коли лише частина сировини (близько 10%) не відповідає стандартам, до серйозних, коли більша частина стає непридатною для використання. Для ефективного управління ризиками застосовується градуйована шкала реалізації, що дозволяє оцінити вплив кожного випадку та спланувати заходи з мінімізації негативних наслідків.

Значення з табл. 3.5 були переведені у пропорції, де 0 означає відсутність впливу, а 5 – максимальний ефект ризику. Такий підхід дозволяє оцінити потенційні збитки ТОВ «Київський БКК» у разі реалізації ризиків. Оскільки головна мета підприємства – отримання прибутку, коефіцієнти експозиції відображають можливі втрати через логістичні ризики. Вони змінюються залежно від рівня ризику, що дає змогу точніше прогнозувати наслідки та планувати заходи з мінімізації негативного впливу.

Дані щодо ймовірності реалізації ризиків у логістичному ланцюзі ТОВ «Київський БКК» наведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Ймовірнісна оцінка реалізації ризиків в логістичному ланцюзі
ТОВ «Київський БКК»**

Характер логістичних потоків	Фактор ризику	Вплив	Ймовірність	Вплив, залежно від масштабу реалізації ризику, частка від прибутку			
				Нормальний (10 %)	Припустимий (50 %)	Критичний (75 %)	Катастрофічний (100 %)
1	2	3	4	5	6	7	8
Вхідні потоки	Збої в постачанні	3,94	0,40	7,88	39,4	59,1	78,8
	Проблеми з якістю сировини	4,38	0,32	8,76	43,8	65,7	87,6
	Підвищення цін на сировину	3,73	0,39	7,46	37,3	55,95	74,6
	Непередбачуваний торговий бар'єр	3,53	0,31	7,06	35,3	52,95	70,6
	Зрив транспортування	3,53	0,28	7,06	35,3	52,95	70,6
Внутрішні потоки	Поломка обладнання	3,00	0,27	6	30	45	60
	Неполадки в ІТ-системі	3,12	0,27	6,24	31,2	46,8	62,4
	Непередбачувані обставини	3,00	0,27	6	30	45	60

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Вихідні потоки	Неочікувані коливання попиту	3,93	0,32	7,86	39,3	58,95	78,6
	Нестача при інвентаризації	4,06	0,37	8,12	40,6	60,9	81,2
	Порушення поставок	3,6	0,28	7,2	36	54	72
	Зниження цін	3,41	0,25	6,82	34,1	51,15	68,2

Джерело: складено автором

На наступному етапі проводиться оцінка показників та монетарний аналіз логістичних ризиків підприємства. Планова оцінка ризиків логістичної системи ТОВ «Київський БКК» представлена у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінка ризиків логістичної системи ТОВ «Київський БКК»

в плановому періоді, тис. грн.

Характер логістичних потоків	Фактор ризику	Вплив, залежно від масштабу реалізації ризику, частка від прибутку			
		Нормальний (10 %)	Припустимий (50 %)	Критичний (75 %)	Катастрофічний (100 %)
Вхідні потоки	Збої в постачанні	28,36	141,84	212,76	283,68
	Проблеми з якістю сировини	25,22	394,2	591,3	252,28
	Підвищення цін на сировину	26,18	335,7	503,55	261,84
	Непередбачуваний торговий бар'єр	19,69	317,7	476,55	196,97
	Зрив транспортування	17,79	317,7	476,55	177,91
Внутрішні потоки	Поломка обладнання	14,58	270	405	145,8
	Неполадки в ІТ-системі	15,16	280,8	421,2	151,63
	Непередбачувані обставини	14,58	270	405	145,8
Вихідні потоки	Неочікувані коливання попиту	22,63	353,7	530,55	226,36
	Нестача при інвентаризації	27,03	365,4	548,1	270,39
	Порушення поставок	18,14	324	486	181,44
	Зниження ринкових цін	15,34	306,9	460,35	153,45

Джерело: складено автором

За розрахунками, ключовими ризиками для ТОВ «Київський БКК» є перебої в постачанні, нестача запасів, зростання цін і проблеми з якістю.

У табл. 3.8 наведено основні ризики, які можуть гальмувати розвиток логістичної системи ТОВ «Київський БКК», разом із запропонованими заходами для їх мінімізації.

