

**Міністерство освіти і науки України**

**Луцький національний технічний університет**

(повне найменування вищого навчального закладу)

**Факультет бізнесу та права**

(повне найменування факультету)

**Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики**

(повна найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»**

**РОЗРОБКА ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМСТВА (НА МАТЕРІАЛАХ ТЗОВ “ТИГРЕС-ЛЮКС”)**

**спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

(шифр і назва спеціальності)

**освітня програма Логістика**

(назва освітньої програми)

**Виконав: здобувач вищої освіти  
Групи ПТБ(ЛГ)-42  
Денисюк Назарій Васильович**

(підпис)

**Керівник:  
д.е.н., проф.  
Ковальська Любов Леонідівна**

(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

К.е.н., доцент

Гарант освітньої програми:

Кулик Юлія Михайлівна

(підпис)

Луцьк – 2024 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: бакалавр

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Освітня програма: Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«  »    202   р.

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Денисюк Назарій Васильович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Розробка логістичної стратегії розвитку підприємства (на матеріалах ТзОВ «Тигрес-Люкс»)

Керівник роботи: д.е.н., професор Ковальська Л.Л.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» грудня 2023 р. № 451/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «  »    202   р.

3. Вихідні дані до роботи бухгалтерська та статистична звітність, фінансові документи, нормативно-правові документи, літературні джерела та інші доступні джерела інформації

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА. ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ. ДОДАТКИ.

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

Лист 1. Огляд змісту поняття «логістична стратегія».

Лист 2. Аналіз основних показників діяльності ТзОВ «Тигрес Люкс» за період 2021–2023 рр

Лист 3. Аналіз показників рентабельності діяльності ТзОВ «Тигрес Люкс» за період 2021–2023рр.

Лист 4. Аналіз фінансових результатів діяльності ТзОВ «Тигрес Люкс» за період 2021–2023 рр.

Лист 5. Оцінка логістичних потоків на підприємстві

Лист 6. Аналіз ефективності реалізації логістичної стратегії підприємства

Лист 7. Аналіз логістизації діяльності підприємства

Лист 8. Оцінка функції планування

Лист 9. Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства

Лист 10. Показники ефективності реалізації логістичної стратегії

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прий
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Ковальська Л.Л.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Ковальська Л.Л.</i>		
<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>Ковальська Л.Л.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 01 вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Прим
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 29.09.2023</i>	<i>Викон</i>
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 28.10.2023</i>	<i>Викон</i>
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 29.12.2023</i>	<i>Викон</i>
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 09.03.2024</i>	<i>Викон</i>
5.	<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>до 30.03.2024</i>	<i>Викон</i>
6.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 13.04.2024</i>	<i>Викон</i>
7.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 04.05.2024</i>	<i>Викон</i>
8.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 11.05.2024</i>	<i>Викон</i>
9.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.06.2024</i>	<i>Викон</i>
10.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 04.06.2024</i>	<i>Викон</i>
11.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i>	<i>до 06.06.2024</i>	<i>Викон</i>

Здобувач вищої освіти

Денисюк Н.В.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

Ковальська Л.Л.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Денисюк Н.В. Розробка логістичної стратегії розвитку підприємства (на матеріалах ТзОВ «Тигрес-Люкс»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра ОП «Логістика» спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2024.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, перелік джерел посилання, додатків.

Кваліфікаційна робота присвячена питанням розробки логістичної стратегії підприємства.

У першому розділі роботи проведено теоретичні дослідження сутності логістичної стратегії підприємства, виділено підходи до його змісту. Розглянуто процес розробки та реалізації логістичної стратегії підприємства. Наведено види логістичних стратегій підприємства.

У другому розділі роботи наведено загальну характеристику діяльності підприємства, проаналізовано основні показники діяльності підприємства. Здійснено стратегічний аналіз діяльності підприємства. Проведено стратегічну діагностику логістичного середовища підприємства.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження, обґрунтовано логістичну стратегію підприємства, здійснено оцінку ефективності її реалізації.

Ключові слова: підприємство, логістична стратегія, логістичне середовище, логістичні потоки, рентабельність логістичної стратегії.

## ANNOTATION

Denisyuk N.V. Development of a logistics strategy for the development of the enterprise (based on the materials of Tigres-Lux LLC). Manuscript.

Bachelor's qualification work of OP "Logistics" specialty 076 Entrepreneurship, trade and exchange activity. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2024.

The bachelor's qualification work consists of an introduction, two sections, conclusions and proposals, a list of reference sources, appendices.

The qualification work is devoted to the development of the company's logistics strategy.

In the first section of the work, theoretical studies of the essence of the logistics strategy of the enterprise were carried out, and approaches to its content were highlighted. The process of development and implementation of the logistics strategy of the enterprise is considered. Types of logistics strategies of the enterprise are given.

In the second section of the work, the general characteristics of the enterprise's activity are given, the main indicators of the enterprise's activity are analyzed. A strategic analysis of the company's activity was carried out. A strategic diagnosis of the logistics environment of the enterprise was carried out.

In the conclusions and proposals, the results of the research are summarized, the logistics strategy of the enterprise is substantiated, and the effectiveness of its implementation is evaluated.

Keywords: enterprise, logistics strategy, logistics environment, logistics flows, profitability of logistics strategy.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність логістичної стратегії розвитку підприємства	9
1.2. Процес розробки логістичної стратегії розвитку підприємства	12
1.3. Види логістичних стратегій розвитку підприємства	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	20
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності	20
2.2. Стратегічний аналіз діяльності підприємства	25
2.3. Стратегічна діагностика логістичного середовища підприємства	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	40
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	48
ДОДАТКИ	50

## ВСТУП

Результативність функціонування підприємства та ефективність його логістичної концепції залежить від існуючого стратегічного мислення та бачення на процеси розвитку, які відбуваються всередині нього. Нестабільність логістичного середовища, посилення конкуренції на ринку товарів та послуг зумовлює необхідність перегляду перспектив розвитку підприємства, а також його стратегій. Важливе місце серед усіх стратегій підприємства належить логістичній стратегії, яка дозволяє знизити його витрати, удосконалити логістичну інфраструктуру, диверсифікувати діяльність, зробити акцент на тих видах логістичної діяльності, які спроможні у найближчій перспективі створити додану вартість та принести додатковий дохід. Керівники підприємств повинні вміти розробляти та ефективно реалізовувати логістичну стратегію задля забезпечення результативності у поточному та перспективному періодах. Сучасні керівники повинні вміти оцінювати логістичне середовище підприємства, формувати систему логістичних цілей, визначати логістичні потужності, та на цій основі – розробляти логістичну стратегію. У зв'язку із цим, набувають актуальності питання виваженого вибору логістичної стратегії підприємства.

Питаннями дослідження сутності та видів логістичної стратегії займалися такі науковці як Водолажська Т., Гевко В., Крикавський Є., Ліпич Л., Пальчик І., Редька В., Смерічевська С., Тимошук О., Тридід О., інші. Водночас, незважаючи на ґрунтовні дослідження у даному напрямі, нині і досі ведеться активна наукова дискусія з приводу змістових характеристик логістичної стратегії підприємства.

Тому, метою дослідження є розробка логістичної стратегії підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні та прикладні дослідження розробки логістичної стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси, які пов'язані із розробкою логістичної стратегії підприємства, а саме його стратегічний розвиток.

Завдання дослідження полягають у наступному:

- дослідити сутнісну характеристику логістичної стратегії підприємства;
- представити процес розробки та реалізації логістичної стратегії підприємства;
- навести види логістичних стратегій підприємства;
- подати загальну характеристику підприємства та здійснити аналіз основних економічних показників його діяльності;
- здійснити стратегічний аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику логістичного середовища підприємства;
- обґрунтувати вибір логістичної стратегії підприємства та здійснити оцінку ефективності її реалізації.

В процесі дослідження використовувались такі методи як:

- теоретичного узагальнення та синтезу – при дослідженні сутнісної характеристики логістичної стратегії підприємства; наведенні типів логістичної стратегії підприємства;
- структуризації – при представленні процесу розробки та реалізації логістичної стратегії підприємства;
- економічного аналізу – при здійсненні стратегічного аналізу діяльності підприємства;
- матричний – при побудові матриці SWOT-аналізу (здійсненні стратегічної діагностики логістичного середовища);
- прогнозування – при визначенні планових показників реалізації логістичної стратегії підприємства.

Інформаційною базою дослідження були дані фінансової звітності ТзОВ «Тигрес-Люкс» за період 2021–2023 років, періодичні видання, навчальні посібники, дані інтернет-джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність логістичної стратегії розвитку підприємства

Ефективність логістичної діяльності підприємства залежить від стратегічного мислення та бачення його розвитку. Турбулентність середовища, військовий конфлікт та зміна кон'юнктури ринку зумовлює необхідність перегляду перспектив розвитку підприємства, а також його стратегій. Важливе місце серед усіх стратегій підприємства займає логістична стратегія, яка дозволяє знизити його витрати, удосконалити логістичну інфраструктуру, диверсифікувати діяльність, зробити акцент на тих видах логістичної діяльності, які спроможні у найближчій перспективі створити додану вартість та принести додатковий дохід. Лише ті менеджери підприємств, які здатні розробити та успішно реалізувати логістичну стратегію можуть забезпечити успіх та результативність у поточному та перспективному періодах. Сучасні керівники повинні вміти оцінювати логістичне середовище підприємства, формувати систему логістичних цілей, визначати логістичні потужності, та на цій основі – розробляти логістичну стратегію. У зв'язку із цим, набувають актуальності питання виваженого вибору логістичної стратегії підприємства.

Питаннями дослідження сутності та видів логістичної стратегії займалися такі науковці як Водолажська Т., Гевко В., Крикавський Є., Ліпич Л., Пальчик І., Редька В., Смерічевська С., Тимошук О., Тридід О., інші. Водночас, незважаючи на ґрунтовні дослідження у даному напрямі, нині і досі ведеться активна наукова дискусія з приводу змістових характеристик логістичної стратегії підприємства. У таблиці 1.1. наведено огляд змісту поняття «логістична стратегія».

