

**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 «МАГІСТР»**

**ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ  
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА  
(НА МАТЕРІАЛАХ ТОВ «ТИГРЕС ЛЮКС»)  
спеціальність 076 Підприємництво та торгівля**

(шифр і назва спеціальності)

**освітня програма «Логістика»**

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти  
групи ПТ(ЛГ)м-22  
**Флячинський Григорій Павлович**

(підпис)

Керівник:  
д.е.н., професор  
**Турський Ігор Володимирович**

(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.  
к.е.н., доцент  
Гарант освітньої програми:  
**Оксенюк Катерина Ігорівна**

(підпис)

Луцьк – 2025 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

Освітня програма: Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Флячинського Григорія Павловича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Обґрунтування вибору логістичної стратегії розвитку підприємства (на матеріалах ТОВ «Тигрес Люкс»)

Керівник роботи: д.е.н., професор Турський І.В.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «23» січня 2025 р. № 39/01-05

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи монографії, посібники, підручники, інтернет-видання, бухгалтерська та фінансова звітність

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):  
ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЛОГІСТИЧНИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА. РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА. ВИСНОВКИ. ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ. ДОДАТКИ

5. Перелік графічного матеріалу:

Лист 1. Основні показники діяльності ТОВ «Тигрес Люкс» за період 2020-2024 років

Лист 2. Аналіз показників рентабельності діяльності ТОВ «Тигрес Люкс» за період 2020-2024 років

Лист 3. Аналіз матеріально-технічних ресурсів підприємства

Лист 4. Аналіз логістичного персоналу підприємства

Лист 5. Аналіз логістичних витрат підприємства за стадіями ланцюга поставок. Аналіз логістичних витрат підприємства за елементами витрат

Лист 6. PEST-аналіз діяльності ТОВ «Тигрес Люкс»

Лист 7. Етапи життєвого циклу окремих товарів ТОВ «Тигрес Люкс»

Лист 8. Аналіз ефективності реалізації логістичної стратегії підприємства

Лист 9. Аналіз логістизації діяльності підприємства

Лист 10. Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства

Лист 11. Оцінка ефективності реалізації економічної стратегії розвитку підприємства за цільовим підходом

Лист 12. Витрати на реалізацію проєкту впровадження нового товару. Показники ефективності реалізації проєкту

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Турський І.В.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Турський І.В.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Турський І.В.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 24.09.2024</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 29.10.2024</i>	
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2025</i>	
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2025</i>	
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2025</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2025</i>	
7.	<i>Формування списку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2025</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2025</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2025</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2025</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Флячинський Г.П.

(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Турський І.В.

(прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Флячинський Г.П. Обґрунтування вибору логістичної стратегії розвитку підприємства (на матеріалах ТОВ «Тигрес Люкс»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Логістика» спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел посилань, додатків.

У роботі проведено теоретичні та прикладні дослідження обґрунтування вибору логістичної стратегії розвитку підприємства. У першому розділі роботи проведено теоретичні дослідження логістичної стратегії розвитку підприємства. Досліджено сутність логістичної стратегії підприємства. Розглянуто процес вибору логістичної стратегії розвитку підприємства. Наведено види логістичних стратегій розвитку підприємства.

У другому розділі роботи наведено загальну характеристику підприємства, проаналізовано основні економічні показники його діяльності. Здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього логістичного середовища розвитку підприємства.

У третьому розділі роботи обґрунтовано вибір логістичної стратегії розвитку підприємства. Здійснено оцінку ефективності реалізації логістичної стратегії підприємства.

Ключові слова: логістична стратегія, логістичне середовище, логістична місія, логістичні цілі, підприємство.

## ANNOTATION

Flyachynskyi G.P. Justification of the choice of the logistics strategy of the enterprise's development (based on materials from LLC "Tigres Lux"). Manuscript.

Master's qualification work OP "Logistics" specialty 076 Entrepreneurship and trade. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

Master's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used, and appendices.

The work conducts theoretical and applied research on the justification of the choice of the logistics strategy of the enterprise's development. In the first section of the work, theoretical research on the logistics strategy of the enterprise's development is conducted. The essence of the logistics strategy of the enterprise is investigated. The process of choosing the logistics strategy of the enterprise's development is considered. Types of logistics strategies for the enterprise's development are presented.

In the second section of the work, a general characteristic of the enterprise is given, the main economic indicators of its activity are analyzed. An analysis of the internal and external logistics environment of the enterprise's development is carried out.

In the third section of the work, the choice of the logistics strategy of the enterprise's development is justified. The effectiveness of the implementation of the logistics strategy of the enterprise was assessed.

Keywords: logistics strategy, logistics environment, logistics mission, logistics goals, enterprise.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИБОРУ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Логістична стратегія підприємства: сутність та характеристика	10
1.2. Процес вибору логістичної стратегії розвитку підприємства	14
1.3. Характеристика логістичних стратегій розвитку підприємства	18
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	22
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності	22
2.2. Стратегічний аналіз внутрішнього логістичного середовища підприємства	28
2.3. Стратегічний аналіз зовнішнього логістичного середовища підприємства	33
2.4. Діагностика стану підприємства	36
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	43
3.1. Механізм вибору логістичної стратегії розвитку підприємства	43
3.2. Обґрунтування та характеристика логістичної стратегії розвитку підприємства	48
3.3. Оцінка економічної ефективності реалізації логістичної стратегії розвитку підприємства	51
ВИСНОВКИ	55
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	58
ДОДАТКИ	61

## ВСТУП

Загострення економічної ситуації в країні, продовження воєнних дій, посилення інфляційних процесів тощо негативно впливає на діяльність підприємства та потребує застосування стратегічного бачення щодо вирішення даних проблем та адаптації до умов зовнішнього середовища. З іншої сторони, воєнні дії в країні призвели до порушення логістичних ланцюгів поставок продукції та сировинних ресурсів, взаємодії з партнерами тощо, і відповідно негативно позначилися на результативності діяльності підприємств. Забезпечення позитивних тенденцій розвитку підприємства, утримання конкурентних позицій на ринку товарів та послуг актуалізує питання розробки логістичної стратегії. Виважено обґрунтована та реалізована логістична стратегія дозволить підприємству ефективно досліджувати ринок та комплексно задовольняти потреби споживачів, оптимізувати внутрішні логістичні бізнес-процеси на підприємстві, знизити його логістичні витрати, забезпечити ефективну систему постачання сировинних ресурсів, їх зберігання, виробництва продукції, її транспортування та збут. Відповідно, у даному напрямі важливе місце займає ефективність логістичного менеджменту, здатність менеджерів швидко реагувати на виклики середовища, обґрунтовувати логістичну місію та цілі, а також виважено підходити до вибору логістичної стратегії розвитку підприємства. Все це актуалізує питання вибору логістичної стратегії розвитку підприємства та ефективної її реалізації. У даному напрямі слід відмітити праці таких науковців як Водолажська Т., Гевко В., Крикавський Є., Ліпич Л., Маркесь А., Мельникова К., Пальчик І., Редька В., Смерічевська С., Талан М., Тридід О. та інші. Проте, дискусія щодо змістового наповнення сутності логістичної стратегії підприємства продовжується і до нині.

*Метою дослідження є обґрунтування вибору логістичної стратегії розвитку підприємства. Завдання дослідження полягали у наступному:*

- дослідити сутність логістичної стратегії розвитку підприємства;

- навести процес вибору логістичної стратегії розвитку підприємства;
- розглянути види логістичних стратегій розвитку підприємства;
- дослідити підприємство та проаналізувати основні економічні показники його діяльності;
- здійснити аналіз та оцінку внутрішнього логістичного середовища підприємства;
- здійснити аналіз та оцінку зовнішнього логістичного середовища підприємства;
- провести діагностику стану підприємства;
- обґрунтувати механізм вибору логістичної стратегії розвитку підприємства;
- навести характеристику логістичної стратегії розвитку підприємства;
- здійснити оцінку економічної ефективності логістичної стратегії розвитку підприємства.

*Об'єктом дослідження у роботі є процес обґрунтування вибору логістичної стратегії розвитку підприємства.*

*Предметом дослідження є теоретичні та прикладні дослідження обґрунтування вибору логістичної стратегії розвитку підприємства.*

*Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в удосконаленні понятійного апарату, який характеризує логістичну стратегію розвитку підприємства, під якою запропоновано розуміти комплексний детальний план управління логістичними потоками підприємства, який дозволить ефективно оптимізувати ланцюга поставок та сприятиме забезпеченню його розвитку.*

*Методи дослідження:* синтезу, структурованості, економічного аналізу, матричні, табличні, графічні, індексні, дисконтування.

*Інформаційною базою дослідження є періодичні видання, монографічні видання, навчальна та методична література, матеріали інтернет-джерел;*

фінансова звітність підприємства ТОВ «Тигрес Люкс» (за період 2020–2024 років): Баланс, Звіт про фінансові результати.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИБОРУ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Логістична стратегія підприємства: сутність та характеристика

Загострення економічної ситуації в країні, продовження воєнних дій, посилення інфляційних процесів тощо негативно впливає на діяльність підприємства та потребує застосування стратегічного бачення щодо вирішення даних проблем та адаптації до умов зовнішнього середовища. З іншої сторони, воєнні дії в країні призвели до порушення логістичних ланцюгів поставок продукції та сировинних ресурсів, взаємодії з партнерами тощо, і відповідно негативно позначилися на результативності діяльності підприємств. Забезпечення позитивних тенденцій розвитку підприємства, утримання конкурентних позицій на ринку товарів та послуг актуалізує питання розробки логістичної стратегії. Виважено обґрунтована та реалізована логістична стратегія дозволить підприємству ефективно досліджувати ринок та комплексно задовольняти потреби споживачів, оптимізувати внутрішні логістичні бізнес-процеси на підприємстві, знизити його логістичні витрати, забезпечити ефективну систему постачання сировинних ресурсів, їх зберігання, виробництва продукції, її транспортування та збут. Відповідно, у даному напрямі важливе місце займає ефективність логістичного менеджменту, здатність менеджерів швидко реагувати на виклики середовища, обґрунтовувати логістичну місію та цілі, а також виважено підходити до вибору логістичної стратегії розвитку підприємства. Все це актуалізує питання вибору логістичної стратегії розвитку підприємства та ефективної її реалізації. У даному напрямі слід відмітити праці таких науковців як Водолажська Т., Гевко В., Крикавський Є., Ліпич Л., Маркесь А., Мельникова К., Пальчик І., Редька В., Смерічевська С., Талан М., Тридід О. та інші.

Проте, дискусія щодо змістового наповнення сутності логістичної стратегії підприємства продовжується і до нині. Розглянемо окремі думки науковців щодо змісту поняття «логістична стратегія»:

*Як план управління логістичними потоками підприємства:*

– «головний напрям та комплексна програма дій і рішень, спрямованих на управління та раціональне використання матеріальних, інформаційних та фінансових потоків відповідно до довгострокових цілей і бізнес-стратегії підприємства» [1];

– «сукупність дій, рішень та методів ефективного управління підприємством, а саме: управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками» [2];

– «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» [3].

*Як сукупність рішень щодо управління ланцюгом поставок:*

– «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» [4].

*Як сукупність логістичних функцій:*

– «сукупність певних видів логістичної діяльності та віднесених до логістичних функцій/операцій, які визначають довгостроковий логістичний профіль підприємства» [5];

– «визначає, логістичні стратегії подібні до інших функціональних стратегій і взаємопов'язані з конкурентними» [6].

*Як план забезпечення розвитку підприємства:*

– «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» [7];

– «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» [8];

– «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» [9];

– «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» [10].