Таблиця 3.8

Заходи щодо мінімізації основних ризиків розвитку логістичної системи ТОВ «Київський БКК»

Характер логістичних потоків	Потенційний ризик	Заходи для мінімізації
Вхідні потоки	Перебої у постачанні	Укладання контрактів із матеріальною відповідальністю постачальників та штрафами за порушення термінів
	Низька якість сировини	Регулярний лабораторний контроль та застосування санкцій за недотримання стандартів якості
	Зростання цін на сировину	Включення в контракти умов хеджування та допустимих коливань цін
	Неочікувані торгові бар'єри	Аналіз ринку та формування резервів для подолання непередбачуваних перешкод
	Зрив доставки	Документальне закріплення термінів поставок та відповідальності за їх порушення
Внутрішні потоки	Поломки обладнання	Планові діагностики, своєчасна заміна зношених деталей, капітальний ремонт та гарантійне обслуговування
	Збої в ІТ-системах	Резервне копіювання, аварійне живлення, наявність системного адміністратора
	Непередбачувані події	Формування резервів для оперативного реагування на форс-мажори
Вихідні потоки	Коливання попиту	Формування запасів готової продукції, моніторинг ринку та коригування планів виробництва
	Нестача під час інвентаризації	Регулярний контроль, облік ТМЦ, відеоспостереження та матеріальна відповідальність персоналу
	Порушення умов поставок	Робота з надійними перевізниками, застосування штрафних санкцій за порушення
	Зниження ринкових цін	Прогнозування цінових змін, моніторинг ринку та використання хеджування

Джерело: складено автором

Отже, впровадження запропонованих заходів дозволяє зменшити негативний вплив логістичних ризиків і запобігти їх виникненню. Logistics Field Audit

показав, що це може знизити рівень реалізації ризику на 10% та забезпечити економію 244,7 тис. грн за рахунок скорочення невиробничих витрат.

Ще одним пріоритетним напрямом розвитку логістичної системи ТОВ «Київський БКК» є створення відділу логістичного контролінгу. Цей підрозділ забезпечує комплексний моніторинг і аналіз усіх логістичних процесів – від постачання та складування до транспортування продукції. Логістичний контролінг дозволяє оперативно виявляти відхилення від планових показників і швидко реагувати на проблеми, підвищуючи ефективність управління ланцюгами поставок. Створення такого відділу сприятиме раціоналізації використання ресурсів, скороченню витрат на логістику та підвищенню прибутковості підприємства. Крім того, він стане важливим інструментом для оцінки ризиків та прийняття стратегічних рішень у сфері логістики. Впровадження контролінгу підвищує прозорість процесів і рівень обслуговування клієнтів, зміцнюючи конкурентні позиції компанії. Таким чином, відділ логістичного контролінгу виступає ключовим елементом ефективної сучасної логістичної системи ТОВ «Київський БКК».

Отже, запропоновані заходи з вдосконалення логістичної системи ТОВ «Київський БКК» спрямовані на підвищення ефективності всіх ланок ланцюга постачання. Вони забезпечують оптимізацію управління запасами, покращення транспортування та складування, а також підвищують точність виробничого планування. Використання Logistics Field Audit дозволяє об'єктивно оцінити ризики та виявити вузькі місця у логістичних процесах. Створення сектору логістичного контролінгу забезпечує системний моніторинг, оперативне реагування на відхилення та підтримку обґрунтованих управлінських рішень. Реалізація цих заходів сприяє зниженню логістичних витрат, підвищенню економічної ефективності, покращенню контролю якості продукції та сировини, а також зміцненню рівня обслуговування клієнтів. В результаті підприємство отримує передумови для підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За підсумками проведеного аналізу теоретико-методичних основ розвитку логістичної системи підприємства можна виділити такі ключові висновки:

1. Процес створення логістичної системи підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних заходів і управлінських рішень, спрямованих на координацію та інтеграцію всіх логістичних функцій і підсистем. Він охоплює планування руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, визначення структури підрозділів і каналів постачання, а також вибір оптимальних технологій транспортування та складування. Такий підхід забезпечує ефективне функціонування ланцюга постачання та підвищує загальну продуктивність підприємства.

2. Для забезпечення ефективної роботи та розвитку логістичної системи підприємства застосовуються різноманітні підходи, які визначають стратегію організації, управління та вдосконалення логістичних процесів. Кожен із них базується на певній концепції чи методології та спрямований на підвищення ефективності руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Практична реалізація цих підходів передбачає інтеграцію підсистем, впровадження інновацій, оптимізацію процесів та розвиток партнерських відносин. Застосування комплексного підходу дозволяє підприємству адаптувати логістику до змін ринкових умов і посилює його конкурентні позиції.