Таблиця 1.1. – Огляд змісту поняття «логістична стратегія»

Автор	Визначення поняття, джерело
Редька В.	«сукупність дій, рішень та методів ефективного управління підприємством, а саме: управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками» [1]
Ліпич Л.	«добре продумана, спланована та ефективно реалізована діяльність, що становить важливу частину загальної стратегії розвитку підприємства щодо: скоординованих у часі та просторі закупівлі, зберігання, транспортування, розподілу, що сприяють наявності продуктів і послуг та відповідної інформації, яка дозволяє постачати сировину та матеріали у фіксованій кількості, асортименті, якості, протягом визначеного часу, за оптимальних витрат, до визначеної точки виробничого процесу, та забезпечує досягнення задовільних економічних результатів і конкурентних переваг» [2]
Тридід О., Таньков К.	«сукупність певних видів логістичної діяльності та віднесених до логістичних функцій/операцій, які визначають довгостроковий логістичний профіль підприємства» [3]
Крикавський Є.	«визначає, логістичні стратегії подібні до інших функціональних стратегій і взаємопов'язані з конкурентними» [4]
Пальчик І.	«може визначатися, як довгостроковий стратегічний план підприємства у логістичній сфері, що слугує для міжфункціональної і міжорганізаційної логістичної координації і включає побудову цілей та завдань розвитку логістичної системи та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку» [5]
Гевко В.	«довготерміновий, якісно визначений напрямок розвитку логістики, що стосується форм і засобів її реалізації в підприємницьких структурах, міжфункціональній і міжорганізаційній координації та інтеграції, сформульовані вищим менеджментом компанії відповідно до корпоративної культури та з метою підвищення рівня економічної ефективності» [6]
Тимощук О., Мельник О., Сьомін О.	«довгостроковий напрям розвитку .... на основі ефективного використання засобів та ресурсів, направлених на досягнення економічного зростання із застосуванням логістичних підходів до управління їх розвитком і врахування зовнішнього середовища та можливостей внутрішнього середовища» [7]
Водолажська Т.	«головний напрям та комплексна програма дій та рішень, спрямованих на управління та раціональне використання матеріальних, інформаційних та фінансових потоків відповідно до довгострокових цілей і бізнес-стратегії підприємства» [8]
Смерічевська С., Жаболенко М., Чернишова С.	«довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку логістики, який стосується форм і засобів її реалізації в фірмі, міжфункціональній і міжорганізаційній координації та інтеграції, сформульований вищим менеджментом компанії у відповідності до корпоративних цілей» [9]

Проведений огляд літератури дозволяє дійти висновку, що серед науковців побутує думка з приводу того, що логістична стратегія підприємства представляє собою, з однієї сторони ефективне управління логістичними потоками, з другої

сторони – діяльність по управлінню ланцюгом поставок, а з іншої – план логістичної діяльності підприємства (табл.1.2).

Таблиця 1.2. – Підходи до змістової характеристики логістичної стратегії підприємства

Науковці	Підходи		
	Ефективне управління логістичними потоками	Діяльність по управлінню ланцюгом поставок	План логістичної діяльності підприємства
Редька В.	+		
Ліпич Л.		+	
Трийд О., Таньков К.			+
Крикавський Є.			+
Пальчик І.			+
Гевко В.			+
Тимошук О., Мельник О., Сьомін О.			+
Водолажська Т.	+		
Смерічевська С., Жаболенко М., Чернишова С.			+

Наведені підходи показують, що більшість науковців притримується думки, що логістична стратегія підприємства представляє собою план логістичної діяльності. Вважаємо, що такий план повинен містити дії по управлінню логістичними потоками підприємства, його бізнес-процесами, передбачати виконання ряду логістичних завдань та функцій.

Водночас, варто зауважити, що логістична стратегія підприємства повинна розроблятися із врахуванням системного підходу, та бути інтегрованою у загальну стратегію підприємства та концепцію його розвитку. Вона повинна охоплювати усіх сфери та напрями діяльності підприємства: постачання, маркетинг, фінанси, персонал, інновації, інвестиції, витрати, виробництво, збут, транспортування, споживачів і т. д. Як зазначає Крикавський Є. реалізація логістичної стратегії передбачає «наявність загальнокорпоративної стратегії та підтримувальних стратегій; можливість формування величини й структури

виробництва (продажів) щодо вимог логістики; наявність вертикальної інтеграції сфер логістики підприємства; наявність структури постачання, виробництва та дистрибуції, що орієнтована на матеріальні потоки; відповідність систем управління та інформації; проведення відповідних заходів щодо підвищення ефективності; відповідність рівнів автоматизації підприємства, переміщення товарів та інформації» [4].

На нашу думку, логістична стратегія підприємства представляє собою детальний комплексний план логістичної діяльності по управлінню логістичними потоками та логістичними бізнес-процесами підприємства. Розробка та реалізація логістичної стратегії підприємства потребує зусиль та цілісного і системного бачення як топ менеджерів підприємства, так і середньої і низової ланок управління. Кожен працівник та структурний підрозділ підприємства повинен розуміти важливість реалізації логістичної стратегії підприємства, приймати участь її впровадженні.

## **1.2. Процес розробки логістичної стратегії розвитку підприємства**

Важливість розробки логістичної стратегії підприємства підтверджується низкою передумов:

- адаптацією підприємства до мінливих умов середовища;
- необхідністю забезпечення стійкості та платоспроможності підприємства в умовах турбулентного логістичного середовища;
- бажанням підприємства масштабуватися та виходити на нові ринки збуту логістичного продукту;
- постійною зміною запитів та бажань споживачів;
- переходом до логістики індустрії 4.0 та 5.0;
- зміною логістичної концепції підприємства загалом;
- забезпечення високого рівня логістичного сервісу [10];

- оптимізація логістичних запасів та ін.

Водночас, логістична стратегія це план дій, який потребує реалізації великої сукупності заходів та процесів, які вимагають певної послідовності їх виконання. Тому, постає завдання приведення усієї сукупності заходів в єдиний послідовний процес. На думку Тридіда О. та Танькова К. «формування логістичної стратегії підприємства передбачає системний підхід, зваженість у прийнятті рішень і складається з таких етапів: визначення логістичної місії; формування стратегічних цілей та завдань; аналіз логістичного середовища підприємства; проведення логістичного аудиту; прийняття стратегічних логістичних рішень» [3].

Михаліцька Н., та Верескля М., виділяють такі основні етапи вибору логістичної стратегії підприємства:

- «стратегічний аналіз логістичної системи підприємства;
- проектування моделі логістичної стратегії;
- реалізація стратегії» [11].

Биба В. пропонує такі етапи розробки та реалізації логістичної стратегії підприємства: «моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища; визначення мети, завдань та цілей логістичної стратегії підприємства; розробка альтернативних варіантів логістичних стратегій підприємства; оцінка альтернативних варіантів логістичних стратегій підприємства на предмет відповідності можливостям підприємства; вибір логістичної стратегії підприємства для її подальшої реалізації; узгодження логістичної стратегії із іншими стратегіями підприємства; контроль за реалізацією логістичної стратегії підприємства та оцінка ефективності її реалізації» [14].

Варто зауважити, що логістична стратегія, як і інші стратегії підприємства повинна розроблятися за чітко виробленим планом, бути узгодженою із загальною корпоративною стратегією та передбачати стратегічний аналіз діяльності [13].

Характеристиками логістичної стратегії є:

- погодження та узгодженість логістичних функцій та завдань на кожному ієрархічному рівні;
- врахування різних часових періодів її реалізації;
- застосування комплексного та системного підходу до її розробки;
- врахування динамізму чинників логістичного середовища.

Представимо процес розробки та реалізації логістичної стратегії підприємства (рис.1.1).



Рисунок 1.1. Процес розробки та реалізації логістичної стратегії підприємства

Запропонований процес містить шість послідовних етапи:

1. Діагностика логістичного середовища – передбачає стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. Аналізуючи внутрішнє середовище варто зупинитись на оцінці таких напрямів діяльності як матеріальні ресурси, основний капітал, персоналу, фінанси. Тут важливим є оцінка показників ефективності використання ресурсів, виявлення вузьких місць та слабких сторін логістичної діяльності підприємства задля зосередженості на тих напрямках, які потрібно активізувати задля забезпечення його стратегічного розвитку. Також слід виявити сильні сторони діяльності підприємства, які стануть основою для його масштабування та розробки логістичної стратегії. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища здійснюється задля виявлення можливостей та загроз, які воно створює для підприємства у забезпеченні стратегічного розвитку. «Для того, щоб врахувати та забезпечити виконання зазначених намірів при реалізації логістичної стратегії підприємства слід брати до уваги також і сукупність факторів, що здійснюють найвагомійший вплив на неї. Зокрема, до таких факторів належать: споживачі; ринкові умови; логістичні технології; стан економіки; правові ринкові відносини; конкуренти; акціонери; коло лояльних партнерів; соціальні обмеження; політичні обмеження» [12]. Фактично мова йде про різного роду чинників, які здійснюють вплив на стратегічний розвиток підприємства та його логістичну стратегію. Такими чинниками є: економічні, політичні, соціальні, демографічні, науково-технічні (інноваційні), інформаційні тощо.

2. Визначення місії та логістичних цілей підприємства. Місія задає загальний орієнтир логістичної діяльності підприємства, формує філософію та концепцію його розвитку. Щодо логістичних цілей, то вони спрямовані на досягнення конкретних результатів діяльності підприємства. Варто зауважити, що логістичні цілі повинні бути чіткими, конкретними, вимірними, часовими та реальними. Формуючи логістичні цілі підприємство повинне орієнтуватися на виявлені сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також його логістичні потужності.

3. Визначення стратегічних альтернатив – формування набору «портфеля» стратегій, які можуть бути успішно втіленими у практику підприємства. Тут слід пам'ятати, що вибір логістичної стратегії здійснюється виходячи із проведеної стратегії діагностики стану підприємства: його сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, можливостей та загроз зовнішнього середовища.

4. Формування логістичної стратегії – обґрунтування вибору тієї логістичної стратегії, яка найбільш відповідає логістичним потужностям підприємства та умовам зовнішнього середовища.

5. Реалізація логістичної стратегії, що відбувається завдяки визначеним принципам, методам, інструментам. Тут важливо визначитись із системою принципів реалізації стратегії логістичної стратегії, серед яких можна виділити системність, ієрархічність, стратегічність, науковість, інноваційність. Методами реалізації логістичної стратегії підприємства є економічні, організаційні, розпорядчі, соціально-психологічні. Інструментами реалізації логістичної стратегії є ціноутворення, оподаткування, кредитування, інвестування, амортизування.

6. Контроль та оцінка ефективності реалізації логістичної стратегії підприємства – передбачає порівняння заданих цільових орієнтирів із фактично отриманими значеннями показників, виявлення відхилень, усунення відхилень та визначення результативності даної стратегії.

Таким чином, запропонований процес дозволить виважено підійти до вибору логістичної стратегії розвитку підприємства та ефективно її реалізувати.