Як бачимо, науковці закладають різні ознаки в сутність логістичної стратегії підприємства (рис. 1.1). Зважаючи на виділені ознаки, під логістичною стратегією підприємства будемо розуміти комплексний детальний план управління логістичними потоками підприємства, який дозволить ефективно оптимізувати ланцюга поставок та сприятиме забезпеченню його розвитку. Під час реалізації логістичної стратегії важливо ефективно реалізувати логістичні функції управління, а саме планування, організація, мотивація та контролінг. Розробка та реалізація логістичної стратегії підприємства потребує залучення

усього персоналу підприємства, де центральне місце займає логістичний персонал, або менеджер з логістики.



Рисунок 1.1. Ознаки логістичної стратегії підприємства

Розробка логістичної стратегії розвитку підприємства повинна здійснюватися із дотриманням сукупності принципів, таких як:

- стратегічної орієнтації – спрямування на довгостроковий розвиток підприємства, забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та утримання міцних конкурентних позицій у ринковому середовищі;
- цілепокладання – вироблення чітких цілей (стратегічних, тактичних, оперативних) та прагнення до їх досягнення в процесі реалізації логістичної стратегії;
- маневреності – здатність підприємства швидко реагувати на зміни середовища та видозмінювати логістичну стратегію відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовищ;

– структурованості – логістична стратегія повинна бути структурована на ряд завдань, на виконанні яких повинні бути зосереджений персонал підприємства;

– інноваційності – логістична стратегія повинна бути розроблена із врахуванням сучасних інноваційних тендів;

– ефективності та раціональності – реалізація стратегії повинна забезпечити підвищення результативності діяльності підприємства із одночасною оптимізацією його витрат.

Таким чином, розробка логістичної стратегії передбачає врахування багатьох аспектів та чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, та здійснюватися послідовно та виважено.

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

Формування та реалізація логістичної стратегії підприємства здійснюється задля забезпечення ефективної діяльності підприємства, здійснення оптимальних логістичних бізнес-процесів, створення конкурентних переваг, які дозволять суб'єкту господарювання утримувати міцні конкурентні позиції на ринку. Також ця стратегія важлива з позиції формування та ефективного використання потенційних можливостей підприємства до розвитку та масштабування [10].

Як було вже відмічено вище, вибір логістичної стратегії є складним процесом, який потребує реалізації сукупності дій та заходів. Ці етапи є різні за змістом, особливостями, тривалістю виконання, обсягом ресурсів тощо. Тому, спробуємо розробити процес вибору логістичної стратегії розвитку підприємства (рис. 1.2)



Рисунок 1.2. Процес вибору логістичної стратегії розвитку підприємства

[11, 12, 13]

На першому етапі формується логістична місія та логістичні цілі діяльності підприємства. Місія підприємства представляє собою основну філософію та концепцію діяльності підприємства. Логістична місія може бути представлена як доставка товару необхідної кількості та якості задля максимального задоволення

потреб споживачів. Цілі представляють собою кінцевий бажаний стан діяльності підприємства. Згідно SMART підходу, система цілей діяльності підприємства повинна відповідати таким вимогам:

- «бути стратегічними (S – strategic), тобто встановлюються на тривалий період;
- бути вимірними (конкретними) (M – measurable); цілі повинні вимірюватися певними критеріями, а саме кількісними або якісними чи індикаторами/KPI;
- бути адаптаційними (A – adaptable), тобто підлаштовуватись під мінливе зовнішнє та внутрішнє середовище;
- такими, що переглядаються, виправляються, перевіряються та переробляються (R – revised);
- обмеженими часовими рамками (T – timeframed)» [14].

Варто зауважити, що логістичні цілі підприємства повинні враховувати усі напрями логістичної діяльності. Тут варто зосередитись на таких напрямках логістичної діяльності підприємства як:

- матеріально-технічне забезпечення, яке передбачає оптимізацію пошуку постачальників, підвищення ефективності логістичної системи постачання;
- складування логістичних запасів, яке визначає ефективність їх обігу;
- виробництво логістичного продукту, яке характеризує завантаженість логістичних потужностей підприємства;
- зберігання логістичного продукту;
- транспортування логістичного продукту, яке визначає ефективність використання транспортних засобів та транспортного парку підприємства в цілому;
- збут логістичного продукту та взаємодія зі споживачами;
- логістичні потоки підприємства (матеріальні, інформаційні, фінансові).

Наступний етап передбачає діагностику середовища підприємства. Пропонується таку діагностику здійснювати в розрізі внутрішнього та зовнішнього.

Діагностика внутрішнього середовища підприємства передбачає аналіз та оцінку таких напрямів логістичної діяльності підприємства:

- виробнича логістика;
- складська логістика;
- збутова логістика;
- логістика постачання;
- логістика розподілу;
- транспортна логістика;
- фінансові потоки;
- людські потоки;
- інформаційні потоки;
- маркетинг;
- інші логістичні бізнес-процеси.

Чинниками зовнішнього середовища, які підлягають дослідженню є:

- конкуренти;
- постачальники;
- споживачі;
- економічні;
- соціальні;
- демографічні;
- науково-технічні;
- політичні;
- правові;
- інституціональні тощо.

Аналіз логістичного середовища дозволяє здійснити діагностику стану діяльності підприємства, де будуть відображені сильні та слабкі сторони

внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

На четвертому етапі на основі діагностики логістичного середовища підприємства формуються стратегічні альтернативи розвитку підприємства. Згодом з усієї сукупності стратегічних альтернатив обирається логістична стратегія розвитку підприємства.

На наступному етапі процесу здійснюється реалізація логістичної стратегії розвитку підприємства та контроль за результатами її реалізації. Це дозволить виявити існуючі відхилення та, відповідно здійснити коригуючі дії щодо досягнення поставлених цілей.

Таким чином, запропонований процес дозволить виважено підійти до вибору логістичної стратегії розвитку підприємства.

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

Результативність діяльності підприємства, в значній мірі, залежить від стратегічного бачення менеджерів підприємств, ефективно розробленого процесу вибору логістичної стратегії, а також інструментів та методів її реалізації. Варто зауважити, що підприємства можуть формувати портфель логістичних стратегій, та обирати ту, яка найбільш відповідає умовам внутрішнього та зовнішнього середовищ. Таким чином, вибір логістичної стратегії визначається станом підприємства, його сильними та слабкими сторонами, конкурентною позицією у ринковому середовищі, а також тими можливостями чи загрозами, які створює зовнішнє середовище. Варто зауважити, що логістична стратегія підприємства повинна бути ефективно імплементована у загальну корпоративну стратегію. Види стратегій розвитку підприємства відображено на рисунку 1.3.

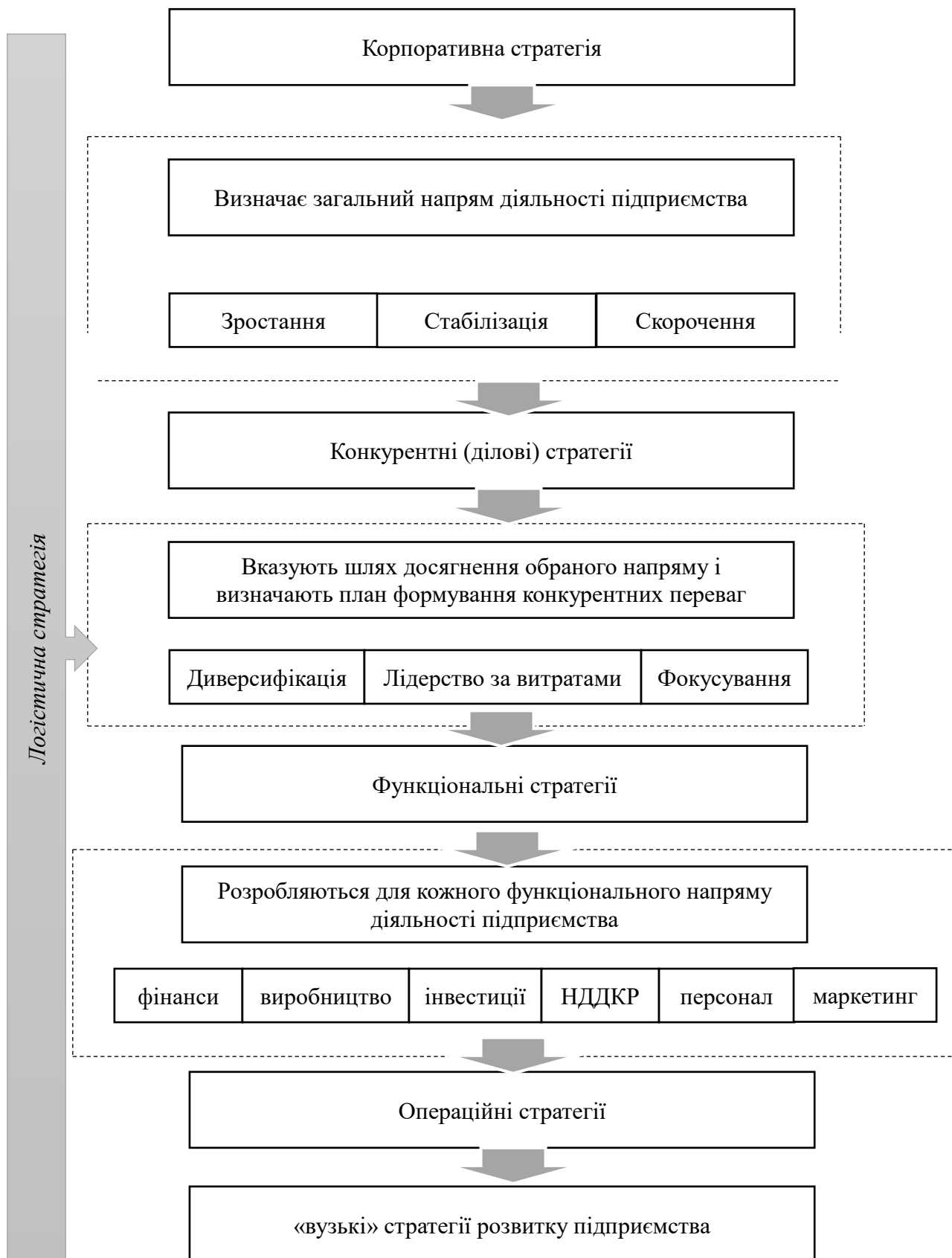


Рисунок 1.3. Види стратегій розвитку підприємства

Якщо вести мову про корпоративну стратегію підприємства, то вона формує загальну його концепцію діяльності та визначає основні напрями його діяльності. Логістична стратегія підприємства повинна бути взаємопов'язана із корпоративною стратегією та відображати функціональні напрями, такі як виробництво, фінанси, маркетинг, постачання, збут тощо. Розглядаючи логістичну стратегію, слід зауважити, що існують різні думки з приводу їх поділу та характеристики.

Маркесь А. та Мельникова К. також роблять акцент на розгляді такого типу стратегій, де виділяють: «тонку» та «динамічну» логістичні стратегії. 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 (низькі витрати) та дефенсивні стратегії (лідерство, збільшення частки ринку) [16].

Деталізація типів логістичних стратегій дозволяє виділити їх наступні типи:

- «стратегія інтеграції функцій і процесів;
- стратегія консолідації (транспорту, складів, запасів);
- стратегія зменшення, тобто ліквідація запасів;
- стратегія скорочення циклу;
- стратегія диференціації обслуговування клієнта;
- стратегія кооперації у відносинах «постачальник-споживач»;
- логістичний outsourcing;

- стратегія логістичних інновацій» [17];
- логістична стратегія зростання;
- логістична диверсифікація диверсифікації;
- логістична стратегія спеціалізації» [18, 19, 20].

Також виділяють Існують чотири основні напрямки розвитку логістичних стратегій в бізнесі [17]:

- «напрямок договірних (традиційних) логістичних стратегій;
- логістичний outsourcing;
- напрям логістичного партнерства;
- напрям швидких циклів та інтеграції ланцюга поставок».

