

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

кафедрою управління та адміністрування протокол №18 від 16 червня

завідувач кафедри



(підпис)

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

Підвищення ефективності логістичної діяльності на прикладі ТОВ
«ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Підприємництво»

(назва освітньої програми)

Здобувач

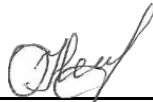


(підпис)

Софія КОЛЕСНИКОВА

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник



(підпис)

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)



(підпис)

«22» вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**
здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Колесниковій Софії Максимівні

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Спеціальність (спеціалізація) 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Підприємництво»

(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: Підвищення ефективності логістичної діяльності на прикладі ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»
керівник роботи Нестеренко Оксана Олександрівна, доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по Університету від «10» березня 2026 року, №4501-5/659

2. Строк подання здобувачем роботи: «15» травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: дані Державної служби статистики України; фінансова звітність і внутрішня документація ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики логістичної діяльності; матеріали міжнародних організацій; інтернет-ресурси.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

1) теоретико-методичні основи логістичної діяльності підприємства;

2) аналіз та напрями підвищення ефективності логістичної діяльності «ЕПАМ СИСТЕМЗ»;

3) розробка рекомендацій щодо удосконалення логістичної діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

5. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи	Другий тиждень жовтня 2025 року	Виконано
2.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець листопада 2025 року	Виконано
3.	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження	Кінець грудня 2025 року	Виконано
4.	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець грудня 2025 року	Виконано
5.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Третій тиждень березня 2026 року	Виконано
6.	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника	Третій тиждень квітня 2026 року	Виконано
7.	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури	Другий тиждень травня 2026 року	Виконано
8.	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування	15.05.2026	Виконано

6. Дата видачі завдання: «22» вересня 2025 року

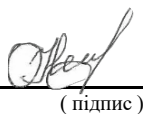
Здобувач вищої освіти


(підпис)

Софія КОЛЕСНИКОВА

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи


(підпис)

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

Анотація

Кваліфікаційна робота здобувачки Колесникової Софії Максимівни на тему «Підвищення ефективності логістичної діяльності на прикладі ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»» викладена на 59 сторінках комп'ютерного тексту. Вона містить 25 таблиць, 9 рисунків, 8 додатків, список використаних джерел включає 50 найменувань.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження – логістична діяльність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

Методи та підходи дослідження: у роботі використано методи економічного аналізу, порівняння, узагальнення, системного підходу, фінансово-економічного аналізу, графічний метод, метод коефіцієнтів та аналітичний метод оцінювання ефективності логістичних процесів.

Основні результати:

- досліджено теоретичні основи логістичної діяльності підприємства та визначено її роль у системі управління;
- проведено оцінку ефективності логістичних процесів ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»;
- виявлено основні проблеми організації логістичної діяльності підприємства;
- розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації логістичних процесів та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Наукова новизна і теоретичне значення результатів дослідження полягає в удосконаленні підходів до оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства та обґрунтуванні напрямів її оптимізації в сучасних умовах господарювання.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності логістичних процесів, оптимізації витрат і покращення системи управління логістикою на підприємстві.

Ключові слова: логістика, управління ланцюгами постачання, логістичні витрати, бізнес-процеси, ефективність діяльності, транспортна логістика, оптимізація логістичних процесів.

Annotation

The qualification thesis of Kolesnykova Sofiia Maksymivna on the topic “Improving the efficiency of logistics operations: the case of EPAM Systems LLC” is presented on 59 pages of printed text. The paper contains 25 tables, 9 figures, and 8 appendices. The list of references includes 50 sources.

The subject of the research is the theoretical, methodological, and practical aspects of improving the efficiency of enterprise logistics activities.

The object of the research is the logistics activities of EPAM SYSTEMS LLC.

Research methods and approaches: the study uses methods of economic analysis, comparison, generalization, a systems approach, financial and economic analysis, graphical methods, coefficient analysis, and analytical methods for assessing the efficiency of logistics processes.

Main results:

- the theoretical foundations of enterprise logistics activities and their role in the enterprise management system were investigated;
- the efficiency of logistics processes at EPAM SYSTEMS LLC was assessed;
- the main problems in the organization of the enterprise’s logistics activities were identified;
- practical recommendations for optimizing logistics processes and improving enterprise performance were developed.

Scientific novelty and theoretical significance of the research results lie in improving approaches to evaluating the efficiency of enterprise logistics activities and substantiating directions for their optimization under modern business conditions.

The practical value of the qualification thesis lies in the possibility of using the proposed recommendations to improve the efficiency of logistics processes, optimize costs, and enhance the logistics management system at the enterprise.

Keywords: logistics, supply chain management, logistics costs, business processes, operational efficiency, transport logistics, optimization of logistics processes.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність логістичної діяльності та її роль у системі управління підприємством.....	10
1.2. Основні елементи та функції логістичної системи підприємства.....	13
1.3. Показники та методи оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства.....	23
Висновки за 1 розділом.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз його логістичної діяльності.....	30
2.2. Оцінка ефективності логістичних процесів підприємства.....	34
2.3. Розробка заходів щодо підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства.....	56
Висновки за 2 розділом.....	61
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Логістика є однією з ключових функціональних сфер управління підприємством, від ефективності якої безпосередньо залежить його конкурентоспроможність, рівень операційних витрат та здатність своєчасно задовольняти потреби клієнтів. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та загострення конкуренції на міжнародних ринках ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками перетворилось з допоміжної функції на стратегічний чинник розвитку підприємства.

Актуальність теми дослідження визначається низкою взаємопов'язаних факторів. По-перше, сучасне ринкове середовище вимагає від підприємств постійного вдосконалення логістичних процесів: за даними Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), логістичні витрати у розвинених економіках складають від 8 до 15% ВВП, а у секторі послуг – до 10–12% операційних витрат підприємства. Навіть незначна оптимізація логістичних процесів здатна суттєво покращити фінансові результати діяльності. По-друге, цифровізація кардинально змінює природу логістичної діяльності: штучний інтелект, великі дані (Big Data), хмарні платформи та IoT-технології формують новий стандарт управління ланцюгами постачань, що вимагає переосмислення традиційних підходів до організації логістики. По-третє, в умовах воєнного стану в Україні логістична інфраструктура зазнала значних руйнувань, що актуалізує завдання адаптації та підвищення стійкості логістичних систем підприємств у кризових умовах. По-четверте, IT-компанії, попри нематеріальний характер основних послуг, мають розгалужену логістику матеріально-технічного забезпечення, управління офісною інфраструктурою, ланцюги постачань обладнання та організації розподілених команд, що робить дослідження логістики в IT-секторі особливо актуальним.

Теоретико-методологічні та практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності підприємств ґрунтуються на фундаментальних

дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретичні аспекти сутності логістики, формування логістичних систем та управління матеріальними потоками досліджували у своїх працях Є. Крикавський, Н. Чухрай, М. Окландер, Г. Матвієнко-Біляєва, Н. Лялина, Ю. Котельникова, Н. Гаврилук та інші вітчизняні вчені. Методичні підходи до оцінювання ефективності логістичних процесів, оптимізації логістичних витрат та управління ланцюгами постачань розробляли М. Марченко, В. Шутюк, Л. Рубан, А. Непран, Г. Овчаренко, О. Рудківський та інші дослідники. Проблематику адаптації логістичних систем до умов цифрової трансформації та кризових чинників зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнного стану в Україні, вивчали Н. Трушкіна, К. Кітріш, Ю. Шкригун, Л. Калініченко, М. Кондратюк та інші вчені. Фундаментальні основи теорії управління ланцюгами постачань були закладені у працях зарубіжних вчених, зокрема М. Крістофера, Д. Боуерсокса, Д. Клосса, М. Купера, Р. Балу, Д. Ламберта. Разом з тим питання комплексного оцінювання та підвищення ефективності логістичної діяльності підприємств ІТ-сектору в умовах воєнного стану в Україні залишаються недостатньо дослідженими.

Метою роботи є оцінка ефективності логістичної діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» та розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- узагальнити теоретичні засади логістичної діяльності підприємства та визначити її роль у системі управління підприємством;
- систематизувати основні елементи та функції логістичної системи підприємства;
- обґрунтувати показники та методи оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» та виявити особливості його логістичної діяльності;
- оцінити ефективність логістичних процесів ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»;

- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

Об'єкт дослідження – логістична діяльність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

Предметом дослідження виступають теоретичні засади, методичні підходи та практичні аспекти підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Методи аналізу та синтезу застосовано для дослідження теоретичних підходів до трактування сутності логістичної діяльності, її функцій, елементів та моделей управління. Методи порівняння та узагальнення використано для систематизації наукових підходів до оцінювання ефективності логістики та порівняння вітчизняного й зарубіжного досвіду. Методи статистичного та динамічного аналізу застосовано для оцінки показників логістичної діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» та аналізу їх змін за досліджуваний період. Метод фінансово-економічного аналізу використано для оцінювання логістичних витрат і результативності логістичних процесів підприємства. SWOT-аналіз застосовано для визначення сильних і слабких сторін системи управління логістикою ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», а також виявлення можливостей і загроз її розвитку. Графічний метод використано для візуалізації результатів дослідження у вигляді схем, таблиць і діаграм.

Інформаційну базу дослідження становлять: фінансова звітність і внутрішня документація ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»; дані Державної служби статистики України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики логістичної діяльності.

Практична значущість здобутих результатів визначається можливістю застосування запропонованих рішень для вдосконалення логістичних процесів, підвищення продуктивності управління ресурсами та зміцнення конкурентних позицій компанії.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність логістичної діяльності та її роль у системі управління підприємством

Зміни в підходах до управління зумовили створення нової концепції організації матеріальних потоків, яку сьогодні називають логістикою. Основний задум цієї моделі полягає в інтегруванні всіх функцій, пов'язаних із переміщенням матеріальних потоків від виробника до кінцевого споживача, у єдину системну структуру, має назву логістичний комплекс.

Логістика традиційно розглядається як у широкому, так і у вузькому контексті. У широкому сенсі вона є галуззю знань, спрямованою на управління й оптимізацію рухів матеріалів, послуг, а також супутніх інформаційних і фінансових потоків у рамках визначеної економічної системи (на мікро-, мезо- чи макрорівнях) для досягнення поставлених цілей.

У вузькому розумінні логістика - це інтегральний інструмент менеджменту, що сприяє досягненню стратегічних, тактичних або оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного управління матеріальними і сервісними потоками, а також супутніми їм потоками інформації і фінансових засобів [34, с. 219].

Поняття "логістика" походить від французького слова "Loger", що означає мистецтво основного навчання до руху і поставку товарів. Це стратегія або концепція, що зазвичай застосовується до управління маркетингом [28, с. 47].

Український дослідник Н. В. Хвищун здійснив детальний аналіз наукових поглядів на інтерпретацію поняття «логістика» і виокремив два головні наукові підходи до його тлумачення. Ці підходи істотно різняться

між собою та одночасно відображають ключові стадії розвитку зазначеного поняття [42]:

- перший підхід - об'єктом логістики є процес фізичного поширення продукції або процес її руху від сировини до кінцевого споживача;

- другий підхід - об'єктом логістики є логістичний потік, тобто вся різноманітність потокових процесів як у сфері виробництва, так і в сфері обігу, що власне розшир прикладання логістики, адже об'єктами дослідження в даному підході є матеріальні, фінансові, інформаційні, людські ресурси.

Досвід передових економік світу та провідних підприємств України демонструє стратегічну важливість логістики в сучасних бізнес-процесах. Рівень розвитку бізнес-систем і їх конкурентоспроможність на ринку значною мірою залежать від якісної логістичної системи та ефективного управління нею.

Термін “логістична діяльність” охоплює широкий спектр процесів, спрямованих на управління потоками матеріалів, інформації та фінансів у бізнес-операціях. Визначення цього терміну є важливим для розуміння його ролі у підприємницькій діяльності [1]. Для більш ґрунтовного аналізу варто розглянути зміст поняття «логістична діяльність» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «логістична діяльність»

Автор	Визначення
Гришина Н. В., Гришина Л. О., Звіришина І. М. [5]	замкнений управлінський цикл, який постійно повторюється та циклічний процес структурного, процесного та функціонального підходів, які тісно пов'язані між собою
Ковальська Л.Л. [19]	сукупність логістичних рішень і методів їх прийняття
Макаренко Н. О., Дем'яненко О. М.[20]	спосіб організації діяльності підприємства, що ґрунтується на принципах логістики, а також характеризується системним комплексним управлінням матеріальними, кадровими, інформаційними та фінансовими потоками для досягнення синергічного ефекту з метою задоволення потреб підприємства та споживчих запитів з мінімальними часовими та ресурсними витратами
Смирнова Н.В. [37, с. 58]	інтегрована сукупність логістичних елементів (функцій, процесів, процедур та операцій) в межах організації як відкритої системи для оптимізації процесів трансформації матеріальних потоків з метою досягнення максимального синергічного ефекту»

Джерело: створено на основі [5,19,20,37]

Ідея логістичної діяльності полягає в організації процесу управління ланцюгом постачання, який охоплює переміщення матеріалів та інформації від відправника до отримувача. Для забезпечення максимальної ефективності логістичні принципи передбачають наявність належного матеріальнотехнічного забезпечення, налагоджене виробництво, транспорт, систему збуту та ефективний обмін даними щодо переміщення товарно-матеріальних ресурсів.

Мета логістичної діяльності пов'язана зі здійсненням правил логістики («шести правил логістики», а саме в необхідній кількості, якості, часу, товару, в потрібному місці з мінімальними витратами). Саме виконання правил забезпечить найкращу і швидку реакцію на ринковий попит за найменших витрат. Основними напрямками логістичної діяльності є: ідеалізація параметрів зовнішніх потоків ресурсу в основі яких є поліпшення зв'язку з постачальниками; удосконалення результату і узгодженості діяльності підприємства [38].

Розглянемо рівні розвитку логістичної діяльності підприємства:

Перший рівень передбачає виконання короткострокових планових завдань, зосереджених на функціях збереження готової продукції та її транспортування. Підтримка і щоденне реагування на зміни в попиті й уподобаннях споживачів стає ключовим завданням. Ефективність роботи логістичної системи оцінюється як частка транспортних та інших витрат на розподіл продукції у співвідношенні до загального доходу від реалізації.

Другий рівень спрямований на управління потоком продукції від виробника до кінцевого споживача. Основні функції включають обробку замовлень, обслуговування клієнтів, складування товарів, контроль запасів та попереднє планування логістичних процесів. Оцінка ефективності логістичної системи виконується шляхом порівняння кошторисних витрат із фактичними.

Третій рівень розвитку передбачає комплексний контроль логістичних операцій від закупівлі сировини до обслуговування кінцевого споживача.

Основні функції охоплюють закупівлю, прогнозування збуту, контроль запасів та організацію виробничих процесів. Ефективність оцінюється через порівняння з ідеальними стандартами якості обслуговування. Головною метою на цьому рівні є збільшення продуктивності, в той час як на другому рівні пріоритетним було скорочення витрат.

Четвертий рівень відрізняється інтеграцією процесів планування, що об'єднує управління логістикою з маркетингом, збутом, виробництвом та фінансами. Оцінювання ефективності здійснюється відповідно до міжнародних стандартів якості.