### **1.3. Види логістичних стратегій розвитку підприємства**

Ефективний розвиток підприємства залежить від вірно обраної логістичної стратегії, яка відповідає умовам логістичного середовища. У літературі побутують різні точки зору щодо видів логістичної стратегії підприємства [7, 15, 16, 17]. Розглянемо окремі із них. На думку колективу авторів Тимощук О.,

Мельник О., Сьомін О. до логістичних стратегій відносять «тоща» стратегія, яка базується на принципах управління витратами. Мета «тощої» стратегії – виконати кожну операцію, використовуючи якомога менше кожного із ресурсів: людей, простору, запасів, обладнання, часу; динамічна стратегія, метою якої є забезпечення високої якості обслуговування споживачів, за рахунок оперативного реагування на появу нових та зміни існуючих умов» [7]. Маркесь А. та Мельникова К. також роблять акцент на розгляді такого типу стратегій, де виділяють: «тонку» та «динамічну». Мета «тонкої» логістичної стратегії полягає у виконанні кожної логістичної операції з мінімальним використанням трудових, фінансових і матеріальних ресурсів. Для цього в логістичній системі створюється оптимальний потік ресурсів, що забезпечує мінімальний час виконання замовлень, обсяг запасів і загальних витрат. «Тонку» стратегію найкраще застосовувати, коли попит стабільний або, принаймні, передбачуваний. Мета динамічної логістичної стратегії – забезпечити високу якість обслуговування споживачів, оперативне реагуючи на зміни попиту. Цю логістичну стратегію доцільно застосовувати на підприємствах, які пропонують широкий асортимент товарів, а також в умовах, коли попит різко змінюється і спрогнозувати його складно» [15].

Інші науковці виділяють такі логістичні стратегії як офенсивні та дефенсивні стратегії [16]. «Стратегії офенсивні, тобто на основі активних дій, направлені на розвиток і інновації: стратегії низьких витрат, диференціації, концентрації. Допоміжні кроки в такому випадку – це організація вчасних поставок, надійність поставок, еластичність поставок, доступність товарів із запасу тощо» [16]. «Стратегії дефенсивні, скеровані на зміцнення існуючих ринкових позицій, з використанням нових можливостей: стратегія лідерства, швидкого виходу з ринку. Для дефенсивних стратегій основною метою буде зменшення витрат матеріалопотоку» [16]. Вибір поміж цими стратегіями лежить у площині розвитку компанії або оптимізації ресурсів.

Євдокименко А. розглядає стрункі та динамічні логістичні стратегії підприємств. «Струнка» стратегія базується на принципі управління витратами,

тобто формуванні товарних запасів тих же або зіставних продуктів, що і у конкурентів, але дешевше. Для цього «струнка» логістична стратегія прагне відшукати способи усунення непродуктивних витрат ресурсів» [17]. «Організації, що використовують «динамічну» логістичну стратегію, сфокусовані на споживачах, тобто прагнуть досягти повного задоволення запитів споживачів; створюють зручний доступ споживачів до своєї організації; гнучко і оперативно реагують на запити, що змінюються; проектують логістику так, щоб вона задовольняла запити споживачів і навіть перевищувала їх» [17].

У літературі досить часто зустрічається підхід, за яким виділяють такі види логістичних стратегій як:

- стратегія диференціації – прагнення підприємства до унікальності, наприклад, в системі обслуговування споживача;
- стратегія оптимізації витрат – стратегія лідерства на ринку за рахунок зниження логістичних витрат по ланцюгу поставок;
- стратегія фокусування – концентрація на задоволенні і виконанні вимог споживачів одного сегмента або конкретної групи покупців без прагнення охопити весь ринок;
- стратегія логістичного сервісу – передбачає удосконалення зв'язків із постачальниками та споживачами продукції;
- стратегія диверсифікації використовується для того, щоб підприємство не стало залежним від одного функціонального стратегічного підрозділу;
- стратегія розвитку логістичної інфраструктури – передбачає масштабування об'єктів логістичної інфраструктури підприємства;
- стратегія логістичного аутсорсингу – передача окремих логістичних функцій стороннім організаціям.

У цілому, як підсумок можна стверджувати, що усі логістичні стратегії підприємства можуть бути розділені на дві групи. Перша група стратегій орієнтована на логістичні витрати, тобто їх оптимізацію в напрямі зниження. У даному випадку підприємству варто звернути увагу на непродуктивні логістичні

витрати на необхідність їх скорочення. Друга група стратегій орієнтована на споживача, а саме на покращення логістичного сервісу та логістичного обслуговування. Тут важливим є максимально можливе задоволення потреб споживачів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності**

ТзОВ «Тигрес Люкс» є провідним українським підприємством, яке спеціалізується на випуску іграшок для дітей. Дане підприємство було утворено у 2003 році. Юридична адреса підприємства: Волинська обл., Луцький р-н, с. Липини, вул. Перемоги, 25.

Основна спеціалізація ТзОВ «Тигрес Люкс» є виробництво ігор та іграшок, оптова торгівля іншими непродовольчими товарами споживчого призначення, тобто це група підприємств, які займаються оптовою і роздрібною торгівлею, а також імпортом, мають власні торгові марки.

ТзОВ «Тигрес Люкс» входить до корпорації «Тигрес», яка складається з групи суб'єктів господарювання (юридичних та фізичних осіб), які займаються виробництвом, оптовою та роздрібною реалізацією широкого асортименту дитячих товарів.

Вся продукція ТзОВ «Тигрес Люкс» сертифікована згідно вимог чинного законодавства, пройшла санітарний контроль і відповідає стандартам якості. ТзОВ «Тигрес Люкс» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління.

Аналіз основних показників діяльності ТзОВ «Тигрес Люкс» за період 2021–2023 років наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Аналіз основних показників діяльності  
ТзОВ «Тигрес Люкс» за період 2021–2023 років

Показники	Роки			Абс. відхил., тис. грн.		Відн. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.	2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.
Власний капітал, тис. грн.	100000	100000	100000	-	-	-	-
Доход від реалізації продукції, тис. грн.	117995	132080	138855	14085	6775	11,94	5,13
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	102552	102014	99656	-538	-2358	-0,52	-2,31
Основні засоби, тис. грн.	33030	31785	28193	-1245	-3592	-3,77	-11,30
Фондовіддача, грн./грн.	3,57	4,15	4,92	0,58	0,77	16,25	18,55
Оборотні засоби, тис. грн.	85701	90557	103057	4856	12500	5,67	13,80
Матеріальні витрати, тис. грн.	64116	65547	81336	1431	15789	2,23	24,09
Матеріаломісткість, грн./грн.	0,54	0,49	0,58	-0,05	0,09	-9,26	18,37
Середньоспискова чисельність працюючих, ос.	112	93	82	-19	-11	-16,96	-11,83
Продуктивність праці працюючого, тис. грн.	1053	1420	1693	367	273	34,85	19,23
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	27760	40262	944	12502	-39318	45,04	-97,66
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	10100	11446	26072	1346	14626	13,33	127,78
Валовий прибуток (+) / збиток (-), тис. грн.	15443	30066	39199	14623	9133	94,69	30,38
Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток), тис. грн.	328	291	64	-37	-227	-11,28	-78,01

Наведені дані у таблиці 2.1 показують наступну динаміку показників. Власний капітал підприємства за досліджуваний період не зазнавав змін та становив 100000 тис. грн. Дохід від реалізації продукції на підприємстві мав

позитивну динаміку за досліджуваний період. У 2021 році виручка від реалізації продукції становила 117995 тис. грн. У 2022 році виручка склала 132080 тис. грн, де відносне відхилення становило 11,9%. У 2023 році спостерігається зростання виручки від реалізації продукції на 5%. На фоні зростання виручки від реалізації продукції спостерігалось позитивне явище у 2022 році, а саме зниження собівартості реалізованої продукції на 538 тис. грн. У 2023 році собівартість продукції знизилась на 2358 тис. грн. Таким чином, на підприємстві позитивні темпи росту виручки від реалізації продукції та негативні темпи росту собівартості реалізованої продукції.

Негативним для підприємства є щорічне зниження вартості основних засобів (у 2022 році на 3,8%, а у 2023 році на 11,3%), що позитивно вплинуло на зростання фондівіддачі, як показника ефективності їх використання. Фондовіддача основних засобів підприємства у 2022 році зросла на 0,58 грн / грн, а у 2023 році на 0,77 грн / грн.

Оборотні засоби щороку зростали. У 2022 році вартість оборотних засобів підприємства порівняно з минулим періодом зросла на 5,7%, у 2023 році вони зросли на 13,8%. Матеріальні витрати підприємства теж щороку зростали: у 2022 році відбулося зростання на рівні 2,2%, у 2023 році зросли на 24%. Як бачимо, відбулося значне зростання матеріальних витрат у 2023 році. Матеріаломісткість продукції зазнала зниження у 2022 році на 0,05 грн./грн. порівняно з 2021 роком. Натомість у 2023 році можемо відмічати значне зростання матеріаломісткості продукції, а саме на 18,3%.

На підприємстві ефективно використовується персонал, про що свідчить щорічне зростання показника продуктивності праці. У 2022 та 2023 роках скорочення робочої сили внаслідок воєнного стану (на 19 осіб у 2022 році та на 11 осіб у 2023) суттєво вплинуло на зростання показника праці, який збільшився на 34,9% та 19,2% відповідно по роках.

На підприємстві щорічно зростає дебіторська заборгованість, яка у 2022 році становила 40262 тис. грн. Кредиторська заборгованість у 2022 році зросла

на 1346 тис. грн. У 2023 році відбулося зростання як дебіторської так і кредиторської заборгованостей.

Валовий прибуток у 2022 році зріс до рівня 30066 тис. грн; у 2023 році знову відбулося зростання валового прибутку. Проте, незважаючи на зростання валового прибутку підприємства, чистий фінансовий результат діяльності підприємства зазнавав щорічного зниження внаслідок зростання його витрат.