3. Логістична система ТОВ «Київський БКК» являє собою інтегровану структуру, що охоплює весь цикл руху матеріальних і інформаційних потоків – від постачання сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу. Її ефективність забезпечується взаємодією ключових підсистем: закупівельної, виробничої, транспортної, складської та інформаційної логістики. Застосування комплексного управління процесами дозволяє оптимізувати витрати, підтримувати високу якість продукції та підвищувати рівень обслуговування клієнтів. Завдяки цьому логістична система виступає важливим інструментом

зміцнення конкурентних переваг та забезпечення стабільного розвитку підприємства на ринку.

4. Підсумки зваженої експертної оцінки факторів, що впливають на розвиток логістичної системи ТОВ «Київський БКК», свідчать про значний потенціал удосконалення управління логістичними процесами. Найбільший ефект на ефективність системи мають якість постачання сировини, ефективність транспортної логістики та професійна підготовка персоналу. Загальна інтегральна оцінка підтверджує, що логістична система функціонує на високому рівні, проте потребує посилення ключових напрямів для подальшого розвитку.

5. Проведений аналіз показує суттєве зростання загальних логістичних витрат ТОВ «Київський БКК» з 153 419 тис. грн у 2022 році до 258 511 тис. грн у 2024 році, що становить збільшення на 68,5%. Найбільше навантаження припадає на системи збуту та транспортування, витрати на які зросли на 39 374 тис. грн та 31 353 тис. грн відповідно, підкреслюючи їх ключовий вплив на загальні логістичні витрати. Структура витрат свідчить про концентрацію ресурсів на основних ланках логістичного ланцюга, що потребує оптимізації для підвищення ефективності діяльності. Логістична система підприємства забезпечує зростання доходів, проте потребує вдосконалення для підвищення рентабельності та ефективності використання ресурсів.

6. Для усунення виявлених недоліків важливим інструментом є проведення логістичного аудиту, який забезпечує всебічну оцінку стану процесів постачання, складування, транспортування та управління запасами. Аудит допомагає виявити вузькі місця та неефективні ланки логістичної системи. На основі його результатів розробляються конкретні заходи для оптимізації процесів, підвищення продуктивності використання ресурсів та зниження витрат. Крім того, аудит сприяє впровадженню сучасних інформаційних технологій і автоматизованих систем управління ланцюгами постачання, що дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту на ринку.

7. Створення сектору логістичного контролінгу у ТОВ «Київський БКК» забезпечує системний контроль усіх етапів логістичних процесів, своєчасне виявлення відхилень та оперативне прийняття рішень для їх усунення. Оптимізація запасів і управління поставаннями зменшує надлишкові витрати та простої виробництва, а контроль складування знижує втрати продукції. Крім того, моніторинг ризиків мінімізує негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, а впровадження автоматизації та інформаційних систем підвищує точність планування та оперативність обробки даних.

8. Розрахунки свідчать про високу економічну доцільність створення сектору логістичного контролінгу у ТОВ «Київський БКК». Очікуваний економічний ефект перевищує витрати на його організацію та утримання. Показники NPV, PI та період окупності підтверджують фінансову ефективність та швидку віддачу інвестицій. Такий сектор забезпечує системний контроль логістичних процесів і підвищує точність управлінських рішень. Впровадження контролінгу стає перспективним інструментом для стабільного розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