Таким чином, підсумовуючи вищенаведене, можна зауважити, що в основному, логістичні стратегії підприємства спрямовані або на зниження логістичних витрат, або на забезпечення зростання, або ж удосконалення логістичного сервісу. Проте, в основі вибору логістичної стратегії повинно бути покладено умови функціонування підприємства, його наявні логістичні потужності, концепція логістики, а також ті виклики, які створює зовнішнє середовище.

## РОЗДІЛ 2

### СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

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

ТОВ «Тигрес Люкс» є сучасним суб'єктом господарювання, яке спеціалізується на випуску іграшок для дітей. Тигрес-Люкс був заснований у 2003 році. Підприємство знаходиться за адресою: Волинська обл., Луцький р-н, с. Липини, вул. Перемоги, 25.

ТОВ «Тигрес Люкс» спеціалізується на виробництві ігор та іграшок, здійснює оптову та роздрібну торгівлю іншими непродовольчими товарами споживчого призначення, веде зовнішньоекономічну діяльність. Підприємство має власну торгову марку «Тигрес».

ТОВ «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.

Основними нормативними документами, згідно яких підприємство здійснює діяльність є:

- Господарський кодекс України;
- Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців»;
- Статут підприємства;
- колективний договір;
- інші правові документи, що регулюють окремі напрями діяльності підприємства.

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

Основні показники діяльності ТОВ «Тигрес Люкс» за період 2020–2024 років наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Основні показники діяльності ТОВ «Тигрес Люкс»  
за період 2020–2024 років

Показники	Роки					Відхилення, 2024/2020 рр.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+,-	%
Власний капітал, тис. грн.	100000	100000	100000	100000	100000	-	-
Доход від реалізації продукції, тис. грн.	88282	117995	132080	138855	152153	63871	72,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	72594	102552	102014	99656	122129	49535	68,2
Основні засоби, тис. грн.	40621	33030	31785	27121	33491	-7130	-17,6
Фондовіддача, грн./грн.	2,17	3,57	4,15	4,92	4,54	2,37	109,2
Оборотні засоби, тис. грн.	62358	85701	90557	103057	119690	57332	91,9
Матеріальні витрати, тис. грн.	36346	64116	65547	81336	85752	49406	135,9
Матеріаломісткість грн./грн.	0,41	0,54	0,49	0,58	0,56	0,15	36,6
Середньоспискова чисельність працюючих, ос.	140	112	93	82	86	-54	-38,6
Продуктивність праці працюючого, тис. грн.	630	1053	1420	1693	1769	1139	180,8
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	17582	27760	40262	944	2832	-14750	-83,9
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	20553	10100	11446	26072	18212	-2341	-11,4
Валовий прибуток (+) / збиток (-), тис. грн.	15688	15443	30066	39199	30024	14336	91,4
Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток), тис. грн.	2924	328	291	24	111	-2813	-96,2

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 2020 році виручка від реалізації продукції становила 88282 тис. грн. У 2024 році спостерігається зростання виручки від реалізації продукції на 72,3% і склала 152153 тис. грн. На фоні зростання виручки від реалізації продукції на підприємстві зросла собівартість продукції у 2024 році порівняно з 2020 роком на 68,2%. Таким чином, на підприємстві вищі темпи росту виручки від реалізації продукції ніж темпи росту собівартості реалізованої продукції.

Негативним для підприємства є щорічне зниження вартості основних засобів (у 2024 році на 17,6% порівняно з 2020 роком), що позитивно вплинуло на зростання фондоддачі, як показника ефективності їх використання. Фондовіддача основних засобів підприємства у 2020 році становила 2,17 грн / грн, а у 2024 році склала 4,54 грн / грн, що на 2,37 грн / грн більше за базовий період.

Оборотні засоби щороку зростали. У 2020 році вартість оборотних засобів підприємства становила 62358 тис. грн, у 2024 році вони зросли на 91,9% до рівня 2020 року. На підприємстві спостерігається суттєве зростання матеріальних витрат, де відносне відхилення склало 135,9%. Як бачимо, відбулося значне зростання матеріальних витрат, темпи росту яких є значно вищими ніж темпи росту виручки від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції. Зростання матеріальних витрат негативно вплинуло на ефективність використання матеріальних ресурсів, в результаті чого на підприємстві зросла матеріаломісткість продукції за період 2020–2024 років на 36,6%.

На підприємстві за весь період дослідження знизилась чисельність працюючих з 140 ос. до 86 ос. Таке зниження чисельності позитивно вплинуло на зростання показника продуктивності праці персоналу підприємства, який в крайньому періоді зріс на 1139 тис. грн.

На підприємстві присутня як дебіторська, так і кредиторська заборгованість. Проте, аналіз даних показує при зниженні обох видів заборгованостей за

досліджуваний період: кредиторської заборгованості на 11,4%; дебіторської заборгованості на 83,9%.

На підприємстві суттєво зріс валовий прибуток, проте відмічаємо значне зниження чистого фінансового результату діяльності (96,2%) (рис. 2.1). Таке зниження зумовлене значним зростанням витрат підприємства у порівнянні з його доходами.

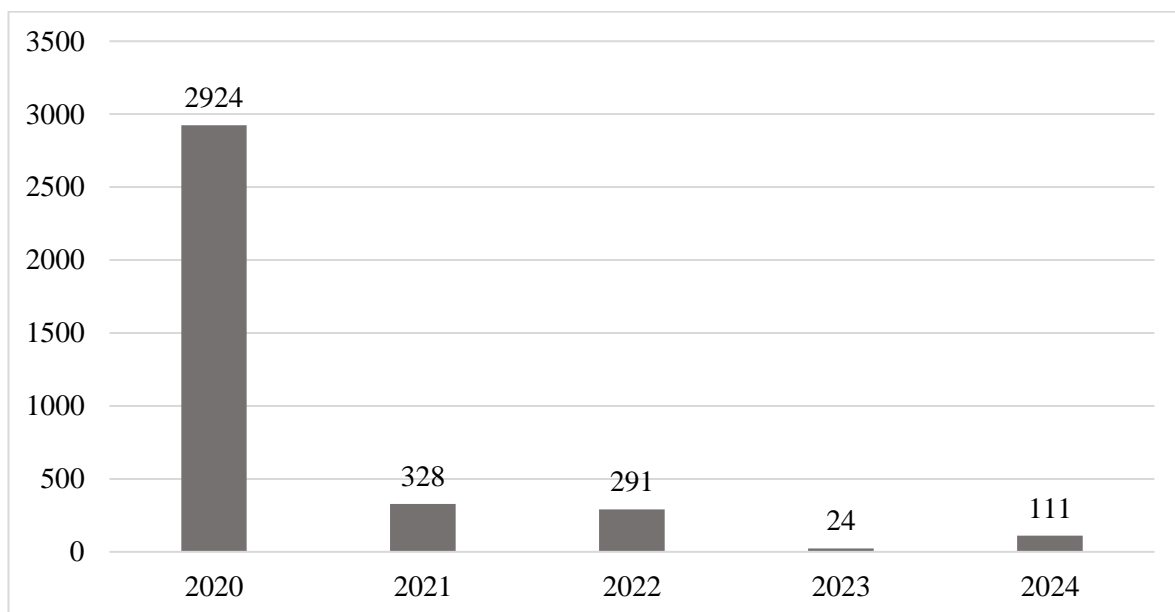


Рисунок 2.1. Динаміка чистого фінансового результату діяльності підприємства за період 2020–2024 років

Аналіз показників рентабельності діяльності ТОВ «Тигрес-Люкс» за період 2020–2024 років наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. – Аналіз показників рентабельності діяльності  
ТОВ «Тигрес Люкс» за період 2020–2024 років

Показники	Роки					Відхилення, 2024/2020 рр.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+,-	%
Власний капітал, тис. грн.	100000	100000	100000	100000	100000	-	-
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	88282	117995	132080	138855	152153	63871	72,3
Чистий фінансовий результат діяльності підприємства (збиток), тис. грн.	2924	328	291	24	111	-2813	-96,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	72594	102552	102014	99656	122129	49535	68,2
Середньорічна вартість нематеріальних активів і основних засобів, тис. грн.	40621	33030	31785	27121	33491	-7130	-17,6
Середньорічні залишки оборотних засобів, тис. грн.	62358	85701	90557	103057	119690	57332	91,9
Середньорічна вартість основних виробничих фондів (основного капіталу), тис. грн.	102979	118731	122342	131250	153181	50202	48,7
Рентабельність продаж, %	3,3	0,3	0,2	0,05	0,07	-3,23	-97,9
Рентабельність власного капіталу, %	2,9	0,4	0,3	0,06	0,11	-2,79	-96,2
Рентабельність продукції, %	4,0	0,3	0,3	0,06	0,09	-3,91	-97,8
Рентабельність основних засобів, %	4,0	1,0	0,9	0,2	0,33	-3,67	-91,8
Рентабельність виробництва, %	2,8	0,3	0,2	0,04	0,07	-2,73	-97,5

Наведені у таблиці 2.2 показники дають можливість зробити наступні висновки. У цілому, відмічається негативна динаміка зменшення рівня рентабельності підприємства, що свідчить про погіршення його розвитку у цілому (рис. 2.2).

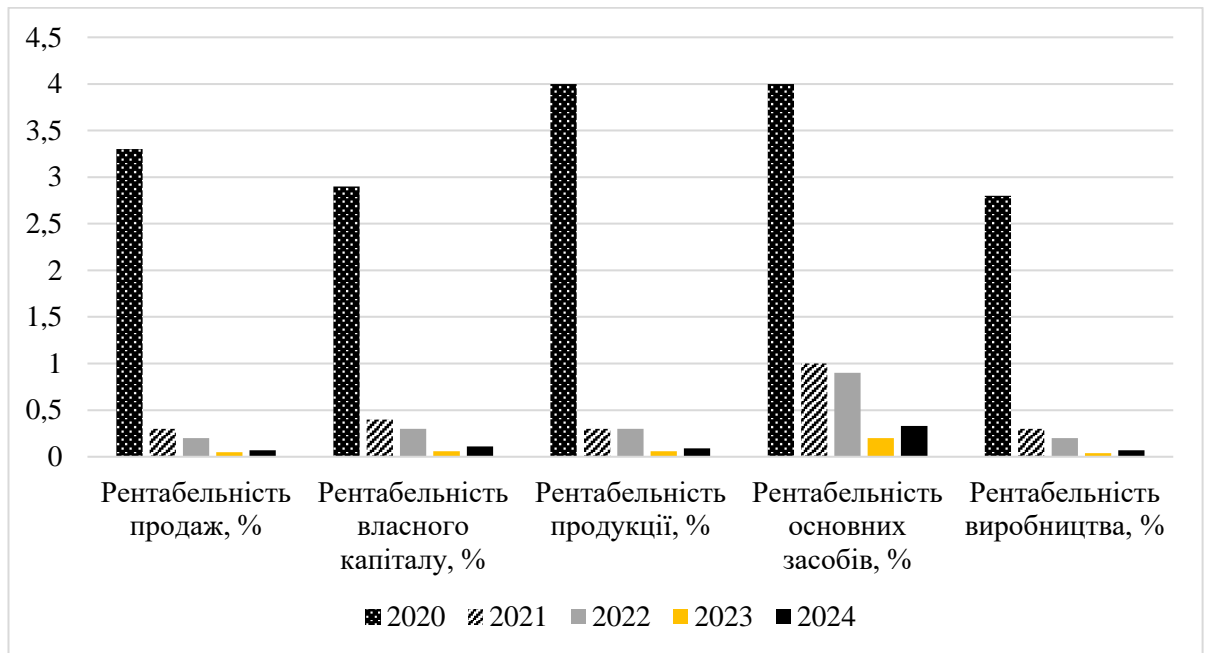


Рисунок 2.2. Динаміка показників рентабельності діяльності підприємства у 2020–2024 роках

Таким чином, відмітимо таку динаміку показників рентабельності діяльності підприємства за період 2020–2024 років:

- рентабельність продаж знизилась на 97,9%;
- рентабельність власного капіталу знизилась на 96,2%;
- рентабельність продукції знизилась на 97,8%;
- рентабельність основних засобів знизилась на 91,8%;
- рентабельність виробництва знизилась на 97,5%.