Логістична діяльність у сфері управління підприємством відіграє ключову роль, сприяючи ефективній координації всіх процесів і ресурсів, залучених до створення та просування продукції. Це включає управління матеріальними, фінансовими, інформаційними й трудовими компонентами. Логістика виступає як важливий механізм інтеграції функціональних підрозділів підприємства, дозволяючи не тільки оптимізувати внутрішні процеси, але й забезпечувати злагоджену роботу з постачальниками, дистриб'юторами та клієнтами.

Завдяки логістичній діяльності підприємство отримує цілу низку переваг:

1. Раціоналізація запасів та скорочення витрат. Грамотне управління матеріальними ресурсами дає можливість зменшити ризики виникнення надлишку або дефіциту запасів. Це сприяє економії на їх зберіганні, обслуговуванні, а також мінімізує фінансові втрати через пошкодження або моральне старіння товарів.

2. Своєчасне забезпечення доставки матеріалів і готової продукції. Ефективно спланований ланцюг постачання гарантує безперервність виробничих процесів та виконання замовлень у строк. Це підвищує рівень надійності компанії в очах партнерів і клієнтів.

3. Поліпшення якості продукції та клієнтського обслуговування. Завдяки контролю всіх етапів логістичного процесу - від закупівлі до

поставки кінцевому споживачу - значно знижуються ризики браку, дефектів і організаційних помилок. Це позитивно впливає на клієнтський досвід і зміцнює репутацію компанії на ринку.

4. Створення адаптивної та стійкої системи управління. Логістика дозволяє вибудовувати структуру, здатну оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, непередбачувані коливання попиту або перебої в постачанні. Це допомагає уникнути кризових ситуацій і гарантувати стабільність бізнес-процесів.

Більше того, логістика слугує інструментом стратегічного планування та оцінки ефективності діяльності підприємства. Через аналіз показників логістичних операцій можна оцінити використання транспортної й складської інфраструктури, рівень клієнтського обслуговування та взаємозв'язок витрат із загальною рентабельністю бізнесу.

Таким чином, логістична діяльність є не просто операційним елементом, а важливим стратегічним компонентом управління підприємством. Вона забезпечує синергетичну роботу всіх його підрозділів, сприяє оптимізації витрат і ресурсів, покращує продуктивність і якість продукції, укріплює конкурентні позиції на ринку і підтримує виконання довгострокових цілей організації.

1.2. Основні елементи та функції логістичної системи підприємства

Елементи логістичної діяльності підприємства включають основні процеси його логістичної системи, забезпечуючи її ефективність. Сюди входять планування потреб, закупівля, зберігання, обробка, транспортування, доставка, управління запасами та контроль якості. Кожен компонент спрямований на покращення логістики, задоволення клієнтів і підвищення конкурентоспроможності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Елементи логістичної діяльності підприємства

Елемент логістичної діяльності	Опис
Планування потреб	Визначення потреб підприємства у матеріалах, сировині, комплектуючих, обладнанні та інших ресурсах з урахуванням обсягів виробництва і збуту
Замовлення	Оформлення та узгодження замовлень на необхідну продукцію у постачальників відповідно до планів закупівель
Приймання	Отримання товарів від постачальників, перевірка їх кількості, якості та відповідності умовам договору
Обробка	Підготовка товарів до подальшого використання або відвантаження: сортування, пакування, комплектація
Зберігання	Розміщення та збереження товарів на складах підприємства з дотриманням встановлених умов
Управління запасами	Забезпечення оптимального рівня запасів на складах для безперебійної діяльності підприємства та мінімізації витрат
Контроль якості	Контроль стану та якості продукції на всіх етапах логістичної діяльності для запобігання втратам і рекламациям
Відвантаження	Випуск товарів зі складу відповідно до замовлень покупців або внутрішніх підрозділів
Транспортування	Організація переміщення товарів від складів підприємства до місць призначення з вибором оптимальних маршрутів і видів транспорту
Доставка	Передача товарів кінцевим споживачам або до торговельних точок у встановлені терміни

Джерело: узагальнено автором на основі [21]

Логістична діяльність компанії розпочинається з етапу планування потреб, на якому визначається обсяг необхідних матеріальних ресурсів, сировини, комплектуючих і обладнання з урахуванням виробничих програм та прогнозів збуту. Раціональне планування забезпечує безперервність господарських процесів, запобігає дефіциту або надлишку ресурсів та оптимізує витрати. Визначені потреби стають основою для організації процесу замовлення, який включає складання, узгодження та подання заявок постачальникам, уточнення умов доставки, строків постачання, цін та вимог до якості продукції. Це сприяє формуванню стабільного ланцюга постачання та зміцненню партнерських відносин.

Наступним етапом є приймання товарів, що передбачає перевірку кількості, якості та відповідності продукції домовленостям. Особлива увага приділяється контролю якості на всіх стадіях логістичного циклу, що запобігає втратам, появі браку та рекламациям. Прийнята продукція проходить сортування, пакування, маркування та комплектацію, що забезпечує готовність товарів до зберігання або подальшого транспортування.

Зберігання є одним із головних компонентів логістичної системи та передбачає оптимальне розміщення товарів у складських приміщеннях із дотриманням технологічних умов. Управління запасами підтримує оптимальний рівень ресурсів з урахуванням попиту, строків поставок та фінансових можливостей компанії, знижуючи ризик перевищення чи нестачі запасів і забезпечуючи стабільність бізнес-процесів.

Завершальним етапом логістичного циклу є відвантаження, транспортування та доставка товарів. Відвантаження гарантує своєчасне вилучення продукції зі складу відповідно до замовлень, транспортування забезпечує переміщення товарів найоптимальнішими маршрутами, а доставка передає продукцію кінцевим споживачам або торговельним точкам у встановлені терміни. Синхронізація цих процесів визначає якість логістичного обслуговування, конкурентоспроможність компанії та рівень задоволення клієнтів.

Для збереження цілісності системи необхідно, щоб усі її елементи працювали на єдину мету, дотримувалася визначена послідовність взаємодії та управління здійснювалося централізовано для уникнення розбіжностей.

Багаторічний досвід провідних країн світу у сфері розвитку логістичних систем яскраво демонструє необхідність їх постійного вдосконалення, що зумовлено потребою швидкого та адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. Злагоджена робота між постачанням, виробництвом та збутом вимагає не лише інтегрованого підходу, але й регулярного аналізу та оновлення існуючих процесів. У зв'язку з цим

формування ефективної логістичної стратегії для компанії стає одним із ключових завдань у забезпеченні її конкурентоспроможності на ринку [7].

Варто зазначити, що логістична стратегія компанії може бути побудована з акцентом на максимізацію чи мінімізацію одного або більше ключових показників. Це може включати зменшення витрат, скорочення часу доставки, підвищення рівня обслуговування клієнтів або оптимізацію використання складських ресурсів. Завдяки гнучкому підходу до побудови такої стратегії компанія отримує можливість адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та водночас зберігати стабільність своєї роботи, забезпечуючи високу ефективність логістичних процесів в умовах сучасних ринкових викликів.

Один із шляхів покращення логістичної системи - модернізація виробничих процесів. Удосконалення виробництва на підприємстві залежить від ряду факторів, що впливають на його ефективність, а саме:

- впровадження нових технологій і автоматизацію виробничих процесів;
- розвиток ринку та збільшення його забезпеченості;
- фінансові можливості підприємства та здатність впроваджувати інновації;
- екологічний стан у глобальному масштабі. Розуміння та врахування цих чинників сприятиме розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності [20].

Також, логістична система виконує ключові функції, які забезпечують ефективність виробництва та задоволення потреб клієнтів:

1. Закупівельна логістика зосереджена на процесі забезпечення підприємства необхідною сировиною та матеріалами. Її рамки визначаються угодами з постачальниками та функціями, які виконують відділи постачання на підприємстві. Ця галузь логістики включає аналіз та вибір постачальників, укладання відповідних угод та подальший контроль за їх виконанням.

Метою закупівельної логістики є своєчасне та повне забезпечення виробничого процесу необхідними сировиною, матеріалами й

напівфабрикатами за умови мінімізації сукупних витрат і забезпечення необхідного рівня якості (рис. 1.1). Досягнення цієї мети передбачає не лише фізичне постачання ресурсів, а й формування ефективної системи взаємодії з постачальниками, узгодження обсягів, строків і умов поставок із виробничими потребами підприємства.

Завдання закупівельної логістики

- Визначення потреб підприємства в матеріально-технічних ресурсах і вирішення, які з них купувати, а які виробляти самостійно
- Забезпечення оптимальних розмірів поставок і термінів закупівлі матеріально-технічних ресурсах
- Дотримання відповідності між кількістю поставок і потребами в них
- Встановлення з постачальниками партнерських відносин
- Забезпечення необхідної ефективності комерційних угод із закупівлі матеріально-технічних ресурсів шляхом пошуку та закупівлі ресурсів необхідної якості за мінімальними цінами

Рисунок 1.1 - Завдання закупівельної логістики

Джерело: створено на основі [9]

Закупівельна логістика охоплює процеси придбання, транспортування, приймання, розміщення та зберігання матеріально-технічних ресурсів, а також їх підготовку до виробничого використання. Вона тісно пов'язана з транспортною та складською логістикою і системою управління запасами.

Основними принципами закупівельної логістики є орієнтація на споживчий попит, відповідність обсягів і асортименту закупівель реальним потребам підприємства з урахуванням формування запасів, а також організація оптових закупівель з метою забезпечення безперебійного постачання товарів у роздрібну торговельну мережу.

2. Виробнича логістика функціонує виключно в межах одного підприємства та регулюється внутрішніми управлінськими рішеннями, а не

договірними відносинами між підрозділами. Її сутність полягає в координації руху сировини, матеріалів, напівфабрикатів і комплектуючих у процесі виробництва з метою забезпечення безперебійного виготовлення продукції.

Основною метою виробничої логістики є оптимізація матеріальних потоків у виробничому циклі. Для її досягнення вирішуються завдання планування та координації виробничої діяльності, забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами, організації внутрішнього зберігання та транспортування, управління запасами на всіх етапах виробництва, а також синхронізації постачання ресурсів із виробничими та логістичними операціями, з використанням сучасних інформаційних і автоматизованих систем управління.

3. Розподільна логістика є складовою логістики та ґрунтується на наскрізному управлінні матеріальними потоками від постачання ресурсів і виробництва до доведення готової продукції кінцевому споживачеві в межах єдиної логістичної системи. Вона зосереджується на завершальному етапі логістичного процесу, розглядаючи його у тісному взаємозв'язку з попередніми стадіями.

Розподільна логістика являє собою систему управління транспортуванням, складуванням та інформаційними процесами, пов'язаними з доставкою готової продукції відповідно до потреб споживачів.

Основною метою розподільної логістики є забезпечення конкурентоспроможності продукції шляхом своєчасної доставки товарів належної якості з мінімальними витратами. Завдання логістики розподілу реалізуються на мікрорівні через планування реалізації, обробку замовлень, управління відвантаженням і упаковкою продукції, а на макрорівні - шляхом формування ефективних схем розподілу, оптимізації розміщення складів і розподільчих центрів.

4. Управління запасами в логістиці є невід'ємною частиною загального логістичного менеджменту підприємства. Воно забезпечує керування товарно-матеріальними запасами як на стратегічному, так і на

оперативному рівні, охоплюючи весь процес від постачання до кінцевого розподілу, задля ефективного досягнення цілей, що стоять перед логістичним відділом компанії.

Ключове призначення логістичного управління запасами полягає у розв'язанні комплексу важливих завдань, які представлені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Основні завдання логістичного управління запасами

Завдання	Напрямки вирішення завдань
1. Визначення довгострокових та короткострокових цілей логістичного управління запасами	Мета управління запасами в логістиці. 1) Довгострокові завдання: повне задоволення потреб клієнтів; безперебійне забезпечення виробничого процесу; підтримання належної якості матеріальних запасів. 2) Операційні завдання: зменшення витрат, пов'язаних із запасами; ефективне управління запасами в рамках усієї логістичної системи; ефективне керування запасами з метою скорочення загальних логістичних витрат та збільшення прибутку компанії; скорочення термінів доставки; забезпечення необхідних обсягів та дотримання термінів постачання готових товарів.
2. Прогнозування попиту на запаси	Визначення видів попиту на запаси: детермінований (статичний та динамічний); імовірностний (стаціонарний та нестаціонарний)
3. Визначення стратегії управління запасами та вибір системи для управління запасами на підприємстві	1) Вибір підходу до управління запасами: обережний підхід; створення страхових запасів; формування запасів, що відповідають певній частці від прогнозованого попиту; концепція «точно вчасно» (Just-in-Time); підхід, що враховує обмежувальні чинники. 2) Вибір системи управління запасами: системи, що базуються на прогнозуванні та плановому постачанні (штовхаючі системи), такі як: MRP, MRP II, DRP, ERP, LRP, CALS; системи, що реагують на фактичний попит та вимагають поповнення запасів лише за потреби (тягнучі системи), наприклад: ZIPS, MAN, DOPS, NOT, LP, OPT; управління запасами з застосуванням принципів теорії обмежень; система з фіксованим розміром замовлення (або постійним обсягом закупівлі); система з поповненням запасів до встановленого рівня через регулярні інтервали; система управління запасами за принципом «мінімум-максимум»; система оперативного моніторингу та управління запасами.
4. Визначення параметрів управління запасами	Визначення ключових показників управління складськими запасами: обсяг партії товару; часовий проміжок між поставками; частота здійснення закупівель; пороговий рівень запасу для поповнення.
5. Розрахунки витрат на створення та утримання запасів	Визначення видів витрат: витрати на закупівлю запасів; витрати, пов'язані з розміщенням та оформленням замовлень; витрати на транспортування; витрати на зберігання та утримання запасів; витрати на адміністрування та управління запасами; втрати, спричинені дефіцитом або відсутністю необхідних запасів.

Джерело: удосконалено автором на основі [Error! Reference source not found.]

Цей процес охоплює кілька основних етапів: планування потреби в запасах, здійснення їх закупівель, організація транспортування та зберігання матеріальних ресурсів, моніторинг використання запасів, менеджмент запасів готової продукції, а також оцінка результативності управління та впровадження заходів для її оптимізації. В українській практиці підприємства часто використовують такі системи управління запасами, як системи з фіксованим обсягом замовлення, системи з регулярним інтервалом поповнення, систему «мінімум–максимум» та систему періодичного відновлення запасів до встановленого рівня.

Водночас ізольоване використання окремих моделей обмежує можливості оптимізації, оскільки ефективне управління запасами потребує інтеграції з іншими логістичними та виробничими процесами. Основною метою оптимізації запасів є досягнення балансу між безперебійною діяльністю підприємства, задоволенням потреб споживачів і мінімізацією сукупних витрат.

Формування запасів супроводжується додатковими витратами та ризиками, однак їх нестача також спричиняє втрати у вигляді затримок поставок і втрати клієнтів. Запаси створюються для забезпечення безперервності діяльності, зниження ризику дефіциту, врахування сезонних коливань і отримання економічних вигод від великих партій закупівель, тоді як альтернативою їх надмірному накопиченню є впровадження логістичних систем швидкого реагування, що дозволяють скоротити терміни постачання та зменшити потребу у страхових запасах.

5. Транспортна логістика - це діяльність з переміщення матеріалів, напівфабрикатів або кінцевої продукції за допомогою відповідних видів транспорту в рамках системи постачання.