9. Запропоновані заходи з вдосконалення логістичної системи ТОВ «Київський БКК» спрямовані на підвищення ефективності всіх ланок ланцюга поставання. Вони забезпечують оптимізацію управління запасами, покращення транспортування та складування, а також підвищують точність виробничого планування. Використання Logistics Field Audit дозволяє об'єктивно оцінити ризики та виявити вузькі місця у логістичних процесах. Створення сектору логістичного контролінгу забезпечує системний моніторинг, оперативне реагування на відхилення та підтримку обґрунтованих управлінських рішень. Реалізація цих заходів сприяє зниженню логістичних витрат, підвищенню економічної ефективності, покращенню контролю якості продукції та сировини, а також зміцненню рівня обслуговування клієнтів. В результаті підприємство отримує передумови для підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблязова С.А. Внутрішній аудит: сучасні тенденції в Україні. Культура народів Причорномор'я. 2011. № 202. С. 7-9.
2. Алькема В. Г. Логістична діяльність організацій та її системна декомпозиція. Вчені записки Університету КРОК. 2014. Вип. 37. С. 148-155.
3. Алькема В.Г. Куркін М.В., Тимошенко В.А. Логістична система підприємства як організаційний базис його економічної безпеки. Вчені записки Університету КРОК. 2017. Вип. 45. С. 86-93.
4. Алькема В.Г. Логістична діяльність в сервісній економіці. Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: Матеріали доповідей V науково-практичної конференції з міжнародною участю (Харків, 1 листопада 2016 р.). Національний фармацевтичний університет. Харків: Монограф, 2016. С. 341-344.
5. Алькема В.Г. Сумець О.М. Логістика: теорія та практика. К.: ВД Професіонал, 2007. 216 с.
6. Алькема В.Г., Кириченко О.С., Філатов С.А. Логістичний консалтинг: Навчальний посібник. К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2020. 344 с.
7. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 37. С. 48-60.
8. Гайдабрус Н.В. Оцінка якості рівня логістичного сервісу. Інноваційна економіка. 2013. №6 (44). С. 246-251.
9. Ганжуренко І.В., Федорова В.О. Логістична діяльність в системі маркетингу та збуту продукції аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 3. С. 282-288.
10. Грабчук І.Ф., Решетник А.В. Зростання ефективності логістичної діяльності підприємства. Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів: матеріали збірника II Всеукраїнської науково-практичної конференції. 01 лютого 2024 р. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 57-61.

11. Даниленко А.С. Логістика: теорія і практика: нач. посіб. К.: «Хай-Тек Прес», 2020. 408 с.
12. Дрокіна Н.І., Недопако Н.М., Новосьолова С.А. Аналіз цільової аудиторії ринку кондитерських виробів. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2022. №3-4(40). С. 17-23.
13. Елементи солодкого життя: особливості українського ринку кондитерських виробів. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/elementy-sladkoj-zhizniosobennosti-ukrainskogo-rynka-konditerskih-izdelij>
14. Євсєєва Г.В. Використання принципів логістики в підвищенні ефективності закупівельної діяльності підприємств легкої промисловості. Вісник Донецького університету. Серія Б. Економіка і право. Спецвипуск. Донецьк, 2006. Т.1. С. 261-268.
15. Заборська Н.К. Жуковська Л.Е. Основи логістики: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 216 с.
16. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник. К.: КНЕУ, 2013. 284 с.
17. Кальченко А.Г. Формування систем логістики. Формування ринкової економіки. 2021. С. 191-202.
18. Коляда О.П., Докуніхін В.З. Логістичні системи доставки специфічних вантажів. Київ: Університет "Україна", 2021. 531 с.
19. Конституція України від 28 червня 1996 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
20. Кривов'язюк І., Смерічевський С., Кулик Ю. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств. Київ: Кондор, 2018, 385 с.
21. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи. Львів : В-во НУ ЛП, 2019. 264 с.
22. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В., Репін А.О. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної системи. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 2. С. 136-149.
23. Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Логістика та інновації: концепція, стратегія управління та взаємодія. Бізнес Інформ. 2021. № 1. С. 89-96.

24. Ларіна Р.Р. Логістика: Навчальний посібник. Донецьк: ВІК, 2015. 335 с.
25. Логістика: навч. посіб. / В.П. Волков та ін. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 356 с.
26. Логістичний аудит за технологією LFA. URL: https://pidru4niki.com/1061120736926/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/logistichniy_audit_tehnologiyeyu_lfa
27. Луценко І.С., Коновалова І.В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 430-435.
28. Мазаракі А.А. Комерційна логістика: навчальний посібник. К. КНТЕУ. 2013. 408 с.
29. Мащак Н.М. Зміна споживчої поведінки в умовах нової реальності. Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти: колективна монографія. Київ, 2021. С. 287-297.
30. Мащак Н.М., Третьякова В.В. Дослідження ринку кондитерських виробів України: виклики війни та тенденції розвитку. Академічні візії. 2025. Випуск 45. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/download/2120/2001>
31. Наумова О.Е. Формування системи логістичного сервісу на підприємствах залізничного транспорту. Економіка підприємства. 2019. Вип. 26. С. 118-122.
32. Окландер М.А. Хромов О.П. Промислова логістика: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2022. 224 с.
33. Олійник С.О. Внутрішній аудит як необхідність підвищення ефективного управління підприємством. Інститут бухгалтерського обліку. Контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2014. Вип. 3. С. 250-253.
34. Організація і методика аудиту : навч. посіб. Київ: Каравела, 2024. 568 с.
35. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
36. Офіційний сайт компанії ТОВ «Київський БКК». URL: <https://kyivbkk.com/postachalnikam/>