Аналіз показників рентабельності діяльності ТзОВ «Тигрес-Люкс» за період 2021–2023 років наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. – Аналіз показників рентабельності діяльності  
ТзОВ «Тигрес Люкс» за період 2021–2023 років

Показники	Роки			Абс. відхил., тис. грн.		Відн. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022р./2021р.	2023р./2022р.	2022р./2021р.	2023р./2022р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	100000	100000	100000	-	-	-	-
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	117995	132080	138855	14085	6775	11,94	5,13
Чистий фінансовий результат діяльності підприємства (збиток), тис. грн.	328	291	64	-37	-227	-11,28	-78,01
Активи підприємства, тис. грн.	119321	122932	125492	3611	2560	3,03	2,08
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	102552	102014	99656	-538	-2358	-0,52	-2,31
Середньорічна вартість нематеріальних активів і основних засобів, тис. грн.	33030	31785	28193	-1245	-3592	-3,77	-11,30
Середньорічні залишки оборотних засобів, тис. грн.	85701	90557	103057	4856	12500	5,67	13,80
Середньорічна вартість основних виробничих фондів (основного капіталу), тис. грн.	118731	122342	131250	3611	8908	3,04	7,28

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність продаж, %	0,3	0,2	0,05	-0,1	-0,15	-33,33	-75,00
Рентабельність активів, %	0,3	0,2	0,05	-0,1	-0,15	-33,33	-75,00
Рентабельність власного капіталу, %	0,4	0,3	0,06	-0,1	-0,24	-25,00	-80,00
Рентабельність продукції, %	0,3	0,3	0,06	0	-0,24	0,00	-80,00
Рентабельність основних засобів, %	1,0	0,9	0,2	-0,1	-0,7	-10,00	-77,78
Рентабельність виробництва, %	0,3	0,2	0,04	-0,1	-0,16	-33,33	-80,00

Аналіз показників рентабельності діяльності підприємства показує наступну ситуацію (рис. 2.1).

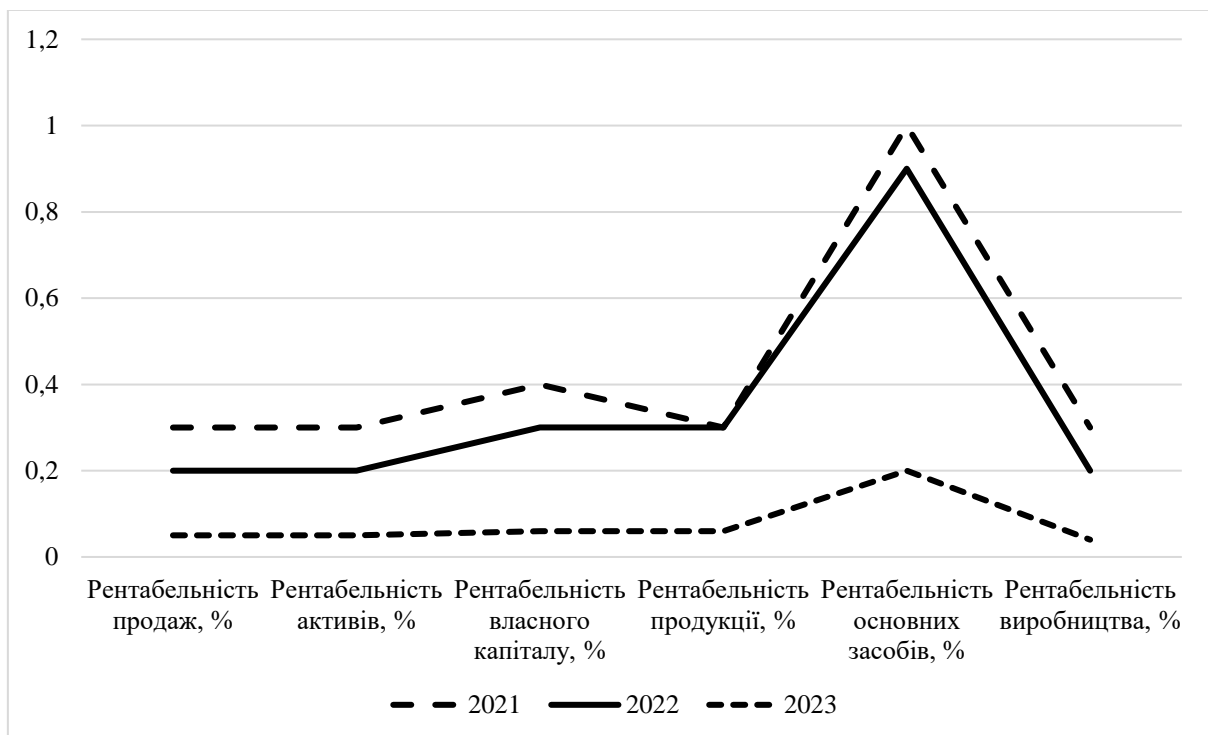


Рисунок 2.1. Динаміка рентабельності підприємства

Як бачимо, на підприємстві спостерігається досить низький рівень усіх видів рентабельності. Рентабельність продаж за аналізований період коливалася в межах до 1 % і щороку знижувалась. Рентабельність активів мала таку ж саму динаміку показників. Рентабельність власного капіталу теж щороку знижувалась. Рентабельність продукції за період 2021–2023 років знизилась вдвічі. Рентабельність основних засобів у 2022 році знизилась і склала 0,9%. У 2023 році значення цього показника знизилось до рівня 0,2%. Рентабельність виробництва скоротилась вдвічі.

Таким чином, робимо висновок про погіршення економічної ефективності діяльності підприємства.

## 2.2. Стратегічний аналіз діяльності підприємства

Проведемо стратегічний аналіз діяльності підприємства. Такий аналіз передбачає дослідження внутрішнього середовища підприємства за напрямками: матеріальні ресурси, основний капітал, персонал, фінанси, логістичні потоки.

Аналіз матеріальних ресурсів підприємства наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. – Аналіз матеріальних ресурсів підприємства

Показники	Роки			Абс. відхил., тис. грн.		Відн. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022р./2021р.	2023р./2022р.	2022р./2021р.	2023р./2022р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	117995	132080	138855	14085	6775	11,94	5,13
Валовий прибуток, тис. грн	15443	30066	39199	14623	9133	94,69	30,38
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	102552	102014	99656	-538	-2358	-0,52	-2,31
Матеріальні витрати, тис. грн.	64116	65547	81336	1431	15789	2,23	24,09

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Матеріаломісткість, грн./грн.	0,54	0,49	0,58	-0,05	0,09	-9,26	18,37
Матеріаловіддача, грн./грн.	1,84	2,01	1,72	0,17	-0,29	9,24	-14,43
Питома вага матеріальних витрат в структурі собівартості продукції, %	62,5	64,2	81,6	1,7	17,4	2,72	27,10
Прибуток на гривню матеріальних витрат, тис. грн.	0,24	0,46	0,48	0,22	0,02	91,67	4,35
Рентабельність матеріальних витрат, %	24	46	48	22	2	-	-

Аналіз матеріальних ресурсів підприємства дозволяє виявити наступну динаміку показників. Чистий дохід від реалізації продукції щороку зростає: у 2022 році він зріс на 11,9%, у 2023 році на 5,1%. Валовий прибуток підприємства теж зростає: у 2022 році на 94,6%, а у 2023 році на 30,3%. Як бачимо, відбулося досить суттєве зростання валового прибутку підприємства. Незважаючи на щорічне зростання виручки від реалізації продукції, на підприємстві знижується собівартість продукції у 2022 році темп зниження становив 0,5%, а у 2023 році – 2,3%. Показниками ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства є матеріаломісткість та матеріаловіддача (рис. 2.2).

Матеріаломісткість продукції мала різну динаміку: у 2022 році вона знизилась на 0,05 грн / грн, а у 2023 році – зросла на 0,09 грн / грн. Відповідно, матеріаловіддача у 2022 році зросла, а у 2023 році знизилась. На підприємстві у 2023 році спостерігалось суттєве зростання питомої ваги матеріальних витрат в структурі собівартості продукції, яка у 2023 році складала 81,6%.

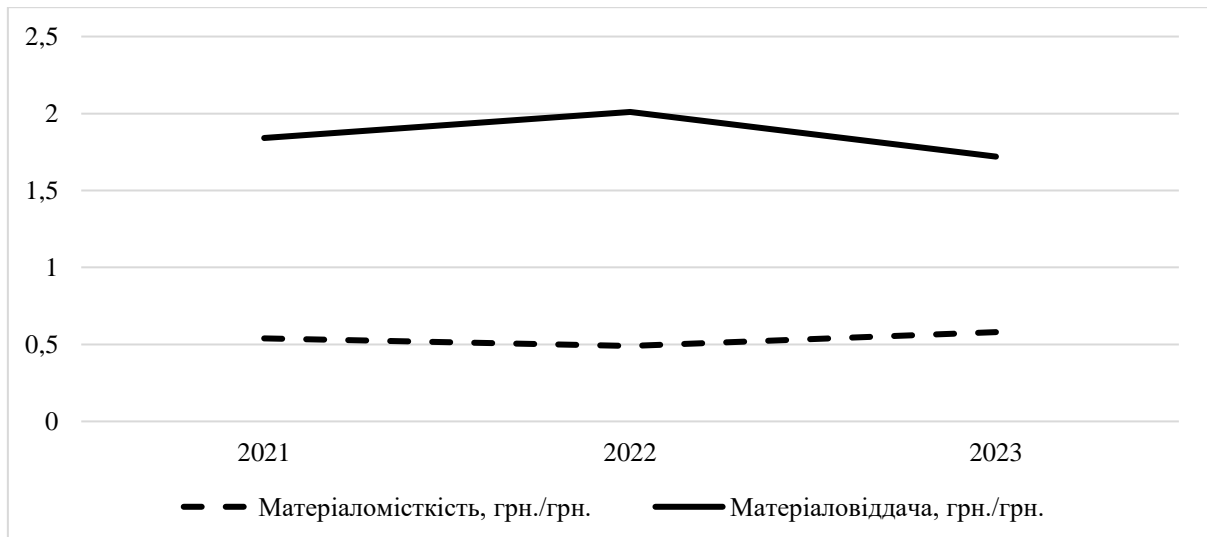


Рисунок 2.2. Динаміка показників ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства

Незважаючи на такі тенденції, можемо відміти зростання рентабельності матеріальних ресурсів у 2023 році порівняно з 2022 роком, де вона становила 48%. Таким чином, у цілому можна зробити висновок про покращення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства.

Аналіз основного капіталу підприємства наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. – Аналіз основного капіталу підприємства

Показники	Роки			Абс. відхил., тис. грн.		Відн. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022р./2021р.	2023р./2022р.	2022р./2021р.	2023р./2022р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	117995	132080	138855	14085	6775	11,94	5,13
Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток), тис. грн.	328	291	64	-37	-227	-11,28	-78,01
Основний капітал, тис. грн.	33030	31785	28193	-1245	-3592	-3,77	-11,30
Фондовіддача, грн./грн.	3,57	4,15	4,92	0,58	0,77	16,25	18,55
Фондомісткість, грн./грн.	0,30	0,24	0,20	-0,06	-0,04	-20,00	-16,67
Рентабельність основних засобів, %	1,0	0,9	0,2	-0,1	-0,7	-10,00	-77,78

Знову ж таки, можемо відмітити щорічне зростання виручки від реалізації продукції підприємства. Проте, відмічається щорічне зниження вартості основного капіталу, який у 2022 році знизився на 3,7%, а у 2023 році на 11,3%. Показниками ефективності використання основних засобів підприємства є фондвіддача та фондомісткість, які мали позитивну динаміку за аналізований період (рис. 2.3).