Транспортна логістика спрямована на забезпечення послуг із мінімізацією часу, ресурсів і витрат та організацію безперебійних поставок із зниженням складського зберігання. На рис. 1.2 наведено класифікаційні ознаки її складової, що демонструють підходи до організації залежно від

доставки, обслуговування і транспортного сполучення. Раціональний вибір схеми транспортування дозволяє оптимізувати витрати, прискорити постачання та підвищити ефективність логістики підприємства.



Рисунок 1.2 - Класифікаційні ознаки транспортної складової логістичної системи підприємства [24]

За функціональним призначенням транспорт поділяється на дві основні категорії:

- транспорт загального користування - це сектор економіки, який призначений для задоволення потреб усіх галузей господарства та населення у перевезенні вантажів та пасажирів. Його також часто називають магістральним. До цієї категорії входять залізничний, водний (морський та річковий), автомобільний, повітряний та трубопровідний види транспорту.

- транспорт незагального користування - це внутрішньовиробничий транспорт, а також усі види транспортних засобів, що належать підприємствам, для яких перевезення не є основною діяльністю. Він є невід'ємною складовою виробничих систем і повинен бути гармонійно інтегрований у них. Таким чином, організація його роботи є одним із завдань

логістичного забезпечення підприємства в цілому і здійснюється разом із вирішенням питань виробництва, постачання та збуту.

6. Досягнення цілей логістики потребує постійного управління логістичними процесами, спрямованого на координацію діяльності всіх підрозділів, задіяних у виробництві та реалізації продукції. Ключовим інструментом такої координації є інформаційне забезпечення, оскільки інформація виникає під час виконання логістичних операцій і супроводжує матеріальний потік на всіх етапах його руху. Саме вона використовується для підготовки та прийняття управлінських рішень у логістичній системі.

Інформаційна логістика створює фундамент для переміщення товарів і матеріалів. Успішний рух ресурсів залежить від того, наскільки ефективно організовано інформаційні потоки. Важливо, що інформаційна логістика функціонує як всередині підприємства, так і за його межами. Вона дозволяє обмінюватися даними між різними учасниками процесу, які можуть перебувати на значних відстанях один від одного. Такий обмін відбувається завдяки використанню інформаційних систем [4].

У логістиці фізичні переміщення товарів і обмін інформацією тісно пов'язані. Дані можуть передувати руху продукції (замовлення, графіки), супроводжувати його або з'являтися після доставки для аналізу результатів. Сучасне керування матеріальними потоками здійснюється за допомогою інформаційних логістичних систем - автоматизованих комплексів, що об'єднують усі етапи логістичної діяльності.

Такі системи включають функціональну підсистему для досягнення основних цілей логістики (своєчасна доставка, оптимальні запаси, якість послуг) та забезпечувальну підсистему з технічними, інформаційними та програмними засобами. Основні вимоги до систем - актуальність, достовірність і надійність інформації, а також ефективний обмін даними між підрозділами.

Загалом, ефективна інформаційна логістична система забезпечує узгодженість рішень, підвищує прозорість процесів і сприяє зростанню продуктивності підприємства.

1.3. Показники та методи оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства

Оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства є необхідною умовою обґрунтованого управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Система показників дозволяє визначити рівень досягнення логістичних цілей, виявити «вузькі місця» у ланцюгу постачання та сформулювати напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Під час оцінювання ефективності логістичної системи підприємства необхідно враховувати як показники, що відображають особливості самої логістичної системи, так і ті, що характеризують її функціонування. Частина таких показників має індивідуальний характер, показуючи окремі аспекти ефективності логістичної діяльності, тоді як інша частина - загальні показники - охоплює розвиток логістичної системи в цілому.

Узагальнений перелік індивідуальних і загальних показників оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства представлені у Додатку А.

Дана система показників дає змогу комплексно проаналізувати продуктивність праці персоналу, ефективність використання логістичних активів, рівень витрат, надійність і гнучкість логістичних процесів. Застосування таких показників дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти в організації логістики, оцінювати економічну доцільність інвестицій у логістичну інфраструктуру та підвищувати якість логістичного обслуговування споживачів. У результаті системний підхід до оцінювання логістичної діяльності сприяє зниженню витрат, підвищенню ефективності

функціонування підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Для комплексної оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства використовується система кількісних показників, що відображають результативність управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Дані показники дають змогу оцінити рівень логістичних витрат, швидкість виконання замовлень, ефективність управління запасами, використання транспортних ресурсів і якість логістичного обслуговування. Узагальнена характеристика основних показників ефективності логістики наведена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Основні показники ефективності логістичної діяльності підприємства

Група показників	Назва показника	Формула розрахунку	Економічний зміст
Фінансові	Частка логістичних витрат у виручці	$ЧЛВ = (ЛВ / В) \times 100\%$	Відображає частку логістичних витрат у загальному обсязі доходів
	Логістичні витрати на одиницю продукції	$ЛВод = ЛВ / Q$	Характеризує витрати логістики на одиницю продукції
Операційні	Середній час виконання замовлення (Lead Time)	$LT = t_d - t_z$	Визначає тривалість логістичного циклу
	Рівень своєчасного виконання замовлень	$РСВЗ = (Звчасн / Ззаг) \times 100\%$	Оцінює якість логістичного сервісу
Запаси	Оборотність запасів	$ОЗ = Среал / Зсер$	Показує швидкість оновлення запасів
Транспортні	Коефіцієнт використання транспорту	$Ктр = \Phi_f / \Phi_p$	Характеризує рівень завантаження транспорту
Інтегральні	Інтегральний показник ефективності логістики	$ІІ = \sum(w_i \cdot K_i)$	Дас комплексну оцінку ефективності логістичної системи

Джерело: узагальнено на матеріалах [20]

Умовні позначення:

ЛВ – загальні логістичні витрати;

В – виручка від реалізації продукції;

Q - обсяг реалізованої продукції;

t_d, t_z – моменти доставки та замовлення;

$С_{реал}$ – собівартість реалізованої продукції;

$З_{сер}$ – середня вартість запасів;

Φ_f, Φ_p – фактичний і плановий фонд використання транспорту;

w_i - ваговий коефіцієнт;

K_i – нормалізоване значення показника.

Наведені показники дозволяють оцінити ефективність логістичної діяльності підприємства за основними напрямками: витратним, часовим, ресурсним та інтегральним. Їх використання забезпечує стислий, але водночас комплексний аналіз логістичної системи й створює передумови для виявлення резервів її оптимізації.

Методи управління у сфері логістики являють собою набір інструментів та методик, які дають змогу ефективно впливати на об'єкт управління-логістичну систему підприємства. Використання цих методів сприяє вирішенню завдань логістики з максимальним ефектом, забезпечуючи успішне досягнення поставлених цілей підприємства при збереженні балансу між ресурсами й результатами діяльності [35].



Рисунок 1.3 – Сучасні методи управління логістикою на підприємстві
Джерело: створено на основі [35]

1. Система Just-In-Time (JIT)

Система JIT орієнтована на серійне виробництво, ґрунтуючись на точній організації процесів. У її межах товари проходять через систему, а завдання виконуються відповідно до суворо визначеного графіка. Основна концепція JIT полягає в зменшенні матеріальних запасів, оскільки всі операції чітко скоординовані між собою. Ця система надає підприємствам значні переваги, спрямовуючи зусилля на оптимізацію потоку матеріалів від постачальників до кінцевих споживачів, що своєю чергою сприяє прискоренню виробничого процесу.

До ключових переваг JIT належать:

- мінімізація складських запасів;
- скорочення часу виробничого циклу;
- підвищення якості продукції завдяки зниженню кількості дефектів і браку.

2. Концепція управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management, SCM)

SCM - це комплексний підхід до управління ланцюгом поставок, що охоплює всі етапи від постачальників сировини до кінцевих споживачів. У сучасних умовах цей підхід стає ключовим фактором для досягнення конкурентних переваг шляхом ефективного керування попитом. Підвищення прибутку організації досягається шляхом максимізації внеску до прибутку, а не простим скороченням витрат [47].

Метою управління ланцюгом поставок є поетапна інтеграція інформаційних і матеріальних потоків у межах усього ланцюга поставок, що виступає як дієвий інструмент у конкурентній боротьбі. Використання концепції SCM надає підприємствам можливість досягти таких результатів:

- покращення співпраці з постачальниками та клієнтами;
- оптимізація управління запасами та скорочення строків постачання;
- підвищення гнучкості й здатності швидко адаптуватися до змін ринкових умов.

3. Використання інформаційних систем управління (ERP системи)

Системи управління підприємством (ERP - Enterprise Resource Planning) об'єднують усі ключові процеси компанії в єдину інформаційну платформу. Вони охоплюють логістику, виробництво, фінанси, продажі та управління персоналом, сприяючи більшій злагодженості між підрозділами організації. Завдяки ERP-системам забезпечується легкий доступ до актуальних даних, що дозволяє приймати точні та вивірені управлінські рішення. Основними перевагами ERP-систем є:

- підвищення прозорості та покращення контролю за бізнес-процесами;
- скорочення витрат через ефективніше використання ресурсів;
- зростання продуктивності та підвищення ефективності роботи компанії.

Повний набір для ERP містить також програмне забезпечення для керування ефективністю підприємства, яке допомагає планувати й прогнозувати фінансові результати організації, звітувати про них та складати бюджет.

4. Технологія блокчейн

Технологія блокчейн знаходить все ширше застосування у сфері логістики завдяки своїм перевагам, які сприяють підвищенню прозорості операцій та забезпеченню високого рівня достовірності й безпеки даних. Впровадження блокчейну відкриває можливості для точного та безперервного відстеження переміщення товарів у реальному часі, що не лише сприяє покращенню контролю, але й забезпечує прозорість всіх транзакцій, мінімізуючи ризики шахрайських дій [39].

Основні переваги використання блокчейну в галузі логістики охоплюють кілька ключових аспектів:

- суттєве посилення довіри між усіма учасниками ланцюга поставок, оскільки кожен із них отримує доступ до актуальної й захищеної інформації;

- скорочення витрат, пов'язаних з операційними та адміністративними процесами, завдяки автоматизації багатьох робочих процедур;

- забезпечення абсолютної незмінюваності та високого рівня безпеки даних, що важливе для збереження цілісності всієї системи.

Завдяки цим перевагам блокчейн поступово стає незамінним інструментом для вдосконалення процесів у логістичній індустрії.

5. Концепція Lean Logistics

Lean production або концепція ощадливого виробництва - це метод управління, за допомогою якого можна покращити роботу компанії, збільшити прибуток та скоротити витрати [23]. Ця концепція ґрунтується на принципах створення цінності продукту, усунення зайвих операцій і впровадження постійного вдосконалення.

Основні принципи ощадливої логістики включають:

- оптимізацію процесів та усунення непотрібних дій;
- скорочення часу циклу для підвищення швидкості доставки;
- покращення якості обслуговування клієнтів.

Отже, система показників та методів оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства дає змогу комплексно проаналізувати рівень використання ресурсів, результативність логістичних процесів, надійність і гнучкість логістичної системи, що створює підґрунтя для обґрунтованих управлінських рішень, оптимізації витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Висновки за 1 розділом

Логістична діяльність підприємства є комплексною та багаторівневою системою управління, що забезпечує узгоджене функціонування матеріальних, інформаційних і фінансових потоків на всіх стадіях створення, руху та реалізації продукції. Її ефективна організація сприяє раціональному використанню ресурсів, скороченню сукупних логістичних витрат, підвищенню якості обслуговування споживачів і стійкості підприємства до змін зовнішнього середовища.

Застосування системи кількісних показників і сучасних методів оцінювання ефективності логістичної діяльності дає змогу всебічно проаналізувати результативність логістичних процесів, рівень використання запасів, транспортних і складських ресурсів, а також надійність та гнучкість логістичної системи. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для обґрунтованих управлінських рішень, оптимізації логістичних процесів, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його довгострокового, сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз його логістичної діяльності

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» - провідна компанія в галузі розробки програмного забезпечення та консалтингу, яка надає інноваційні IT-рішення для бізнесу. Компанія є частиною міжнародної корпорації EPAM Systems, що спеціалізується на впровадженні цифрових технологій, розробці продуктів та підтримці процесів цифрової трансформації.

Загальну характеристику підприємства ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1- Загальна інформація про компанію

Ознаки	Характеристика
Назва компанії	ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»
Місце знаходження (юридична адреса)	Україна, місто Київ, вул. Прахових Сім'ї, будинок 54
ЄДРПОУ	33880213
Дата створення	28.11.2005
Організаційно- правова форма	Товариство з обмеженою діяльністю
Форма власності	Приватна
Сфера діяльності	62.01 Комп'ютерне програмування 58.19 Інші види видавничої діяльності 58.29 Видання іншого програмного забезпечення 62.02 Консультування з питань інформатизації
Розмір статутного капіталу	86 132 220,00
Уповноважені особи	Рожок Сергій Володимирович
Чистий прибуток, тис. грн	1 310 858,00
Чисельність персоналу	285
Тип організаційної структури	Лінійно-функціональна структура

Джерело: створено автором на основі [49]

В Україні компанія має офіси в Києві, Одесі, Львові, Харкові, Дніпрі, Вінниці, Івано-Франківську, Херсоні та Хмельницькому [49].

ЕРАМ в Україні - це вже 19 років інтенсивної роботи над інноваційними розробками та технологічними рішеннями. Компанія об'єднує майже 10 000 талановитих спеціалістів з усіх куточків країни. Її позиція залишається відкритою та непохитною: засудження війни та підтримка України.

Як провідний гравець у сфері інформаційних технологій, ЕРАМ реалізує масштабні проекти для глобальних корпорацій та співпрацює з найкращими розробниками програмного забезпечення у світі.

ТОВ «ЕРАМ СИСТЕМЗ» має багаторічний досвід та глибоку експертизу в ІТ-індустрії, зокрема:

- створення програмного забезпечення для корпоративних лідерів у галузях, таких як системи підприємницького планування (ERP), інформаційні портали (EIP), управління життєвим циклом продуктів (PLM), управління відносинами з клієнтами (CRM), системи управління знаннями (KMS), інтеграція застосунків (EAI) та управління контентом (CMS);
- розробка додатків, які відповідають вимогам сервісно-орієнтованих архітектур (SOA);
- створення корпоративних і холдингових порталів із застосуванням сучасних баз даних і аналітичних інструментів;
- аналіз та управління інформаційними ресурсами, включаючи проектування та оптимізацію бізнес-процесів;
- інтеграція систем CRM, ERP, SCM, PLM, а також розробка аналітичних рішень.

Швидкий і стабільний розвиток компанії стимулює впровадження складніших проектів, тому ТОВ «ЕРАМ СИСТЕМЗ» активно шукає нових талановитих фахівців. У компанії є всі необхідні ресурси для розвитку, а

також перспективи і стабільність як для досвідчених спеціалістів, так і для тих, хто тільки починає свій кар'єрний шлях.

Структура управління компанії ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є лінійнофункціональною (рис. 2.1). У рамках такої структури лінійні менеджери відповідають за управління та прийняття рішень, тоді як функціональні спеціалісти займаються консультаціями, збором інформації, координацією та плануванням господарської діяльності. Це дозволяє реалізувати лінійний принцип роботи, при якому менеджер функціонального відділу виконує роль лінійного керівника для працівників, які йому підпорядковані.



