

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧ-
НОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Антон УРДЗІК

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Олександр ВЕЛИЧКО

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.кафедри _____
«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи

Урдзік Антону Руслановичу

1. Тема роботи: «Удосконалення стратегічного управління логістичною діяльністю виробничо-торговельного підприємства»

керівник роботи: Величко Олександр Петрович, професор,

затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2026 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем роботи: 01 червня 2026 року.

3. Вихідні дані до роботи: комплекс даних з відкритих джерел по ТОВ «„СК” НІКАС», сукупність матеріалів зі статистико-економічної та фінансової звітності суб'єкта підприємницької діяльності, збірник внутрішніх організаційно-правових документів, наявні положення і посадові інструкції, підсумкові дані з опитування та анкетування працівників та/або стейкхолдерів ТОВ «„СК” НІКАС», набір статистичних даних за основними ринками продукції підприємства, комплекс навчально-методичних та дослідницьких праць і т. ін.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити): 1) дослідити теоретичні основи стратегічного управління логістичною діяльністю підприємств; 2) визначити роль логістики у підвищенні ефективності діяльності виробничо-торговельних підприємств; 3) проаналізувати організацію та стан логістичної діяльності ТОВ «СК «НІКАС»; 4) обґрунтувати напрями удосконалення стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства; 5) розробити практичні рекомендації щодо оптимізації логістичних витрат та підвищення ефективності системи управління логістикою на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Динаміка рентабельності бізнесу ТОВ «СК «НІКАС».

2. Структура реалізації основних видів товарної продукції ТОВ «СК НІКАС» за 2021-2025 рр., тис. грн.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення і підтвердження теми роботи, визначення об'єкта дослідження.	Вересень 2025 року	
2	Розроблення та затвердження плану кваліфікаційної роботи. Формування завдання на роботу.	Вересень 2025 року	
3	Робота з інформаційними джерелами у контексті теоретично-методичних ключових засад менеджменту. Написання теоретико-методичного розділу № 1.	Вересень-листопад 2025 року	
4	Аналітичне оцінювання загальноорганізаційної, економічної та управлінської активності підприємства. Написання аналітико-дослідницького розділу № 2.	Грудень 2025 року-лютий 2026 року	
5	Пошук резервів удосконалення процесу менеджменту підприємства. Написання рекомендаційно-проектного розділу № 3.	Березень-квітень 2026 року	
6	Узагальнення висновків та пропозицій по роботі.	Травень 2026 року	
7	Оформлювання тексту бакалаврської роботи та супровідної документації.	Травень 2026 року	
8	Проектування доповіді і презентації основних результатів дослідження.	Травень 2026 року	
9	Моніторинг текстових збігів з метою виявлення параметрів оригінальності кваліфікаційної роботи. Ідентифікація наявності\відсутності академічного плагіату, фабрикації і фальсифікування.	Червень 2026 року	
10	Попередній розгляд роботи на засіданні кафедри.	Червень 2026 р.	
11	Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи на засіданні екзаменаційної комісії.	Червень 2026 р.	

Здобувач

Антон УРДЗІК

Керівник роботи

Олександр ВЕЛИЧКО

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, роль та значення логістичної діяльності у системі управління підприємством	7
1.2. Теоретичні підходи до стратегічного управління логістикою виробничо-торговельних підприємств	11
1.3. Сучасні інструменти та методи стратегічного управління логістичною діяльністю підприємств	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО І ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «„СК” НІКАС»	16
2.1. Організація та ефективність підприємницької діяльності у ТОВ «„СК” НІКАС»	16
2.2. Особливості організації стратегічного і логістичного менеджменту на підприємстві	29
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СК «НІКАС»	36
3.1. Розвиток стратегії процесної інтеграції в ланцюгу постачання товарів підприємства	36
3.2. Оптимізація логістичних витрат у системі збуту підприємства ТОВ «СК НІКАС»	43
3.3. Розробка дашборд-системи контролю логістичних показників у виробничо-торговельному підприємстві	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

В умовах воєнного стану в Україні питання ефективного управління логістичною діяльністю підприємств набуває особливої актуальності. Воєнні дії, порушення транспортної інфраструктури, нестабільність постачання сировини, зростання вартості перевезень та ризики перебоїв у ланцюгах постачання значно ускладнюють діяльність виробничо-торговельних підприємств. У таких умовах зростає роль стратегічного управління логістикою, яке дозволяє забезпечити безперервність постачання, оптимізувати витрати, підвищити ефективність використання ресурсів та адаптувати підприємство до нестабільного зовнішнього середовища. Для підприємств харчової промисловості, зокрема тих, що займаються виробництвом прянощів, приправ та інших харчових продуктів, ефективна логістична система є ключовим фактором конкурентоспроможності та стабільності господарської діяльності.

Метою бакалаврської роботи є розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління логістичною діяльністю виробничо-торговельного підприємства ТОВ «СК «НІКАС» з урахуванням сучасних умов господарювання та ризиків, пов'язаних із воєнним станом.

У бакалаврській роботі вирішені такі завдання дослідження:

- дослідити теоретичні основи стратегічного управління логістичною діяльністю підприємств;
- визначити роль логістики у підвищенні ефективності діяльності виробничо-торговельних підприємств;
- проаналізувати організацію та стан логістичної діяльності ТОВ «СК «НІКАС»;
- оцінити ефективність управління логістичними витратами підприємства;
- дослідити вплив зовнішніх ризиків, зокрема воєнних факторів, на логістичну систему підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства;

- розробити практичні рекомендації щодо оптимізації логістичних витрат та підвищення ефективності системи управління логістикою на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління логістичною діяльністю виробничо-торговельного підприємства ТОВ «СК «НІКАС».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства.

У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема застосовано методи теоретичного узагальнення та системного аналізу (для дослідження сутності логістичної діяльності та стратегічного управління); економічного та статистичного аналізу (для оцінки показників діяльності підприємства); порівняльний метод (для аналізу динаміки логістичних витрат); економіко-математичні методи (для обґрунтування напрямів оптимізації логістичних витрат); графічний та табличний методи (для наочного представлення результатів дослідження); метод прогнозування (для визначення перспектив розвитку логістичної системи підприємства).

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань логістики та стратегічного управління, статистичні матеріали, аналітичні публікації, а також фінансова та управлінська звітність ТОВ «СК «НІКАС», внутрішні документи підприємства, результати власних аналітичних розрахунків.

Практична значущість отриманих результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства, оптимізації логістичних витрат, підвищення ефективності використання транспортних і складських ресурсів, а також впровадження сучасних інструментів моніторингу логістичних показників. Запропоновані заходи можуть бути використані керівництвом ТОВ «СК «НІКАС» для підвищення ефективності функціонування логістичної системи підприємства, зниження витрат на транспортування та зберігання продукції, а також підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль та значення логістичної діяльності у системі управління підприємством

У сучасних умовах розвитку економіки логістична діяльність розглядається як одна з ключових складових системи управління підприємством. У науковій літературі логістика трактується як комплексна система управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що забезпечує ефективне функціонування підприємства на всіх етапах виробничо-господарського процесу. Дослідники наголошують, що сутність логістичної діяльності полягає у плануванні, організації, координації та контролі поточкових процесів від джерела постачання ресурсів до кінцевого споживача продукції. Особлива увага приділяється інтеграції логістичних функцій у загальну систему менеджменту підприємства. Визначається, що логістика сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищенню швидкості обігу капіталу та оптимізації витрат. У багатьох дослідженнях підкреслюється системний характер логістики, яка об'єднує різні функціональні підрозділи підприємства в єдину координовану систему. Таким чином, логістична діяльність виступає важливим інструментом підвищення ефективності управління підприємством [18, 23, 32, 40].

У наукових працях значна увага приділяється визначенню ролі логістики у формуванні конкурентоспроможності підприємств. Підкреслюється, що ефективна логістична система дозволяє підприємствам скорочувати витрати на транспортування, зберігання та обробку матеріальних ресурсів. Завдяки впровадженню сучасних логістичних підходів підприємства можуть забезпечувати своєчасність поставок, стабільність виробничих процесів та високий рівень обслуговування споживачів. У літературі наголошується, що логістична діяльність має стратегічний характер, оскільки вона впливає на довгострокові результати функціонування підприємства. Також підкреслюється важливість узгодження

логістичних рішень із загальною стратегією розвитку підприємства. Значна частина досліджень присвячена питанням інтеграції логістики у стратегічне управління. У цьому контексті логістика розглядається як фактор формування стійких конкурентних переваг [3, 8, 26].

Важливим аспектом наукових досліджень є визначення структури логістичної діяльності підприємства. У більшості наукових джерел логістика розглядається як сукупність взаємопов'язаних функціональних підсистем, серед яких виділяють постачальну, виробничу, складську, транспортну та збутову логістику. Кожна з цих підсистем виконує окремі управлінські функції, але водночас вони функціонують у тісній взаємодії. Дослідники підкреслюють, що ефективність логістичної системи значною мірою залежить від рівня координації між цими підсистемами. Особлива роль відводиться інформаційному забезпеченню логістичних процесів. У сучасних умовах інформаційні технології стають невід'ємною складовою логістичної діяльності. Вони дозволяють підвищити прозорість потокових процесів та забезпечити оперативність управлінських рішень [2, 25, 30, 39].

У науковій літературі також розглядається значення логістики для підвищення економічної ефективності підприємств. Доведено, що оптимізація логістичних процесів сприяє зниженню загальних витрат підприємства та підвищенню рентабельності діяльності. Особливе значення має управління запасами, яке дозволяє мінімізувати витрати на їх утримання та уникнути дефіциту ресурсів. Значна увага приділяється використанню логістичних методів планування та контролю потокових процесів. Дослідники зазначають, що логістичні підходи дозволяють забезпечити раціональне використання виробничих потужностей та трудових ресурсів. Важливою умовою ефективної логістичної діяльності є застосування сучасних методів прогнозування попиту та планування поставок. У результаті впровадження логістичних принципів підприємства отримують можливість підвищити рівень економічної стабільності [1, 13, 18].

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється інтегрованому підходу до управління логістичними процесами. Підкреслюється, що ефективна

логістика повинна охоплювати всі етапи руху матеріальних потоків - від постачання сировини до реалізації готової продукції. Такий підхід передбачає координацію діяльності різних підрозділів підприємства та формування єдиної логістичної стратегії. У науковій літературі зазначається, що інтегрована логістика дозволяє підвищити гнучкість підприємства та швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища. Особливої актуальності це набуває в умовах нестабільності ринкової кон'юнктури. Інтеграція логістичних процесів сприяє підвищенню рівня сервісу для споживачів. Таким чином, логістика стає важливим елементом системи стратегічного управління підприємством (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи до визначення сутності логістичної діяльності у системі управління підприємством [4, 15, 24, 35]

Підхід до визначення логістичної діяльності	Основний зміст підходу	Управлінське значення для підприємства
Системний	Логістика розглядається як єдина система управління потоками ресурсів та інформації	Забезпечує узгодженість роботи підрозділів підприємства
Процесний	Логістика трактується як сукупність взаємопов'язаних процесів постачання, виробництва, складування та збуту	Підвищує ефективність управління операційними процесами
Функціональний	Визначає логістику як комплекс управлінських функцій (планування, організація, контроль)	Сприяє чіткому розподілу відповідальності між підрозділами
Інтеграційний	Передбачає координацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах підприємства	Підвищує рівень синергії та ефективність використання ресурсів
Стратегічний	Розглядає логістику як інструмент формування довгострокових конкурентних переваг	Забезпечує підтримку стратегічних цілей підприємства
Цифровий	Передбачає використання інформаційних технологій для управління логістичними процесами	Підвищує швидкість прийняття рішень та прозорість логістичних операцій

Окремий напрям досліджень присвячений використанню сучасних логістичних концепцій та інструментів управління. У наукових працях розглядаються такі концепції, як управління ланцюгами постачання, бережливе виробництво, інтегровані логістичні системи та цифровізація логістичних процесів. Визначається, що застосування цих підходів дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління потоковими процесами [1, 9, 20].