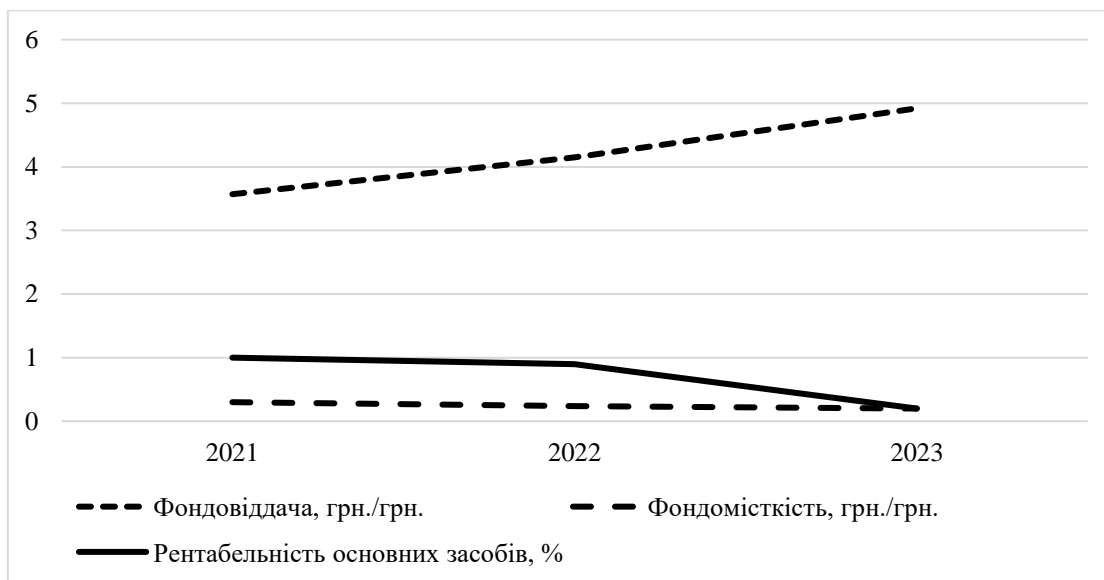


Рисунок 2.3. Динаміка показників ефективності використання основного капіталу підприємства

У 2022 році фондвіддача основних засобів зростає на 0,58 грн / грн, у 2023 році значення цього показника зросло на 0,77%. Відповідно, фондомісткість продукції щорічно знижувалась. Однак, незважаючи на такі позитивні тенденції, можемо спостерігати щорічне зниження рентабельності основних засобів підприємства, яка у 2023 році становила 0,2%.

Аналіз роботи персоналу підприємства наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. – Аналіз роботи персоналу підприємства

Показники	Роки			Абс. відхил., тис. грн.		Відн. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022р./2021р.	2023р./2022р.	2022р./2021р.	2023р./2022р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	117995	132080	138855	14085	6775	11,94	5,13

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність працівників, чол., з них	112	93	82	-19	-11	-16,96	-11,83
- робітників	84	72	62	-12	-10	-14,29	-13,89
Питома вага робітників у загальній чисельності персоналу, %	75	77	76	2	-1	2,67	-1,30
Кількість відпрацьованих робітниками:							
людино-днів, тис.	18,6	12,9	16,7	-5,7	3,8	-30,65	29,46
людино-год., тис.	148,8	103,2	133,7	-45,6	30,5	-30,65	29,55
Кількість днів відпрацьованих одним робітником	222	180	220	-42	40	-18,92	22,22
Тривалість робочого дня, год.	8	8	8	0	0	0,00	0,00
Середня продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	1053	1420	1693	367	273	34,85	19,23
Середня продуктивність праці одного робітника, тис. грн.	1405	1834	2239	429	405	30,53	22,08

Внаслідок воєнного вторгнення на територію країни, спостерігається щорічне зниження чисельності персоналу підприємства, яка у 2022 році знизилась на 19 осіб, а у 2023 році на 11 осіб. Відповідно, відбулося скорочення чисельності робітників, питома вага яких коливалася за даний період на рівні 75–77%. У 2021 році кількість відпрацьованих днів становила 222, у 2022 році вона значно скоротилася до 180 днів, а у 2023 році ситуація відновилася, де вони відпрацювали 220 днів. Тривалість робочого дня становила 8 годин. Можемо відмітити зростання як середньої продуктивності праці одного працівника, так і середньої продуктивності праці одного робітника. У 2022 році таке зростання

становило на рівні 30-35%, а у 2023 році на рівня 20–22%. Динаміка показників продуктивності праці персоналу підприємства наведена на рисунку 2.4.

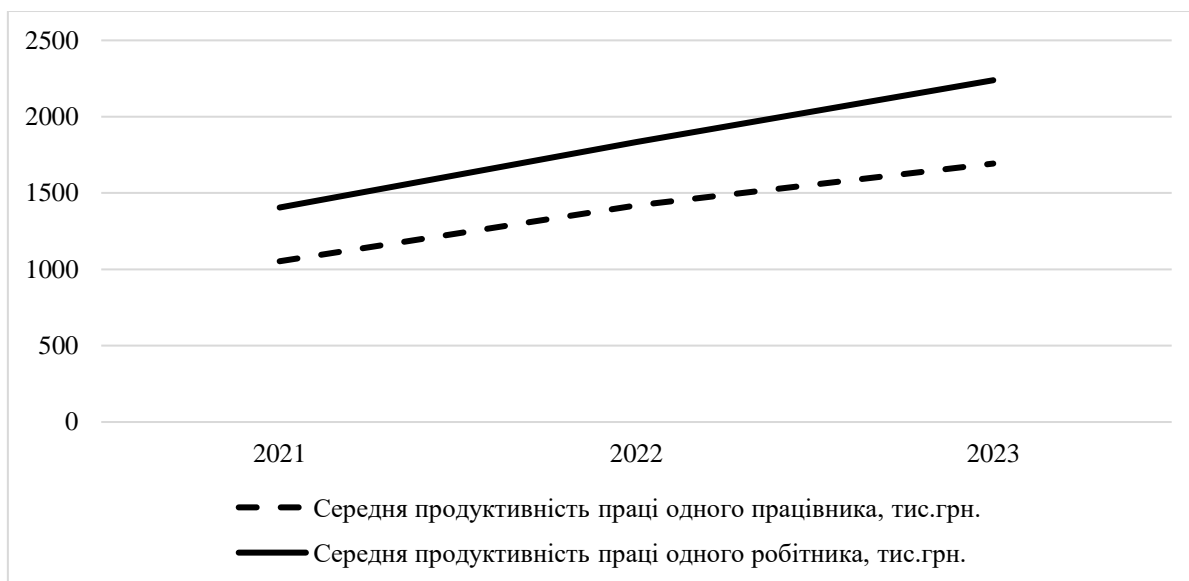


Рисунок 2.4. Динаміка показників продуктивності праці персоналу підприємства

Проведемо аналіз та оцінку фінансових результатів діяльності ТзОВ «Тигрес-Люкс» за період 2021–2023 років (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. – Аналіз фінансових результатів діяльності ТзОВ «Тигрес Люкс» за період 2021–2023 років

Показники	Роки			Абс. відхил., тис. грн.		Відн. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022р./2021р.	2023р./2022р.	2022р./2021р.	2023р./2022р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	117995	132080	138855	14085	6775	11,94	5,13
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	102552	102014	99656	-538	-2358	-0,52	-2,31
Валовий прибуток, тис. грн.	15443	30066	39199	14623	9133	94,69	30,38
Інші операційні доходи, тис. грн.	7751	7396	4934	-355	-2462	-4,58	-33,29

## Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Адміністративні витрати, тис. грн.	4371	4929	6562	558	1633	12,77	33,13
Витрати на збут, тис. грн.	14760	23953	30552	9193	6599	62,28	27,55
Інші операційні витрати, тис. грн.	3432	8067	6606	4635	-1461	135,05	-18,11
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	631	513	413	-118	-100	-18,70	-19,49
Фінансові витрати, тис. грн.	171	79	112	-92	33	-53,80	41,77
Інші витрати, тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	328	434	314	106	-120	32,32	-27,65
Витрати з податку на прибуток, тис. грн.	132	143	250	11	107	8,33	74,83
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	328	291	64	-37	-227	-11,28	-78,01

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства показує погіршення результативності його функціонування. Про таку ситуацію свідчить щорічне зниження чистого фінансового результату діяльності підприємства, який у 2022 році знизився на 37 тис. грн, а у 2023 році на 227 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації продукції щороку зростає. У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції зріс на 11,9% і становив 132080 тис. грн, а у 2023 році зріс на 5,13%.

Собівартість реалізованої продукції щороку знижувалась. Сума отриманого валового прибутку у 2022 році зросла на 94,7% за рахунок зниження собівартості продукції. У 2023 році валовий прибуток підприємства зріс на 30,3%.

На підприємстві щороку знижувались інші операційні доходи: у 2022 році вони знизились на 4,6%; у 2023 році такі доходи знизились на 33,2%. Адміністративні витрати на підприємстві зростали: у 2022 році на 12,7%, а у 2023 році на 33,1%.

Щороку зростали витрати на збут. У 2022 році вони зросли на 62,3%, а у 2023 році на 27,5%, що негативно позначилося на фінансовій результативності діяльності підприємства. Інші операційні витрати у 2022 році суттєво зросли, а саме на 135,1%. У 2023 році такі витрати знизились на 18,1%.

Зниження доходів підприємства та зростання його витрат у динаміці призвело до щорічного зниження фінансового результату від операційної діяльності, який у 2022 році знизився на 18,7%, а у 2023 році на 19,4% (рис. 2.5). Це потребує пошуку шляхів зниження витрат підприємства задля покращення його фінансової результативності.