Рисунок 2.1 - Структура управління компанії ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Компанію очолює генеральний директор, який відповідає за організацію основної діяльності та забезпечення ефективності роботи ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Генеральний директор представляє підприємство на корпоративних заходах, видає та підписує накази, укладає контракти і займається відкриттям банківських рахунків.

В підпорядкуванні генерального директора компанії є заступники з маркетингу, з економіки та з кадрів, юрист-консульт та головний бухгалтер.

Наведемо основні економічні показники компанії за 2022-2024 рр. в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні економічні показники ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	Тис. грн	%
Активи, тис.грн	10 555 410	11 243 989	12 748 712	2 193 302	20,8
Необоротні активи, тис. грн	2 053 081	1 714 248	1 649 958	-403 123	-19,6
Основні засоби, тис.грн	627 828	308 760	235 403	-392 425	-62,5
Оборотні активи, тис.грн	8 502 329	9 529 741	11 098 754	2 596 425	30,5
Середньооблікова чисельність працівників	367	285	242	-125	-34,1
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	20 212 715	12 616 190	11 349 613	-8 863 102	-43,8
Фондовіддача	32,19	40,86	48,21	16,02	49,8
Фондомісткість	0,031	0,024	0,021	-0,010	-33,3
Фондоозброєність	1710,7	1083,4	972,7	-738,0	-43,1

Джерело: складено за звітністю компанії [41]

На основі проведеного аналізу динаміки ключових показників можна зробити наступні висновки.

Загальна вартість активів зросла на 20,8%, що відбулося виключно за рахунок стрімкого збільшення оборотних активів (+30,5%). Водночас необоротні активи скоротилися на 19,6%, а вартість основних засобів впала більш ніж удвічі (-62,5%). Це свідчить про вимивання основних фондів, їх значне зношення або реалізацію непрофільних активів.

Спостерігається негативна тенденція щодо чистого доходу від реалізації, який скоротився на 43,8% (з 20,2 млрд грн до 11,3 млрд грн). Таке стрімке падіння виручки на фоні зростання активів може свідчити про затоварення складів або значне зростання дебіторської заборгованості.

Незважаючи на загальне падіння доходів, показник фондовіддачі зріс на 49,8% (з 32,2 до 48,2 грн). Однак цей «позитив» є технічним: дохід падав повільніше, ніж вартість основних засобів. Підприємство експлуатує залишки активів з вищою інтенсивністю, але матеріально-технічна база критично скорочується.

Скорочення персоналу на 34,1% супроводжувалося падінням фондоозброєності на 43,1%. Це вказує на те, що темпи вибуття основних засобів випереджають темпи скорочення персоналу. Кожен працівник тепер забезпечений значно меншою кількістю технічних засобів, ніж у 2022 році.

Стабільність фінансового стану підприємства є ключовим показником його ефективності, який значною мірою визначається раціональністю та доцільністю розподілу фінансових ресурсів для інвестування в активи. Для оцінювання цього показника необхідно проаналізувати склад і структуру майна підприємства, джерела його формування. Головними напрямками такого аналізу є дослідження даних балансу та суми джерел його формування на конкретну звітну дату (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Порівняльний аналітичний баланс ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показники	2022		2023		2024		Відхилення 2024/2022	
	Сума, тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн	Структура, %	Тис. грн	%
Актив								
Необоротні активи	2 053 081	19,4	1 714 248	15,3	1 649 958	12,9	-403 123	-19,6
Оборотні активи	8 502 329	80,5	9 529 741	84,8	11 098 754	87,1	2 596 425	30,5
Баланс	10 555 410	100	11 243 989	100	12 748 712	100	2 193 302	20,8
Пасив								
Власний капітал	9 145 106	86,6	10 455 953	93,0	12 124 071	95,1	2 978 965	32,6
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	242 718	2,3	82 364	0,73	31 426	0,2	-211 292	-87,1
Поточні зобов'язання і забезпечення	1 167 586	11,1	705 672	6,28	594 216	4,7	-573 370	-49,1
Баланс	10 555 410	100	11 243 989	100	12 748 712	100	2 193 302	20,8

Джерело: складено за звітністю компанії [41]

Результати аналізу свідчать про суттєві якісні зміни в структурі балансу підприємства протягом 2022-2024 років.

Частка оборотних активів зросла до 87,1%. В ІТ-секторі це свідчить про накопичення значних грошових резервів та зростання дебіторської заборгованості за виконані проекти. Це забезпечує компанії максимальну гнучкість.

Скорочення необоротних активів на 19,6% може означати оптимізацію офісних просторів (перехід на дистанційну роботу) та амортизацію обладнання без масштабного оновлення фізичної інфраструктури, що відповідає глобальному тренду цифровізації робочих місць.

Частка власного капіталу на рівні 95,1% свідчить про те, що компанія практично не використовує зовнішніх запозичень. У 2024 році ЕРАМ фактично повністю фінансує свою діяльність за рахунок нерозподіленого прибутку та капіталу інвесторів.

Скорочення поточних зобов'язань на 49,1% та довгострокових на 87,1% демонструє агресивну політику виплати боргів. Це робить компанію невразливою до коливань відсоткових ставок на ринку капіталу.

З одного боку, підприємство має «бетонну» фінансову стабільність. З іншого - така низька частка позикового капіталу (4,9%) може вказувати на те, що компанія не повною мірою використовує «фінансовий важіль» для прискорення зростання (наприклад, для великих М&А угод - поглинання менших компаній).

Отже, фінансовий стан ТОВ «ЕПАМ СИСЕМЗ» характеризується як абсолютно стійкий та високоліквідний. Компанія має значний запас міцності для інвестування в нові технологічні напрями (AI, Cloud Data) без залучення зовнішніх кредитів. Структура балансу є типовою для зрілої сервісної ІТкомпанії, яка готується до нового циклу інноваційного зростання.

Для візуального сприйняття, графічно продемонструємо динаміку показників активу та пасиву підприємства за 2022-2024 роки з таблиці 2.3 на рис. 2.2 та рис. 2.3.



Рисунок 2.2 - Динаміка показників активу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»
Джерело: складено за звітністю компанії [41]

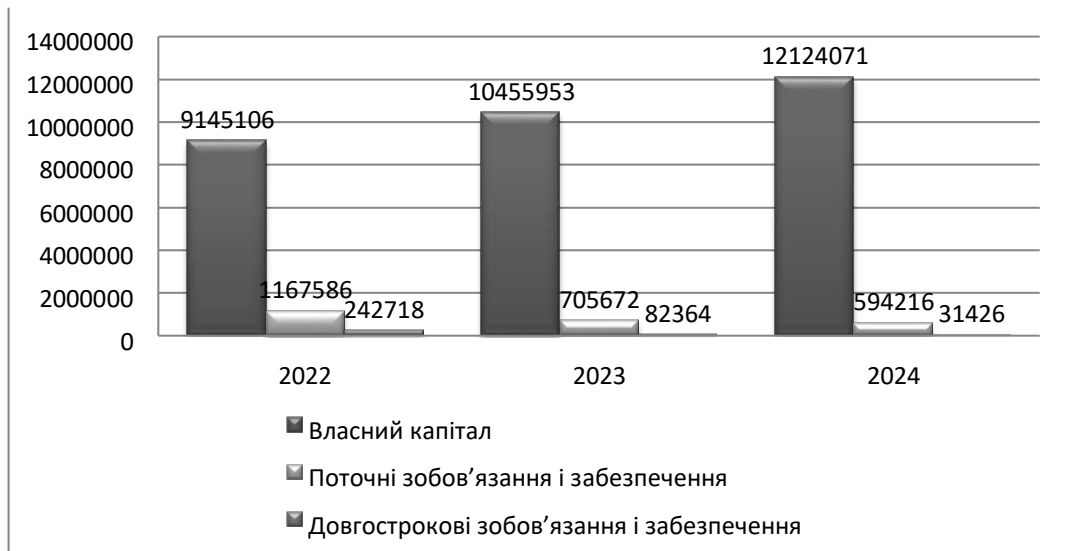


Рисунок 2.3 - Динаміка показників пасиву ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»
Джерело: складено за звітністю компанії [41]

У таблиці 2.4 наведено характеристики формування фінансових результатів підприємства за останні три роки, що дає змогу оцінити динаміку доходів, витрат і прибутку, виявити основні тенденції розвитку та визначити фактори впливу на ефективність його діяльності.

Таблиця 2.4 - Фінансові результати діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	20 212 715	12 616 190	11 349 613	-8 863 102	-43,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн	16 851 566	10 625 577	9 541 921	-7 309 645	-43,4
Валовий: прибуток	3 361 149	1 990 613	1 807 692	-1 553 457	-46,2
Інші операційні доходи	1 622 867	367 600	935 014	-687 853	-42,4
Адміністративні витрати	378 966	251 771	202 675	-176 291	-46,5
Витрати на збут	2 267	14 338	6 225	3 958	174,6
Інші операційні витрати	279 160	468 518	470 007	190 847	68,4
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	4 323 623	1 623 586	2 063 799	-2 259 824	-52,3
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	4 200 065	1 599 509	2 033 640	-2 166 425	-51,6
Чистий фінансовий результат: прибуток	3 443 159	1 310 858	1 667 128	-1776 031	-51,6

Джерело: складено за звітністю компанії [41]

Динаміка фінансових показників ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2022-2024 роки відображає період глибокої адаптації компанії до нових макроекономічних та безпекових реалій в Україні.

Чистий дохід компанії впав на 43,8% порівняно з 2022 роком. В контексті ІТ-сервісного бізнесу це свідчить про зміну локації виконання проєктів або скорочення обсягів замовлень, що обслуговуються саме українським офісом.

Компанія продемонструвала високу гнучкість, скоротивши собівартість (основу якої в ІТ складає оплата праці) на 43,4%, що майже повністю відповідає темпам падіння доходу. Це дозволило зберегти валову маржинальність на стабільному рівні.

Зниження адміністративних витрат на 46,5% вказує на скорочення видатків на утримання фізичної інфраструктури (офісів) та цифровізацію внутрішніх процесів.

Попри загальне скорочення, витрати на збут зросли на 174,6% (хоча їх частка в доході залишається мізерною). Це вказує на посилення зусиль компанії щодо залучення нових клієнтів та утримання ринкових позицій у складних умовах.

Хоча чистий прибуток скоротився на 51,6% порівняно з піковим 2022 роком, важливо зазначити позитивну тенденцію 2024 року. Порівняно з 2023 роком, чистий прибуток зріс на 27,2% (з 1,31 млрд грн до 1,67 млрд грн), що свідчить про успішне завершення фази кризи та вихід на траєкторію відновлення.

Отже, попри значне абсолютне скорочення доходів за трирічний період, ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» зберігає високу прибутковість та демонструє ознаки фінансового відновлення у 2024 році.

Для візуального сприйняття, графічно продемонструємо динаміку фінансових результатів підприємства за 2022-2024 роки на рис. 2.5 та 2.6.

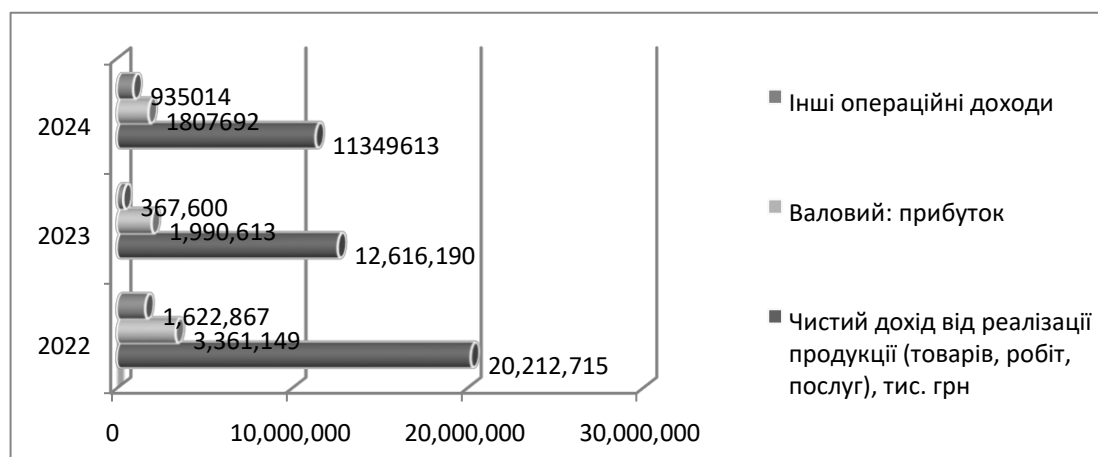


Рисунок 2.5 - Динаміка доходів ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», тис. грн.

Джерело: складено за звітністю компанії [41]

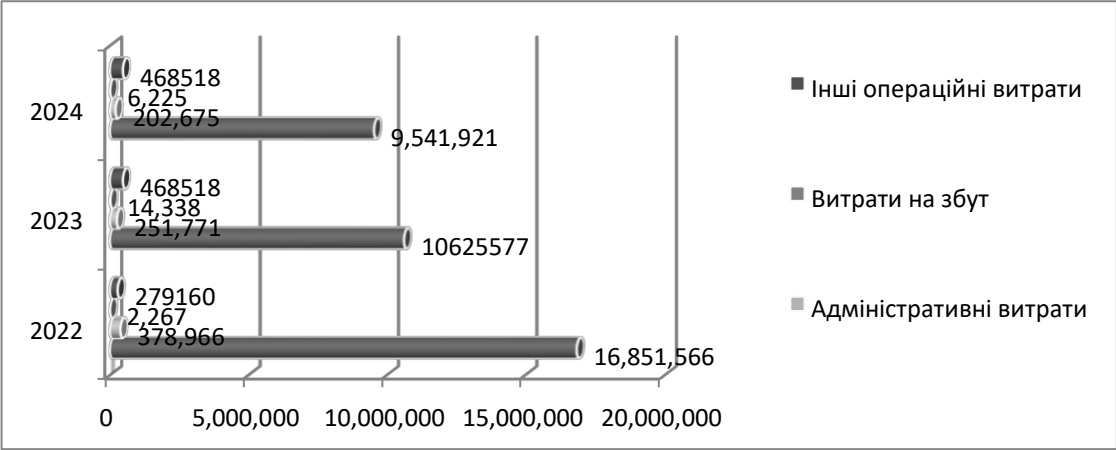


Рисунок 2.6 - Динаміка витрат ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», тис. грн.

Джерело: складено за звітністю компанії [41]

Для більш ґрунтового аналізу фінансових показників підприємства важливо провести обчислення ключових коефіцієнтів, які формують цілісну картину його економічного стану. Зокрема, необхідно розрахувати коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022 +/-
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,31	1,47	1,61	0,30
Коефіцієнт швидкої ліквідності	7,25	13,46	18,62	11,37
Коефіцієнт загальної ліквідності	7,28	13,50	18,70	11,42
Коефіцієнт платоспроможності	7,83	14,82	20,40	12,57

Джерело: складено за звітністю компанії [41]

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що протягом 2022-2024 років ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» не лише зберегло стабільний фінансовий стан, а й суттєво зміцнило свою позицію, досягнувши рівня абсолютної фінансової стійкості.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності продемонстрував позитивну динаміку, зрісши з 1,31 до 1,61 (при нормативному значенні 0,2). Це означає, що станом на 2024 рік компанія здатна негайно погасити свої поточні зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів на 161%. Така ситуація свідчить про наявність значного «грошового резерву», що є критично важливим для ІТ-сектору в умовах високої волатильності ринку.