Особливу роль відіграють інформаційно-комунікаційні технології, які забезпечують автоматизацію логістичних операцій. У сучасних умовах цифрові платформи та системи управління ресурсами підприємства стають важливим інструментом оптимізації логістичних процесів. Дослідники наголошують, що цифровізація логістики дозволяє підвищити точність планування та оперативність прийняття управлінських рішень. У результаті підприємства отримують можливість більш ефективно управляти своїми ресурсами [4, 16, 22, 31].

Підсумовуючи результати наукових досліджень, можна зазначити, що логістична діяльність відіграє важливу роль у системі управління сучасним підприємством. Вона забезпечує координацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, що є необхідною умовою ефективного функціонування виробничо-господарських систем. У літературі підкреслюється, що логістика сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та зміцненню їх ринкових позицій. Ефективна логістична система дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, підвищити якість обслуговування споживачів та забезпечити стабільність виробничих процесів [6, 12, 20, 33].

Важливим напрямом розвитку логістики є інтеграція її принципів у систему стратегічного управління. У сучасних умовах логістична діяльність набуває дедалі більшого значення як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. Це зумовлює необхідність подальших досліджень та удосконалення логістичних підходів у практиці управління підприємствами. Водночас впровадження стратегічних логістичних рішень сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації використання ресурсів та формуванню стійких позицій на ринку [7, 10, 28].

1.2. Теоретичні підходи до стратегічного управління логістикою виробничо-торговельних підприємств

У сучасній економічній науці стратегічне управління логістикою розглядається як важлива складова системи стратегічного менеджменту підприємства. У науковій літературі підкреслюється, що логістика перестала виконувати лише операційні функції та набула стратегічного значення для забезпечення довгострокового розвитку підприємств. Теоретичні підходи до стратегічного управління логістикою базуються на концепції інтеграції матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у межах єдиної системи управління. Дослідники відзначають, що ефективна логістична стратегія дозволяє підприємству оптимізувати витрати, підвищити якість обслуговування споживачів та зміцнити конкурентні позиції на ринку. Значна увага приділяється узгодженню логістичної стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства. У цьому контексті логістика розглядається як інструмент реалізації стратегічних цілей підприємства. Таким чином, стратегічне управління логістикою виступає важливим фактором забезпечення стабільності та ефективності функціонування виробничо-торговельних підприємств [19, 26, 34].

У наукових дослідженнях стратегічне управління логістикою розглядається через призму системного підходу. Відповідно до цього підходу логістика трактується як цілісна система взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективний рух матеріальних потоків від постачальників до кінцевих споживачів. Особлива увага приділяється взаємозв'язку між окремими логістичними підсистемами, такими як постачання, виробництво, складування, транспортування та збут. Дослідники підкреслюють, що ефективність логістичної системи значною мірою залежить від рівня координації між цими елементами. Системний підхід передбачає комплексне планування та управління всіма логістичними процесами підприємства. Також важливим є забезпечення інформаційної взаємодії між підрозділами підприємства. У результаті застосування системного підходу підприємство отримує можливість підвищити ефективність управління потоковими процесами [8, 19, 27, 38].

Значне місце у наукових дослідженнях займає процесний підхід до стратегічного управління логістикою. Відповідно до цього підходу логістика розглядається як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, які охоплюють постачання, виробництво, зберігання та реалізацію продукції. Дослідники підкреслюють, що ефективне управління логістичними процесами дозволяє забезпечити безперервність виробничо-господарської діяльності підприємства. У рамках процесного підходу важливе значення має оптимізація окремих етапів руху матеріальних потоків. Значна увага приділяється стандартизації логістичних процедур та удосконаленню механізмів контролю виконання логістичних операцій. Крім того, процесний підхід сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів на підприємстві. У результаті це дозволяє покращити координацію діяльності різних структурних підрозділів підприємства [5, 23, 33, 40].

У літературі також широко розглядається інтеграційний підхід до стратегічного управління логістикою виробничо-торговельних підприємств. Його сутність полягає у поєднанні логістичних функцій різних підрозділів підприємства в єдину координовану систему. Особливе значення має інтеграція логістичних процесів у межах ланцюга постачання. Дослідники зазначають, що інтеграція дозволяє зменшити витрати на транспортування, зберігання та обробку матеріальних ресурсів. Важливим аспектом інтеграційного підходу є координація взаємодії між постачальниками, виробниками та торговельними структурами. Такий підхід забезпечує підвищення ефективності функціонування логістичної системи підприємства. У результаті підприємства отримують можливість формувати стійкі конкурентні переваги на ринку [8, 11, 21, 37].

Окремий напрям теоретичних досліджень присвячений стратегічному підходу до управління логістикою. У межах цього підходу логістика розглядається як важливий інструмент реалізації довгострокових цілей підприємства. Наукові праці підкреслюють необхідність формування логістичної стратегії, яка визначає основні напрями розвитку логістичної системи підприємства. Важливими складовими логістичної стратегії є вибір ефективних каналів постачання, оптимізація складської інфраструктури та удосконалення транспортної системи. Дослідники

також наголошують на необхідності врахування зовнішніх факторів, таких як ринкова кон'юнктура, рівень розвитку інфраструктури та конкурентне середовище. Стратегічний підхід передбачає використання сучасних методів планування та прогнозування логістичних процесів. Це дозволяє підприємствам забезпечити довгострокову ефективність логістичної діяльності [14, 24].

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється використанню інноваційних та цифрових технологій у стратегічному управлінні логістикою. Підкреслюється, що цифровізація логістичних процесів є важливим фактором підвищення ефективності діяльності виробничо-торговельних підприємств. Використання інформаційних систем управління ресурсами підприємства дозволяє підвищити точність планування логістичних операцій. Також важливу роль відіграють системи автоматизації складських процесів та управління транспортними потоками. У наукових дослідженнях зазначається, що впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості логістичних процесів. Крім того, це дозволяє скоротити витрати часу на обробку інформації та прийняття управлінських рішень. Таким чином, інноваційні технології стають важливим інструментом стратегічного управління логістикою [8, 20, 32, 37].

Підсумовуючи результати наукових досліджень, можна зазначити, що стратегічне управління логістикою виробничо-торговельних підприємств ґрунтується на використанні різних теоретичних підходів. Найбільш поширеними серед них є системний, процесний, інтеграційний та стратегічний підходи. Кожен із цих підходів дозволяє розглядати логістичну діяльність з різних управлінських позицій та сприяє підвищенню ефективності її організації. У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція логістичних процесів та використання цифрових технологій управління. Водночас важливим завданням залишається узгодження логістичної стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства. Це дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Отже, стратегічне управління логістикою виступає одним із ключових факторів забезпечення сталого розвитку виробничо-торговельних підприємств [15, 22, 31, 36].

1.3. Сучасні інструменти та методи стратегічного управління логістичною діяльністю підприємств

У сучасній науковій літературі значна увага приділяється дослідженню інструментів та методів стратегічного управління логістичною діяльністю підприємств. Відзначається, що розвиток ринкових відносин, посилення конкуренції та зростання вимог споживачів зумовлюють необхідність використання сучасних управлінських підходів у сфері логістики. Дослідники підкреслюють, що ефективне стратегічне управління логістикою передбачає застосування комплексних методів планування, аналізу та контролю логістичних процесів. У наукових працях зазначається, що сучасні інструменти управління дозволяють підприємствам оптимізувати рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Значна увага приділяється інтеграції логістичних рішень у загальну систему стратегічного менеджменту підприємства. У цьому контексті логістична діяльність розглядається як важливий фактор підвищення ефективності функціонування підприємств. Таким чином, використання сучасних інструментів і методів стратегічного управління логістикою стає необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку підприємств [13, 28, 35, 40].

Одним із важливих інструментів стратегічного управління логістичною діяльністю є стратегічне планування. У наукових дослідженнях зазначається, що стратегічне планування логістики передбачає визначення довгострокових цілей, формування логістичної стратегії та розробку заходів щодо її реалізації. У цьому процесі широко використовуються такі аналітичні інструменти, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг та стратегічний аналіз зовнішнього середовища. Ці методи дозволяють оцінити внутрішній потенціал підприємства та визначити можливості і загрози розвитку логістичної системи. Особливе значення має аналіз конкурентного середовища, що дає змогу визначити ефективні напрями удосконалення логістичних процесів. У літературі також наголошується на важливості формування альтернативних стратегічних сценаріїв розвитку логістики підприємства. У результаті застосування стратегічного планування підприємства

отримують можливість більш ефективно управляти логістичними ресурсами [1, 13, 26].

Значне місце у сучасних дослідженнях займають методи оптимізації логістичних процесів. У наукових працях підкреслюється, що використання математичних та економіко-математичних методів дозволяє підвищити ефективність управління логістичною діяльністю підприємств. До таких методів належать моделі оптимізації транспортних перевезень, управління запасами, планування маршрутів та оптимізації складських процесів. Дослідники зазначають, що застосування цих інструментів сприяє зниженню логістичних витрат та підвищенню ефективності використання ресурсів. Важливим напрямом є використання методів прогнозування попиту та планування потреб у матеріальних ресурсах. Також широко застосовуються методи моделювання логістичних процесів та аналізу ефективності логістичних систем. Завдяки цьому підприємства можуть обґрунтовано приймати стратегічні рішення щодо розвитку логістичної діяльності [3, 24, 33].

Важливим сучасним напрямом стратегічного управління логістикою є використання цифрових технологій та інформаційних систем. У науковій літературі підкреслюється, що цифровізація логістичних процесів сприяє підвищенню прозорості та оперативності управління матеріальними потоками. Серед найбільш поширених інструментів виділяють системи управління ресурсами підприємства, системи управління складом, транспортні інформаційні системи та електронні платформи управління ланцюгами постачання. Використання таких технологій дозволяє автоматизувати значну частину логістичних операцій та зменшити витрати часу на обробку інформації. Дослідники наголошують, що інтеграція інформаційних систем забезпечує ефективну координацію діяльності різних підрозділів підприємства. Крім того, цифрові технології сприяють підвищенню точності планування логістичних операцій та швидкості прийняття управлінських рішень. У результаті використання сучасних інформаційних інструментів підприємства отримують можливість підвищити ефективність стратегічного управління логістичною діяльністю [9, 29, 39].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО І ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «„СК” НІКАС»

2.1. Організація та ефективність підприємницької діяльності у ТОВ «„СК” НІКАС»

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «СК «НІКАС» є суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність у сфері торгівлі та виробництва харчових інгредієнтів. Підприємство зареєстроване 5 грудня 2016 року та функціонує відповідно до чинного законодавства України. Код ЄДРПОУ підприємства - 41002486. Станом на 15 квітня 2026 року дані про підприємство містяться у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Юридична адреса підприємства: 49000, Україна, Дніпропетровська область, місто Дніпро, вулиця Базова, будинок 8. Підприємство зареєстроване за адресою масової реєстрації, де також зареєстровано ще 56 компаній, що є поширеною практикою для комерційних структур у великих містах. Статутний капітал товариства становить 2000 гривень.

Керівництво підприємством здійснює директор Лимар Микола Олексійович, який відповідає за організацію господарської діяльності, прийняття управлінських рішень та представництво інтересів компанії у відносинах із партнерами та державними органами. Засновником та кінцевим бенефіціарним власником підприємства є Лимар Олексій Михайлович, який володіє 100 % статутного капіталу товариства. Така структура власності свідчить про концентровану форму управління підприємством, що дозволяє оперативно приймати стратегічні та оперативні рішення. Компанія працює на загальній системі оподаткування, що передбачає ведення повного бухгалтерського та податкового обліку. Підприємство також є платником податку на додану вартість, що підтверджується реєстраційним номером платника ПДВ № 410024804611 станом на 5 березня 2026 року. Це дає змогу здійснювати повноцінну господарську діяльність у сфері оптової торгівлі та співпрацювати з широким колом контрагентів.