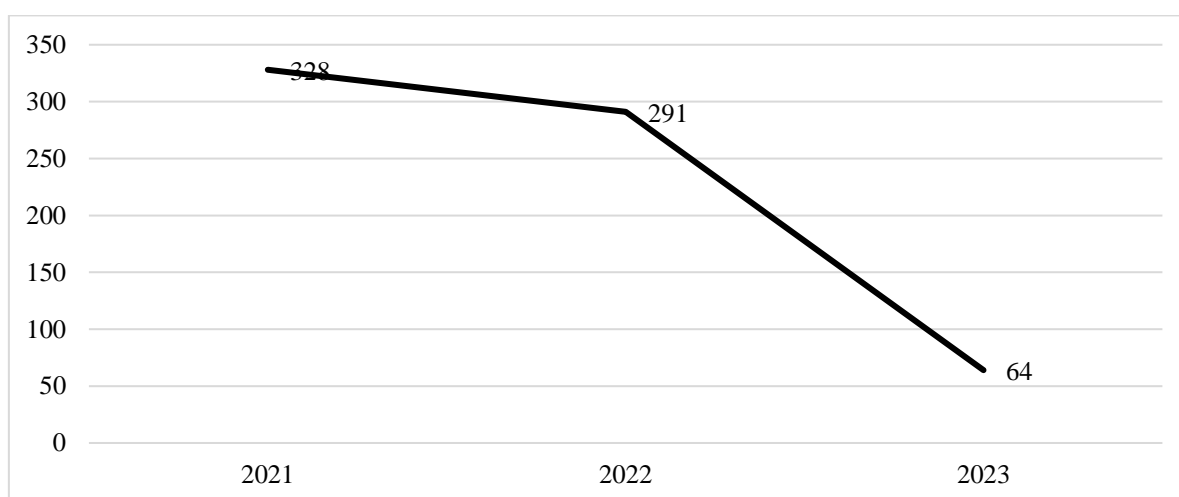


Рисунок 2.5. Динаміка чистого фінансового результату діяльності підприємства

Проведемо оцінку логістичних потоків на підприємстві (табл. 2.6). Розраховані значення показників дозволяють зробити наступні висновки. Вартість матеріальних ресурсів за аналізований період зростає: у 2022 році на 2,2%, а у 2023 році на 24%. Показники ефективності використання матеріальних ресурсів свідчать про позитивну динаміку у 2022 році, а у 2023 році – негативну. У цілому, значення показника ефективності логістичної системи постачання за досліджуваний період зросло.

На підприємстві є високими показники готовності до поставок. За період 2021–2023 років він коливався в межах 86–90%.

Таблиця 2.6. – Оцінка логістичних потоків на підприємстві

Показники	Роки			Абс. відхил., тис. грн.		Відн. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022р./2021р.	2023р./2022р.	2022р./2021р.	2023р./2022р.
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Матеріальний потік</i>							
Вартість матеріальних ресурсів, тис. грн.	64116	65547	81336	1431	15789	2,23	24,09
Матеріломісткість, грн./грн.	0,54	0,50	0,58	-0,04	0,08	-7,41	16,00
Матеріаловіддача, грн./грн.	1,84	2,02	1,72	0,18	-0,3	9,78	-14,85
Ефективність постачальника (відсоток вчасних поставок і якість поставок), %	97	96	96	-1	0	-1,03	0,00
Коефіцієнт готовності до поставки	0,86	0,88	0,90	0,02	0,02	2,33	2,27
Коефіцієнт ефективності логістичної системи постачання	0,80	0,80	0,82	0	0,02	0,00	2,50
<i>Фінансовий потік</i>							
Позитивний фінансовий потік, тис. грн.	117995	132080	138855	14085	6775	11,94	5,13
Від'ємний фінансовий потік, тис.грн.	102552	102014	99656	-538	-2358	-0,52	-2,31
Чистий фінансовий потік, тис. грн.	15443	30066	39199	14623	9133	94,69	30,38
Коефіцієнт ліквідності фінансового потоку	1,15	1,29	1,39	0,14	0,1	12,17	7,75
Коефіцієнт ефективності фінансового потоку	0,15	0,29	0,39	0,14	0,1	93,33	34,48
<i>Інформаційний потік</i>							

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оновлення ПК	0,72	0,70	0,72	-0,02	0,02	-2,78	2,86
Коефіцієнт електронного документообігу	0,82	0,82	0,86	0	0,04	0,00	4,88
Коефіцієнт автоматизації та механізації робіт	0,76	0,78	0,80	0,02	0,02	2,63	2,56
Коефіцієнт завантаженості комп'ютера	0,56	0,58	0,64	0,02	0,06	3,57	10,34
Коефіцієнт ефективності управління інформаційними потоками	0,32	0,24	0,30	-0,08	0,06	-25,00	25,00

Оцінка фінансових потоків підприємства також показує позитивну динаміку. Так, позитивний фінансовий потік підприємства за досліджуваний період зріс з 99739 тис. грн у 2021 році до 138855 тис. грн у 2023 році, де абсолютне відхилення становило 32341 тис. грн. На підприємстві спостерігається щорічне зниження від'ємного фінансового потоку у 2022 році на 0,52%, а у 2023 році на 2,31%. Така ситуація позитивно вплинула на збільшення чистого фінансового потоку, який у 2022 році зріс на 94,6%, а у 2023 році на 30,3%. Коефіцієнт ліквідності фінансового потоку та коефіцієнт ефективності фінансового потоку у аналізованому періоді зросли на 12,17% та на 7,75%, що є позитивним у функціонуванні логістичної системи підприємства та вказує на ефективний логістичний менеджмент його фінансових потоків. Також можемо бачити зростання ефективності фінансового потоку підприємства.

Аналіз інформаційних потоків показує про покращення ситуації на підприємстві щодо оновлення ПК, електронного документообігу, автоматизації та механізації робіт, завантаженості комп'ютера. У цілому, можемо зробити висновок про підвищення ефективності управління інформаційними потоками підприємства, на що вказує щорічне зростання коефіцієнту ефективності управління інформаційними потоками.

Таким чином, можна зробити висновок про підвищення ефективності управління логістичними потоками підприємства.

### 2.3. Стратегічна діагностика логістичного середовища підприємства

Проведемо оцінку ефективності реалізації логістичної стратегії підприємства за період 2021–2023 років. Таку оцінку проведемо за двома напрямками: оцінку рентабельності логістичної стратегії та оцінку логістизації діяльності підприємства.

Аналіз ефективності реалізації логістичної стратегії підприємства наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. – Аналіз ефективності реалізації логістичної стратегії підприємства

Показники	Роки			Абс. відхил., тис. грн.		Відн. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022р./2021р.	2023р./2022р.	2022р./2021р.	2023р./2022р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	117995	132080	138855	14085	6775	11,94	5,13
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	102552	102014	99656	-538	-2358	-0,52	-2,31
Логістичні витрати, тис. грн.	73357	72438	69759	-919	-2679	-1,25	-3,70
Валовий прибуток, тис. грн.	15443	30066	39199	14623	9133	94,69	30,38
Чистий фінансовий результат діяльності підприємства, тис. грн.	328	291	64	-37	-227	-11,28	-78,01
Середня вартість логістичних активів, тис. грн.	87567	85443	61149	-2124	-24294	-2,43	-28,43

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Питома вага логістичних витрат у загальних витратах підприємства, %	71,5	71,0	69,9	-0,5	-1,1	-0,70	-1,55
Рівень завантаженості логістичних потужностей, %	80	72	76	-8	4	-10,00	5,56
Оборот логістичних активів	1,35	1,55	2,27	0,2	0,72	14,81	46,45
Рентабельність каналів збуту, %	15,06	29,47	0,2	14,41	-29,27	-	-
Рентабельність логістичної стратегії, %	0,45	0,40	0,09	-0,05	-0,31	-	-

Результати таблиці показують позитивну динаміку зростання виручки від реалізації продукції. Собівартість реалізованої продукції підприємства знижувалась. Спостерігаємо щорічне зниження логістичних витрат підприємства. У 2022 році вони становили 72438 тис. грн, що на 1,25% менше минулого періоду; у 2023 році логістичні витрати знизились на 3,7% і склали 69759 тис. грн. Валовий прибуток підприємства щорічно зростає: у 2022 році на 94%, а у 2023 році на 30%. На підприємстві негативна динаміка щорічного зниження чистого фінансового результату діяльності, що вказує на погіршення результативності його діяльності. Вартість логістичних активів підприємства щорічно знижувалась. У 2022 році вони становили 85443 тис. грн, що на 2,4% нижче минулого періоду, а у 2023 році вони знизились на 28%. Відмічаємо незначну тенденцію зниження питомої ваги логістичних витрат у собівартості продукції з 71% у 2021 році до 69% у 2023 році.

На підприємстві негативна динаміка зниження логістичних потужностей, які скоротилися з 80% до 76%. Водночас, позитивним у роботі підприємства є збільшення оборотності логістичних активів підприємства.

Рентабельність каналів збуту за період 2021–2023 років суттєво знизилась і у 2023 році склала 0,2%. Щодо рентабельності логістичної стратегії, то значення цього показника теж зазнало зниження, де у 2023 році вона склала 0,09% (рис. 2.6.).

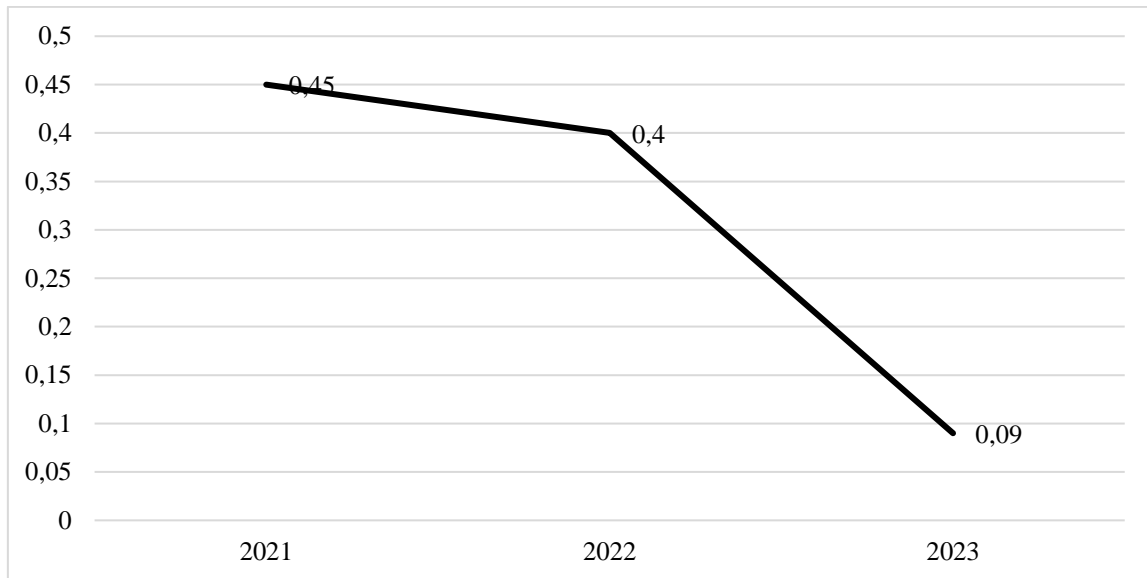


Рисунок 2.6. Динаміка рентабельності логістичної стратегії підприємства

Аналіз логістизації діяльності підприємства наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. Аналіз логістизації діяльності підприємства