37. Пономарьова Ю. Логістика. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 328 с.
38. Пономарьова Ю.В. Логістична діяльність: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2021. 287 с.
39. Про транспортно-експедиторську діяльність: Закон України від 1 липня 2004 року № 1955-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text>
40. Пшенична А.Ж. Аудит : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 320 с.
41. Ринок кондитерських виробів в Україні: солодощі на будь-який смак. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-konditerskih-izdelij-v-ukrainesladosti-na-lyuboj-vkus>
42. Ринок кондитерських виробів: продукція повинна бути і смачною, і достойною Instagram. URL: <https://harch.tech/2023/04/12/rynok-kondyterskyh-vyrobivprodukcja-povynna-butyi-smachnou-i-dostojmou-instagram/>
43. Руденко Г.Р. Аналіз логістичних послуг в Україні. Бізнес Інформ. 2021. Вип. 8. С. 63-65.
44. Смаглюк А.А., Надточій А.О. Аналіз ринку кондитерських виробів України та перспективи його розвитку. Інтернаука. 2020. №2. URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/15823961346397.pdf>
45. Смирнов І. Логістика: просторово-територіальний вимір. Київ: ВГЛ "Обрії", 2014. 335 с.
46. Сумець О.М. Змістовий аналіз дефініції «логістична діяльність». Сталий розвиток економіки. 2023. Вип. 4 (21). С. 290-296.
47. Сумець О.М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропродовольчого комплексу: монографія. Харків: Друкарня Мадрид, 2025. 544 с.
48. Ткачева А.В. Теоретична сутність логістичної діяльності підприємства. Економіка підприємства та управління виробництвом. 2021. №23. С. 98-99.
49. Траченко Л.А. Внутрішній аудит як засіб поліпшення систем управління якістю підприємств сфери інжинірингових послуг. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. Вип.4 (68). С. 181-192.

50. Тридід О. М. Таньков К. М, Леонова О. К. Логістика. Навчальний посібник. К.: Видавничий дім Персонал, 2018. 176 с.
51. Федькович В.І. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. Економіка та держава. 2018. № 1. С. 111-113.
52. Фролова Л. В. Концепція логістичного управління основа підвищення ефективності функціонування підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2015. №526. С. 173-180.
53. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: моногр. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. 162 с.
54. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
55. Чмут А.В. Аналіз розвитку кондитерської галузі України в умовах військового стану. Вісник ХДУ. Серія Економічні науки. 2024. Вип. 51. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/842>
56. Чухрай Н., Гірна О. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики. Монографія. Львів: Інтелект-Захід, 2017. 232 с.
57. Шандрівська О.Є. Логістичний менеджмент. теоретичні основи: навч. посібник / О.Є. Шандрівська, В.В. Кузяк, Н.І. Хтей: за ред.. Є.В. Крикавського. Львів: Видавництво Національного університету Львівська політехніка, 2020. 196 с.
58. Шинкаренко В.Г., Ананко І.М. Аудит логістики АТП. Економіка транспортного комплексу. 2013. Випуск 22. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/audit-logistiki-na-atp/viewer>

ДОДАТКИ

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Київський БКК»			31.12.2023
Територія Святошинський р-н, м. Київ		за ЄДРПОУ	40877052
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.71
Адреса, телефон 03148, Україна, місто Київ, вулиця Чижевського Дмитра, будинок 7			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2023 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	302	232
первісна вартість	1001	521	521
накопичена амортизація	1002	219	289
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4502	2113
Основні засоби:	1010	31907	31137
первісна вартість	1011	64121	75274
знос	1012	32214	44137
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		5004
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	36711	38486
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	37159	65553
Виробничі запаси	1101	30451	59564
Незавершене виробництво	1102	608	774
Готова продукція	1103	5798	4618
Товари	1104	301	597
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	136687	160030
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	51589	79279
з бюджетом	1135	1	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	58914	66074
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	25911	45894
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	6501	45894
Витрати майбутніх періодів	1170	202	243
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	4639	8902
Усього за розділом II	1195	315102	425975
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		31
БАЛАНС	1300	351813	464492