Основним видом економічної діяльності підприємства є діяльність посередників, що спеціалізуються у торгівлі іншими товарами (КВЕД 46.18). Даний вид діяльності передбачає виконання функцій комерційного посередництва між виробниками товарів та їх кінцевими покупцями або дистриб'юторами. Посередницькі компанії здійснюють пошук потенційних постачальників і клієнтів, організовують переговори, укладають договори поставки та координують процес реалізації товарної продукції. Важливою складовою такої діяльності є також забезпечення ефективної взаємодії між учасниками ланцюга постачання, включаючи виробників, логістичних операторів та торговельні організації. Підприємства з таким видом діяльності можуть отримувати дохід у вигляді комісійної винагороди або торговельної націнки за посередницькі послуги. Завдяки використанню посередницьких механізмів підвищується ефективність товарообігу, розширюються ринки збуту та оптимізуються витрати на організацію торговельних операцій. У результаті діяльність за КВЕД 46.18 відіграє важливу роль у формуванні ефективних каналів розподілу товарів та розвитку сучасних ланцюгів постачання.

Разом з тим підприємство має досить широкий спектр додаткових видів діяльності, що дозволяє йому диверсифікувати напрями господарської діяльності. До них належать виробництво прянощів і приправ, виробництво інших харчових продуктів, діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Підприємство також здійснює неспеціалізовану оптову торгівлю продуктами харчування, а також оптову торгівлю молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами. Додатково компанія займається оптовою торгівлею текстильними товарами, що свідчить про розширення її комерційних можливостей. Крім того, серед напрямів діяльності підприємства є вантажний автомобільний транспорт та допоміжна діяльність у сфері транспорту, що має важливе значення для організації логістичних процесів та забезпечення ефективного функціонування ланцюгів постачання.

Важливим напрямом діяльності підприємства є виробництво та реалізація спеціалізованої харчової сировини та добавок. Основними видами товарної про-

дукції компанії є харчові добавки, смакові приправи для м'ясних та рибних продуктів, а також різноманітні спеції. Крім того, підприємство виробляє стабілізатори, емульгатори та підсилювачі смаку, які широко використовуються у харчовій промисловості. Така продукція застосовується у технологічних процесах виробництва харчових продуктів для покращення їхніх смакових характеристик, консистенції та терміну зберігання. Асортимент продукції підприємства може також включати інші види харчових інгредієнтів, що використовуються у виробництві продуктів харчування. Завдяки поєднанню виробничої, торговельної та логістичної діяльності підприємство формує власний ланцюг постачання продукції. Це сприяє формуванню стабільного валового доходу та зміцненню позицій компанії на ринку харчових інгредієнтів і продовольчих товарів.

Важливим чинником ефективного функціонування підприємства ТОВ «СК «НІКАС» є організація раціональної системи логістики та управління ланцюгами постачання. Оскільки підприємство здійснює як виробничу, так і торговельно-посередницьку діяльність, значну роль відіграє ефективна координація матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Логістична система підприємства охоплює процеси закупівлі сировини, її транспортування, зберігання, виробництва харчових інгредієнтів та подальшої реалізації готової продукції. Важливим елементом є також організація складських процесів і забезпечення своєчасного постачання товарів до контрагентів. Наявність видів діяльності, пов'язаних з вантажним автомобільним транспортом та допоміжною діяльністю у сфері транспорту, створює додаткові можливості для оптимізації логістичних витрат і підвищення швидкості товарообігу. У сучасних умовах ринкової конкуренції удосконалення системи управління логістикою дозволяє підприємству підвищувати ефективність господарської діяльності, покращувати якість обслуговування клієнтів та зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку.

Аналіз динаміки основних фінансових результатів діяльності ТОВ «СК НІКАС» за 2021-2025 роки свідчить про суттєві коливання доходів та прибутковості підприємства. Найнижчий рівень доходу спостерігається у 2022 році - 1863,9 тис. грн, що становить лише близько 28 % від показника 2021 року. Це зниження

доходів пов'язане зі скороченням обсягів реалізації продукції та змінами ринкових умов. Починаючи з 2023 року, підприємство демонструє активне відновлення фінансових результатів, що відображається у зростанні доходу до 9043,5 тис. грн. У 2024–2025 роках спостерігається стабільна позитивна динаміка доходів, що свідчить про ефективну реалізацію комерційної політики та розширення ринків збуту. Таким чином, за період 2021-2025 рр. підприємство змогло подолати тимчасові економічні труднощі та забезпечити зростання доходів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансових результатів діяльності ТОВ «СК НІКАС» за 2021-2025 рр., тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід від реалізації продукції	6563,1	1863,9	9043,5	10848,7	16633,7
Собівартість реалізованої продукції	6320,0	1720,0	8100,0	9700,0	15400,0
Валовий прибуток	243,1	143,9	943,5	1148,7	1233,7
Операційні витрати	133,7	129,6	408,9	614,1	627,2
Чистий прибуток	109,4	14,3	534,6	263,1	606,5
Рентабельність діяльності, %	1,67	0,77	5,91	2,43	3,65

Валовий прибуток підприємства за період 2021-2025 років демонструє позитивну динаміку, незважаючи на коливання доходів. У 2022 році він досяг мінімального рівня - 143,9 тис. грн, що відповідає низьким обсягам реалізації продукції. Вже у 2023 році спостерігається різке зростання валового прибутку до 943,5 тис. грн, що обумовлено збільшенням обсягів продажу та оптимізацією собівартості продукції. У наступні роки валовий прибуток продовжує зростати та у 2025 році становить 1 233,7 тис. грн, що забезпечує стабільну фінансову базу для розвитку підприємства. Показники чистого прибутку також демонструють позитивну динаміку, досягнувши у 2025 році 606,5 тис. грн. Це свідчить про ефективне управління витратами та оптимізацію операційної діяльності підприємства.

Рівень рентабельності діяльності підприємства за 2021-2025 роки свідчить про поступове підвищення ефективності використання ресурсів. Найнижчий показник рентабельності спостерігається у 2022 році - 0,77 %, що пов'язано зі зменшенням доходів та нестабільністю ринку. У 2023 році рентабельність значно підвищується до 5,91 %, демонструючи високий ефект від відновлення обсягів реалізації продукції. У 2024-2025 роках рентабельність стабілізується на рівні 2,43-3,65 %, що свідчить про контроль витрат та оптимізацію операційної діяльності. В цілому, позитивна динаміка рентабельності підтверджує зростання економічної ефективності підприємства. Це дозволяє забезпечити фінансову стійкість та створює передумови для подальшого розвитку та інвестування у виробництво (рис. 2.1).

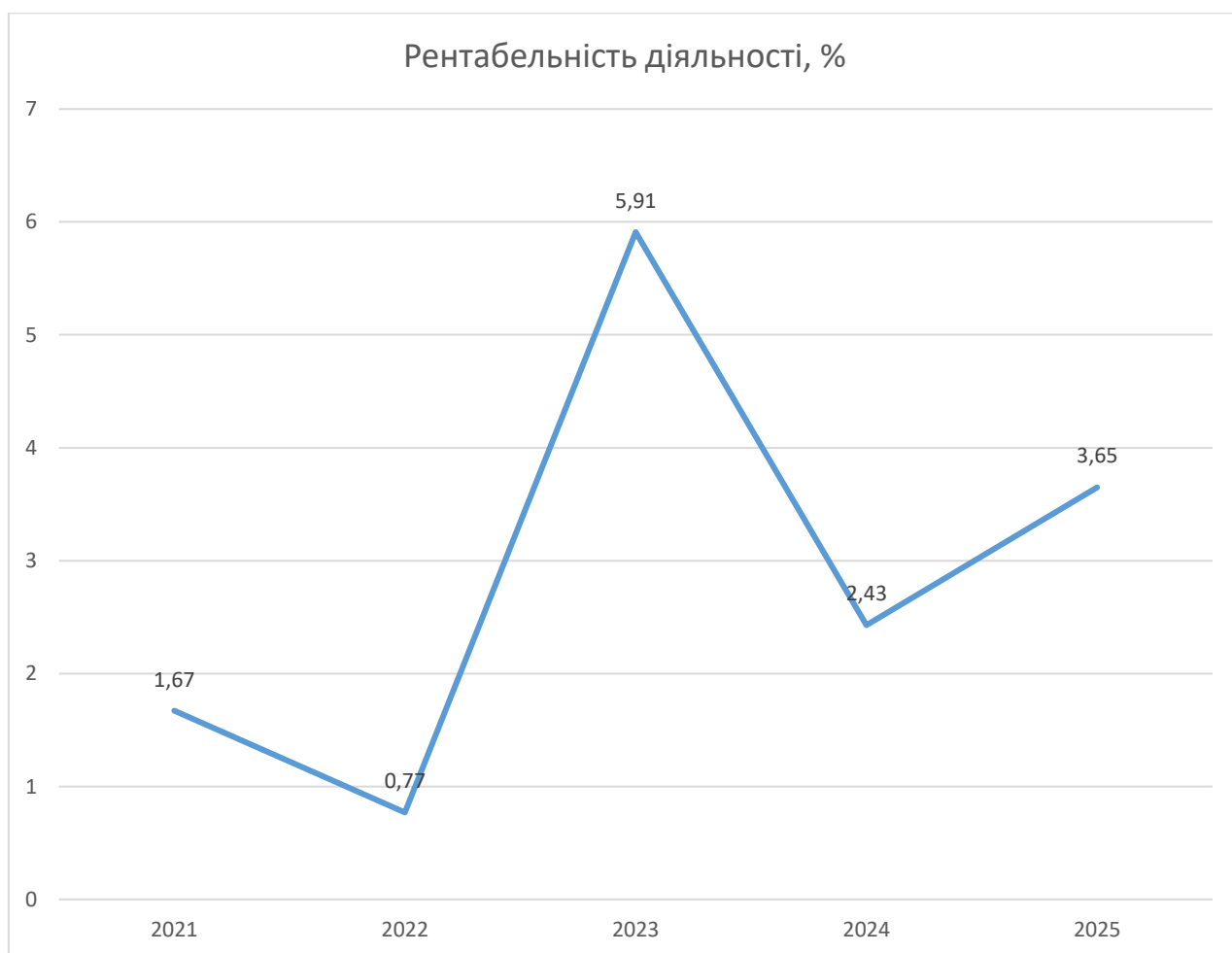


Рис. 2.1. Динаміка рентабельності бізнесу ТОВ «СК НІКАС»

Аналіз динаміки активів та зобов'язань ТОВ «СК НІКАС» за 2021-2025 роки свідчить про поступове зростання майнового потенціалу підприємства. Активи підприємства у 2021 році становили 3 658,7 тис. грн і протягом наступних років демонстрували коливання, досягаючи у 2025 році 9 202,8 тис. грн. Зростання активів пов'язане з розширенням операційної діяльності, збільшенням обсягів реалізації продукції та інвестицій у виробничі та торговельні процеси. Власний капітал підприємства також збільшувався з 306,1 тис. грн у 2021 році до 1 651,0 тис. грн у 2025 році, що свідчить про накопичення фінансових ресурсів і підвищення стійкості фінансової бази. Показник зобов'язань демонструє подібну динаміку – із 3 352,6 тис. грн у 2021 році до 7 551,8 тис. грн у 2025 році, що відображає збільшення залучених коштів для фінансування операційної діяльності. Загалом, підприємство показує позитивну тенденцію до нарощування активів і розвитку фінансового потенціалу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка активів, зобов'язань та показників фінансової стійкості ТОВ «СК НІКАС» за 2021-2025 рр., тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Активи	3658,7	2650,4	4019,4	4638,6	9202,8
Власний капітал	306,1	320,4	823,5	1044,5	1651,0
Зобов'язання	3352,6	2330,0	3195,9	3594,1	7551,8
Коефіцієнт автономії	0,08	0,12	0,20	0,23	0,18
Коефіцієнт фінансової залежності	0,92	0,88	0,80	0,77	0,82
Рентабельність активів (ROA), %	2,99	0,54	13,30	5,67	6,59

Показники фінансової стійкості підприємства також демонструють позитивні зміни за період 2021-2025 років. Коефіцієнт автономії зріс із 0,08 у 2021 році до максимального значення 0,23 у 2024 році, що свідчить про підвищення частки власного капіталу у структурі активів та зменшення залежності від позикових коштів. У 2025 році коефіцієнт автономії знизився до 0,18, що пояснюється

значним зростанням залучених зобов'язань для фінансування розширення діяльності. Коефіцієнт фінансової залежності, навпаки, зменшився із 0,92 у 2021 році до 0,77 у 2024 році, а у 2025 році склав 0,82, що відображає збалансоване поєднання власних та залучених ресурсів у структурі фінансування підприємства. Така динаміка свідчить про достатню гнучкість підприємства у фінансуванні діяльності та контрольовану залежність від зовнішніх джерел коштів (рис. 2.2).