Показники	Роки			Абс. відхил., тис. грн.		Відн. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022р./2021р.	2023р./2022р.	2022р./2021р.	2023р./2022р.
Чисельність персоналу, ос.	112	93	82	-19	-11	-16,96	-9,82
Кількість логістичного персоналу, ос.	23	25	21	2	-4	8,70	-17,39
Кількість функціональних напрямів підприємства, од.	138	140	155	2	15	1,45	10,87
Кількість функціональних напрямів, які логістизовано, од.	111	114	125	3	11	2,70	9,91
Питома вага логістичного персоналу у загальній чисельності персоналу, %	20,5	26,9	25,6	6,4	-1,3	31,22	-6,34
Коефіцієнт логістизації	0,80	0,81	0,80	0,01	-0,01	1,25	-1,25

Як показують дані, наведені у таблиці 2.8, щорічно знижується чисельність персоналу, яка у цілому за весь період скоротилася на 30 ос. Кількість логістичного персоналу теж зазнала скорочення – на 4 осіб. В цілому, питома вага логістичного персоналу підприємства коливається в межах 20-25%. На підприємстві зросла кількість функціональних напрямів діяльності з 138 од. у 2021 році до 155 од. у 2023 році. Також зростає кількість функціональних напрямів, які підлягали логістизації. У 2021 році така кількість становила 111 од., у 2023 році вона зросла на 14 од. і склала 125 од.

Рівень логістизації діяльності підприємства за період 2021-2023 років не зазнавав змін і становив 80%.

Проведемо оцінку функції планування як основної для забезпечення реалізації логістичної стратегії підприємства (рис.2.7).



Рисунок 2.7. Оцінка функції планування

Щодо функції планування, то підприємство здійснює планування обсягів придбання сировинних ресурсів; замовлень, складських площ; планування розміщення логістичних запасів, формує план виробничої програми; здійснює

планування логістичних потужностей; асортименту продукції, обсягів реалізації продукції, каналів збуту продукції, маршрутів поставок логістичного продукту; планування кількості та рівня завантаженості транспортних засобів.

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу діяльності підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9. – Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
Зростання виручки від реалізації продукції Зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції Зменшення вартості основного капіталу Зростання продуктивності праці персоналу підприємства Підвищення ефективності логістичної системи постачання Високий рівень логістизації діяльності підприємства	Послаблення стратегічного мислення Невідповідність логістичних потужностей логістичній стратегії підприємства Погіршення фінансової результативності діяльності підприємства Зниження рентабельності логістичної стратегії підприємства
Можливості	Загрози
Припинення воєнних дій Покращення економічної та політичної ситуації в країні Розширення ринків збуту	Продовження воєнного конфлікту Зниження купівельної спроможності населення Втрата ринків збуту продукції Посилення інфляційних процесів Подальша міграція населення Погіршення демографічної ситуації

Проведена стратегічна діагностика стану підприємства показала, що сильними сторонами його діяльності є: зростання виручки від реалізації продукції; зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції; зменшення вартості основного капіталу; зростання продуктивності праці персоналу підприємства; підвищення ефективності логістичної системи постачання; високий рівень логістизації діяльності підприємства. Натомість, слабкими сторонами підприємства є: послаблення стратегічного мислення; невідповідність логістичних потужностей логістичній стратегії підприємства; погіршення фінансової результативності діяльності підприємства; зниження рентабельності логістичної стратегії підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі проведено теоретичні та прикладні дослідження розробки логістичної стратегії підприємства. У першому розділі роботи проведено дослідження сутнісної характеристики логістичної стратегії підприємства. У роботі обґрунтовано, що лише ті менеджери підприємств, які здатні розробити та успішно реалізувати логістичну стратегію можуть забезпечити успіх та результативність у поточному та перспективному періодах. Сучасні керівники повинні вміти оцінювати логістичне середовище підприємства, формувати систему логістичних цілей, визначати логістичні потужності, та на цій основі – розробляти логістичну стратегію. Здійснені теоретичні дослідження дозволили дійти висновку, що серед науковців побутує думка з приводу того, що логістична стратегія підприємства представляє собою: ефективне управління логістичними потоками; діяльність по управлінню ланцюгом поставок; план логістичної діяльності підприємства. Зауважено, що такий план повинен містити дії по управлінню логістичними потоками підприємства, його бізнес-процесами, передбачати виконання ряду логістичних завдань та функцій. Обґрунтовано, що логістична стратегія має охоплювати усі сфери та напрями діяльності підприємства: постачання, маркетинг, фінанси, персонал, інновації, інвестиції, витрати, виробництво, збут, транспортування, споживачів і т. д. З'ясовано, що логістична стратегія підприємства представляє собою детальний комплексний план логістичної діяльності по управлінню логістичними потоками та логістичними бізнес-процесами підприємства.

Розглянуто підходи до етапності розробки логістичної стратегії підприємства. Виділено такі характеристики логістичної стратегії: погодження та узгодженість логістичних функцій та завдань на кожному ієрархічному рівні; врахування різних часових періодів її реалізації; застосування комплексного та системного підходу до її розробки; врахування динамізму чинників логістичного середовища. запропоновано процес розробки логістичної стратегії підприємства, який складається із таких етапів: 1. Діагностика логістичного середовища –

передбачає стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. 2. Визначення місії та логістичних цілей підприємства. 3. Визначення стратегічних альтернатив – формування набору «портфеля» стратегій, які можуть бути успішно втіленими у практику підприємства. 4. Формування логістичної стратегії – обґрунтування вибору тієї логістичної стратегії, яка найбільш відповідає логістичним потужностям підприємства та умовам зовнішнього середовища. 5. Реалізація логістичної стратегії, що відбувається завдяки визначеним принципам, методам, інструментам. 6. Контроль та оцінка ефективності реалізації логістичної стратегії підприємства – передбачає порівняння заданих цільових орієнтирів із фактично отриманими значеннями показників, виявлення відхилень, усунення відхилень та визначення результативності даної стратегії.

У роботі розглянуто підходи до класифікації логістичних стратегій підприємства. Зауважено, що важливість розробки логістичної стратегії підприємства підтверджується низкою передумов: адаптацією підприємства до мінливих умов середовища; необхідністю забезпечення стійкості та платоспроможності підприємства в умовах турбулентного логістичного середовища; бажанням підприємства масштабуватися та виходити на нові ринки збуту логістичного продукту; постійною зміною запитів та бажань споживачів; переходом до логістики індустрії 4.0 та 5.0; зміною логістичної концепції підприємства загалом; забезпечення високого рівня логістичного сервісу [10]; оптимізація логістичних запасів та ін.

Розглянуто такі види логістичних стратегій: стратегія диференціації – прагнення підприємства до унікальності, наприклад, в системі обслуговування споживача; стратегія оптимізації витрат – стратегія лідерства на ринку за рахунок зниження логістичних витрат по ланцюгу поставок; стратегія фокусування – концентрація на задоволенні і виконанні вимог споживачів одного сегмента або конкретної групи покупців без прагнення охопити весь ринок; стратегія диверсифікації використовується для того, щоб підприємство не стало залежним від одного функціонального стратегічного підрозділу; стратегія

розвитку логістичної інфраструктури – передбачає масштабування об'єктів логістичної інфраструктури підприємства; стратегія логістичного аутсорсингу - передача окремих логістичних функцій стороннім організаціям.

У другому розділі роботи наведено загальну характеристику підприємства та здійснено аналіз основних показників його діяльності. Такий аналіз дозволив зробити наступні висновки. Власний капітал підприємства за досліджуваний період не зазнавав змін та становив 100000 тис.грн. Дохід від реалізації продукції на підприємстві мав позитивну динаміку за досліджуваний період. На фоні зростання виручки від реалізації продукції спостерігалось позитивне явище у 2022 році, а саме зниження собівартості реалізованої продукції на 538 тис.грн. У 2023 році собівартість продукції знизилась на 2358 тис.грн. Таким чином, на підприємстві позитивні темпи росту виручки від реалізації продукції та негативні темпи росту собівартості реалізованої продукції. Негативним для підприємства є щорічне зниження вартості основних засобів, що позитивно вплинуло на зростання фондівіддачі, як показника ефективності їх використання. Оборотні засоби щороку зростали. Матеріальні витрати підприємства теж щороку зростали: у 2022 році відбулося зростання на рівні 2,2%, у 2023 році зросли на 24%. Матеріаломісткість продукції зазнала зниження у 2022 році порівняно з 2021 роком. Натомість у 2023 році відмічається значне зростання матеріаломісткості продукції. На підприємстві ефективно використовується персонал, про що свідчить щорічне зростання показника продуктивності праці. На підприємстві щорічно зростає дебіторська заборгованість, Валовий прибуток щороку зростав. На підприємстві негативна динаміка фінансового результату діяльності підприємства.

У роботі проведено стратегічний аналіз діяльності підприємства. Проаналізовано матеріальні ресурси, основний капітал, персонал, фінансові ресурси. Проведено оцінку логістичних потоків підприємства, оцінку ефективності реалізації логістичної стратегії, а також логістизації діяльності. На підприємстві негативна динаміка зниження логістичних потужностей, які скоротилися з 80% до 76%. Водночас, позитивним у роботі підприємства є

збільшення оборотності логістичних активів підприємства. Рентабельність каналів збуту за період 2021-2023 років суттєво знизилась і у 2023 році склала 0,2%. Щодо рентабельності логістичної стратегії, то значення цього показника теж зазнало зниження, де у 2023 році вона склала 0,09%. Таким чином, бачимо зниження ефективності реалізації логістичної стратегії підприємства.

Здійснено діагностику логістичної діяльності підприємства. Проведена стратегічна діагностика стану підприємства показала, що сильними сторонами його діяльності є: зростання виручки від реалізації продукції; зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції; зменшення вартості основного капіталу; зростання продуктивності праці персоналу підприємства; підвищення ефективності логістичної системи постачання; високий рівень логістизації діяльності підприємства. Натомість, слабкими сторонами підприємства є: послаблення стратегічного мислення; невідповідність логістичних потужностей логістичній стратегії підприємства; погіршення фінансової результативності діяльності підприємства; зниження рентабельності логістичної стратегії підприємства.