Показники швидкої (18,62) та загальної (18,70) ліквідності демонструють аномально високі значення порівняно з середньоринковими нормами (які зазвичай становлять 0,7-1,0 та 1,5-2,0 відповідно).

Коефіцієнт платоспроможності продемонстрував найбільш динамічне зростання - на 12,57 пункту, сягнувши позначки 20,40. Це свідчить про те, що власний капітал компанії у 20 разів перевищує її короткострокові зобов'язання. Така структура пасивів свідчить про повну відмову від зовнішнього фінансування на користь самофінансування.

Аналіз коефіцієнтів рентабельності демонструє рівень ефективності господарської діяльності підприємства та характеризує здатність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» отримувати прибуток завдяки раціональному використанню наявних ресурсів. Зокрема, ці показники допомагають оцінити, наскільки ефективно використовуються активи, власний капітал і витрати компанії, а також дають змогу простежити динаміку змін фінансових результатів протягом аналізованого періоду.

Показники рентабельності підприємства представлені в табл. 2.6, дають змогу комплексно оцінити ефективність фінансово-господарської діяльності компанії.

Як бачимо, аналіз рентабельності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2022-2024 роки вказує на стабілізацію ефективності бізнесу після різкого спаду в 2023 році. Коефіцієнт рентабельності активів зріс до 0,17 - це означає, що кожна гривня, інвестована в активи компанії, приносить 17 копійок операційного прибутку. Хоча це нижче за рівень 2022 року (0,41), динаміка свідчить про адаптацію до нових масштабів діяльності.

Таблиця 2.6 - Аналіз показників рентабельності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022 +/-
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт рентабельності активів	0,41	0,04	0,17	-0,24
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	5,48	2,09	6,13	0,65
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,20	0,12	0,17	-0,03
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,20	0,18	0,19	-0,01

Джерело: складено за звітністю компанії [41]

Показник рентабельності власного капіталу зріс до 6,13. В ІТ-секторі це підтверджує, що фізичні активи (комп'ютери, меблі, офіси) відіграють мінімальну роль у створенні доданої вартості порівняно з інтелектуальним капіталом. Зростання показника на 0,65 пункту за два роки пояснюється випереджаючим скороченням вартості офісного майна при збереженні мільярдних прибутків.

Рентабельність продукції (0,19) майже повернулася до рівня 2022 року. Це свідчить про те, що ЕПАМ вдалося збалансувати цінову політику та операційні витрати. На кожну гривню витрат компанія отримує 19 копійок валового прибутку.

Показник рентабельності діяльності на рівні 0,17 свідчить про достатньо високий рівень прибутковості операційної діяльності підприємства та ефективність використання наявних ресурсів. Це означає, що компанія отримує 17 копійок прибутку з кожної гривні витрат, що характеризує її як економічно стабільну та результативну.

Незважаючи на вплив зовнішніх факторів, зокрема нестабільність ринку та зниження загального обсягу виручки, підприємство демонструє здатність підтримувати високий рівень ефективності. Це досягається завдяки

оптимізації витрат, впровадженню сучасних управлінських підходів та гнучкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища.

Динаміку фінансової стійкості підприємства наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7- Динаміка відносних коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022 +/-
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт фінансової автономії	0,87	0,93	0,95	0,08
Коефіцієнт фінансової залежності	1,15	1,08	1,05	-0,10
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,13	0,07	0,05	-0,08
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,81	0,85	0,87	0,06
Коефіцієнт фінансової стабільності	6,48	13,27	19,38	12,90
Коефіцієнт мобільності	4,14	5,56	6,73	2,59

Джерело: складено за звітністю компанії [41]

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за період 2022-2024 рр. свідчить про послідовну реалізацію стратегії компанії, спрямованої на забезпечення високого рівня фінансової незалежності та мінімізацію впливу зовнішніх ризиків. Зокрема, отримані значення коефіцієнтів автономії, фінансової залежності та маневреності власного капіталу демонструють переважання власних джерел фінансування у структурі капіталу підприємства, що знижує його залежність від позикових коштів.

Коефіцієнт автономії зріс до 0,95, що значно вище нормативу. Це означає, що 95% активів компанії сформовано за рахунок власних коштів. Відповідно, коефіцієнт фінансової залежності знизився до 1,05, що свідчить про майже повну відсутність ризику з боку зовнішніх кредиторів.

Концентрація позикового капіталу впала до критично низького рівня - 0,05 (5% від пасивів). Коефіцієнт фінансової стабільності продемонстрував аномальне зростання до 19,38, що вказує на те, що на кожну гривню залучених коштів припадає майже 20 гривень власних. Це робить компанію однією з найстійкіших на IT-ринку України.

Показник маневреності власного капіталу становить 0,87. Це свідчить про те, що 87% власного капіталу знаходиться у мобільній формі (гроші, дебіторська заборгованість), що дозволяє компанії миттєво фінансувати операційні потреби без залучення кредитів.

Коефіцієнт мобільності зріс на 2,59 пункту до рівня 6,73. Це відображає специфіку сервісного IT-бізнесу: обсяг оборотних коштів майже у 7 разів перевищує вартість необоротних активів (офісів та обладнання). Це ідеальна структура для компанії, чийм головним ресурсом є персонал, а не фізичне майно.

Оцінку ділової активності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» доцільно здійснити на основі системи відповідних показників, які відображають ефективність використання ресурсів підприємства, швидкість обігу активів та рівень його господарської активності. Зокрема, аналіз включає розрахунок коефіцієнтів оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості, а також тривалості операційного циклу.

Узагальнені результати розрахунків наведено в табл. 2.8, що дозволяє простежити динаміку змін ділової активності підприємства, оцінити ефективність управління ресурсами та виявити можливі резерви підвищення результативності його діяльності.

Аналіз показників оборотності за 2022-2024 рр. свідчить про суттєве уповільнення трансформації капіталу. Коефіцієнт оборотності активів впав з 2,77 до 0,89, а оборотних коштів - з 2,38 до 1,02. Це призвело до зростання тривалості одного обороту капіталу до 358 днів.

Основною причиною уповільнення став ріст періоду інкасації дебіторської заборгованості - зі 125 до 326 днів. Це критичний показник для ІТ-сфери, що відображає затримку надходження коштів від замовників.

Через розрахунки з дебіторами операційний цикл подовжився до 327 днів. Фінансовий цикл (період між виплатою грошей постачальникам і отриманням виручки) зріс до 308 днів.

Таблиця 2.8 - Аналіз показників ділової активності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022 +/-
	2022	2023	2024	
Оборотність активів	2,77	1,20	0,89	-1,88
Оборотність оборотних коштів	2,38	1,32	1,02	-18,75
Середня тривалість одного обороту оборотних коштів	154	276	358	204
Оборотність запасів підприємства	220,22	319,64	296,07	75,85
Середня тривалість одного обороту запасів	2	1	1	-1
Оборотність дебіторської заборгованості	2,91	1,49	1,12	-1,79
Середня тривалість дебіторської заборгованості	125	245	326	201
Середня тривалість операційного циклу	127	246	327	200
Середня тривалість кредиторської заборгованості	20	21	19	-1
Середня тривалість фінансового циклу	107	225	308	201

Джерело: складено за звітністю компанії [41]

Компанія зберігає високу платіжну дисципліну, стабільно погашаючи власну кредиторську заборгованість за 19-21 день.

За результатами комплексного аналізу можна стверджувати, що підприємство демонструє модель надзвичайної фінансової стійкості, але

водночас стикається з викликами щодо уповільнення ділової активності та зміни масштабів операційної діяльності.

Для кращого розуміння діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у Додатку Б наведено SWOT-аналіз. Компанія має сильні позиції завдяки фінансовій стійкості, інноваційності та міжнародній підтримці, однак стикається з ризиками економічної нестабільності, конкуренції та кадрових викликів. Водночас розширення ринків, технологічний розвиток і партнерства створюють умови для її подальшого зростання.

Для визначення найбільш впливових факторів на діяльність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» було проведено PEST-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити зовнішнє середовище функціонування підприємства через призму політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Основні зовнішні чинники та їх сила впливу на діяльність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

№	Чинники	Характер впливу	Сила впливу
1	Економічні	Вплив економічної стабільності, рівня ВВП, інфляції та курсу валют є значним	Висока
		Глобальні процеси цифрової трансформації та посилення ролі технологій у бізнесі зумовлюють стабільне зростання попиту на ІТ-послуги	Висока
2	Політичні та правові	Політична стабільність, нові регуляції для ІТсектору, підтримка держави через програми типу "Дія.City"	Середня
		Міжнародні санкції, обмеження взаємодії з певними ринками	Середня
3	Технологічні	Розвиток нових технологій (штучний інтелект, блокчейн, хмарні обчислення)	Висока
		Доступність нових технологічних платформ	Середня
4	Соціальні	Нестача кваліфікованих ІТ-фахівців, конкуренція за таланти на ринку праці	Висока
		Зміна споживчих уподобань на онлайн-послуги та автоматизацію	Середня
5	Екологічні	Зростаючі вимоги до екологічної відповідальності, скорочення енергоспоживання	Низька
6	Конкуренція	Локальні та міжнародні конкуренти, тиск на ціни, необхідність інновацій	Висока

Джерело: складено за звітністю компанії [41]

На основі результатів PEST-аналізу можна дійти висновку, що основними зовнішніми факторами, які впливають на діяльність компанії, є економічна ситуація, світовий попит на ІТ-послуги, технологічний розвиток і особливості ринку праці. Також значущими залишаються політична стабільність і нормативно-правове регулювання. Ефективна адаптація до цих факторів здатна забезпечити компанії стійку конкурентну перевагу на ринку.

Через стрімкий розвиток ІТ-ринку, виникнення нових сегментів і зростання конкуренції, підприємства мають постійно впроваджувати свіжі ідеї та регулярно розширювати спектр своїх послуг. У цьому процесі вирішальне значення належить інноваціям і сучасним технологіям у створенні ІТ-продуктів і рішень.

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» здійснює реалізацію своїх послуг через диверсифіковану систему каналів збуту, що забезпечує ефективну взаємодію з клієнтами та розширення ринкової присутності. Зокрема, використовує:

- прямі договірні відносини з клієнтами - укладання контрактів із великими корпораціями та розробка індивідуалізованих ІТ-рішень;
- цифрові канали комунікації - залучення замовників через власний вебсайт і професійні платформи, зокрема LinkedIn;
- партнерські мережі - співпраця з іншими ІТ-компаніями для створення комплексних та інтегрованих продуктів;
- державні закупівлі - участь у тендерних процедурах для отримання контрактів у державному секторі;
- галузеві заходи - представлення послуг на міжнародних виставках, конференціях і форумах ІТ-індустрії.

Такий підхід дозволяє компанії ефективно охоплювати різні сегменти ринку та підтримувати стабільний попит на свої послуги.

Дані канали збуту ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» спрямовані на максимальне охоплення ринку та адаптацію під потреби клієнтів, забезпечуючи високу ефективність продажів і впізнаваність бренду.

Щоб отримати повну картину організації ланцюгів реалізації послуг підприємства, необхідно здійснити розрахунок ряду відповідних показників, які характеризують ефективність процесів надання послуг, швидкість їх реалізації та рівень використання ресурсів. Узагальнені результати розрахунків наведено в табл. 2.10, що дозволяє комплексно оцінити стан організації ланцюгів реалізації послуг, виявити можливі вузькі місця та визначити напрями підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.10 - Динаміка показників організації ланцюгів реалізації послуг ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022 +/-
	2022	2023	2024	
Частка логістичних витрат у сумарних витратах підприємства	1,1	2,0	2,2	1,1
Коефіцієнт окупності логістичної системи	331,8	182,5	126,5	-205,3
Коефіцієнт рентабельності логістичної системи	0,3	1,1	1,4	1,1

Джерело: створено автором

Аналіз логістичних показників ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» свідчить про трансформацію операційних процесів компанії: зростання частки логістичних витрат до 2,2% у 2024 році відображає збільшення витрат на підтримку розподіленої ІТ-інфраструктури; коефіцієнт окупності знизився до 126,5, однак залишається високим, що підтверджує ефективність інвестицій; водночас зростання рентабельності до 1,4 свідчить про підвищення якості віддачі від понесених витрат.

Для оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» було використано систему ключових показників. Узагальнені конкурентні переваги підприємства та їх вагомість наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11- Питома вага переваг ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» на ринку ІТ-послуг в Україні

Перевага	Опис	Питома вага, %
Інноваційність	Використання сучасних технологій, інвестиції в R&D та впровадження новітніх рішень	30
Якість послуг	Високий рівень надання послуг, що відповідає міжнародним стандартам	25
Лояльність клієнтів	Високий рівень утримання клієнтів завдяки персоналізованим рішенням та якісному сервісу	20
Глобальна присутність	Здатність працювати на міжнародних ринках, включаючи клієнтів із Європи, США та Азії	15
Репутація компанії	Висока довіра до бренду завдяки багаторічному досвіду та успішним проектам.	10

Джерело: створено автором

Інноваційність займає провідну позицію серед переваг (30%), що забезпечує сталий розвиток компанії. Якість послуг (25%) та лояльність клієнтів (20%) сприяють збереженню конкурентних позицій на внутрішньому та міжнародному ринках. Репутація бренду (10%) і глобальна присутність (15%) забезпечують стійкість компанії до викликів ринку.

Необхідно також встановити позицію ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» серед провідних ІТ-компаній України. Для аналізу було враховано ключові конкурентні переваги компаній та їх питому вагу в загальному обсязі конкурентоспроможності (табл.. 2.12).

Таблиця 2.12 - Показники конкурентоспроможності ІТ-компаній, які пропонують свої товари та послуги на українському ринку

Перевага	ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	Значення питомої ваги конкурентів		
		SoftServe	GlobalLogic	Luxoft
Інноваційність	30	25	30	25
Якість послуг	25	42	20	20
Лояльність клієнтів	20	15	15	25
Глобальна присутність	15	10	25	25
Репутація компанії	10	8	10	5

Джерело: створено автором

За даними таблиці 2.12, проаналізуємо основні спостереження:

1. Інноваційність - ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» та GlobalLogic мають однакові сильні позиції (30%), що підкреслює важливість інвестицій у нові технології.
2. Якість послуг - найбільш конкурентною перевагою вважається у SoftServe (42%), тоді як у ЕПАМ СИСТЕМЗ цей показник становить 25%, що потребує уваги для подальшого вдосконалення.
3. Лояльність клієнтів - Luxoft лідирує з 25%, але ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» займає другу позицію (20%), що свідчить про стабільну клієнтську базу.
4. Глобальна присутність - Luxoft і GlobalLogic мають значно сильніші позиції (по 25%), що є слабшою стороною для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».
5. Репутація компанії - ЕПАМ СИСТЕМЗ має перевагу над SoftServe і Luxoft (10%), але GlobalLogic має аналогічний показник.

Для візуального сприйняття, графічно продемонструємо дані табл. 2.11 на рис. 2.7.