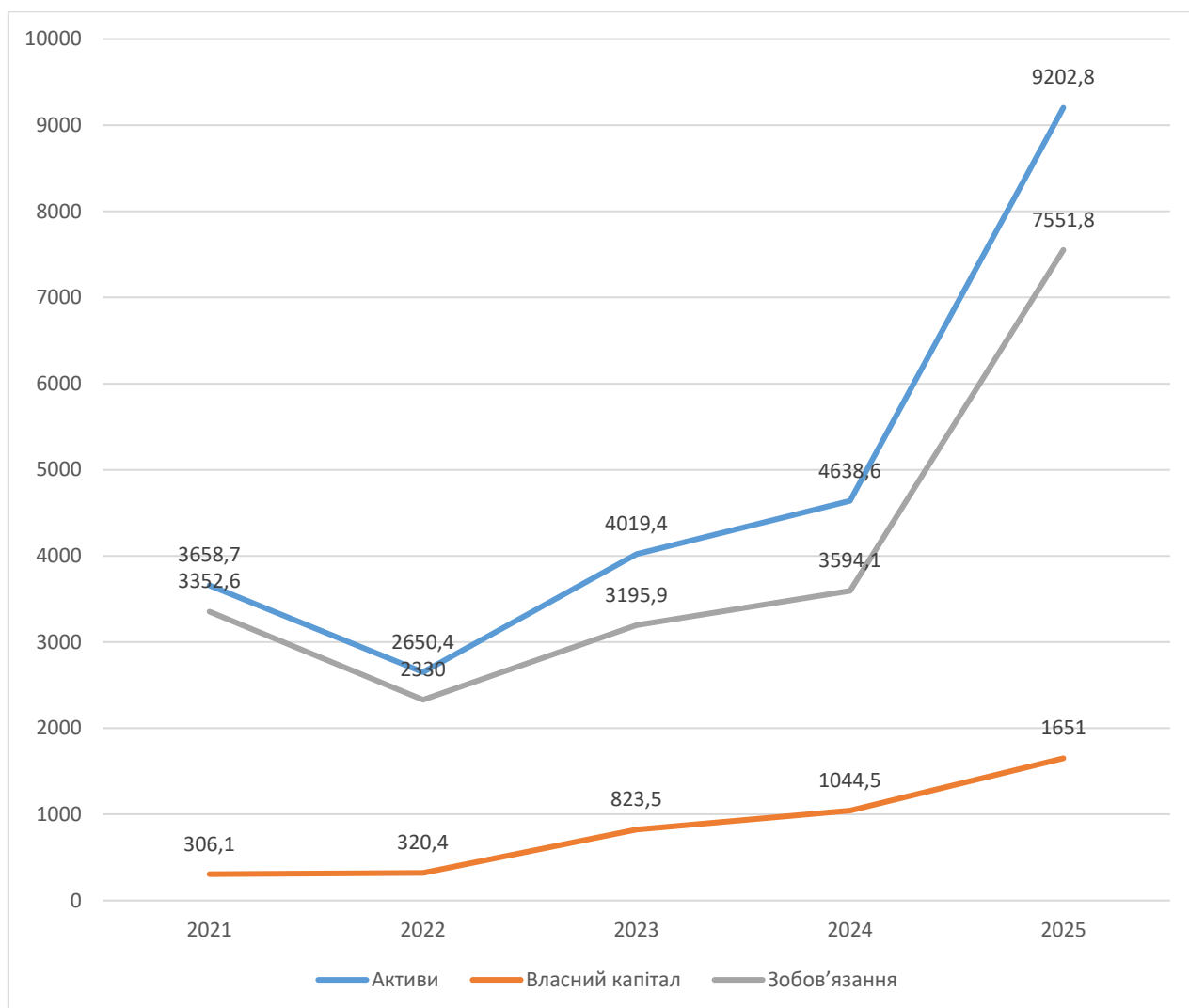


Рис. 2.2. Динаміка активів, зобов'язань та власного капіталу ТОВ «СК НІ-КАС»

Рентабельність активів (ROA) підприємства демонструє коливання протягом 2021-2025 років, що відображає зміну ефективності використання ресурсів. У 2021 році показник становив 2,99 %, після чого у 2022 році знизився до 0,54 %

через скорочення доходів та падіння прибутковості. Починаючи з 2023 року, ROA суттєво зростає до 13,30 %, що свідчить про підвищення ефективності використання активів у господарській діяльності. У 2024 та 2025 роках рентабельність активів залишалася стабільно високою - 5,67 % та 6,59 % відповідно, що підтверджує ефективне управління ресурсами та контроль за витратами. В цілому, аналіз показників активів, зобов'язань та фінансової стійкості підтверджує стабільність і поступове зміцнення економічного стану підприємства ТОВ «СК НІКАС».

Аналіз показників ділової активності ТОВ «СК «НІКАС» за 2021-2025 роки свідчить про коливання ефективності використання активів підприємства. Коефіцієнт оборотності активів у 2021 році становив 1,79 разів, після чого у 2022 році різко знизився до 0,70 разів через значне падіння обсягів реалізації продукції. У 2023-2024 роках показник зростає до 2,25-2,34 разів, що свідчить про підвищення інтенсивності використання активів у господарській діяльності. У 2025 році коефіцієнт оборотності активів знизився до 1,81 разів, що відображає збільшення обсягів активів у зв'язку з розширенням операційної діяльності. Період обороту активів відображає аналогічну динаміку: найбільше тривалість обороту спостерігається у 2022 році - 514 днів, а найменша - у 2024 році, що свідчить про покращення ефективності обіговості активів. Загалом підприємство демонструє здатність до відновлення ефективності використання активів після кризових періодів (табл. 2.3).

Коефіцієнт оборотності власного капіталу протягом аналізованого періоду демонструє значні коливання, що свідчить про зміну інтенсивності використання власних фінансових ресурсів підприємства. У 2021 році він був на рівні 21,45 разів, а у 2022 році різко знизився до 5,82 разів у зв'язку зі скороченням доходів та зростанням частки власного капіталу. У 2023-2025 роках показник коливається в межах 10,07-10,98 разів, що свідчить про більш стабільне та збалансоване використання власних коштів у господарській діяльності. Коефіцієнт оборотності зобов'язань також демонструє позитивну динаміку - від 1,96 у 2021 році до 2,20 у 2025 році, з максимумом у 3,02 у 2024 році, що відображає ефективне використання залучених ресурсів. Період погашення зобов'язань зменшився з

186 днів у 2021 році до 166 днів у 2025 році, що свідчить про покращення платіжної дисципліни підприємства. У цілому, динаміка цих показників вказує на підвищення фінансової гнучкості підприємства та ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.3

Показники ділової активності ТОВ «СК «НІКАС» за 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт оборотності активів, разів	1,79	0,70	2,25	2,34	1,81
Період обороту активів, днів	201	514	162	156	199
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, разів	21,45	5,82	10,98	10,39	10,07
Коефіцієнт оборотності зобов'язань, разів	1,96	0,80	2,83	3,02	2,20
Період погашення зобов'язань, днів	186	456	129	121	166
Коефіцієнт фінансового левериджу	10,96	7,27	3,88	3,44	4,57

Коефіцієнт фінансового левериджу демонструє зниження ризику фінансової залежності підприємства у 2023-2024 роках та деяке зростання у 2025 році - до 4,57 разів. Це свідчить про збільшення частки позикового капіталу у структурі фінансування діяльності, що пов'язано з розширенням обсягів реалізації продукції та активів. Незважаючи на коливання, показники ділової активності загалом демонструють здатність підприємства ефективно управляти як власними, так і залученими ресурсами.

Високий рівень оборотності активів та зобов'язань у 2023-2024 роках свідчить про ефективне використання робочого капіталу для забезпечення реалізації продукції. Зменшення періоду обороту активів та погашення зобов'язань у 2025 році підкреслює поліпшення платіжної дисципліни та фінансового контролю. В цілому, аналіз показників підтверджує підвищення ділової активності та фінансової стійкості підприємства ТОВ «СК «НІКАС» (рис. 2.3).

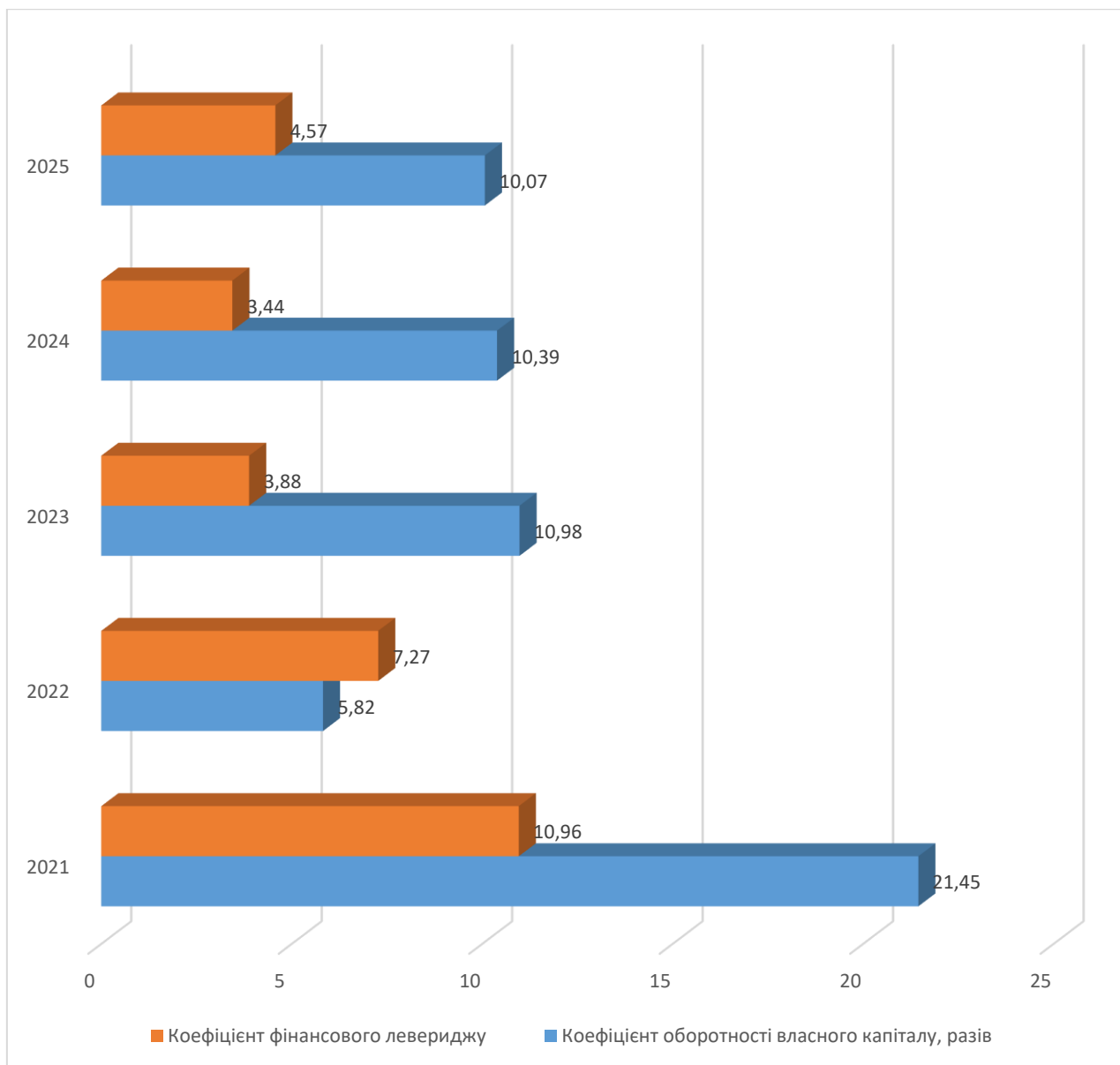


Рис. 2.3. Динаміка фінансових індикаторів ТОВ «СК «НІКАС»

Аналіз динаміки продуктивності та оплати праці у ТОВ «СК «НІКАС» за 2021-2025 роки свідчить про значні зміни у використанні трудових ресурсів та ефективності роботи персоналу. Валовий дохід підприємства зріс з 6 563 тис. грн у 2021 році до 16 633 тис. грн у 2025 році, що у 2,5 раза перевищує показник початкового року. Продуктивність праці на одного працівника також демонструє позитивну динаміку, хоча у 2025 році спостерігається деяке зниження порівняно з 2024 роком, що пояснюється збільшенням чисельності персоналу. Фонд оплати праці за аналізований період зріс помірними темпами, досягаючи 528 тис. грн у 2025 році, а середньорічна зарплата одного працівника збільшилася з 198 тис.