Отож, відмічаємо досить суттєве зниження рентабельності діяльності підприємства, що потребує пошуку напрямів покращення його фінансової результативності.

## 2.2. Стратегічний аналіз внутрішнього логістичного середовища підприємства

Проведемо стратегічний аналіз діяльності підприємства. Такий аналіз передбачає дослідження внутрішнього середовища підприємства за напрямками: матеріально-технічні ресурси, логістичний персонал, фінанси, логістичні витрати.

Аналіз матеріальних ресурсів підприємства наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. – Аналіз матеріально-технічних ресурсів підприємства

Показники	Роки					Відхилення, 2024/2020 рр.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	88282	117995	132080	138855	152153	63871	72,3
Валовий прибуток, тис. грн.	17990	15443	30066	39199	30024	12034	66,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	72594	102552	102014	99656	122129	49535	68,2
Матеріальні витрати, тис. грн.	36346	64116	65547	81336	85752	49406	135,9
Матеріаломісткість, грн./грн.	0,41	0,54	0,49	0,58	0,56	0,15	36,6
Матеріаловіддача, грн./грн.	2,44	1,84	2,01	1,72	1,78	-0,66	-27,0
Питома вага матеріальних витрат в структурі собівартості продукції, %	50,0	62,5	64,2	81,6	70,2	20,2	-
Прибуток на гривню матеріальних витрат, тис. грн.	0,49	0,24	0,46	0,48	0,35	-0,14	-28,6
Рентабельність матеріальних витрат, %	49	24	46	48	35	-14	-
Основні засоби, тис. грн.	40621	33030	31785	28193	33491	-7130	-17,6
Фондовіддача, грн./грн.	2,17	3,57	4,15	4,92	4,54	2,37	109,2

Аналіз матеріально-технічних ресурсів показує наступну динаміку. Як було вже відмічено вище, на підприємстві щорічно зростання виручка від реалізації продукції. Також відмічаємо зростання собівартості продукції та суттєвий ріст матеріальних витрат. На підприємстві позитивна динаміка зростання валового прибутку підприємства, який за весь період дослідження зріс на 66,9%.

На підприємстві відмічається зниження ефективності використання матеріальних ресурсів: матеріаломісткість продукції зросла на 36,6%, матеріаловіддача продукції знизилась на 27%. Про неефективне використання матеріальних ресурсів свідчить показник прибутку на одну гривню матеріальних витрат, який у 2024 році порівняно з 2020 роком знизився на 0,14 тис. грн, а рентабельність матеріальних витрат знизилась на 14%.

На підприємстві на фоні зростання вартості основних засобів відмічається підвищення ефективності їх використання. Як бачимо, показник фондівіддачі у 2024 році зріс на 2,37 грн / грн. Такий аналіз дозволяє зробити висновок про необхідність пошуку шляхів щодо підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства.

Аналіз логістичного персоналу підприємства наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. – Аналіз логістичного персоналу підприємства

Показники	Роки					Відхилення, 2024/2020 рр.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+,-	%
Середньооблікова чисельність працівників, ос., з них	140	112	93	82	86	-54	-38,6
- робітників	102	84	72	62	64	-38	-37,3
Питома вага робітників у загальній чисельності персоналу, %	73	75	77	76	75	2	2,7
Чисельність логістичного персоналу, ос.	35	27	25	24	25	-10	-28,6
Питома вага логістичного персоналу у загальній чисельності персоналу, %	25	24	27	30	29	4	16,0
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./ос.	630	1053	1420	1693	1769	1139	180,8
Продуктивність праці робітників, тис. грн./ос.	865	1405	1834	2239	2377	1512	174,8
Продуктивність праці логістичного персоналу, тис. грн./ос.	2522	4370	5283	5786	6086	3564	141,3

На підприємстві щороку знижується чисельність персоналу. У 2020 році на підприємстві працювало 140 ос., у 2021 році їх чисельність знизилась до 112 ос., а у 2024 році вже становила 86 ос. Відповідно знижується чисельність робітників

підприємства з 102 ос. у 2020 році до 64 ос. у 2024 році. Відмічається незначне зростання питомої ваги робітників у загальній структурі персоналу підприємства, яка у 2024 році склала 75%. У 2020 році чисельність логістичного персоналу становила 35 ос., у 2024 році вона знизилась до 25 ос. (-10 ос.). Динаміка чисельності персоналу та логістичного персоналу підприємства за період 2020–2024 років відображена на рисунку 2.3. Теж можемо відмітимо незначну питому вагу логістичного персоналу в загальній структурі персоналу, яка у 2024 році склала 29%. Зниження як загальної чисельності персоналу, так і логістичного персоналу призвело до суттєвого зростання продуктивності праці, що відповідно вказує на підвищення ефективності його використання.



Рисунок 2.3. Динаміка чисельності персоналу та логістичного персоналу підприємства за період 2020–2024 років

Проведемо аналіз та оцінку фінансової результативності діяльності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. – Аналіз фінансової результативності діяльності підприємства

Показники	Роки					Відхилення, 2024/2020 рр.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+,-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	88282	117995	132080	138855	152153	63871	72,3
Валовий прибуток, тис. грн.	15688	15443	30066	39199	30024	14336	91,4
Інші операційні доходи, тис. грн.	7860	7751	7396	4934	5084	-2776	-35,3
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	2924	631	513	413	1033	-1891	-64,7
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	2924	328	291	64	111	-2813	-96,2

Аналіз фінансової результативності показує погіршення діяльності підприємства. Чистий дохід підприємства у 2020 році становив 88282 тис. грн, у 2024 році він склав 152153 тис. грн, що на 63871 тис. грн більше базового періоду. Валовий прибуток підприємства у 2024 році становив 30024 тис. грн, що на 14336 тис. грн більше 2020 року. Негативним є зниження інших операційних витрат на 35,3%, що призвело до зниження фінансового результату від операційної діяльності на 64,7%. Також це негативно вплинуло на отримання чистого фінансового результату діяльності, який у 2024 році знизився на 96,2%.

Аналіз показників складського господарства наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. – Аналіз показників складського господарства

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, 2024/2020 рр.	
						+,-	+,-
Складський товарооборот, тис. грн.	92547	134289	143008	151387	169864	77317	83,5
Складський вантажооборот, тис. т.	8,5	8,9	9,3	10,1	11,5	3	35,3
Коефіцієнт використання площі складу	0,78	0,76	0,78	0,80	0,80	0,02	2,6
Кількість працівників складу, ос.	5	4	3	4	4	-1	-20,0
Рівень механізації складських робіт, %	80	82	82	86	86	6	7,5

Отож, можемо бачити покращення роботи складського господарства. Складський товарооборот підприємства у 2024 році порівняно з 2020 роком зріс на 83,5%; складський вантажооборот виріс на 35,3%. Позитивним є зростання рівня використання площі складських приміщень з 78% у 2020 році до 80% у 2024 році. Також відбувалося зростання рівня механізації складських робіт, який у 2024 році становив 86%.

Важливим елементом дослідження внутрішнього логістичного середовища є логістичні витрати підприємства. Аналіз логістичних витрат пропонуємо здійснити в розрізі дослідження їх за ланцюгом поставок (табл.2.7) та елементами витрат (табл. 2.8).

Досліджуючи логістичні витрати за ланцюгом поставок, варто відмітити, що найбільшу вартість у 2024 році становити виробничі витрати (103788 тис. грн) та матеріальні витрати (85752 тис. грн). Натомість, найменшу частку в структурі логістичних витрат займали транспортні витрати (1957 тис. грн) та витрати на збут (22515 тис. грн). Варто відмітити зростання усіх логістичних витрат підприємства за винятком витрат на придбання основних засобів, вартість яких у 2024 році порівняно з 2020 роком знизилась на 17,6%.

Таблиця 2.7. – Аналіз логістичних витрат підприємства за стадіями ланцюга поставок

Показники	Роки					Відхилення, 2024/2020 рр.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+,-	%
Матеріальні витрати, тис. грн.	36346	64116	65547	81336	85752	49406	135,9
Витрати на придбання основних засобів, тис. грн.	40621	33030	31785	27121	33491	-7130	-17,6
Вартість логістичних запасів, тис. грн.	12238	15788	26644	35502	33345	21107	172,5
Виробничі витрати, тис. грн.	62435	86775	91005	92674	103788	41353	66,2
Транспортні витрати, тис. грн.	1443	1643	1788	1809	1957	514	35,6
Витрати на збут, тис. грн.	6441	14760	23953	30552	22515	16074	249,6

Таблиця 2.8. – Аналіз логістичних витрат підприємства за елементами витрат

Показники	Роки					Відхилення, 2024/2020 рр.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+,-	%
Матеріальні витрати, тис. грн.	36346	64116	65547	81336	85752	49406	135,9
Витрати на оплату праці, тис. грн.	20921	32420	23389	35906	36148	15227	72,8
Витрати на соціальні заходи, тис. грн.	4068	5746	3389	4779	6597	2529	62,2
Амортизація, тис. грн.	7533	6099	5001	5307	5629	-1904	-25,3
Інші витрати, тис. грн.	25942	32477	33498	39492	30275	4333	16,7
Всього, тис. грн.	94810	140858	130824	166720	164401	69591	73,4

Аналіз логістичних витрат за елементами витрат свідчить, що найбільшу питому вагу у 2024 році займали матеріальні витрати (85752 тис. грн). Найменша вартість логістичних витрат за даним критерієм припадала на амортизацію (5629 тис. грн). Відмічається наступне зростання логістичних витрат у 2024 році у порівнянні з базовим періодом: матеріальні витрати на 135,9%; витрати на оплату праці на 72,8 тис. грн; витрати на соціальні заходи на 62,2%; інші витрати на 16,7;%. Лише амортизація як елемент логістичних витрат мала місце до зниження – на 25,3%.

### **2.3. Стратегічний аналіз зовнішнього логістичного середовища підприємства**

Зовнішнє середовище створює як можливості так і загрози щодо забезпечення стратегічного розвитку. З метою поглибленої оцінки ризиків впливу факторів зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Тигрес Люкс» здійснимо PEST-аналіз (табл. 2.9). Аналіз виконується за схемою «чинник – підприємство». Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити стратегічний розвиток підприємства.