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	100	100
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	254	143
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	244249	342743
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	244603	342986
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1418	2234
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	10000	10000
Інші довгострокові зобов'язання	1515	6268	4220
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Привозний фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	17686	16454
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2993	3093
товари, роботи, послуги	1615	50795	52536
розрахунки з бюджетом	1620	11838	19403
у тому числі з податку на прибуток	1621	6524	8491
розрахунки зі страхування	1625	2491	2099
розрахунки з оплати праці	1630	9672	9163
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	693	758
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	2986	6882
Доходи майбутніх періодів	1665	70	55
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	7986	11063
Усього за розділом III	1695	89524	105052
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	351813	464492

			КОДИ
Підприємство ТОВ «Київський БКК»		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2024
Територія Святошинський р-н, м. Київ		за ЄДРПОУ	40877052
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.71
Адреса, телефон 03148, Україна, місто Київ, вулиця Чижевського Дмитра, будинок 7			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2024 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
</			

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	100	100
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	143	115
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	342743	462119
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	342986	462334
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2234	2614
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	10000	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4220	787
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Привозний фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	16454	3401
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	3093	11752
товари, роботи, послуги	1615	52536	54144
розрахунки з бюджетом	1620	19403	19342
у тому числі з податку на прибуток	1621	8491	7153
розрахунки зі страхування	1625	2099	1655
розрахунки з оплати праці	1630	9163	9451
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	758	436
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	6882	8441
Доходи майбутніх періодів	1665	55	277
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	11063	2937
Усього за розділом III	1695	105052	108435
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	464492	574170

[illegible]

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	100	100
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	115	87
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	462119	445636
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	462334	445823
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2614	2979
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	787	
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Привозний фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	3401	2979
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	11752	1305
товари, роботи, послуги	1615	54144	75996
розрахунки з бюджетом	1620	19342	15982
у тому числі з податку на прибуток	1621	7153	5670
розрахунки зі страхування	1625	1655	463
розрахунки з оплати праці	1630	9451	12252
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	436	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		112952
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	8441	9970
Доходи майбутніх періодів	1665	277	285
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	2937	4017
Усього за розділом III	1695	108435	233222
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	574170	682024

Підприємство ТОВ «Київський БКК»		Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ 31.12.2023 40877052
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2023 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	730500	795438
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	358170	398990
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	372330	396448
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	15659	7365
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	35802	35924
Витрати на збут	2150	206965	253435
Інші операційні витрати	2180	23331	25971
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	121891	88483
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	222	489
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	1755	253
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	9	18
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	120349	88701
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	21855	15966
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	98494	72735
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	98494	72735
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	286668	239057
Витрати на оплату праці	2505	136278	172591
Відрахування на соціальні заходи	2510	24566	34276
Амортизація	2515	12344	12657
Інші операційні витрати	2520	191327	230030
Разом	2550	651183	688611
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

			КОДИ
Підприємство ТОВ «Київський БКК»		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2024
		за ЄДРПОУ	40877052
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2024 рік			
		Форма №2	Код за ДКУД
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	960804	730500
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	480636	358170
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	480168	372330
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	18196	15659
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	48960	35802
Витрати на збут	2150	277563	206965
Інші операційні витрати	2180	25981	23331
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	145860	121891
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	100334	222
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	1868	1755
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	98281	9
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	146045	120349
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	26669	21855
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	119376	98494
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	119376	98494
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	390821	286668
Витрати на оплату праці	2505	166126	136278
Відрахування на соціальні заходи	2510	32301	24566
Амортизація	2515	13435	12344
Інші операційні витрати	2520	261927	191327
Разом	2550	864610	651183
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

			КОДИ
Підприємство ТОВ «Київський БКК»		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2025
		за ЄДРПОУ	40877052
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2025 рік			
		Форма №2	Код за ДКУД
			1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1087395	960804
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	579737	480636
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	507658	480168
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	16126	18196
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	68077	48960
Витрати на збут	2150	308589	277563
Інші операційні витрати	2180	28801	25981
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	118317	145860
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	60644	100334
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	997	1868
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	60254	98281
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	117710	146045
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	21461	26669
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	96249	119376
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	96249	119376
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	444913	390821
Витрати на оплату праці	2505	231018	166126
Відрахування на соціальні заходи	2510	43432	32301
Амортизація	2515	18251	13435
Інші операційні витрати	2520	280949	261927
Разом	2550	1018563	864610
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		