Проведені дослідження показали необхідність розробки нової логістичної стратегії, яка дозволить послабити слабкі сторони діяльності підприємства та використати можливості зовнішнього середовища. З цією метою, спочатку визначимо місію та логістичні цілі підприємства. Логістичною місією підприємства є надання позитивних емоцій споживачам від придбання дитячих іграшок. Фактично у даному випадку логістична місія підприємства звучатиме наступним чином: забезпечення наявності логістичного продукту (дитячих іграшок) в необхідній кількості і заданої якості у потрібному місці та у встановлений час для споживача із найнижчими витратами. Що стосується логістичних цілей, то тут варто зробити їх декомпозицію. Стратегічною логістичною ціллю є зростання прибутку від логістичної діяльності підприємства. Для досягнення даної цілі слід реалізувати цілі нижчого порядку такі як:

- оптимізація логістичних витрат (витрат на збут, матеріальних витрат, транспортних витрат, витрат на утримання логістичного персоналу);
- розширення асортименту логістичного продукту;
- масштабування логістичної діяльності підприємства завдяки освоєнню нових видів ринку;
- оптимізація виробничої логістики підприємства (впровадження сучасних технологічних ліній, зменшення виробничих витрат та втрат);
- зменшення простоїв обладнання та робочої сили;
- мінімізація надлишкових запасів;
- усунення бракованої продукції;
- підвищення продуктивності праці персоналу підприємства;
- підвищення рівня кваліфікації логістичного персоналу;
- створення ефективної системи мотивації;
- підвищення ефективності використання основного капіталу підприємства та ін.

Проведений аналіз та оцінка логістичного середовища підприємства показали необхідність розробки логістичної стратегії, спрямованої на споживача у напрямі покращення якості логістичного сервісу та логістичного обслуговування.

Пропонується впровадити стратегію логістичного сервісу, яка дозволить удосконалити та підтримувати тісні взаємозв'язки зі споживачами. Логістичний сервіс це ті логістичні операції, які здійснюються на запити клієнтів, а також при виконанні різних логістичних бізнес-процесів всередині самого підприємства. Основна мета логістичного сервісу це забезпечення та підтримка лояльності споживачів та отримання споживчої цінності від придбання товару. Логістичний сервіс передбачає діяльність із різними видами логістичних потоків: матеріальних, фінансових, інформаційних; виконання тих логістичних операцій які дозволяють забезпечити попит та потреби споживачів. Якісний логістичний

сервіс може забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку логістичних послуг та продуктів.

Формування та реалізація стратегії логістичного сервісу передбачає здійснення наступних дій:

- поділ та сегментація ринку логістичного продукту за групами споживачів відповідно до асортименту запропонованого товару та його використання;
- визначення переліку тих логістичних послуг, які користуються підвищеним попитом серед споживачів;
- встановлення важливості послуг та зосередження уваги на тих видах, які найбільш важливі для споживачів та підприємства;
- визначення та підтримка стандартів логістичного сервісу з орієнтацією на ринкову сегментацію;
- оцінка якості логістичного сервісу, цінової політики на логістичні послуги;
- отримання «фідбеку» від споживачів задля врахування їх потреб та запитів.

Продаж продукції кінцевим споживачам включає такі додаткові логістичні послуги як:

- підтримка оптимального запасу логістичних продуктів на складах підприємства;
- оформлення та виконання замовлень, що включає в себе підбір асортиментного ряду логістичного продукту, його упакування;
- забезпечення безперебійної доставки логістичного продукту споживачам та забезпечення її надійності;
- постійне інформування споживачів про ланки проходження логістичного продукту.

Варто пам'ятати, що реалізація стратегії логістичного сервісу передбачає дотримання таких принципів як:

- надійність – передбачає розподіл логістичного продукту та логістичних потоків у потрібне місце. Фактично це точність поставок товарів та матеріалів у визначене місце;

- доступність – передбачає вільний доступ споживачів до усіх видів логістичних продуктів та логістичного сервісу, простота встановлення контактів зі споживачами продукції, постачальниками логістичних послуг, безперебійне постачання продукції кінцевим споживачам тощо;

- безпечність – спрямована на збереження логістичного продукту та його неушкодженості під час транспортування;

- гнучкість – передбачає адаптацію підприємства до запитів та потреб клієнтів, їх побажань, та відповідно швидке маневрування до змін логістичного середовища.

Для досліджуваного підприємства пропонується запровадити клієнтоорієнтовану логістичну сервісну модель. Дана модель передбачає застосування SMART технологій у роботі з клієнтами щодо формування електронних заявок, електронного бронювання логістичного продукту, врахування потреб споживачів, зміни кон'юнктури ринку тощо. Фактично мова йде про встановлення CRM-системи на гаджети співробітників та їх ПК. Це дозволить здійснювати управління базами даних клієнтів, розподіляти права користувачів та забезпечити доступ до системи усім користувачам. Це дозволить об'єднати усю необхідну інформацію про споживачів (клієнтів), їх побажання виконувати логістичні функції та логістичні операції у єдину базу. Впровадження логістичної сервісної моделі дозволить систематизувати дані про споживачів, швидко виконувати поставлені логістичні завдання, побачити «воронку» продаж, відстежувати пропозиції комерції, формувати аналітичні звіти тощо.

Великою перевагою впровадження логістичної сервісної моделі є отримання «фідбеку» від споживачів щодо якості продукції, асортиментної лінійки, якості логістичного сервісу та наданих логістичних послуг. Впровадження такої моделі за оптимістичним прогнозом дозволить отримати наступні показники:

- підвищення продуктивності праці персоналу підприємства на 15-20%;

- зменшення логістичних витрат підприємства на 25%;
- скорочення втрат споживачів на 3–5%;
- зростання чистого фінансового результату діяльності на 15%.

Проведемо розрахунки економічної ефективності впровадження логістичної сервісної моделі.

Виручка від реалізації продукції:

$$138855 \times 1,2 = 166626 \text{ тис. грн.}$$

Зниження логістичних витрат підприємства становитиме:

$$69759 \times 0,25 = 17439 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно логістичні витрати підприємства складуть:

$$69759 - 17439 = 52320 \text{ тис. грн.}$$

На підприємстві кількість споживачів в рік знаходиться в межах 25 тис. ос.

Відповідно, втрата споживачів знизиться на:

$$25000 \times 0,05 = 1250 \text{ тис. ос.}$$

Чистий фінансовий результат діяльності підприємства становитиме:

$$64 \times 1,15 = 73,6 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо рентабельність логістичної стратегії підприємства:

$$73,6 / 52320 \times 100 = 0,14\%.$$

Таким чином, отримаємо наступний економічний ефект:

- зростання виручки від реалізації продукції на 27771 тис. грн;
- зниження логістичних витрат на 17439 тис. грн;
- зростання чистого фінансового результату діяльності підприємства на 9,6 тис. грн;
- зростання рівня рентабельності логістичної стратегії підприємства на 0,05%.

Таким чином, запропонована логістична стратегія дозволить покращити фінансову результативність діяльності підприємства та удосконалити його логістичну концепцію.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Редька В.С. Сутність та основні види логістичних стратегій та їхнє місце у системі управління підприємством. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/03b919ce-e02a-4c07-ba21-c9525ef5df5d/content>.
2. Ліпич Л.Г. Критерії вибору конкурентних логістичних стратегій підприємства. *Економічний форум*. 2022. №3. С. 153–161. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-20>.
3. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент: навч. посібник. Харків: Інжек, 2005. 224 с.
4. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. Львів: Інтелект-Захід, 2006. С. 156.
5. Пальчик І.М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. №11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3575>.
6. Гевко В. Особливості формування логістичної стратегії підприємств мережевих структур як чинник зміцнення організаційної культури. *Галицький економічний вісник*. 2020. №1 (62). URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/62/795.pdf>.
7. Тимощук О.М., Мельник О.В., Сьомін О.А. Формування логістичної стратегії підприємств водного транспорту. *Економіка та держава*. 2018. №3. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2018/10.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/10.pdf).
8. Водолажська Т.О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/234014/232654>.
9. Смерічевська С.В., Жаболенко М.В., Чернишова С.В. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення: навч. посібник у схемах і таблицях (для організації самост. роботи студентів ВНЗ). Львів: «Магнолія 2006», 2013. 552с.

10. Зайченко М.О. Вибір логістичних стратегій підприємства. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/80d0429f-67fd-4064-a94e-86feca5bc61a/content>
11. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Логістичний менеджмент: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
12. Харчук С.Я. Розробка логістичної стратегії у системі управління підприємством. URL: <https://www.sworld.com.ua/simpge3/32.pdf>
13. Дуда С., Шостак Л. Формування логістичної стратегії вітчизняних підприємств. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18929/1/44-45.pdf>
14. Биба В.В., Пінчук Н.М., Марченко В.О. Управління розробленням логістичної стратегії як складової загальної стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. URL: [https://www.researchgate.net/publication/374980950\\_UPRAVLINNA\\_ROZROBLENNAM\\_LOGISTICNOI\\_STRATEGII\\_AK\\_SKLADOVOI\\_ZAGALNOI\\_STRATEGII\\_ROZVITKU\\_PIDPRIEMSTVA](https://www.researchgate.net/publication/374980950_UPRAVLINNA_ROZROBLENNAM_LOGISTICNOI_STRATEGII_AK_SKLADOVOI_ZAGALNOI_STRATEGII_ROZVITKU_PIDPRIEMSTVA)
15. Маркесь А.Ю., Мельникова К.В. Вибір логістичної стратегії підприємства. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28654/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BB\\_%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D0%9A.%D0%92.%2C\\_%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D1%83%D1%81\\_%D0%90.%D0%AE..pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28654/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BB_%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%9A.%D0%92.%2C_%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D1%83%D1%81_%D0%90.%D0%AE..pdf)
16. Талан М.В. Моделювання логістичних стратегій торговельних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Логістика»*. № 633. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2008. С. 696–701.
17. Євдокимов А.В. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах. *Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. ПВНЗ «Університет економіки і підприємництва» ПП «Інститут економіки і технологій підприємництва». 2012. Вип. 1 (11). С. 246–249.

# ДОДАТКИ

**ДОДАТОК А**  
**Баланс підприємства ТЗОВ «Тигрес-Люкс»**  
**за 2021–2023 роки**

**ДОДАТОК Б**

**Звіт про фінансові результати ТзОВ «Тигрес-Люкс»  
за 2021–2023 роки**