Таблиця 2.9. – PEST-аналіз діяльності ТОВ «Тигрес Люкс»

Середовище	Фактор	Опис
1	2	3
(P) Політико-правове середовище	Політична стабільність	Політична ситуація негативно впливає на стратегічний розвиток підприємства. Політична нестабільність відображається на попиті на дану продукцію. Політична нестабільність «відлякує» існуючих та потенційних стейкхолдерів.
	Законодавство	Часті зміни законодавства, нестабільність законодавства та його недосконалість негативно впливають на відносини керівництва зі стейкхолдерами
	Антимонопольна політика	Регулювання конкурентних відносин
(E) Економічне середовище	Оподаткування	Базова ставка податку на прибуток у 2025 р. - 18% [21]. Ставка ПДВ у 2025 р. - 20% [22]
	Темпи інфляції	За даними Міністерства фінансів України у 2020 році рівень інфляції в Україні становить 1,3% [23]
	Очікувана динаміка цін	За даними Національного Банку України прогнозується зростання цін на покупні товари і послуги в наступні 12 місяців. Ціни на енергоносії, сировину та матеріали залишаються найвпливовішими чинниками змін цін на товари і послуги, що продає підприємство.
	Рівень добробуту народу	У рейтингу за рівнем якості життя, Україна посіла 68 місце в рейтингу як країна із середнім рівнем розвитку [24]
(S) Соціо-культурне середовище	Освіта	Загальна тенденція до зниження рівня освіти в країні
	Демографічні показники	Зростання числа людей пенсійного та передпенсійного віку, збільшення навантаження на економічно активну частину населення. З країни мігрувало більше 3 млн. ос. [25]
	Розподіл доходів	Збільшення тиску на малий і середній бізнес
(T) Технологічне середовище	Рівень технології конкурентів	Ефективне використання сучасних досягнень науки і техніки, постійне часткове оновлення технології
	Можливості технологічних розробок	Наявний потенціал для розробок нових технологічних рішень
	Зміни в інформаційному забезпеченні	Постійне оновлення інформаційних систем, що обслуговують підприємства галузі

Кількісний вплив чинників впливу на стратегічний розвиток підприємства відобразимо у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10. – Кількісний вплив чинників впливу на стратегічний розвиток підприємства

Фактор	Імовірність реалізації події	Ступень впливу фактора	Сумарна зважена оцінка
(P) Політичні	0,3	3	0,9
(E) Економічні	0,3	4	1,2
(S) Соціальні фактори	0,2	3	0,6
(T) Технологічні фактори	0,2	2	0,4

Таким чином, бачимо, що найбільший вплив на стратегічний розвиток підприємства мають економічні чинники.

Задля визначення стратегічних планів розвитку підприємства побудуємо матрицю БКГ. Для цього проведемо портфельний аналіз продукції ТОВ «Тигрес Люкс» за допомогою матриці БКГ (табл. 2.11, рис. 2.4).

Таблиця 2.11. – Етапи життєвого циклу окремих товарів ТОВ «Тигрес Люкс»

Назва товару	Етап життєвого циклу	Позначення
Пластмасові іграшки	зростання	◇
Мяконабивні іграшки	стрімке зростання	☆
Товари для мам	виведення на ринок	★
Акcesуари для немовля	рання зрілість	◇

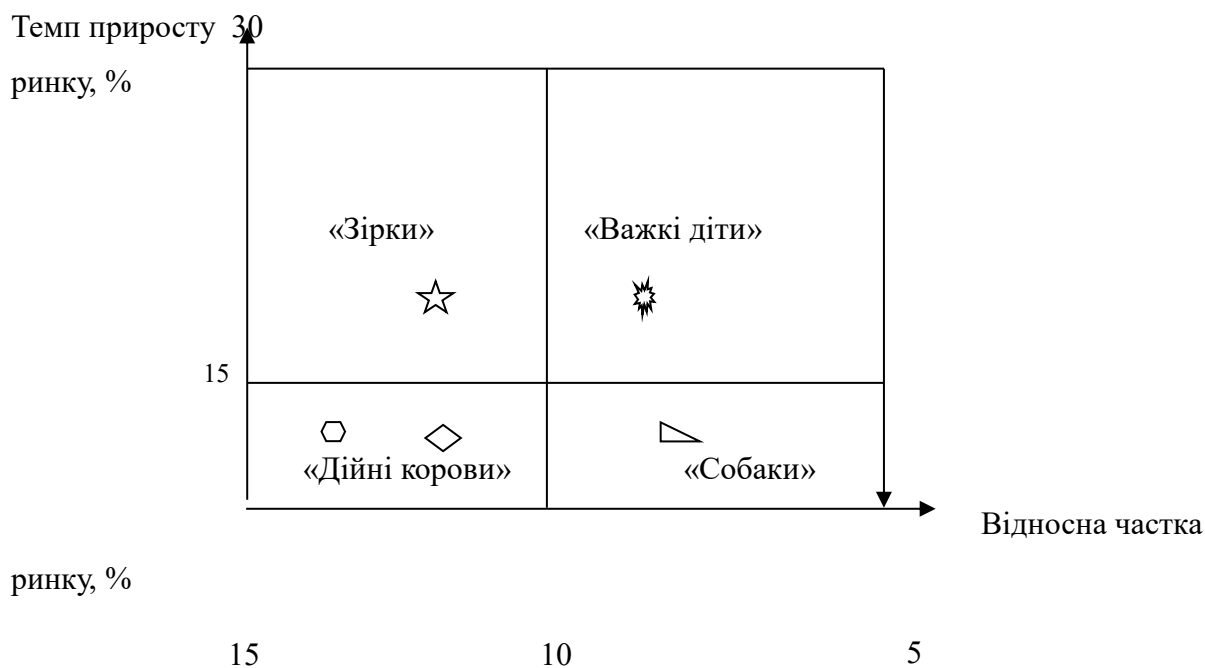


Рисунок 2.4. Матриця БКГ для продукції ТОВ «Тигрес Люкс»

За матрицею БКГ (рис. 2.4) ми можемо зробити наступні висновки щодо товарного асортименту підприємства.

У зону «Зірок» попали м'яконабивні іграшки. Вони є високоприбутковими, але потребують і значних ресурсів для фінансування їх подальшого зростання.

«Дійні корови» в товарному портфелі ТОВ «Тигрес Люкс» – це товари, які також активно реалізуються на ринку і приносять підприємству суттєві прибутки (аксесуари та товари для немовлят). Це товари, що користуються передусім стабільним попитом і не потребують значних інвестицій у своє подальше зростання, оскільки методика їх виробництва налагоджена і витрати виробництва та збуту мінімізовані.

«Важкі діти» в товарному портфелі склали нові товари підприємства, а саме товари для мам.

## 2.4. Діагностика стану підприємства

Проведемо оцінку ефективності реалізації логістичної стратегії підприємства за період 2020–2024 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 2.12.

Таблиця 2.12. – Аналіз ефективності реалізації логістичної стратегії підприємства

Показники	Роки					Відхилення, 2024/2020 рр.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	88282	117995	132080	138855	152153	63871	72,3

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	72594	102552	102014	99656	122129	49535	68,2
Логістичні витрати, тис. грн.	47186	73837	76510	71752	92818	45632	96,7
Валовий прибуток, тис. грн.	17990	15443	30066	39199	30024	12034	66,9
Чистий фінансовий результат діяльності підприємства, тис. грн.	2924	328	291	64	111	-2813	-96,2
Середня вартість логістичних активів, тис. грн.	101813	119321	138189	125492	175680	73867	72,6
Питома вага логістичних витрат у загальних витратах підприємства, %	65	72	75	72	76	11	-
Рівень завантаженості логістичних потужностей, %	84	86	60	72	84	-	-
Оборот логістичних активів	0,867	0,989	0,956	1,106	0,866	-0,001	-0,1
Рентабельність каналів збуту, %	3,3	0,3	0,2	0,0	0,1	-3,2	-
Рентабельність логістичної стратегії, %	6,2	0,4	0,4	0,1	0,1	-6,1	-

Результати таблиці показують позитивну динаміку зростання виручки від реалізації продукції. Собівартість реалізованої продукції підприємства зростала. Спостерігаємо щорічне зростання логістичних витрат підприємства. У 2024 році вони становили 92818 тис. грн, що на 96,7% більше базового періоду. Валовий прибуток підприємства щорічно зростав: у 2020 році він складав 17990 тис. грн, у 2024 році – 30024 тис. грн, що на 66,9% більше базового року. На підприємстві негативна динаміка щорічного зниження чистого фінансового результату діяльності, що вказує на погіршення результативності його діяльності. Вартість логістичних активів підприємства щорічно зростала і у 2024 році склала

175680 тис. грн, що на 72,6% більше 2020 року. Відмічаємо незначну тенденцію зростання питомої ваги логістичних витрат у собівартості продукції з 65 % у 2020 році до 76% у 2024 році.

Спостерігається сталість щодо використання логістичних потужностей підприємства, рівень яких у 2024 році склав 84%. На підприємстві знижується оборотність логістичних активів підприємства.

Рентабельність каналів збуту за період 2020–2024 років суттєво знизилась і є досить низькою за весь аналізований період. Щодо рентабельності логістичної стратегії, то значення цього показника теж зазнало зниження, де у 2024 році вона склала 0,1% (рис. 2.5).

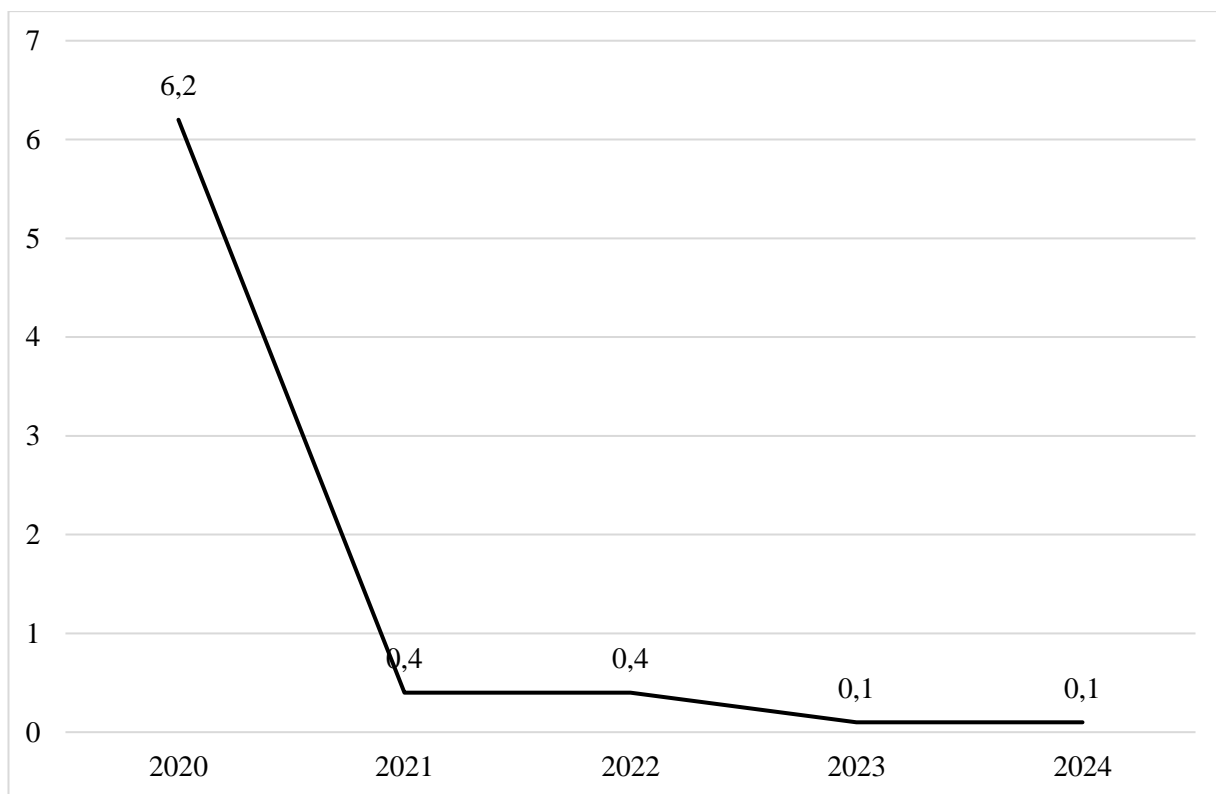


Рисунок 2.5. Динаміка рентабельності логістичної стратегії підприємства

Аналіз логістизації діяльності підприємства наведено у таблиці 2.13. Як показують дані, наведені у таблиці 2.13 щорічно знижується чисельність персоналу, яка у цілому за весь період скоротилася на 54 ос. Кількість логістичного персоналу теж зазнала скорочення – на 10 осіб.