грн до 264 тис. грн. Частка витрат на оплату праці у доході поступово зменшувалася і у 2025 році становила лише 3,17 %, що свідчить про підвищення економічної ефективності використання трудових ресурсів. Загалом, динаміка показників підтверджує ефективне управління персоналом і оптимізацію витрат на оплату праці, що сприяє підвищенню результативності господарської діяльності підприємства ТОВ «СК «НІКАС» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Продуктивність та оплата праці у ТОВ «СК «НІКАС», 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., %
Валовий дохід, тис. грн.	6563	1 863	9043	10848	16633	253,5
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3281	1863	9043	10848	8316	253,4
Фонд оплати праці, тис. грн./рік	396	237	422	475	528	133,3
Середньорічна зарплата одного працівника, тис. грн.	198	237	422	475	264	133,3
Частка витрат на оплату праці у доході, %	6,03	12,75	4,67	4,38	3,17	52,6

Аналіз динаміки реалізації основних видів товарної продукції ТОВ «СК «НІКАС» за 2021-2025 роки свідчить про суттєві коливання обсягів продажу підприємства. Найбільші обсяги реалізації стабільно демонструють харчові добавки та смакові приправи для м'ясних і рибних продуктів, що свідчить про їх високу популярність на ринку. У 2022 році відбулося різке скорочення реалізації всіх категорій продукції, зокрема загальний валовий дохід підприємства знизився до 1 863,9 тис. грн. Це падіння пояснюється економічними коливаннями та тимчасовим скороченням попиту на продукцію. Реалізація спецій та стабілізаторів та-

кож істотно знизилася, що негативно вплинуло на загальний фінансовий результат. Тому 2022 рік став критичним у плані підтримки рентабельності підприємства та ефективності збуту (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка реалізації основних видів товарної продукції ТОВ «СК «НІКАС» за 2021-2025 рр., тис. грн.

Рік	Харчові до-бавки	Смакові приправи для м'ясних та рибних продуктів	Спеції	Стабілізатори	Емульгатори	Підсилювачі смаку	Інші види про-дукції	Загальний валовий дохід
2021	1700,0	1200,0	1000,0	700,0	600,0	400,0	363,1	6563,1
2022	450,0	350,0	300,0	200,0	150,0	100,0	263,9	1863,9
2023	2300,0	1800,0	1500,0	1 000,0	750,0	500,0	693,5	9043,5
2024	2750,0	2150,0	1800,0	1 200,0	900,0	600,0	848,7	10848,7
2025	4200,0	3300,0	2700,0	1 900,0	1 400,0	950,0	2 183,7	16633,7
2025 р. до 2021 р., %	247,1	275,0	270,0	271,4	233,3	237,5	60	-

Починаючи з 2023 року, підприємство демонструє відновлення обсягів реалізації продукції, що призвело до збільшення загального валового доходу до 9043,5 тис. грн. Зростання спостерігається у всіх категоріях продукції: харчові добавки досягли 2300,0 тис. грн, смакові приправи - 1800,0 тис. грн, спеції - 1500,0 тис. грн, що відображає ефективну комерційну політику підприємства. Стабілізатори та емульгатори також показали помітне збільшення реалізації, що свідчить про підвищення попиту на допоміжні складові харчових продуктів. Такі результати свідчать про відновлення фінансової стабільності та покращення уп-

равління виробничими процесами. Крім того, підприємство змогло зберегти клієнтську базу та адаптувати пропозицію продукції під ринкові умови. В результаті, 2023 рік став періодом поступового відновлення ділової активності (рис 2.4).

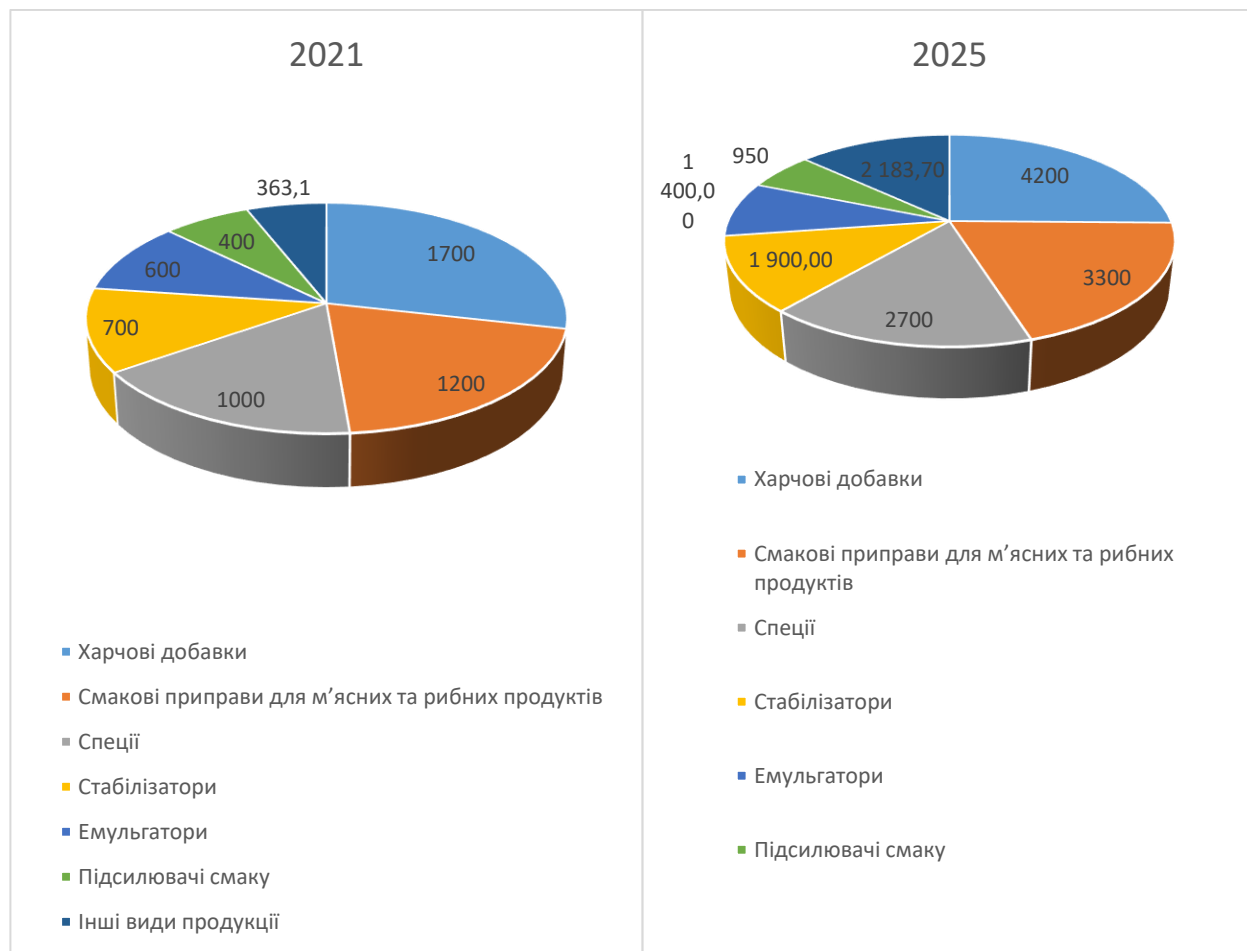


Рис. 2.4. Структура реалізації основних видів товарної продукції ТОВ «СК НІКАС» за 2021-2025 рр., тис. грн.

У 2024-2025 роках спостерігається стабільне зростання обсягів реалізації всіх видів продукції, що свідчить про успішну стратегію розвитку підприємства. Харчові добавки у 2025 році зросли до 4200,0 тис. грн, смакові приправи - до 3300,0 тис. грн, а спеції - до 2700,0 тис. грн. Стабілізатори, емульгатори та підсилювачі смаку також демонструють значне зростання, що підтверджує ефективність виробничих і маркетингових процесів. Загальний валовий дохід у 2025 році досяг 16633,7 тис. грн, що у 2,5 раза перевищує рівень 2021 року. Такі показники свідчать про стабільну динаміку зростання підприємства та посилення

його позицій на ринку. Водночас, цей період характеризується оптимізацією операційних витрат та підвищенням рентабельності.

Динаміка інших видів продукції, включаючи різноманітні харчові складові та допоміжні матеріали, відзначається значною волатильністю, що пояснюється сезонністю попиту та коливанням ринкових цін. Незважаючи на це, у 2025 році обсяг реалізації інших видів продукції зріс до 2183,7 тис. грн, що демонструє здатність підприємства диверсифікувати джерела доходу. Показники зростання за 2025 рік порівняно з 2021 роком у всіх основних категоріях продукції свідчать про ефективну комерційну політику. Збільшення реалізації стабілізаторів і емульгаторів також підтверджує високий рівень організації виробничого процесу. Аналіз таблиці свідчить про позитивну тенденцію розвитку асортиментної структури продукції та стабільне підвищення результативності господарської діяльності. В цілому, динаміка реалізації продукції демонструє успішність стратегії підприємства та ефективність управління виробничими і збутовими процесами.

2.2. Особливості організації стратегічного і логістичного менеджменту на підприємстві

Стратегічний і логістичний менеджмент є ключовими чинниками ефективного функціонування ТОВ «СК «НІКАС». Підприємство займається посередницькою торгівлею різноманітними товарами, виробництвом харчових добавок, спецій та приправ. Основна стратегічна мета полягає у забезпеченні сталого зростання доходів, оптимізації ресурсів та підвищенні ефективності діяльності підприємства. Для досягнення цієї мети використовується комплексний підхід, що включає стратегічне планування, аналіз сильних і слабких сторін, оцінку ризиків, а також організацію логістичних процесів і управління ланцюгом постачання.

Стратегічне управління на підприємстві включає визначення місії та цілей, планування виробничих і комерційних заходів, бюджетування та контроль фінансових результатів. В таблиці 2.6 наведені умовні дані щодо особливостей

стратегічного управління підприємства, включаючи основні стратегічні цілі, показники ефективності та ключові заходи.