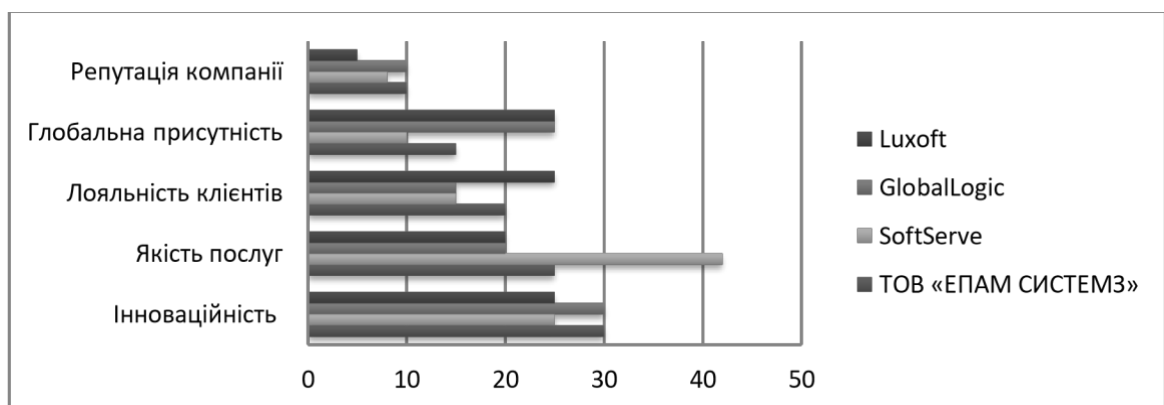


Рисунок 2.7 - Показники переваг конкурентоспроможності ІТ-компаній

Отже, ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є одним із провідних гравців на українському ринку ІТ-послуг, вирізняючись високим рівнем конкурентоспроможності. Компанія демонструє сильні позиції у таких

аспектах, як інноваційність (30%) та лояльність клієнтів (20%), що забезпечує їй стабільне лідерство. Водночас існують сфери, які потребують удосконалення, зокрема глобальна присутність та якість послуг, у яких перевагу наразі мають конкуренти: SoftServe, GlobalLogic та Luxoft.

2.2. Оцінка ефективності логістичних процесів підприємства

У сучасному бізнесі ключовим елементом успіху компаній у сфері інформаційних технологій є системний підхід до продажів. Завдяки цьому можна не лише ефективно просувати ІТ-продукти та послуги, а й забезпечувати стабільне зростання і розвиток організації. Проте створення результативної системи продажів потребує врахування специфіки різних підходів, таких як сервісний і продуктовий, у діяльності компаній.

Сервісний підхід у продажах ІТ-компаній фокусується на наданні високоякісних послуг, спрямованих на задоволення потреб клієнтів та вирішення конкретних задач.

У цьому випадку головний акцент компанія робить на підтримці та консультуванні клієнтів, де продажі є лише складовою частиною загального сервісного процесу. Продажі у сервісних компаніях мають складнішу структуру, оскільки вимагають тісної координації та взаємодії між різними командами та спеціалістами.

Продуктовий підхід в ІТ-компаніях орієнтований на продаж конкретних продуктів або програмних рішень, з акцентом на створення і просування власних розробок. Такий формат передбачає використання прозорих моделей продажів, а також спрямованість на масштабування та розширення присутності на ринку.

Різниця між підходами до продажу проявляється у структурах та стратегіях, які компанії впроваджують для організації своїх процесів.

Наприклад, в ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» системні продажі базуються на детальному аналізі ринку, вивченні потреб клієнтів та оцінці конкурентної ситуації. Такий підхід дозволяє визначити найефективнішу стратегію збуту, підбирати оптимальні канали комунікації і застосовувати відповідні маркетингові інструменти.

Основні показники ринку ІТ в Україні представлені в табл. 2.13, що дозволяє оцінити сучасний стан галузі, її динаміку розвитку та ключові тенденції.

Таблиця 2.13 - Показники ринку ІТ в Україні

Показник	Значення за 2025 рік
Кількість ІТ-компаній	2234 ІТ-компанії, з яких 533 - сервісні, а 1701 - продуктові
Експорт ІТ-послуг	\$6,66 млрд
Кількість ІТ-фахівців	Понад 300 000
Середня зарплата ІТ-фахівців	\$1 500–\$3 500
Основні послуги	Розробка ПЗ, аутсорсинг, хмарні рішення, консалтинг
Ключові ринки збуту	США (36%), ЄС (30%), Велика Британія (10%)

Джерело: створено на основі [15]

Український ІТ-ринок має великий потенціал завдяки кваліфікованим кадрам та глобальному попиту на аутсорсинг. Для підвищення конкурентоспроможності потрібно розвивати продуктові компанії, інвестувати в R&D та розширювати спектр послуг для локального ринку.

Визначимо можливості для підвищення конкурентних переваг ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» на основі аналізу надання консультаційних послуг на ринку ІТ-послуг в Україні. Розглянемо кожну з цих конкурентних сил:

- загроза виникнення товарів-субститутів;
- рівень конкуренції в галузі;
- загроза появи нових учасників на ринку;
- ринкова влада споживачів;

- ринкова влада постачальників.

Товари-субститути представляють собою продукти чи послуги, здатні замінити основну пропозицію компанії, водночас забезпечуючи задоволення тих самих потреб клієнтів. Для ІТ-компанії на кшталт загроза субститутів зазвичай зводиться до появи альтернативних рішень, методів або інструментів, що пропонують інші способи виконання ІТ-проєктів.

Розглянемо силу впливу загроз товарів-субститутів для компанії в табл. 2.14, що дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску з боку альтернативних рішень на ринку ІТ-послуг.

Таблиця 2.14 - Фактори впливу загроз товарів-субститутів компанії

Фактор	Опис	Сила впливу
No-Code/Low-Code платформи	Зменшують потребу в послугах аутсорсингу для розробки простих продуктів	Висока
Штучний інтелект (AI)	Використовується для автоматизації рутинних задач програмування та оптимізації процесів	Середня
Інхаус-розробка	Великі компанії схильні будувати власні команди для стратегічних задач	Низька
Глобальні конкуренти	Компанії з інших країн із більш низькими витратами чи вищим рівнем сервісу	Середня

Джерело: створено на автором самостійно

Загроза появи товарів-субститутів для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є доволі вагомою, особливо з боку сучасних технологій, які можуть зменшити потребу бізнесу в ІТ-аутсорсингу. Втім, компанія має можливість залишатися конкурентоздатною за умови акценту на інноваціях, розробці власних продуктів і наданні послуг найвищого рівня для клієнтів.

ІТ-галузь, в якій функціонує ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», відзначається високим рівнем конкуренції. Це зумовлено глобальним характером ринку, стрімким розвитком технологій та динамічними змінами попиту на інноваційні рішення. Основні аспекти конкуренції в цій сфері проаналізовано в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 - Рівень конкуренції в галузі ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Фактор	Опис	Сила впливу
Кількість і сила конкурентів	Багато сильних гравців, як-от GlobalLogic, SoftServe, Luxoft, Accenture	Висока
Рівень диференціації послуг	Послуги схожі, але диференціація можлива через спеціалізацію в AI, Big Data, Cybersecurity тощо	Середня
Загроза нових учасників	Низький бар'єр входу, але важко конкурувати з великими компаніями через відсутність репутації	Середня
Влада клієнтів	Великі клієнти мають значну владу через масштаб контрактів і можливість зміни постачальника	Висока
Обмеженість у підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку послуг ІТкомпаній	Висока

Джерело: створено на автором самостійно

Рівень конкуренції в галузі є високим. Для збереження конкурентних позицій ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» необхідно інвестувати в інновації, спеціалізацію послуг та утримання кваліфікованих працівників.

Розглянемо загрозу появи нових учасників на ринку в табл. 2.16, що дозволяє оцінити рівень бар'єрів входу до галузі та потенційний вплив нових конкурентів на діяльність компанії.

Таблиця 2.16 - Загроза появи нових учасників на ринку компанії

Фактор	Опис	Сила впливу
Високі бар'єри входу	Для нових учасників потрібні значні інвестиції у персонал, технології та маркетинг	Низька
Доступ до ресурсів	Обмежений доступ до висококваліфікованих ІТфахівців через конкуренцію з великими гравцями	Середня
Рівень лояльності клієнтів	Клієнти великих компаній обирають перевірених постачальників через ризики зміни виконавця	Низька
Технологічні бар'єри	Розробка складних проєктів вимагає глибоких знань та ресурсів, недоступних для новачків	Низька
Ефект масштабу	Великі компанії мають конкурентні переваги через ефективність процесів і велику базу клієнтів	Низька

Джерело: створено автором самостійно

Отже, ризик появи нових конкурентів для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» залишається мінімальним, оскільки високі бар'єри входу на ринок та переваги від масштабів діяльності значно ускладнюють вихід потенційних новачків.

На наступному етапі роботи ми здійснимо всебічну оцінку системи управління продажами, що функціонує у компанії. Результати проведеного аналізу будуть детально представлені в табл. 2.17 для максимальної наочності та зручності сприйняття інформації.

Таблиця 2.17 - Оцінка управління продажами ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022 %
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	20 212 715	12 616 190	11 349 613	-43,8
Валовий прибуток, тис. грн	3 361 149	1 990 613	1 807 692	-46,2
Чистий прибуток, тис. грн	3 443 159	1 310 858	1 667 128	-51,6
Рентабельність діяльності	20%	12%	17,5%	-2,5
Коефіцієнт оборотності активів	2,77	1,20	0,89	-1,88
Оборотність оборотних коштів	19,77	20,09	1,02	-18,75
Рентабельність продукції	0,20	0,18	0,19	-0,01

Джерело: створено автором на основі [41]

Аналіз управління продажами ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2022-2024 рр. показує зниження доходу та прибутку, що свідчить про скорочення обсягів діяльності. Водночас рентабельність у 2024 році частково відновилаь, що вказує на покращення контролю витрат. Негативною тенденцією є зниження оборотності активів і оборотних коштів, однак рентабельність продукції залишається стабільною. Загалом підприємству необхідно підвищити ефективність управління продажами та використання ресурсів.

На основі проведених розрахунків доцільно визначити сильні сторони управління продажами компанії, а також виявити основні проблемні аспекти цієї діяльності, що узагальнено представлено в таблицях 2.18 та 2.19.

Таблиця 2.18 - Сильні сторони управління продажами ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показник	Опис
Диверсифікація клієнтів	Компанія працює з різними галузями, що знижує ризики
Гнучкість підходу	Можливість адаптації пропозицій до потреб кожного клієнта
Автоматизація процесів	Використання CRM-систем та аналітики для оптимізації продажів

Джерело: створено автором самостійно

Таблиця 2.19 - Проблеми та загрози в управлінні продажами ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Проблеми	Опис
Зниження чистого доходу в 2023 році	Падіння доходів на 14,2% у 2023 році через зовнішні економічні виклики
Зниження оборотності активів	Уповільнення обігу активів вказує на можливу неефективність управління ресурсами
Висока залежність від окремих ринків	Основний дохід компанія отримує від ринків США та ЄС, що збільшує ризики

Джерело: створено автором самостійно

Для покращення управління продажами досліджуваного підприємства наведемо відповідні рекомендації та представимо їх в табл. 2.20.

Таблиця 2.20 - Рекомендації для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Рекомендація	Опис
Диверсифікація ринків збуту	Розширити географію продажів, включаючи ринки Азії та Близького Сходу
Оптимізація витрат	Переглянути структуру витрат для зниження собівартості продукції
Інновації та нові продукти	Інвестувати в розробку нових ІТ-продуктів і рішень, зокрема на базі штучного інтелекту
Розширення клієнтської бази	Активніше працювати з малим і середнім бізнесом, що допоможе стабілізувати дохід

Джерело: створено автором самостійно

Запропоновані рекомендації спрямовані на забезпечення стійкого розвитку компанії, підвищення ефективності її діяльності та своєчасну адаптацію до змін зовнішнього середовища. Їх реалізація дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку, покращити управління продажами, оптимізувати використання ресурсів і підвищити рівень прибутковості. Крім того, впровадження цих заходів сприятиме підвищенню гнучкості компанії, її здатності швидко реагувати на виклики ринку та забезпечувати довгострокову стабільність функціонування.

2.3. Розробка заходів щодо підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства

Сучасна логістична стратегія ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» має базуватися на принципах «цифрової гнучкості» та фінансової оперативності. Оскільки основним ресурсом компанії є людський капітал, а продуктом - програмний код, класичні методи складської логістики тут замінюються управлінням потоками дебіторської заборгованості, хмарними обчисленнями та інфраструктурною стійкістю.

Головною метою розробки заходів є подолання виявленої проблеми - критичного подовження фінансового циклу до 308 днів та низької оборотності активів. Ефективна логістика в ІТ-секторі повинна працювати як механізм прискорення руху капіталу від моменту замовлення проєкту до моменту отримання коштів на рахунки офісу.

Першочерговим заходом є реструктуризація управління дебіторською заборгованістю, період інкасації якої сягнув 326 днів. Для цього пропонується впровадження системи динамічного дисконтування (Dynamic Discounting). Суть заходу полягає у наданні замовникам гнучких знижок (від 1% до 3%) за умови оплати рахунків протягом 15–30 днів. Це дозволить не лише скоротити фінансовий розрив, а й підвищити лояльність клієнтів.

Паралельно з цим необхідно автоматизувати функцію «Credit Control» у системі SAP компанії, що дозволить блокувати доступ до наступних етапів розробки у разі наявності простроченої заборгованості за попередні фази. Такий підхід дисциплінує контрагентів та забезпечує рівномірне надходження обігових коштів.

Фундаментом оновленої стратегії стає концепція Lean Logistics, адаптована під специфіку ІТ-сектору, що передбачає тотальне усунення втрат, які не створюють цінності для кінцевого продукту. У межах напряму Lean Billing пропонується перехід на дрібніші цикли інвойсування (щотижневе виставлення рахунків), що скорочує адміністративну затримку на 15 днів та в синергії з дисконтуванням знижує період інкасації з 326 до 240 днів. Оптимізація цифрових потоків через Lean Cloud Management дозволяє ідентифікувати та видалити до 35% марнотратних хмарних витрат («зомбі-ресурсів»), забезпечуючи економію на рівні \$150 000 щомісяця. Паралельно з цим, трансформація робочого простору за принципом Lean Workspace через систему «Hot Desking» підвищує ефективність використання площ з 30-40% до 85-90%, що знижує витрати на оренду на 22% та дозволяє спрямувати вивільнений ресурс на логістику «останньої милі», яка є на 40% економічно вигіднішою за утримання стаціонарних офісних місць.

Трансформація логістики робочих місць та впровадження концепції Smart Office стають ключовими викликами для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у контексті масового переходу на гібридну модель роботи. Замість утримання великих офісів, що часто залишаються напівпорожніми, пропонується впровадження моделі «Hot Desking». Ця система передбачає спільне використання робочих місць, де співробітники бронюють столи через корпоративний додаток виключно на дні їхньої присутності в офісі. Такий підхід сприятиме ефективнішому використанню площ, оптимізації витрат на оренду та комунальні платежі. Додатково виникає потреба вдосконалення системи «останньої милі» - централізованої доставки техніки й ергономічного обладнання безпосередньо до дому працівників. Це

гарантуватиме високий рівень продуктивності незалежно від їхнього місця розташування, сприяючи комфортному виконанню робочих обов'язків у віддаленому або гібридному форматі.