Таблиця 2.13. – Аналіз логістизації діяльності підприємства

Показники	Роки					Відхилення, 2024/2020 рр.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+,-	%
Чисельність персоналу, ос.	140	112	93	82	86	-54	-38,6
Кількість логістичного персоналу, ос.	35	27	25	24	25	-10	-28,6
Кількість функціональних напрямів підприємства, од.	125	138	140	155	175	50	40,0
Кількість функціональних напрямів, які логістизовано, од.	85	111	114	125	138	53	62,4
Питома вага логістичного персоналу у загальній чисельності персоналу, %	25	24	27	30	29	4	16,0
Коефіцієнт логістизації	0,68	0,80	0,81	0,81	0,79	0,11	16,0

В цілому, питома вага логістичного персоналу підприємства коливається в межах 24–30%. На підприємстві зросла кількість функціональних напрямів діяльності з 125 од. у 2020 році до 175 од. у 2024 році. Також зростає кількість функціональних напрямів, які підлягали логістизації. У 2020 році така кількість становила 85 од., у 2023 році вона зросла на 53 од. і склала 138 од. Рівень логістизації діяльності підприємства за період 2020–2024 років знаходився в межах від 68% до 81% (рис. 2.6).

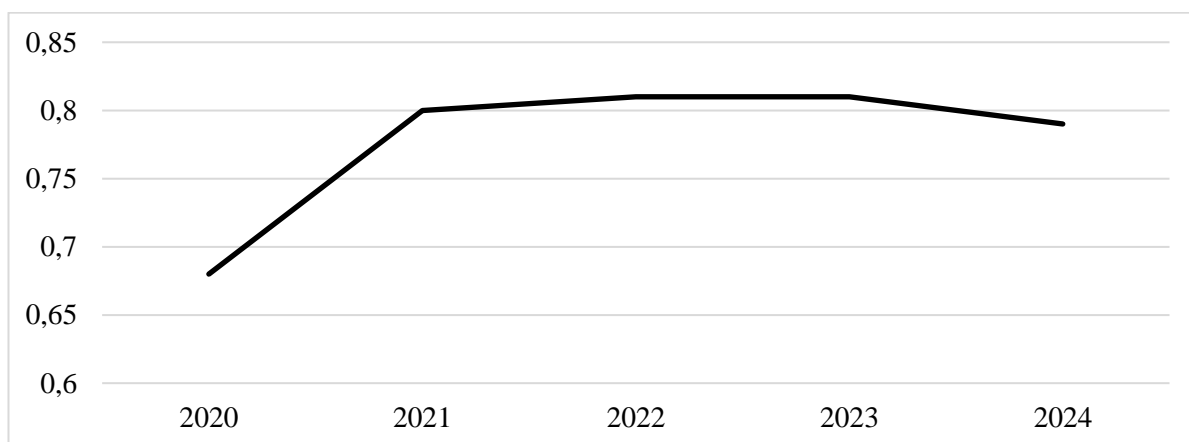


Рисунок 2.6. Динаміка коефіцієнту логістизації діяльності підприємства за період 2020–2024 років

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

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.



Рисунок 2.7. Оцінка функції планування

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу діяльності підприємства (табл. 2.14).

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.

Таблиця 2.14. – Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Зростання виручки від реалізації продукції</p> <p>Зменшення вартості основного капіталу</p> <p>Підвищення ефективності використання основних засобів підприємства</p> <p>Зростання продуктивності праці персоналу підприємства</p> <p>Підвищення ефективності використання основних засобів підприємства</p> <p>Підвищення ефективності використання складських приміщень</p> <p>Покращення механізації складських робіт</p> <p>Підвищення рівня логістизації діяльності підприємства</p>	<p>Послаблення стратегічного мислення</p> <p>Погіршення фінансової результативності діяльності підприємства</p> <p>Зниження рентабельності діяльності підприємства</p> <p>Зниження рівня матеріаловіддачі продукції</p> <p>Незначна кількість логістичного персоналу на підприємстві</p> <p>Недостатній рівень завантаженості логістичних потужностей підприємства</p> <p>Зниження оборотності логістичних активів</p>
Можливості	Загрози
<p>Припинення воєнних дій</p> <p>Покращення економічної та політичної ситуації в країні</p> <p>Розширення ринків збуту</p>	<p>Продовження воєнного конфлікту</p> <p>Зниження купівельної спроможності населення</p> <p>Втрата ринків збуту продукції</p> <p>Посилення інфляційних процесів</p> <p>Подальша міграція населення</p> <p>Погіршення демографічної ситуації</p>

Для визначення ефективності реалізації економічної стратегії розвитку підприємства використаємо цільовий підхід (табл. 2.15).

Таблиця 2.15. – Оцінка ефективності реалізації економічної стратегії розвитку підприємства за цільовим підходом

Показники	Фактичні значення показників за 2025 рік	Поставлені цілі на 2025 рік	Прогалина, (розрив), %
1	2	3	4
1.1.Виробнича потужність, %	84	88	-4
1.2.Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	33491	31566	1925
1.3. Фондовіддача, грн / грн	4,54	5,1	-0,56
1.4. Фондомісткість, грн / грн	0,22	0,19	0,03
1.5. Матеріаломісткість, грн / грн	0,56	0,52	0,04

## Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4
1.6. Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	152153	150554	1599
3.1. Валовий прибуток, тис. грн	30024	32487	-2463
3.2. Чистий фінансовий результат, тис. грн.	111	120	-9
3.3. Дебіторська заборгованість, тис. грн..	2832	1855	977
3.4. Кредиторська заборгованість, тис. грн.	18212	16643	-569
4.1. Чисельність персоналу, осіб	86	84	2
4.4. Продуктивність праці, тис. грн / чол.	1769	1835	-66

Як бачимо, підприємство практично по усіх показниках не відповідає поставленим стратегічним цілям, що зумовлює появу стратегічної прогалини та проблем у забезпеченні стратегічного розвитку в цілому. Це свідчить про необхідність розробки виважених дій з боку керівництва щодо забезпечення стратегічного розвитку підприємства та усунення наявних стратегічних прогалин.

## РОЗДІЛ 3

### ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Механізм вибору логістичної стратегії розвитку підприємства**

Здійснена діагностика логістичного середовища підприємства показала наявність слабких місць у діяльності підприємства, серед яких слід виділити послаблення стратегічного мислення; невідповідність логістичних потужностей логістичній стратегії підприємства; погіршення фінансової результативності діяльності підприємства; зниження рентабельності логістичної стратегії підприємства. Водночас, проведений аналіз також показав наявність стратегічних прогалин, зокрема таких як недотримання планових показників по чистому фінансовому результату діяльності підприємства, обсягу випуску та реалізації продукції, вартості основних засобів підприємства, продуктивності праці персоналу підприємства. Це вказує на необхідність розробки виваженого механізму вибору логістичної стратегії розвитку підприємства. Під механізмом вибору логістичної стратегії розвитку підприємства будемо розуміти сукупність принципів, методів та функцій стратегічного управління, які спрямовані на обґрунтований вибір та реалізацію логістичної стратегії розвитку підприємства.

Варто зауважити, що даний механізм складається із таких взаємопов'язаних етапів як:

1 етап. Діагностика внутрішнього логістичного середовища підприємства. В межах даного етапу аналізуються показники, які характеризують персонал та логістичний персонал зокрема (чисельність персоналу, структура персоналу, питома вага логістичного персоналу у загальній структурі персоналу, продуктивність праці персоналу підприємства), матеріальні ресурси (матеріальні витрати, матеріаломісткість, матеріаловіддача, питома вага матеріальних витрат в структурі собівартості продукції, рентабельність матеріальних ресурсів),

фінансові ресурси (дохід від реалізації продукції, фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат від звичайної діяльності, чистий фінансовий результат, витрати підприємства), основні виробничі фонди (забезпеченість підприємства основними засобами, структура основних засобів підприємства, виробнича потужність, фондівіддача, фондомісткість, рентабельність основних засобів) тощо.

2 етап. Діагностика зовнішнього логістичного середовища підприємства. В межах даного етапу оцінюємо показники зовнішнього середовища на їх вплив на діяльність підприємства. Серед таких показників слід виділити ті, що характеризують економічну та політичну ситуацію в країні, демографічну ситуацію, екологічну ситуацію, науково-технічний прогрес, соціальне середовище, законодавчу базу тощо.

3 етап. Діагностика стратегічного розвитку підприємства. Така діагностика передбачає оцінки сильних та слабких сторін діяльності підприємства, можливостей та загроз, що створює зовнішнє середовище. Для діагностики зовнішнього середовища використовуються великий арсенал методів та прийомів. Серед найбільш поширених слід виділити SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матрицю БКГ. Діагностика стратегічного розвитку підприємства є передумовою для обґрунтування вибору стратегії. Варто зауважити, що діагностика логістичного середовища, побудова SWOT-матриці, здійснення PEST-аналізу, та відображення матриці БКГ було здійснено у другому розділі роботи.

4 етап. Вибір логістичної місії та логістичних цілей розвитку підприємства. Логістичною місією підприємства є забезпечення ефективного та безперервного руху матеріальних і інформаційних потоків з метою максимального задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності підприємства. В свою чергу, цілі підприємства формуються виходячи із наявних можливостей підприємства, його сильних та слабких сторін, а також тих загроз, що створює зовнішнє середовище.

Основною стратегічною логістичною ціллю підприємства є підвищення рівня чистого фінансового потоку. Задля досягнення зазначеної логістичної цілі,

підприємству слід реалізувати цілі нижчого порядку, які відображено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. – Система цілей стратегічного розвитку підприємства

Стратегічна ціль	Оперативні цілі	Поточні цілі	
Підвищення рівня чистого фінансового потоку підприємства	Збільшення завантаженості логістичних потужностей підприємства	Підвищення ефективності використання основного капіталу підприємства	
		Зменшення простоїв обладнання	
		Розвиток техніко-технологічного потенціалу підприємства	
	Підвищення ефективності використання логістичного персоналу підприємства	Підвищення рівня кваліфікації логістичного персоналу підприємства	Покращення умов праці на підприємстві
			Покращення системи стимулювання логістичного персоналу підприємства
			Підвищення рівня кваліфікації логістичного персоналу підприємства
	Підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства	Підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства	Покращення роботи підприємства із постачальниками
			Оптимізація протікання матеріальних потоків підприємства
			Оптимізація процесу постачання сировини та матеріалів на підприємстві
	Підвищення ефективності протікання фінансових потоків підприємства	Підвищення ефективності протікання фінансових потоків підприємства	Оптимізація витрат підприємства
			Збільшення обсягів випуску продукції на підприємстві
			Оптимізація структури капіталу підприємства
Зменшення рівня дебіторської та кредиторської заборгованостей			
Підвищення рівня ліквідності підприємства			
Зменшення логістичних витрат підприємства	Зменшення логістичних витрат підприємства	Оптимізація матеріальних витрат	
		Зниження транспортних витрат	
		Зниження витрат на збут продукції	
		Оптимізація виробничих витрат	

Як бачимо, оперативними цілями підприємства є збільшення завантаженості логістичних потужностей підприємства, підвищення ефективності використання логістичного персоналу підприємства, підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства та підвищення ефективності протікання фінансових потоків підприємства, зменшення логістичних витрат підприємства.

5 етап. Обґрунтування вибору логістичної стратегії розвитку підприємства. Варто зауважити, що стратегію слід обирати виходячи із результатів побудованої

SWOT-матриці, яка дозволить використовуючи сильні сторони підприємства мінімізувати загрози зовнішнього середовища, або ж використовуючи можливості зовнішнього середовища усунути слабкі сторони діяльності підприємства. Водночас, слід також враховувати рівень рентабельності логістичної стратегії підприємства (рис. 3.1).