Таблиця 2.6

Особливості стратегічного управління ТОВ «СК «НІКАС»

Стратегічна ціль	Показник ефективності	Основні заходи
Збільшення доходів	Валова виручка, тис. грн	Розширення ринку збуту, запуск нових продуктів
Підвищення рентабельності	ROA, %	Оптимізація витрат, контроль собівартості
Підвищення продуктивності праці	Тис. грн/особу	Мотиваційні програми, автоматизація процесів
Розширення асортименту	Кількість продуктів	Введення нових видів спецій та добавок
Поліпшення логістики	Середній час поставки, дні	Оптимізація маршрутів та складів

Аналіз даних Таблиці 2.6 свідчить про те, що стратегічне управління на підприємстві ТОВ «СК «НІКАС» спрямоване на комплексне підвищення ефективності діяльності. Основні стратегічні цілі охоплюють збільшення доходів, підвищення рентабельності, продуктивності праці, розширення асортименту та покращення логістики. Для кожної цілі визначено конкретні показники ефективності, що дозволяє вимірювати прогрес та оцінювати результативність управлінських заходів. Так, збільшення валової виручки планується за рахунок розширення ринку збуту та запуску нових продуктів, що свідчить про активну стратегію росту. Підвищення рентабельності досягається через оптимізацію витрат і контроль собівартості, що забезпечує економічну стійкість підприємства. Крім того, увага до продуктивності праці та середнього часу поставки підкреслює інтеграцію стратегічного і логістичного менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності на ринку харчових продуктів.

У таблиці 2.7 наведено розрахунки SWOT-аналізу з бальною оцінкою впливу факторів на діяльність підприємства.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ «СК «НІКАС»

Фактор	Балова оцінка впливу (1–5)	Коментар	Сумарний бал
Сильні сторони			
Висока якість продукції	5	Конкурентна перевага на ринку	5
Широкий асортимент	4	Диверсифікація джерел доходу	4
Ефективне управління персоналом	3	Висока продуктивність праці	3
Слабкі сторони			
Обмежені фінансові ресурси	4	Впливає на масштабування	4
Недостатня автоматизація	3	Потребує модернізації	3
Можливості			
Розширення ринку збуту	5	Високий потенціал зростання	5
Запуск нових продуктів	4	Відповідь на попит	4
Загрози			
Економічна нестабільність	5	Може знизити обсяги продажу	5
Конкуренція	4	Необхідність маркетингових заходів	4

Аналіз SWOT-таблиці 2.7 показує, що ТОВ «СК «НІКАС» має низку значних сильних сторін, які забезпечують конкурентні переваги на ринку. До ключових факторів належать висока якість продукції, широкий асортимент та ефективне управління персоналом, що сприяє стабільній продуктивності праці та лояльності клієнтів. Водночас слабкі сторони, такі як обмежені фінансові ресурси та недостатня автоматизація, створюють певні бар'єри для швидкого масштабування та модернізації виробничих і логістичних процесів. Виявлення цих слабких місць дозволяє підприємству планувати цільові заходи для їх усунення і підвищення загальної ефективності бізнесу.

Оцінка можливостей та загроз свідчить, що підприємство має високий потенціал зростання за рахунок розширення ринку збуту та запуску нових продуктів, що відповідає попиту споживачів. Водночас зовнішні загрози, такі як економічна нестабільність та конкуренція, вимагають впровадження стратегічних маркетингових заходів і управлінських рішень для збереження рентабельності та стабільності бізнесу. Таким чином, SWOT-аналіз дозволяє ТОВ «СК «НІКАС» комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники діяльності та визначити пріоритети для стратегічного планування і розвитку.

Логістичний менеджмент на підприємстві охоплює управління закупівлями, транспортуванням, зберіганням продукції та контролем запасів. Таблиця 2.8 демонструє основні логістичні процеси та відповідальні показники для оптимізації постачання продукції.

Аналіз таблиці 2.8 демонструє, що основні логістичні процеси ТОВ «СК «НІКАС» організовані системно та з урахуванням частоти виконання кожного етапу. Закупівля сировини здійснюється щомісяця, що дозволяє забезпечувати безперервність виробництва, а відділ закупівель відповідає за своєчасне виконання замовлень. Транспортування продукції проводиться щотижня, і ефективність цього процесу контролюється за часом доставки, що сприяє збереженню якості товарів і скороченню простоїв. Постійний контроль обсягів запасів на складі забезпечує ефективне управління запасами та оптимізацію складу. Комплектування замовлень виконується щодня, що гарантує своєчасну підго-

товку продукції для клієнтів, а контроль запасів щомісяця допомагає підтримувати відповідність плану та уникати нестачі або надлишку продукції. Така організація логістичних процесів забезпечує безперервність виробництва, підвищує рівень обслуговування клієнтів та сприяє загальній ефективності підприємства.

Таблиця 2.8

Основні логістичні процеси ТОВ «СК «НІКАС»

Логістичний процес	Частота здійснення	KPI
Закупівля сировини	Щомісяця	% виконання замовлень
Транспортування	Щотижня	Час доставки, дні
Зберігання на складі	Постійно	Обсяг запасів, тис. кг
Комплектування замовлень	Щодня	% виконання замовлень
Контроль запасів	Щомісяця	% відповідності плану

Ланцюг постачання підприємства включає постачальників сировини, виробництво, складування, дистрибуцію та доставку кінцевому споживачу. Таблиця 2.9 ілюструє умовну схему логістичного ланцюга з показниками ефективності.

Таблиця 2.9

Ланцюг постачання ТОВ «СК «НІКАС» та ключові показники ефективності

Етап ланцюга	Основні показники	KPI
Постачальники сировини	Час поставки, дні	90% поставок вчасно
Виробництво	Обсяг продукції, тис. кг	95% виконання плану
Складування	Запаси, тис. кг	100% контроль запасів
Дистрибуція	Кількість точок збуту	+40% точок
Доставка клієнтам	Час доставки, дні	98% виконання строків

Аналіз таблиці 2.9 показує, що ланцюг постачання ТОВ «СК «НІКАС» функціонує ефективно та забезпечує високу якість обслуговування клієнтів. На

етапі постачання сировини контроль часу поставки дозволяє забезпечити 90% своєчасних поставок, що є критично важливим для безперервності виробничого процесу. Виробництво продукції виконується з досягненням 95% планового обсягу, що свідчить про стабільну організацію виробничих процесів та ефективне планування ресурсів. Складування забезпечує 100% контроль запасів, що мінімізує ризики нестачі або надлишку продукції на складі. Дистрибуція товарів охоплює значне розширення кількості точок збуту (+40%), що сприяє збільшенню охоплення ринку та доступності продукції для споживачів. Доставка клієнтам здійснюється з високим рівнем виконання строків - 98%, що підтверджує оперативність логістики та задоволеність клієнтів. Загалом, ланцюг постачання ТОВ «СК «НІКАС» характеризується високою надійністю та інтеграцією стратегічного та логістичного менеджменту.

Витрати на логістику є важливим елементом стратегічного менеджменту, оскільки безпосередньо впливають на рентабельність.

Таблиця 2.10 наводить дані логістичних витрат підприємства за категоріями.

Таблиця 2.10

Логістичні витрати ТОВ «СК «НІКАС», тис. грн.

Витрати	2021	2022	2023	2024	2025	% змін 2025/2021
Транспортні	420	150	500	550	750	78,6
Зберігання на складі	210	100	250	280	400	90,5
Витрати на пакування	120	50	140	160	220	83,3
Логістичний персонал	80	40	90	100	140	75
Інші витрати	50	30	60	70	90	80
Загальні витрати	880	370	1040	1160	1600	81,8

Аналіз даних таблиці 2.10 свідчить, що логістичні витрати ТОВ «СК «НІКАС» за період 2021-2025 рр. мають тенденцію до зростання, що відображає розширення діяльності та підвищення обсягів продукції. Найбільшу питому вагу

займають транспортні витрати, які зросли на 78,6% порівняно з 2021 роком, що пов'язано з розширенням дистрибуційної мережі та збільшенням обсягів доставки продукції. Витрати на зберігання на складі зросли на 90,5%, що свідчить про необхідність підтримки більших запасів для забезпечення безперервності виробництва та виконання замовлень клієнтів. Витрати на пакування збільшилися на 83,3%, а витрати на логістичний персонал - на 75%, що відображає потребу у додаткових ресурсах для підтримки високого рівня обслуговування.

Аналіз даних додатка А свідчить, що між логістичними витратами та рентабельністю діяльності ТОВ «СК «НІКАС» існує помірний позитивний кореляційний зв'язок ($r = 0,42$). Це означає, що збільшення логістичних витрат частково впливає на підвищення рентабельності підприємства, але не є єдиним визначальним фактором. Найбільші відхилення спостерігалися у 2022 році, коли логістичні витрати були мінімальні, а рентабельність знизилася до 0,77%, що свідчить про чутливість фінансових результатів до ефективності логістики. У 2023-2025 роках збільшення логістичних витрат супроводжувалося ростом рентабельності, хоча відхилення окремих років показують наявність інших зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на фінансовий результат. Таким чином, кореляційний аналіз демонструє необхідність комплексного управління логістикою для стабільного зростання рентабельності підприємства.

Регресійний аналіз з додатка Б дозволяє кількісно оцінити вплив логістичних витрат на рентабельність діяльності. Рівняння регресії $ROA = 0,8 + 0,0021 * \text{Логістичні витрати}$ показує, що на кожні додаткові 1000 тис. грн логістичних витрат рентабельність зростає приблизно на 2,1%. Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,1764$ свідчить, що близько 18% змін рентабельності пояснюються змінами логістичних витрат, решта змін залежить від інших факторів, таких як обсяг продажів, собівартість продукції та ефективність виробництва. Стандартна помилка та t-критерій підтверджують статистичну значущість коефіцієнта при обмеженому числі спостережень. Отже, регресійний аналіз підкреслює, що оптимізація логістичних витрат є важливим інструментом підвищення фінансової ефективності ТОВ «СК «НІКАС», але не замінює комплексного управлінського підходу.

РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СК «НІКАС»

3.1. Розвиток стратегії процесної інтеграції в ланцюгу постачання товарів підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств в Україні особливої актуальності набуває формування стратегії процесної інтеграції в ланцюгах постачання. Для ТОВ «СК «НІКАС», яке здійснює виробництво та дистрибуцію харчових добавок, спецій і приправ, ефективна інтеграція постачальників, виробничих процесів, складської логістики та каналів збуту є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності. Враховуючи тривалі умови воєнного стану, нестабільність транспортної інфраструктури, ризики перебоїв у постачанні та коливання попиту, стратегія розвитку підприємства повинна передбачати підвищення гнучкості логістичних процесів, диверсифікацію постачальників та цифровізацію управління ланцюгом постачання.

Основною метою стратегії процесної інтеграції ТОВ «СК «НІКАС» на період 2027–2030 років є створення стійкої, адаптивної та економічно ефективної системи управління потоками матеріальних ресурсів і готової продукції. Така система повинна забезпечувати швидке реагування на зміни ринкової ситуації, оптимізацію витрат, підвищення прозорості логістичних процесів та скорочення часу виконання замовлень. У межах стратегії передбачається інтеграція інформаційних систем постачальників, автоматизація управління запасами, розвиток партнерських відносин із ключовими контрагентами та розширення регіональної мережі збуту.

Для реалізації зазначеної стратегії визначено основні напрями інтеграції логістичних процесів у ланцюгу постачання підприємства, що наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями процесної інтеграції ланцюга постачання ТОВ «СК «НІКАС» на 2027-2030 рр.

Напрямок інтеграції	Основний зміст заходів	Очікуваний результат	Термін реалізації
Інтеграція з постачальниками	Диверсифікація постачальників сировини, укладання довгострокових контрактів	Зменшення ризику перебоїв у постачанні	2027-2028
Цифровізація логістики	Впровадження системи управління запасами та електронного документообігу	Підвищення прозорості та швидкості обробки інформації	2027-2029
Оптимізація складської логістики	Автоматизація обліку запасів та модернізація складських приміщень	Скорочення витрат на зберігання	2028-2030
Розширення каналів дистрибуції	Розвиток нових партнерських мереж збуту	Збільшення обсягів реалізації	2028-2030
Підвищення гнучкості транспортування	Використання альтернативних логістичних маршрутів	Скорочення часу доставки	2027-2030

Важливим елементом формування стратегії є оцінка ефективності майбутніх змін у логістичному ланцюгу. Для цього визначено ключові показники результативності інтеграції логістичних процесів, які дозволяють оцінити очікуваний ефект від реалізації стратегічних заходів.