З огляду на макроекономічні та безпекові виклики, які очікуються у 2026 році, бізнес-логістика безперебійності (Business Continuity) набуває особливо важливого значення. Для компаній стає доцільним інвестувати в створення автономних мережевих вузлів, що ґрунтуються на супутникових технологіях Starlink і ефективних системах енергонезалежності. Такі витрати варто розглядати не просто як фінансові вкладення, а як своєрідне страхування репутації перед глобальними клієнтами. Забезпечення своєчасної доставки коду незалежно від зовнішніх обставин дає компанії, зокрема ЕРАМ, змогу підтримувати преміальний рівень цін на свої послуги й утримувати високу рентабельність продукції.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів та очікувані результати їх впровадження доцільно систематизувати у табл. 3.1, що дозволить наочно відобразити взаємозв'язок між витратами на реалізацію заходів та отриманими економічними вигодами.

Таблиця 3.1- Економічне обґрунтування стратегії розвитку логістики ТОВ «ЕРАМ СИСТЕМЗ»

Показник ефективності	Поточне значення	Прогноз після впровадження	Відхилення (+/-)	Вплив на бізнесрезультат
Тривалість фінансового циклу, днів	308	248	-60	Прискорення вивільнення капіталу
Період інкасації дебіторської заборгованості, днів	326	260	-66	Зниження ризику безнадійних боргів
Обсяг вивільненого оборотного капіталу, млрд грн	-	1,55	1,55	Ресурс для R&D та АІпроектів

Продовження таблиці 3.1

Коефіцієнт оборотності активів	0,85	1,15	0,30	Підвищення інтенсивності використання ресурсів
Рентабельність логістичної системи	1,40	1,70	0,30	Зростання чистого прибутку на одиницю витрат
Витрати на ІТінфраструктуру (Cloud OPEX), % від доходу	12%	8,5%	-3,5%	Оптимізація через FinOps та Rightsizing
Витрати на утримання офісних площ, млн грн/міс	100%	68%	-32%	Ефект від Hot Desking та відмови від надлишку площ

Джерело: створено автором самостійно

Як бачимо, реалізація запропонованого комплексу заходів матиме комплексний вплив на діяльність підприємства та призведе до вираженого синергетичного ефекту, що проявиться у взаємному підсиленні позитивних результатів від кожного окремого управлінського рішення. Зокрема, прогнозне скорочення фінансового циклу на 50–60 днів забезпечить значне прискорення обігу грошових коштів і дозволить вивільнити з обороту понад 1,5 млрд грн, які на даний момент фактично використовуються для безкоштовного кредитування замовників. Це створює додаткові фінансові можливості для компанії, оскільки вивільнені ресурси можуть бути спрямовані на стратегічно важливі напрями розвитку, зокрема на інвестиції у науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки (R&D) у сфері штучного інтелекту. Такий крок сприятиме підвищенню інноваційного потенціалу підприємства, зміцненню його позицій на глобальному ІТ-ринку та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Крім того, прогнозується покращення ключових показників ефективності діяльності підприємства. Зокрема, рентабельність логістичної системи зросте з 1,4 до 1,7, що свідчить про підвищення результативності використання операційних витрат і зростання економічної віддачі від логістичних процесів. Одночасно коефіцієнт оборотності активів наблизиться

до цільового рівня 1,15, що характеризує більш ефективне та раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Досягнення таких результатів стане наслідком оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, удосконалення управління матеріальними та інформаційними потоками, а також впровадження сучасних логістичних підходів і цифрових інструментів. Це сприятиме скороченню витрат, підвищенню швидкості обробки замовлень і покращенню якості обслуговування клієнтів.

У сукупності зазначені зміни свідчать про посилення ролі логістики в системі управління підприємством. Вона поступово переходить від виконання допоміжних функцій до рівня стратегічного інструменту, який забезпечує підвищення внутрішньої ефективності, зміцнення фінансової стійкості та формування конкурентних переваг ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Це, у свою чергу, створює передумови для стабільного розвитку компанії та її успішної адаптації до умов динамічного та висококонкурентного ринкового середовища.

Висновки за 2 розділом

Проведений аналіз діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» показав, що компанія є фінансово стійким та інноваційним представником ІТ-галузі з міцними позиціями на міжнародному ринку. У 2022-2024 роках спостерігаються суперечливі тенденції: з одного боку - зниження доходів і прибутку, з іншого - збереження високого рівня ліквідності та фінансової незалежності.

Показники рентабельності свідчать про поступове відновлення ефективності діяльності після спаду, тоді як аналіз ділової активності вказує на уповільнення обігу капіталу та необхідність оптимізації управління дебіторською заборгованістю. Водночас логістична система компанії демонструє підвищення ефективності, перетворюючись на важливий фактор створення доданої вартості.

Логістичні процеси та система управління продажами компанії відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного розвитку ІТ-ринку. Компанія функціонує в середовищі високої конкуренції та значного впливу зовнішніх факторів, що потребує постійного вдосконалення управлінських підходів і бізнес-процесів.

Аналіз показав, що, незважаючи на зниження фінансових результатів у 2022-2024 роках, підприємство зберігає потенціал до відновлення та подальшого зростання. Виявлені проблеми, зокрема уповільнення оборотності активів, подовження фінансового циклу та залежність від окремих ринків, свідчать про необхідність оптимізації логістичних і фінансових процесів. Водночас сильні сторони компанії - гнучкість, диверсифікація клієнтів та використання цифрових інструментів - створюють основу для підвищення ефективності.

Отже, підприємство має значний потенціал розвитку, а ключовими напрямками його підвищення є оптимізація фінансового циклу, покращення управління продажами та розширення ринкової присутності, що забезпечить стаке зростання у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи викладений матеріал, можна зробити висновок, що логістика є ключовим елементом сучасного управління підприємством, який забезпечує ефективну інтеграцію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у єдину систему. Її розвиток від простого управління переміщенням товарів до комплексного підходу до управління всіма потоковими процесами свідчить про зростання стратегічного значення логістики в бізнесі.

Логістична діяльність виступає не лише інструментом оптимізації витрат, а й важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона забезпечує раціональне використання ресурсів, своєчасність постачання, покращення якості обслуговування клієнтів та гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища.

Основні елементи логістичної діяльності забезпечують безперервність руху ресурсів від етапу планування до доставки кінцевому споживачу, тоді як функції логістики - закупівельна, виробнича, розподільна, транспортна та інформаційна - формують цілісну систему управління підприємством. Важливу роль у цьому процесі відіграє управління запасами, яке дозволяє досягти балансу між рівнем обслуговування клієнтів і витратами.

Оцінювання ефективності логістичної діяльності здійснюється за допомогою системи показників, що відображають витрати, швидкість, якість обслуговування та використання ресурсів. Використання сучасних методів управління, таких як JIT, SCM, ERP, Lean та цифрові технології, сприяє підвищенню гнучкості, прозорості та результативності логістичних процесів.

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», що є одним із провідних представників ІТ-галузі України та входить до складу міжнародної корпорації EPAM Systems та спеціалізується на розробці програмного забезпечення і наданні консалтингових послуг. Компанія характеризується високим рівнем інноваційності, значним досвідом реалізації складних проєктів та стабільною позицією на міжнародному ринку. Організаційна

структура підприємства є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл повноважень та ефективне управління бізнес-процесами.

Аналіз основних економічних показників свідчить про суперечливі тенденції розвитку підприємства у 2022-2024 роках. З одного боку, спостерігається зростання загальної вартості активів за рахунок збільшення оборотних коштів, що забезпечує високу ліквідність і фінансову гнучкість компанії. З іншого боку, відбулося суттєве скорочення необоротних активів та основних засобів, що може свідчити про оптимізацію матеріальнотехнічної бази або перехід до більш цифровізованої моделі діяльності. Водночас значне зниження чистого доходу та прибутку у 2023 році вказує на вплив зовнішніх факторів, зокрема економічної нестабільності та змін у структурі ринку ІТ-послуг.

Попри це, компанія демонструє високий рівень фінансової стійкості. Показники ліквідності та платоспроможності значно перевищують нормативні значення, що свідчить про наявність значного запасу фінансової міцності та здатність своєчасно виконувати свої зобов'язання. Висока частка власного капіталу (понад 95%) підтверджує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, хоча водночас може свідчити про недостатнє використання фінансового важеля для прискорення розвитку.

Аналіз рентабельності показав, що після різкого спаду у 2023 році підприємство поступово відновлює ефективність своєї діяльності. Рентабельність продукції та діяльності залишається на прийнятному рівні, що свідчить про здатність компанії ефективно управляти витратами та зберігати прибутковість навіть в умовах скорочення доходів.

Водночас результати аналізу ділової активності виявили негативну тенденцію уповільнення обігу капіталу. Значне зростання тривалості операційного та фінансового циклів, а також збільшення періоду інкасації дебіторської заборгованості свідчать про необхідність удосконалення управління розрахунками з клієнтами та оптимізації грошових потоків. Саме

ці аспекти є одним із ключових резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Оцінка логістичної діяльності показала, що компанія активно адаптується до нових умов функціонування, зокрема до моделі розподіленої ІТ-інфраструктури. Зростання логістичних витрат супроводжується підвищенням їх ефективності, що підтверджується зростанням рентабельності логістичної системи. Це свідчить про трансформацію логістики з допоміжної функції у важливий елемент створення доданої вартості.

PEST- та SWOT-аналізи підтверджують, що компанія функціонує в умовах значного впливу зовнішніх факторів, серед яких найбільш вагомими є економічні, технологічні та соціальні чинники. Водночас підприємство має значні конкурентні переваги, зокрема високий рівень інноваційності, якість послуг та лояльність клієнтів. Разом із тим, існують і певні слабкі сторони, зокрема недостатній рівень глобальної присутності та необхідність подальшого підвищення якості послуг у порівнянні з ключовими конкурентами.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що логістичні процеси та система управління продажами ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного розвитку ІТ-ринку. Компанія функціонує в середовищі високої конкуренції та значного впливу зовнішніх факторів, що потребує постійного вдосконалення управлінських підходів і бізнес-процесів.

Незважаючи на зниження фінансових результатів у 2022-2024 роках, підприємство зберігає потенціал до відновлення та подальшого зростання. Виявлені проблеми, зокрема уповільнення оборотності активів, подовження фінансового циклу та залежність від окремих ринків, свідчать про необхідність оптимізації логістичних і фінансових процесів. Водночас сильні сторони компанії - гнучкість, диверсифікація клієнтів та використання цифрових інструментів - створюють основу для підвищення ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М., Ільченко Т., Кравець О. Місце логістичного менеджменту в системі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-5340>
2. Бойченко М. Управління ланцюгом поставок: шляхи оптимізації. Економічний вісник Донбасу. 2020. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-37722020-3\(61\)-154-159](https://doi.org/10.12958/1817-37722020-3(61)-154-159)
3. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 37. С. 48-60.
4. Герасимова Л.М., Зеленіна О.А. Логістика та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 6(2). С.14-20
5. Гришина Н. В. Логістичне управління підприємствами транспортної системи / Н.В.Гришина, Л. О. Гришина, . І. М. Звіришина. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. –2018. –Вип.1(12). – С.148154.
6. Жалдак Г.П. Дем`ян А.Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: Матеріали І міжнародної науково–практичної конференції. м. Київ, 23 квітня 2020р. Київ. 2020. С. 208–209.
7. Загородня А.С Аналіз міжнародного досвіду правового забезпечення інформаційної безпеки. Права людини: Історія та сучасність. Матеріали науковопрактичної конференції, 8 грудня 2022 р., Київ: Університет «Україна». 2022. С. 9-11.
8. Зарплати українських розробників - зима 2023. DOU URL: <https://dou.ua/lenta/articles/salary-report-devs-winter-2023>
9. Зеленко О. Удосконалення системи управління заготівельною діяльністю на основі логістичної концепції. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 2. С. 70-82.

10. Іванов М. Є. Світовий досвід управління ІТ-компаніями. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2022. № 26(54). С. 18–23.
11. Іванова М. І. Етапи формування логістичної системи. URL: <https://cutt.ly/FxkuByo>
12. ІТ-сектор в Україні: стан ринку наприкінці 2024 року. URL: <https://itedu.center/ua/blog/articles/it-market-in-ukraine-end-of-2024/>
13. Кальченко О. Основи логістики. Кальченко А. Київ. 2019. 136 с.
14. Кривов'язюк І.В., Кулик Ю.М. Проблеми застосування інформаційних технологій в управлінні логістичною системою підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2013, 12(150). С. 254-262.
15. Куди український ІТ-сектор експортував найбільше у 2025 році і які очікування галузі на 2026 рік. URL: <https://dou.ua/lenta/news/it-exportgrows-in-2025/>
16. Лісовський І, Шершелюк Д., Чук В., & Мартинюк О. (2023). Теоретичні основи логістичної діяльності підприємств. Development Service Industry Management, 4, 135-139. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(22\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(22))
17. Логістика - наука про організацію і вдосконалення матеріалопотоків. URL: <https://mk.nmu.org.ua/ua/source/Logistici1.pdf>
18. Логістичне управління запасами: навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: І.С. Луценко. – Електронні текстові дані (1 файл: 1, 96 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 69 с.
19. Логістичний менеджмент: конспект лекцій для студентів спеціальності «Міжнародні економічні відносини» усіх форм навчання / укл. Л.Л. Ковальська. –Луцьк: РРВВ Луцького НТУ, 2016. –176 с.

20. Макаренко Н. О. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності персоналу підприємства / Н. О. Макаренко, О. М. Дем'яненко. // Економіка, фінанси, облік та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 20 квіт. 2019 р. –Полтава: Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2019. –С.41-42
21. Марченко, В. М. Логістика : підручник / В.В. М. Марченко, В. В. Шутюк. – 2–ге вид., доповн. – Київ : НУХТ, 2022. – 334 с.
22. Мельник Ю. В. Логістика: підручник. Київ: Кондор, 2018. 336 с.
Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. К. : НАУ, 2022. 200 с.
23. Методологія Lean: що це, (дата кому звернення: та як використовувати. Тренінги з логістики в Україні, семінари з логістики в Україні, тренінг переговори в закупівлях, тренінг складська логістика, тренінг транспортна логістика, тренінг закупівельна логістика, семінари з митниці. URL: <https://sbt.nbc.ua/bude-tsikavo/950-metodologiyalean-shcho-tsekomu-ta-yak-vikoristovuvati.html>
24. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
25. Ніколаєв І.В. Інформаційні системи в логістичному менеджменті: навчальний Кропивницький: Вид. ЦНТУ, 2018. 232 с
26. Німуха Ю. Особливості управління персоналом в ІТ-компаніях. Сучасні підходи до управління підприємством. 2017. С. 81-81.
27. Павлова Г. Є, Бабій І. В., Воловик Д. В. Становлення логістики на рівні міжнародних економічних відносин. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 139-146.
28. Плахута Г.А. Логістичний аутсорсинг: переваг и та недоліки застосування // Вісник СХУ ім. В.Даля, 2010. No 11/158. С. 47.
29. Плекан У.М., Цьонь О.П., Гевко Б.Р. і Антонюк, О.П. Аналіз логістичних витрат підприємства. Вісник машинобудування та транспорту.