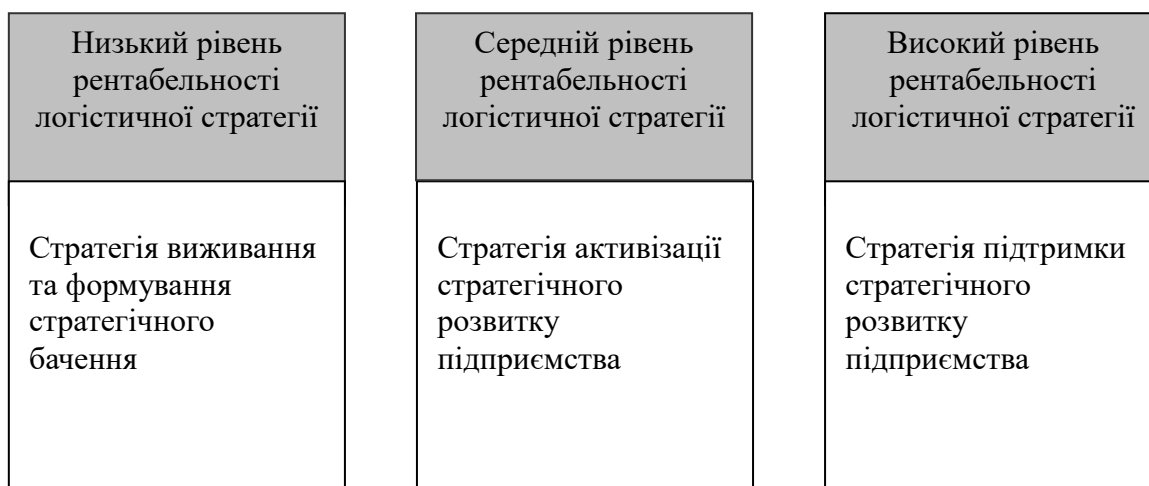


Рисунок 3.1. Вибір типу стратегії залежно від рівня рентабельності логістичної діяльності

Пропонується для підприємства, за умови низького рівня рентабельності логістичної стратегії обрати стратегію виживання та формування стратегічного бачення розвитку підприємства; за умови наявності середнього рівня рентабельності логістичної стратегії - стратегію активізації стратегічного розвитку підприємства; для високого рівня рентабельності логістичної стратегії підприємства пропонується реалізувати стратегію підтримки рівня стратегічного розвитку підприємства.

Зважаючи на результати проведених аналітичних досліджень слід відмітити, що на досліджуваному підприємстві спостерігається низький рівень рентабельності логістичної стратегії, про що ще свідчить недотримання основних планових показників. Тому, пропонується обрання стратегії, яка дозволить підприємству вийти із кризового стану, підвищити рівень чистого фінансового результату та стабілізувати його роботу у цілому. Такою стратегією

є стратегія виживання та укріплення позицій по забезпеченню стратегічного розвитку підприємства.

На останньому етапі реалізується стратегія розвитку підприємства. Заходи щодо реалізації стратегії потребують виважених дій як з боку керівництва підприємства, так і з боку інших посадових осіб та працівників. Реалізація стратегії розвитку підприємства здійснюється за допомогою системи принципів та методів.

Серед принципів забезпечення стратегічного розвитку підприємства слід виділити наступні:

- цілеспрямованість, яка передбачає чітку постановку цілей стратегічного розвитку підприємства та спрямування зусиль на її досягнення;
- системність, яка проявляється у тому, що підприємство та його стратегічний розвиток є відкритою системою, яка підпадає під вплив різного роду чинників, на які підприємство повинне реагувати;
- циклічність – передбачає безперервний циклічний процес забезпечення стратегічного розвитку підприємства, де успішна реалізація стратегії породжує постановку нових цілей та місії;
- інноваційність – спрямована на використання сучасних досягнень науки та техніки, використання інноваційних підходів в управлінні стратегічним розвитком підприємства;
- гнучкість – передбачає швидке реагування на зміни середовища, прийняття превентивних заходів по мінімізації ризиків щодо забезпечення стратегічного розвитку підприємства;
- результативність та ефективність – спрямовано на забезпечення позитивних фінансових результатів діяльності підприємства.

Таким чином, реалізація запропонованого механізму вибору логістичної стратегії дозволить підприємству покращити свої конкурентні позиції у ринковому середовищі, забезпечити досягнення позитивних фінансових результатів діяльності та своє довгострокове функціонування у перспективі.

### 3.2. Обґрунтування та характеристика логістичної стратегії розвитку підприємства

Як було зазначено вище, для підприємства запропоновано обрати стратегію виживання та формування стратегічного бачення розвитку підприємства. Застосування нового стратегічного орієнтованого підходу на підприємстві дозволяє визначити основні етапи стратегії виживання та укріплення позицій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. – Основні етапи стратегії виживання та укріплення позицій

Основні етапи	Фази	Забезпечення стратегічних цілей
1	2	3
Етап I Розробка плану	Аналіз зовнішнього середовища	Виявляються сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також можливості та загрози, що створює зовнішнє середовище
	Підготовка	Створюється робоча група по стратегічному розвитку підприємства та реалізації стратегії
	Навчання персоналу	Забезпечується організація навчання персоналу, підвищення рівня його кваліфікації
Етап II Затвердження плану	Визначення місії та цілей	Формулюється місія стратегічного розвитку підприємства. Обґрунтовується система цілей стратегічного розвитку підприємства: стратегічні, тактичні, оперативні.
	Розробка стратегій	Обґрунтування вибору стратегічного портфелю підприємства
	Затвердження кінцевого плану	Вибір найбільш прийнятної стратегії зі стратегічного портфелю – виживання та укріплення позицій по забезпеченню стратегічного розвитку.
Етап III Реалізація запланованих заходів	Ефективне використання наявних ресурсів	Приведення ресурсів відповідно до стратегії, що реалізується. Для цього складаються спеціальні програми, виконання яких повинно сприяти розвитку ресурсів.
	Проведення необхідних змін	Вище керівництво повинне: скласти сценарій можливого опору змінам; провести заходи з метою послаблення прагнення до опору змінам; зменшити до мінімуму реальний опір; закріпити проведені зміни.
	Ідентифікація процесів	Розробляються тактичні середньострокові та оперативні плани та проекти; починається процес реалізації підходу до підвищення якості продукції.
	Розробка плану усунення невідповідностей	Визначаються дії і ресурси, які потрібні для усунення невідповідностей, виявлених на попередніх фазах даного етапу; встановлюється необхідність і розробляється календарний план виконання необхідних робіт; переглядаються існуючі процеси і готується необхідна документація.
Етап IV Контроль та комплексна оцінка ефективності	Операційний контроль виконавцями процесів виробництва	Контроль якості сировини, матеріалів перед їх використанням на своїй операції; контроль відповідності фактичних параметрів робочих операцій плановим показникам виробничих технологій; корекція виявлених невідповідностей процесів; збір і своєчасне надання керівництву результатів операційного контролю.

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3
	Комплексне оцінювання ефективності СУЯ	Оцінювання достатньої компетентності та обізнаності персоналу; оцінювання рівня якості продукції; оцінювання рівня якості матеріальних ресурсів; оцінювання ефективності використання фінансових та інформаційних ресурсів; оцінювання рівня відповідності фактичних показників виробничих і робочих місць нормам охорони праці і безпеки робітників підприємства.

Прикладними напрямками реалізації логістичної стратегії на підприємстві є:

1. Збільшення рівня використання логістичних потужностей підприємства, підвищення ефективності їх використання шляхом запровадження сучасного технологічне обладнання, удосконаливши існуючі та впровадивши нові технологічні бізнес-процеси.

2. Підвищення ринкової частки підприємства в Україні та вийти на нові сегменти зарубіжжя.

3. Знизити залежність підприємства від іноземних постачальників сировини.

4. Стабілізувати рівень енергоспоживання не допускаючи зростання енергомісткості продукції.

5. Впровадити у виробництво нові види продукції.

Задля підвищення ефективності використання логістичних потужностей підприємства, зростання доходу слід розширити асортимент продукції, яке випускає підприємство, налагодивши нові види продукції для дітей. Пропонується налагодити виробництво інтерактивних конструкторів з мікросхемами («розумне» складання роботів). В якості цільової аудиторії будуть діти віком від 6 до 14 років, які прагнуть формувати та розвивати технічне мислення. Також в якості потенційних споживачів виступатимуть освітні заклади (приватні та державні школи, STEM-лабораторії, гуртки робототехніки), батьки, інші особи зацікавлені у таких товарах. Такий конструктор складатиметься з:

– простих механізмів з LED-лампами, кнопками, звуковими сигналами;

– навчальних наборів «як працює електрика», «збери вентилятор», «створи будильник».

Структура набору конструктора міститиме:

- мікроконтролер (Arduino Nano або власна плата);
- мотор(и) і редуктори;
- світлодіоди, сенсори руху, звуку, температури;
- пластикові елементи для корпусу;
- дроти або бездротові конектори;
- інструкція, посилання на відеоуроки або додаток.

Для підприємства виробництво інтерактивних конструкторів з мікросхемами зумовлює появу певних ризиків та викликів, а саме:

- потреба в сертифікації іграшок за стандартами безпеки;
- необхідність залучення фахівців з електроніки та програмування;
- високі початкові інвестиції в розробку платформи та прототипів;
- конкуренція з великими брендами (LEGO, Arduino).

Оскільки підприємство не в змозі самостійно виготовляти усі частини для такого планшету, то планується частину деталей замовляти і купувати у інших виробників. Пропонується ТОВ «Тигрес Люкс» виготовляти такі деталі як пластикові елементи для корпусу, плату та сенсорний екран. Тому, пропонується додатково залучити одного програміста та підвищити кваліфікацію ще трьох штатних працівників підприємства. Витрати на реалізацію проєкту впровадження нового товару наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. – Витрати на реалізацію проєкту впровадження нового товару

Види витрат	Сума, тис. грн.
Виробничо-технологічні витрати	1040
Витрати на розробку продукту	390
Витрати на сертифікацію та стандартизацію	182
Витрати на маркетинг та просування	338
Організаційно-управлінські витрати	260
Логістичні витрати	234
Інші витрати	156
Всього	2600

Таким чином, загальну суму витрат про проекту становить 2600 тис. грн. Визначимо прогнозні значення чистого грошового потоку від реалізації запропонованого проекту.

### 3.3. Оцінка економічної ефективності реалізації логістичної стратегії розвитку підприємства

Даний проект планується реалізовувати протягом чотирьох років. Прогнозні значення визначимо за оптимістичним сценарієм, згідно якого грошові потоки підприємства зростатимуть на 20% щорічно (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.– Очікувані значення грошового потоку за роками реалізації проекту

Грошові потоки, тис. грн.	Роки реалізації проекту			
	2026	2027	2028	2029
	1500	1800	2160	2592

Для реалізації проекту слід залучити інвестиційні ресурси в обсязі 2600 тис. грн. Частина інвестицій планується залучити із чистого фінансового доходу підприємства, решта коштів планується отримати у одного із банків, який запропонує найвигідніші умови для співпраці. В якості дисконтного множника пропонується взяти коефіцієнт дисконтування за обліковою ставкою НБУ, який у поточному періоді становить 15,5% [31].

Проведемо оцінку ефективності реалізації проекту впровадження нового виду продукту. Згідно методики проектного аналізу, для оцінки ефективності використаємо такі методи як метод дисконтування грошових потоків, метод розрахунку чистої теперішньої вартості, метод періоду окупності, метод розрахунку індексу рентабельності [26, 27, 28, 29].

Вихідні дані для оцінки ефективності реалізації проекту на підприємстві наведено у таблиці 3.5.



Зважаючи на те, що розраховане значення терміну окупності є меншим за останній рік експлуатації проєкту, ( $2,3 < 4$ ), то такий проєкт є доцільним.