Проведений аналіз стратегічних напрямів процесної інтеграції ланцюга постачання ТОВ «СК «НІКАС» на 2027-2030 рр. свідчить про комплексний підхід до вдосконалення логістичної системи підприємства. Запропоновані напрями охоплюють ключові етапи функціонування ланцюга постачання, включаючи

взаємодію з постачальниками, управління запасами, складську логістику, транспортне забезпечення та систему збуту. Особливу увагу приділено диверсифікації постачальників сировини та укладанню довгострокових контрактів, що дозволить знизити ризики перебоїв у постачанні та забезпечити стабільність виробничого процесу. Впровадження цифрових інструментів управління логістикою сприятиме підвищенню прозорості інформаційних потоків і прискоренню обробки даних. Крім того, автоматизація складських процесів та модернізація складської інфраструктури дозволять оптимізувати управління запасами та зменшити витрати на їх зберігання. У сукупності реалізація цих заходів сприятиме формуванню більш ефективної та інтегрованої системи управління матеріальними потоками підприємства.

Водночас запропонована стратегія враховує необхідність адаптації логістичних процесів підприємства до нестабільного зовнішнього середовища, зокрема умов тривалого воєнного стану в Україні. Застосування альтернативних транспортних маршрутів та підвищення гнучкості системи транспортування дозволить скоротити час доставки продукції та мінімізувати ризики логістичних затримок. Розширення каналів дистрибуції та формування нових партнерських зв'язків із торговельними мережами сприятиме збільшенню обсягів реалізації та розширенню ринків збуту. Важливим аспектом є також поетапний характер реалізації заходів, що забезпечує поступове впровадження змін у 2027-2030 роках і дозволяє підприємству ефективно розподіляти ресурси. Системна інтеграція логістичних процесів створює передумови для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «СК «НІКАС» та зміцнення його позицій на ринку. Таким чином, реалізація визначених стратегічних напрямів сприятиме формуванню стійкого та адаптивного ланцюга постачання, здатного ефективно функціонувати в умовах економічної та військової нестабільності.

Аналіз прогнозних показників ефективності інтеграції логістичних процесів ТОВ «СК «НІКАС» у 2027-2030 рр. свідчить про поступове підвищення результативності функціонування ланцюга постачання підприємства. Зокрема, очікується скорочення середнього часу виконання замовлення з 5 днів у 2025

році до 3 днів у 2030 році, що свідчить про підвищення оперативності логістичних процесів та покращення організації взаємодії між учасниками ланцюга постачання. Одночасно прогнозується поступове зниження частки логістичних витрат у доході підприємства з 9,6% до 8,0%, що відображає ефект від оптимізації транспортних маршрутів, автоматизації складських процесів та підвищення ефективності управління запасами. Важливим показником є також підвищення рівня виконання замовлень з 94% до 98%, що свідчить про зростання надійності та стабільності постачання продукції споживачам. Покращення цього показника сприятиме зміцненню довіри клієнтів і підвищенню репутації підприємства на ринку. У сукупності ці тенденції демонструють позитивний вплив інтеграції логістичних процесів на результативність діяльності підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозні показники ефективності інтеграції логістичних процесів ТОВ «СК «НІКАС» у 2027-2030 рр.

Показник	2025	2027	2028	2029	2030
Середній час виконання замовлення, днів	5,0	4,5	4,0	3,5	3,0
Логістичні витрати, % від доходу	9,6	9,2	8,8	8,4	8,0
Рівень виконання замовлень, %	94	95	96	97	98
Кількість активних постачальників	8	10	12	13	15
Кількість точок збуту	35	40	45	50	55

Крім того, прогнозні показники відображають активний розвиток партнерської мережі підприємства та розширення його ринкової присутності. Так, кількість активних постачальників зросте з 8 у 2025 році до 15 у 2030 році, що дозволить диверсифікувати джерела постачання сировини та знизити ризики перебоїв у виробничому процесі. Розширення мережі постачальників також сприя-

тиме підвищенню конкурентності закупівель і покращенню умов співпраці. Паралельно прогнозується збільшення кількості точок збуту з 35 до 55, що свідчить про активну політику підприємства щодо розвитку каналів дистрибуції та розширення географії продажів. Така тенденція створює передумови для збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення фінансової стійкості підприємства. У поєднанні з оптимізацією логістичних витрат та скороченням часу доставки це сприятиме формуванню більш ефективної та адаптивної системи управління ланцюгом постачання. Отже, реалізація прогнозних показників свідчить про позитивні перспективи розвитку логістичної діяльності ТОВ «СК «НІКАС» у стратегічному періоді до 2030 року.

Аналіз впливу воєнних умов на функціонування ланцюга постачання ТОВ «СК «НІКАС» свідчить про наявність низки суттєвих ризиків, які можуть призводити до поступового виснаження ключових ресурсів підприємства. Найбільш значними загрозами є порушення транспортної інфраструктури та коливання цін на паливо, що безпосередньо впливають на ефективність логістичних операцій і рівень витрат підприємства. Зокрема, руйнування або обмеження використання транспортних шляхів може призводити до збільшення часу доставки продукції та зростання логістичних витрат. Додатковим фактором ризику є мобілізація працівників, що створює дефіцит трудових ресурсів і ускладнює виконання окремих логістичних та виробничих операцій. Перебої у постачанні сировини також можуть негативно впливати на стабільність виробничого процесу, що особливо актуально в умовах нестабільної економічної ситуації. У сукупності зазначені фактори формують комплекс зовнішніх викликів, які необхідно враховувати під час формування стратегії розвитку підприємства.

Водночас результати аналізу свідчать про можливість мінімізації негативного впливу воєнних факторів шляхом впровадження відповідних стратегічних заходів адаптації. Використання альтернативних транспортних маршрутів та співпраця з різними логістичними партнерами дозволять зменшити ризики затримок у доставці продукції. Оптимізація транспортних маршрутів і консолідація вантажів сприятимуть зниженню витрат на перевезення навіть в умовах нестабільних цін на паливо. Автоматизація логістичних процесів і підготовка

кадрового резерву допоможуть частково компенсувати дефіцит трудових ресурсів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка впливу умов воєнного стану на виснаження ресурсів ланцюга постачання ТОВ «СК «НІКАС» та заходи адаптації на 2027-2030 рр.

Фактор впливу воєнного стану	Ресурс, що зазнає виснаження	Рівень ризику (1-5)	Потенційні наслідки для ланцюга постачання	Стратегічні заходи адаптації
Порушення транспортної інфраструктури	Транспортні потужності	4	Збільшення часу доставки, зростання логістичних витрат	Використання альтернативних маршрутів та логістичних партнерів
Коливання цін на паливо	Фінансові ресурси	5	Підвищення транспортних витрат	Оптимізація маршрутів та консолідація вантажів
Мобілізація працівників	Трудові ресурси	4	Дефіцит кваліфікованого персоналу	Автоматизація процесів та підготовка кадрового резерву
Перебої у постачанні сировини	Матеріальні ресурси	3	Нестабільність виробничих процесів	Диверсифікація постачальників та формування страхових запасів
Зниження купівельної спроможності	Ринковий попит	3	Зменшення обсягів реалізації	Розширення каналів збуту та гнучка цінова політика

Диверсифікація постачальників сировини та формування страхових запасів підвищить стійкість виробничої системи до перебоїв у постачанні. Крім

того, розширення каналів збуту та застосування гнучкої цінової політики дозволить підприємству адаптуватися до змін у рівні платоспроможного попиту. Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню стійкості та адаптивності ланцюга постачання ТОВ «СК «НІКАС» у період 2027-2030 років.

Реалізація запропонованої стратегії також передбачає поступове підвищення рівня інтеграції між ключовими учасниками ланцюга постачання: постачальниками, виробничими підрозділами, складськими комплексами та дистрибуційними центрами. Очікувані результати від інтеграції процесів наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані економічні результати впровадження стратегії процесної інтеграції ТОВ «СК «НІКАС»

Показник	2025	2028	2030	Відхилення 2030/2025, %
Дохід від реалізації, млн. грн.	18,5	23,0	29,0	156,8
Логістичні витрати, млн. грн.	1,8	2,0	2,3	127,8
Частка логістичних витрат у доході, %	9,6	8,7	7,9	-17,7
Рентабельність діяльності, %	4,2	5,1	6,4	152,4
Оборотність запасів, разів	4,5	5,2	6,0	133,3

Отже, розвиток стратегії процесної інтеграції в ланцюгу постачання ТОВ «СК «НІКАС» дозволить підвищити ефективність логістичних процесів, зменшити ризики перебоїв у постачанні та забезпечити стійкість діяльності підприємства в умовах тривалого воєнного стану. Інтеграція інформаційних систем, диверсифікація постачальників та оптимізація транспортних маршрутів сприятимуть підвищенню гнучкості управління матеріальними потоками та забезпечать стабільне зростання фінансових результатів підприємства у середньостроковій перспективі.

Для більш повного врахування умов тривалого воєнного стану в Україні при формуванні стратегії процесної інтеграції ланцюга постачання ТОВ «СК «НІКАС» доцільно оцінити вплив воєнних факторів на виснаження ресурсів підприємства та логістичної системи. До таких факторів належать нестабільність транспортної інфраструктури, підвищення вартості палива, дефіцит трудових ресурсів через мобілізацію, а також ризики переривання поставок сировини. Аналіз цих факторів дозволяє сформувати систему превентивних заходів, спрямованих на підтримання стабільності виробничо-логістичних процесів. У таблиці 3.4 наведено оцінку впливу воєнних умов на рівень виснаження ключових ресурсів підприємства та відповідні заходи адаптації у межах стратегії процесної інтеграції на 2027-2030 роки.

Отже, врахування факторів воєнного виснаження ресурсів у процесі формування стратегії процесної інтеграції дозволяє підвищити стійкість ланцюга постачання ТОВ «СК «НІКАС». Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню впливу ризиків воєнного середовища на діяльність підприємства, підвищенню ефективності управління ресурсами та забезпеченню стабільного функціонування логістичної системи у період 2027-2030 років.

3.2. Оптимізація логістичних витрат у системі збуту підприємства ТОВ «СК НІКАС»

Ефективність системи збуту підприємства значною мірою залежить від рівня організації логістичних процесів та раціональності використання транспортних і складських ресурсів. Для ТОВ «СК «НІКАС», яке здійснює реалізацію продукції через мережу оптових і роздрібних партнерів, важливим завданням є зниження логістичних витрат при одночасному забезпеченні своєчасності постачання товарів споживачам. В умовах нестабільної економічної ситуації та обмежень, пов'язаних із воєнним станом в Україні, особливого значення набуває застосування економіко-математичних методів оптимізації логістичних процесів. Використання таких методів дозволяє визначити раціональні обсяги постачання

продукції до різних точок збуту та мінімізувати сумарні транспортні витрати підприємства.

Для вирішення даного завдання застосовано транспортну економіко-математичну модель оптимізації логістичних витрат. Її метою є мінімізація загальних витрат на доставку продукції від складу підприємства до основних регіональних центрів збуту. Цільова функція моделі має вигляд:

$$Z = \sum (C_{ij} \times X_{ij}) \rightarrow \min$$

де Z – загальні логістичні витрати на транспортування продукції;

C_{ij} – витрати на перевезення 1 т продукції з пункту i до пункту j ;

X_{ij} – обсяг перевезень продукції між відповідними пунктами.

При цьому система обмежень включає наявні обсяги продукції на складі підприємства, потребу окремих регіональних центрів збуту та транспортні можливості підприємства.