2023. 17(1). С. 114–120

30. Показники оцінювання логістичних систем URL :

<http://visnykonu.od.ua/journal/pdf>

31. Поступова стабілізація ринку: яким був експорт ІТ-послуг у 2025 році. URL: <https://itcluster.lviv.ua/postupova-stabilizacziya-rynku-yakym-buveksport-it-poslug-u-2025>

32. Проект «Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою». Український Інститут Майбутнього. URL:

<https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyuekonomikoyu.html>

33. Риженко О. В., Жежель В. К. Удосконалення логістичних процесів в управлінні підприємством : thesis. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/25331>

34. Рудківський О. А, Гонгало Ю. В. Проблеми та шляхи розвитку логістичної системи підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 30. С. 218-224.

35. Сергієнко Т. І., Крайнік О. М., Куріс Ю. В. Цифрова трансформація системи управління промислових підприємств. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика. 2023. С. 111–172. 51 URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-319-7-3>

36. Сержук А. В. Логістичні технології управління матеріальними потоками. Efektyvna ekonomika. 2023. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.33>

37. Смирнова Н.В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 54–59.

38. Тарасенко С. І. Логістика: конспект лекцій. /– Кам’янське: ДДТУ, 2020. – 144 с.

39. Технологія блокчейн в логістиці. DolphinCargo. URL:

<https://dolphincargo.com.ua/ua/tehnologiya-blokchejn-v-logistici>

40. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика: навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.
41. Фінансова звітність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». URL: <https://careers.epam.ua/financial-statement>
42. Хвищун Н. В. Сутність поняття «логістика»: ретроспективний аналіз. Ефективна економіка. 2012. №11. URL: <https://cutt.ly/4xkymLd>
43. Чернописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». 2008. № 623. С. 265–261.
44. Чухрай Н. Логістичне обслуговування: Підручник. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту „Львівська політехніка”, 2006. – 292 с.
45. Шевців Л. Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання монографія. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2021. 244 с.
46. Що таке ERP?. Oracle | Cloud Applications and Cloud Platform. URL: <https://www.oracle.com/cis/erp/what-is-erp/>
47. Dubovyk S. G., Sigida N. O., Spesiviy Y. Y. Management of business supply chains, their essence and structure. Economy and society. 2018. No. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-56>
48. EPAM Software Engineering & Product Development Services URL: <https://www.epam.com/>
49. EPAM Ukraine – найбільша ІТ-компанія в Україні. URL: <https://careers.epam.ua/>
50. STARLINK FOR BUSINESSES. URL: <https://starlink.com/business>

ДОДАТКИ

Додаток А - Показники оцінки логістичної системи підприємства

Показник	Метод визначення (формула)	Сутність показника
Показники, що характеризують продуктивність логістичної системи		
Кількість розвантажень / відвантажень на 1 робітника	Кількість відвантажених і розвантажених замовлень / Кількість вантажників	Характеризує продуктивність праці персоналу, задіяного у вантажних операціях
Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника	Кількість скомплектованих замовлень / Кількість комплектувальників	Відображає ефективність роботи персоналу складу
Кількість замовлень на 1 торгового агента	Загальна кількість замовлень / Кількість торгових агентів	Показує результативність діяльності торгового персоналу
Показники, що характеризують ефективність логістичної системи		
Оборот логістичних активів	Чиста виручка від реалізації / Середня вартість логістичних активів	Характеризує ефективність використання логістичних активів
Рентабельність інвестицій у логістичну інфраструктуру	Чистий прибуток / Сума інвестицій у логістичні активи	Відображає прибутковість інвестицій у логістику
Завантаженість потужностей логістичних об'єктів, %	$(\text{Фактичне завантаження} / \text{Нормативне завантаження}) \times 100$	Характеризує рівень використання складів, транспорту, обладнання
Оборотність запасів (кількість оборотів)	Собівартість реалізованої продукції / Середня вартість запасів	Відображає швидкість обороту запасів
Оборотність запасів (тривалість одного обороту, днів)	Кількість днів у періоді / Кількість оборотів	Характеризує час повернення авансованих коштів
Витрати утримання запасів, %	$\text{Норма витрат} \times \text{Середня вартість запасів} \times 100$	Відображає обсяг коштів, заморожених у запасах
Частка логістичних витрат у загальних витратах	Логістичні витрати / Загальні витрати на виробництво і реалізацію	Показує вагомість логістичних витрат у структурі витрат
Рентабельність каналів збуту	Валовий прибуток / Витрати на реалізацію	Характеризує ефективність обслуговування каналів збуту
Показники, що характеризують надійність логістичної системи		
Надійність поставок, %	$(\text{Кількість замовлень, виконаних вчасно} / \text{Загальна кількість замовлень}) \times 100$	Відображає здатність дотримуватись умов поставки

Готовність до здійснення поставки, %	$(\text{Кількість виконаних замовлень зі складу} / \text{Загальна кількість замовлень}) \times 100$	Характеризує ймовірність дефіциту товару
Якість поставок, %	$(\text{Кількість рекламаций} / \text{Загальна кількість замовлень}) \times 100$	Відображає рівень помилок та дефектів обслуговування

Перенесення додатка А

Показники, що характеризують гнучкість логістичної системи		
Гнучкість виконання замовлень, %	$(\text{Кількість спеціальних замовлень, виконаних вчасно} / \text{Загальна кількість спеціальних замовлень}) \times 100$	Характеризує здатність реагувати на нестандартні потреби клієнтів
Гнучкість оплати, %	$(\text{Сума товару з відстрочкою платежу} / \text{Загальна вартість поставок}) \times 100$	Відображає здатність підприємства надавати гнучкі умови оплати

Додаток Б - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Значна частка власного капіталу забезпечує підприємству високий рівень фінансової незалежності. • Наявність достатнього обсягу власних оборотних ресурсів дозволяє ефективно фінансувати поточну діяльність без залучення короткострокових позик. • Компанія має стійку репутацію на ринку ІТ-послуг і входить до числа провідних гравців галузі. • Сформована широка клієнтська база, представлена як національними, так і міжнародними замовниками. • Активне впровадження сучасних технологічних рішень у процес розробки програмного забезпечення. • Високий рівень адаптивності до динамічних змін у сфері інформаційних технологій. • Висококваліфікований персонал із глибокою експертизою у сфері ІТ	• Значна частка доходів формується за рахунок іноземних замовників, що підвищує чутливість до змін зовнішніх ринків. • Висока конкуренція за ІТспеціалістів створює ризики втрати ключових працівників. • Існує ймовірність підвищеної плинності кадрів через привабливіші пропозиції від конкурентів. • Відносно високий рівень адміністративних витрат може негативно впливати на загальну ефективність діяльності • Попит на послуги компанії значною мірою визначається станом світової економіки та ІТ-ринку.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Освоєння нових географічних ринків і галузей, що активно цифровізуються (зокрема медицина, фінансовий сектор). • Розширення співпраці з провідними технологічними компаніями через створення альянсів і партнерських програм. • Використання перспективних напрямів, таких як штучний інтелект, машинне навчання та блокчейн, для розширення портфеля послуг. • Використання державних ініціатив, спрямованих на розвиток ІТ-галузі, включаючи податкові стимули та грантові програми.	• Глобальна економічна нестабільність може призвести до скорочення попиту на ІТ-послуги. • Валютні коливання створюють додаткові фінансові ризики. • Можливі зміни у податковій політиці як в Україні, так і на міжнародному рівні можуть вплинути на діяльність компанії. • Посилення конкуренції з боку міжнародних ІТ-корпорацій та аутсорсингових компаній. • Зростання кіберзагроз, включаючи ризики витоку даних і атак, що можуть негативно позначитися на діловій репутації.

Додаток В - Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2022

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	39 808.00	1 611.00
первісна вартість	1001	212 614.00	215 117.00
накопичена амортизація	1002	172 806.00	213 506.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 386 101.00	1 392 347.00
Основні засоби	1010	1 022 633.00	627 828.00
первісна вартість	1011	3 201 311.00	2 824 662.00
знос	1012	2 178 678.00	2 196 834.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	38 493.00	31 295.00
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	2 487 035.00	2 053 081.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	57 780.00	35 708.00
Виробничі запаси	1101	57 780.00	35 708.00
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	14 008	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	27 075.00	68 183.00
з бюджетом	1135	62.00	2,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	3 989 693.00	6 567 218.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 318.00	304 433.00

Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	745 386.00	1 526 140.00
Рахунки в банках	1167	745 386.00	1 526 140.00
Витрати майбутніх періодів	1170	633,00	645.00
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	4 821 947.00	8 502 329.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	7 308 982.00	10 555 410.00

Перенесення додатка В

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	86 132.00	86 132.00
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	1 626.00	1 614.00
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 614 201.00	9 057 360.00
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	5 701 959.00	9 145 106.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	247 827.00	242 718.00
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	247 827.00	242 718.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	962 378.00	880 154.00
розрахунками з бюджетом	1620	109 281.00	55 687.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	108 528.00	54 642.00
розрахунками зі страхування	1625	1 303.00	1 442.00

розрахунками з оплати праці	1630	6 750.00	8 437.00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточні забезпечення	1660	27 824.00	25 295.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	251 660.00	196 571.00
Усього за розділом III	1695	1 359 196.00	1 167 586.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	7 308 982.00	10 555 410.00

**Додаток Г - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 212 715.00	14 701 899.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	16 851 566.00	12 724 050.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	3 361 149.00	1 977 849.00
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Інші операційні доходи	2120	1 622 867.00	134 162.00

Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	378 966.00	332 706.00
Витрати на збут	2150	2 267.00	8 239.00
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року

Інші операційні витрати	2180	279 160.00	301 578.00
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	4 323 623.00	1 469 488.00
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	39 803.00	29 440.00
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	163 361.00	37 268.00
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	4 200 065.00	1 461 660.00
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-756 906.00	-263 158.00

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 443 159.00	1 198 502.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3 443 159.00	1 198 502.00
збиток	2355	0	0

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	10 982.00	19 148.00
Витрати на оплату праці	2505	208 173.00	175 287.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	39 935.00	30 851.00
Амортизація	2515	644 291.00	783 978.00
Інші операційні витрати	2520	549 930.00	467 627.00
Разом	2550	1 453 311.00	1 476 891.00

Додаток Д - Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2023

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 611.00	1 480.00
первісна вартість	1001	215 117.00	218 252.00
накопичена амортизація	1002	213 506.00	216 772.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 392 347.00	1 369 503.00
Основні засоби	1010	627 828.00	308 760.00
первісна вартість	1011	2 824 662.00	2 593 549.00
знос	1012	2 196 834.00	2 284 789.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	31 295.00	34 505.00
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	2 053 081.00	1 714 248.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	35 708.00	33 242.00
Виробничі запаси	1101	35 708.00	33 242.00
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	68 183.00	65 829.00
з бюджетом	1135	2,00	371,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	6 567 218.00	8 393 070.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	304 433.00	292,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 526 140.00	1 036 437.00

Рахунки в банках	1167	1 526 140.00	1 036 437.00
Витрати майбутніх періодів	1170	645.00	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	8 502 329.00	9 529 741.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	10 555 410.00	11 243 989.00

Перенесення додатка Г

Пасив	Код звітного	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	86 132.00	86 132.00
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	1 614.00	1 602.00
Резервний капітал	1415	0	0
			10 368
	1420	9 057 360.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)			219.00
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
			10 455
	1495	9 145 106.00	
Усього за розділом I			953.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	242 718.00	82 364.00
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	242 718.00	82 364.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:	довгостроковими зобов'язаннями		
0			
товари, роботи, послуги	1615	880 154.00	418 055.00
розрахунками з бюджетом 1620 55 687.00 91 081.00 у тому числі з податку на прибуток 1621 54 642.00 90 733.00 розрахунками зі страхування 1625 1 442.00 820.00			
розрахунками з оплати праці	1630	8 437.00	5 126.00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними			
авансами	1635	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за			
	1640	0	0
розрахунками з учасниками			

1610 0

Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточні забезпечення	1660	25 295.00	24 203.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	196 571.00	166 387.00
Усього за розділом III	1695	1 167 586.00	705 672.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	10 555 410.00	11 243 989.00

Додаток Ж - Звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід)

за 2023 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 616 190.00	20 212 715.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	10 625 577.00	16 851 566.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	1 977 849.00	3 361 149.00
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Інші операційні доходи	2120	367 600.00	1 622 867.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	251 771.00	378 966.00
Витрати на збут	2150	14 338.00	2 267.00
Інші операційні витрати	2180	468 518.00	279 160.00
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0

Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 623 586.00	4 323 623.00
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	5 736.00	39 803.00
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року

Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	29 813.00	163 361.00
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 599 509.00	4 200 065.00
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-288 651.00	-756 906.00

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 310 858.00	3 443 159.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 310 858.00	3 443 159.00
збиток	2355	0	0

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6 084.00	10 982.00
Витрати на оплату праці	2505	135 768.00	208 173.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	25 836.00	39 935.00
Амортизація	2515	363 415.00	644 291.00
Інші операційні витрати	2520	577 286.00	549 930.00
Разом	2550	1 108 389.00	1 453 311.00

Додаток 3 - Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2024

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 480.00	929.00
первісна вартість	1001	218 252.00	155 748.00
накопичена амортизація	1002	216 772.00	154 819.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 369 503.00	1 370 740.00
Основні засоби	1010	308 760.00	235 403.00
первісна вартість	1011	2 593 549.00	2 285 460.00
знос	1012	2 284 789.00	2 050 057.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	34 505.00	42 886.00
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	1 714 248.00	1 649 958.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	33 242.00	32 229.00
Виробничі запаси	1101	33 242.00	32 229.00
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	65 829.00	54 647.00
з бюджетом	1135	371,00	117,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	8 393 070.00	10 053 370.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	292,00	911,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0

Гроші та їх еквіваленти	1165	1 036 437.00	957 480.00
Рахунки в банках	1167	1 036 437.00	957 480.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	9 529 741.00	11 098 754.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	11 243 989.00	12 748 712.00

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	86 132.00	86 132.00
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	1 602.00	1 591.00
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 368 219.00	12 035 347.00
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	10 455 953.00	12 123 070.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	82 364.00	31 426.00
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	82 364.00	31 426.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	418 055.00	314 974.00
розрахунками з бюджетом	1620	91 081.00	93 038.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	90 733.00	92 961.00
розрахунками зі страхування	1625	820.00	355.00
розрахунками з оплати праці	1630	5 126.00	3 166.00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточні забезпечення	1660	24 203.00	15 362.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	166 387.00	167 321.00
Усього за розділом III	1695	705 672.00	594 216.00

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	11 243 989.00	12 748 712.00

Перенесення додатка 3

**Додаток К - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2024 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11 349 613.00	12 616 190.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 541 921.00	10 625 577.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	1 807 692.00	1 977 849.00
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Інші операційні доходи	2120	935 014.00	367 600.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	202 675.00	251 771.00
Витрати на збут	2150	6 225.00	14 338.00
Інші операційні витрати	2180	470 007.00	468 518.00

Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2 063 799.00	1 623 586.00
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	3 347.00	5 736.00
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	32 506.00	29 813.00
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2 033 640.00	1 599 509.00
збиток	2295	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 667 128.00	1 310 858.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-366 512.00	-288 651.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 667 128.00	1 310 858.00
збиток	2355	0	0