На наступному етапі оцінки дисконтуємо грошові потоки підприємства. Як було вже відмічено вище, за коефіцієнт дисконтування візьмемо 15,5% як облікову ставку НБУ. Коефіцієнт дисконтування за періодами реалізації проєкту наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6. – Коефіцієнт дисконтування за періодами реалізації проєкту

Показники	Періоди			
	2026 рік	2027 рік	2028 рік	2029 рік
Коефіцієнт дисконтування	0,155			
Дисконтний множник	1,155	1,334	1,541	1,779

Дисконтовані грошові потоки підприємства:

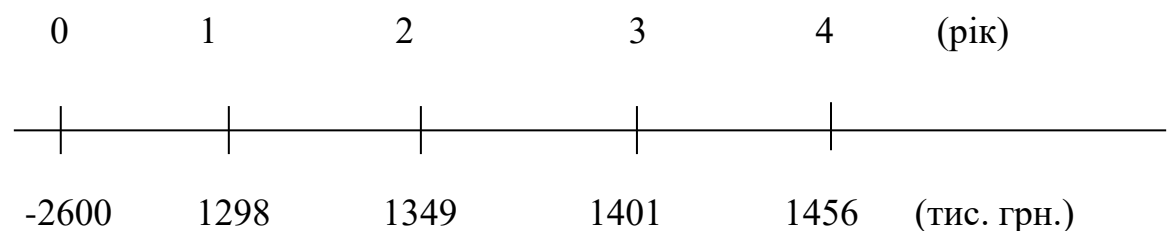
$$P_1 = 1500 / (1 + 0,155)^1 = 1298 \text{ тис. грн.}$$

$$P_2 = 1800 / (1 + 0,155)^2 = 1349 \text{ тис. грн.}$$

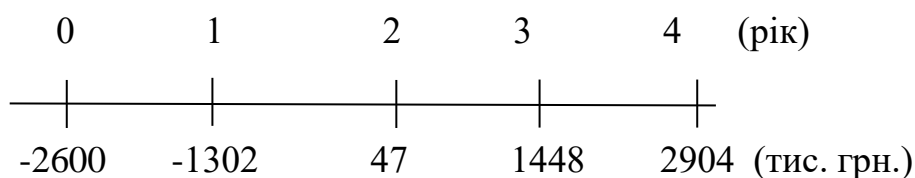
$$P_3 = 2160 / (1 + 0,155)^3 = 1401 \text{ тис. грн.}$$

$$P_4 = 2592 / (1 + 0,155)^4 = 1456 \text{ тис. грн.}$$

1) побудуємо лінію отримання дисконтованих грошових потоків підприємства за роками реалізації проєкту:



2) побудуємо сукупний грошовий потік, використовуючи наростаючий метод:



Розрахуємо дисконтований період окупності проекту:

$$ДПО = 2 + 47/1401 = 2,03 \text{ (роки)}$$

Зважаючи на те, що розраховане значення терміну окупності є меншим за останній рік експлуатації проекту, ( $2,03 < 4$ ), то такий проект є доцільним.

3. Розрахуємо значення чистої теперішньої вартості реалізації проекту:

$$ЧТВ = -2600 + 1298 + 1349 + 1401 + 1456 = 2904 \text{ (тис. грн.)}$$

Оскільки значення чистої теперішньої вартості  $> 0$ , то проект доцільно приймати.

4. Розрахуємо індекс рентабельності даного проекту:

$$Ip = (1298 + 1349 + 1401 + 1456)/2904 = 1,89$$

Оскільки індекс рентабельності  $> 1$ , то проект доцільно приймати.

Таким чином, зведемо розраховані значення показників у таблицю 3.7.

Таблиця 3.7. – Показники ефективності реалізації проекту

Показники	Значення показника
Грошові потоки по роках, тис. грн.:	
2026 рік	1500
2027 рік	1800
2028 рік	2160
2029 рік	2592
Дисконтовані грошові потоки по роках, тис. грн.	
2026 рік	1298
2027 рік	1349
2028 рік	1401
2029 рік	1456
Період окупності, років	2,03
Чиста теперішня вартість, тис. грн.	2904
Індекс рентабельності, %	1,89

Як бачимо, отримані значення показників ефективності реалізації проекту впровадження нового виду продукту свідчать про доцільність його реалізації на досліджуваному підприємстві, що дозволить забезпечити зростання підприємства у перспективі.

## ВИСНОВКИ

В процесі проведених теоретичних та прикладних дослідження щодо обґрунтування вибору логістичної стратегії розвитку підприємства можна зробити наступні висновки. У першому розділі роботи проведено дослідження сутності логістичної стратегії розвитку підприємства. Проведений огляд літератури дозволив зробити висновки, що в зміст поняття логістичної стратегії підприємства науковці закладають такі ознаки як: план управління логістичними потоками; план забезпечення розвитку підприємства; сукупність логістичних функцій; сукупність рішень щодо управління ланцюгом поставок. Зважаючи на виділені ознаки, під логістичною стратегією підприємства запропоновано розуміти комплексний детальний план управління логістичними потоками підприємства, який дозволить ефективно оптимізувати ланцюга поставок та сприятиме забезпеченню його розвитку. У роботі обґрунтовано, що під час реалізації логістичної стратегії важливо ефективно реалізувати логістичні функції управління, а саме планування, організація, мотивація та контролінг. Розробка та реалізація логістичної стратегії підприємства потребує залучення усього персоналу підприємства, де центральне місце займає логістичний персонал, або менеджер з логістики.

Наведено процес вибору логістичної стратегії розвитку підприємства, який містить наступні етапи: визначення логістичної місії та логістичних цілей підприємства; аналіз логістичного середовища підприємства; діагностика логістичного середовища підприємства; формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства; обґрунтування логістичної стратегії розвитку підприємства; реалізація та контроль за реалізацією логістичної стратегії розвитку підприємства; виявлення відхилень, корегування планів згідно виявлених відхилень. Наведено види логістичних стратегій розвитку підприємства.

У другому розділі роботи наведено загальну характеристику підприємства, проаналізовано основні показники його діяльності. Проведений аналіз показників

показав наступну динаміку. 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 на підприємстві зросла собівартість продукції у 2024 році порівняно з 2020 роком. Негативним для підприємства є щорічне зниження вартості основних засобів, що позитивно вплинуло на зростання фондовіддачі, як показника ефективності їх використання. Оборотні засоби щороку зростали. На підприємстві спостерігається суттєве зростання матеріальних витрат, де відносне відхилення склало 135,9%. Відбулося значне зростання матеріальних витрат, темпи росту яких є значно вищими ніж темпи росту виручки від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції. Зростання матеріальних витрат негативно вплинуло на ефективність використання матеріальних ресурсів, в результаті чого на підприємстві зросла матеріаломісткість продукції за період 2020–2024 років. На підприємстві за весь період дослідження знизилась чисельність працюючих з 140 ос. до 86 ос. Таке зниження чисельності позитивно вплинуло на зростання показника продуктивності праці персоналу підприємства. На підприємстві присутня як дебіторська, так і кредиторська заборгованість. Проте, аналіз даних показує при зниженні обох видів заборгованостей за досліджуваний період. На підприємстві суттєво зріс валовий прибуток, проте відмічаємо значне зниження чистого фінансового результату діяльності. Таке зниження зумовлене значним зростанням витрат підприємства у порівнянні з його доходами.

У роботі проведено аналітичне дослідження внутрішнього та зовнішнього логістичного середовищ. Здійснено діагностику логістичного середовища 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.

У третьому розділі роботи обґрунтовано логістичну стратегію розвитку підприємства. Прикладними напрямками реалізації логістичної стратегії на підприємстві є: збільшення рівня використання логістичних потужностей підприємства, підвищення ефективності їх використання шляхом запровадження сучасного технологічне обладнання, удосконаливши існуючі та впровадивши нові технологічні бізнес-процеси; підвищення ринкової частки підприємства в Україні та вийти на нові сегменти зарубіжжя; знизити залежність підприємства від іноземних постачальників сировини. Задля підвищення ефективності використання логістичних потужностей підприємства, зростання доходу у роботі запропоновано розширити асортимент продукції, яке випускає підприємство, налагодивши нові види продукції для дітей. Запропоновано налагодити виробництво інтерактивних конструкторів з мікросхемами («розумне» складання роботів). Проведено оцінку економічну ефективності запропонованої логістичної стратегії. Отримані значення показників ефективності реалізації проєкту впровадження нового виду продукту свідчать про доцільність його реалізації на досліджуваному підприємстві, що дозволить забезпечити зростання підприємства у перспективі.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Мельникова К.В. Формування фінансово-логістичної стратегії в логістичних системах. *Бізнес Інформ*. 2025. №1. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2025-1\\_0-pages-456\\_461.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-1_0-pages-456_461.pdf).
2. 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/>
3. Водолажська Т.О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип.37. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/234014/232654>.
4. Ліпич Л.Г. Критерії вибору конкурентних логістичних стратегій підприємства. *Економічний форум*. 1(3). С. 153–161. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-20>.
5. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент: навч. посібник. Харків: Інжек, 2005. 224 с.
6. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. Львів: Інтелект-Захід, 2006. С. 156.
7. Пальчик І.М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575/>
8. Гевко В. Особливості формування логістичної стратегії підприємств мережових структур як чинник зміцнення організаційної культури. *Галицький економічний вісник*. 2020. №1(62). URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/62/795.pdf/>
9. Гевко В. Особливості формування логістичної стратегії підприємств мережових структур як чинник зміцнення організаційної культури. *Галицький економічний вісник*. 2020. №1(62). URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/62/795.pdf/>

10. 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.

11. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск №25.

12. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.

13. Кононова О.Є., Головченко Є.Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 16. Частина 1.

14. Башинська І.О. SMART-підхід до визначення цілей смартизації промислового підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). № 5. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30\\_69\\_5/30\\_69\\_5\\_1/10.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_5/30_69_5_1/10.pdf).

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»*. 2008. №633. С. 696–701.

17. 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>

18. Мазепа В.О. Види логістичних стратегій підприємства. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/bc6187f6-320e-47e5-949a-9b7e6f20b1f7/content>.

19. Види стратегій логістичної системи підприємства. Економіка: веб-сайт. URL:[https://studopedia.su/6\\_27805\\_vidi-strategiy-logistichnoi-sistemi-pidpriemstva.html](https://studopedia.su/6_27805_vidi-strategiy-logistichnoi-sistemi-pidpriemstva.html)
20. Схема розробки логістичної стратегії. Логістика: веб-сайт. URL: [https://studme.com.ua/1151040914315/logistika/shema\\_razrobotki\\_logisticheskoy\\_strategii.htm](https://studme.com.ua/1151040914315/logistika/shema_razrobotki_logisticheskoy_strategii.htm)
21. Ставка податку на прибуток. URL: <https://7eminar.ua/news/4002-stavki-podatku-na-pributok-2025>.
22. Ставки ПДВ у 2025 році. URL: <https://factor.academy/blog/stavki-pdv-u-2025-roci/>
23. Індекс інфляції в Україні у 2025 році. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
24. Україна: 68 місце за якістю життя. URL: <https://blog.liga.net/user/kkukharuk/article/56753>
25. Скільки українців виїхало за кордон. URL: <https://forbes.ua/news/mayzhe-450-000-ukraintsiv-viikhali-i-ne-povernulisya-dodomu-v-2024-rotsi-za-tri-roki-viyni-blizko-3-mln-15012025-26301>
26. Погребняк А.Ю. Проектний аналіз: практикум: навч. посібник для здобувачів ступеня бакалавра за освітньо-професійними програмами «Економіка і бізнес», спец. 051 Економіка галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. 78 с.
27. Попова Н. В. Проектний аналіз: підручник. Харків :ХНАДУ, 2016. 175 с.
28. Василенко А. П. Управління інвестиційними проектами: методи та стратегії. Одеса: Одеський університет, 2022. 358 с.
29. Даниленко В.Ю. Інвестиційні проекти та їх ефективність: концепції та методи оцінки. Харків: Наукова думка, 2023. 276 с.
30. Облікова ставка НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>

# ДОДАТКИ