Вихідні дані для побудови логістичної моделі наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Вихідні дані для оптимізації логістичних витрат у системі збуту ТОВ «СК «НІКАС»

Центр збуту	Попит на продукцію, т	Вартість доставки 1 т, грн.
Вінниця	120	850
Київ	150	1100
Львів	100	1300
Одеса	130	1000
Харків	110	900
Разом	610	-

На основі зазначених даних було визначено фактичну структуру розподілу продукції у системі збуту підприємства, яка сформувалася до впровадження оптимізаційних заходів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Фактичний розподіл поставок продукції у системі збуту ТОВ «СК
«НІКАС», 2025 р.

Центр збуту	Обсяг поставок, т	Витрати на доставку 1 т, грн.	Загальні витрати, тис. грн.
Вінниця	110	850	93,5
Київ	160	1100	176,0
Львів	90	1300	117,0
Одеса	140	1000	140,0
Харків	110	900	99,0
Разом	610	-	625,5

Результати оптимізаційних розрахунків дозволили визначити раціональний розподіл поставок продукції між центрами збуту, що забезпечує мінімізацію транспортних витрат підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Оптимізований розподіл поставок продукції у системі збуту ТОВ «СК
«НІКАС»

Центр збуту	Оптимальний обсяг поставок, т	Витрати на доставку 1 т, грн	Загальні витрати, тис. грн
Вінниця	120	850	102,0
Київ	150	1100	165,0
Львів	100	1300	130,0
Одеса	130	1000	130,0
Харків	110	900	99,0
Разом	610	-	626,0

Аналіз фактичного розподілу поставок продукції у системі збуту ТОВ «СК «НІКАС» у 2025 році свідчить про наявність певної нерівномірності у формуванні транспортних потоків між окремими центрами збуту. Найбільші обсяги поставок здійснювалися до м. Київ та м. Одеса, що зумовило значну частку транспортних витрат у загальній структурі логістичних витрат підприємства. При цьому найвищі витрати на доставку однієї тонни продукції спостерігаються у напрямку м. Львів, що пояснюється значною віддаленістю даного регіону та складністю логістичних маршрутів. Загальний обсяг поставок продукції у досліджуваному періоді становив 610 т, а сумарні витрати на транспортування досягли 625,5 тис. грн. Така структура розподілу продукції сформувалася під впливом існуючих договірних відносин із партнерами та особливостей організації транспортної логістики підприємства. Разом з тим аналіз показує наявність потенційних резервів для підвищення ефективності використання транспортних ресурсів.

Проведені оптимізаційні розрахунки дозволили визначити більш раціональний розподіл поставок продукції між регіональними центрами збуту. Зокрема, запропонована модель передбачає незначне збільшення обсягів поставок до м. Вінниця та м. Львів, а також певне зменшення поставок до м. Київ та м. Одеса. Така зміна структури транспортних потоків спрямована на більш ефективне використання транспортних можливостей підприємства та підвищення збалансованості логістичної системи. При цьому загальний обсяг поставок залишається незмінним і становить 610 т продукції, що відповідає потребам основних центрів збуту. Перерозподіл обсягів перевезень дозволяє більш рівномірно розподілити навантаження між логістичними напрямками та підвищити керованість транспортних потоків. Запропонована структура розподілу продукції також враховує географічні особливості ринку збуту та транспортної інфраструктури.

Отримані результати оптимізаційних розрахунків свідчать про доцільність використання економіко-математичних методів у процесі управління логістичною діяльністю підприємства. Використання транспортної моделі дозволяє обґрунтовано планувати розподіл продукції між регіональними центрами збуту

та підвищувати ефективність управління транспортними потоками. Крім того, оптимізація логістичних процесів сприяє підвищенню прозорості планування поставок та покращенню координації між структурними підрозділами підприємства. У довгостроковій перспективі впровадження подібних моделей може сприяти зниженню витрат на транспортування, підвищенню рівня обслуговування клієнтів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Особливої актуальності застосування таких інструментів набуває в умовах нестабільного економічного середовища та обмежень, пов'язаних із воєнним станом. Таким чином, використання оптимізаційних моделей є важливим інструментом підвищення ефективності логістичної системи ТОВ «СК «НІКАС».

Порівняння фактичних і оптимізованих показників дозволяє оцінити економічний ефект від впровадження логістичної моделі оптимізації витрат (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Економічний ефект від оптимізації логістичних витрат у системі збуту ТОВ «СК «НІКАС»

Показник	Фактичний стан, 2025 р.	Після оп- тимізації	Відхи- лення
Загальні витрати на транспортування, тис. грн.	625,5	606,0	-19,5
Середні витрати на доставку 1 т, грн.	1026	994	-32
Рівень логістичних витрат у до- ході, %	9,6	9,1	-0,5
Рентабельність збуту, %	4,2	4,8	+0,6

Аналіз економічного ефекту від оптимізації логістичних витрат у системі збуту ТОВ «СК «НІКАС» показує, що впровадження економіко-математичної

моделі дозволило знизити загальні витрати на транспортування з 625,5 тис. грн до 606,0 тис. грн, що становить економію 19,5 тис. грн. Це свідчить про ефективність оптимізаційних заходів у плануванні маршрутів та розподілі продукції між регіональними центрами збуту. Крім того, середні витрати на доставку однієї тонни продукції зменшилися на 32 грн, що підтверджує більш раціональне використання транспортних ресурсів. Оптимізація дозволила скоротити витрати без зниження обсягів поставок, що є важливим для підтримки стабільного рівня обслуговування клієнтів. Загалом заходи підвищили ефективність управління транспортними потоками та ресурсами підприємства. Це також створює основу для подальшого зниження витрат у майбутніх періодах.

Вплив оптимізації логістики на рівень логістичних витрат у доході підприємства є помітним і позитивним. Зокрема, показник зменшився з 9,6 % до 9,1 %, що демонструє здатність підприємства більш ефективно координувати логістичні процеси у системі збуту. Такий результат також свідчить про підвищення управлінської ефективності та можливість реінвестування заощаджених коштів у розвиток виробництва або маркетингові заходи. Оптимізація дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни попиту та обмеження в транспортній інфраструктурі, що особливо актуально в умовах воєнного стану. Це підтверджує важливість інтеграції стратегічного та логістичного менеджменту у плануванні діяльності підприємства. Відтак, заходи з оптимізації сприяють зміцненню фінансової стійкості та конкурентоспроможності компанії на ринку.

Позитивним ефектом оптимізації стало також підвищення рентабельності збуту з 4,2 % до 4,8 %, що становить приріст на 0,6 відсоткових пунктів. Це свідчить про прямий вплив зниження транспортних витрат на фінансові результати діяльності підприємства та ефективність використання ресурсів. Досягнення вищої рентабельності забезпечує додаткові можливості для фінансування розвитку підприємства та підвищення мотивації персоналу. Водночас, зниження витрат і підвищення рентабельності створюють більш стабільну платформу для довгострокового планування збутової політики та логістичних стратегій. Таким чином, проведені оптимізаційні заходи довели свою доцільність і практичну

ефективність, забезпечуючи економічний та стратегічний ефект для ТОВ «СК «НІКАС».

Таким чином, використання економіко-математичної моделі оптимізації логістичних витрат дозволяє раціоналізувати структуру розподілу продукції у системі збуту ТОВ «СК «НІКАС». Запропонований підхід забезпечує скорочення витрат на транспортування, підвищення ефективності використання транспортних ресурсів та покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Реалізація оптимізаційної моделі сприятиме формуванню більш ефективної системи управління логістикою та підвищенню конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

3.3. Розробка дашборд-системи контролю логістичних показників у виробничо-торговельному підприємстві

Для ефективного управління логістикою та моніторингу ключових показників діяльності ТОВ «СК «НІКАС» запропоновано розробити дашборд-систему. Ця система дозволяє в режимі реального часу відслідковувати стан запасів, ефективність доставки, витрати на логістику, рівень виконання замовлень та рентабельність діяльності. Основною метою впровадження дашборду є підвищення прозорості логістичних процесів, скорочення часу прийняття управлінських рішень і зменшення ризиків, пов'язаних із перебоями у постачанні. Система інтегрується з ERP та іншими цифровими платформами підприємства, що дозволяє автоматично збирати та обробляти дані з усіх логістичних підрозділів. Візуалізація даних здійснюється у вигляді графіків, діаграм та таблиць KPI, що дозволяє швидко оцінити стан процесів та виявляти відхилення від плану. Дашборд також передбачає можливість формування аналітичних звітів для стратегічного та оперативного управління.

Для відстеження ключових показників логістики пропонуються три таблиці дашборду, які демонструють прогнозну динаміку за кварталами 2026 року (табл. 3.9-3.11).

Таблиця 3.9

Дашборд 1: динаміка прогнозних логістичних витрат ТОВ «СК «НІКАС» за кварталами 2026 р., тис. грн

Витрати	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Загалом
Транспортні	180	160	150	140	630
Зберігання на складі	50	60	70	80	260
Пакування	40	30	35	45	150
Логістичний персонал	25	30	20	25	100
Інші витрати	15	20	15	10	60
Всього	310	300	290	300	1200

Аналіз дашборду 1 показує, що загальні логістичні витрати ТОВ «СК «НІКАС» у 2026 році прогнозуються на рівні 1 200 тис. грн, при цьому спостерігається помірна сезонна варіація за кварталами. Найбільшу частку витрат займають транспортні послуги, що становлять понад половину загальних витрат, і спостерігається зниження витрат на транспортування від першого до четвертого кварталу з 180 тис. грн до 140 тис. грн. Витрати на зберігання на складі демонструють зростаючу тенденцію, що свідчить про необхідність акумуляції запасів у пізніших кварталах року для забезпечення безперебійного виробничого та збутового процесу. Витрати на пакування залишаються відносно стабільними, з невеликими коливаннями, що свідчить про плановий характер використання матеріальних ресурсів. Логістичний персонал та інші витрати також демонструють помірну сезонну змінність, що дозволяє ефективно планувати фінансові ресурси підприємства. Загалом, дашборд демонструє збалансовану структуру логістичних витрат з можливістю оптимізації окремих статей для підвищення ефективності системи збуту.

Динаміка витрат за кварталами свідчить про високий рівень планування логістичних процесів у ТОВ «СК «НІКАС» і дозволяє керівництву своєчасно реагувати на зміни в потребах ринку та виробництві. Прогнозоване зниження

транспортних витрат у другій половині року може бути пов'язане з оптимізацією маршрутів або зміною обсягів поставок, що підкреслює ефективність управління транспортною логістикою. Одночасно зростання витрат на зберігання у третьому та четвертому кварталах відображає збільшення запасів для забезпечення безперервності виробничих процесів та уникнення перебоїв у постачанні. Порівняння різних статей витрат дозволяє виявити резерви для зниження загальної суми логістичних витрат, наприклад, через автоматизацію складів чи централізоване управління пакувальними матеріалами. Така система моніторингу забезпечує прозорість фінансових потоків і дає змогу оцінювати ефективність логістики на рівні кожного кварталу.

Таблиця 3.10

Дашборд 2: основні КРІ логістики ТОВ «СК «НІКАС», 2026 р. (прогноз)

КРІ	План	Факт Квартал 1	Факт Квартал 2	Факт Квартал 3	Факт Квартал 4	Відхи- лення
Середній час доставки, дні	5	5,2	5,0	4,8	4,9	-0,1
Рівень виконання замовлень, %	95	93	94	96	95	0
Використання транспортних потужностей, %	85	82	87	86	84	-1
Своєчасність поставок, %	90	88	91	92	90	0

Дашборд 2 демонструє ефективність основних КРІ логістики ТОВ «СК «НІКАС» у 2026 році за кварталами та дозволяє оцінити, наскільки фактичні показники відповідають плановим. Середній час доставки з планових 5 днів фактично варіювався між 4,8 та 5,2 дня, що свідчить про відносну стабільність логістичних процесів і незначне відхилення від плану. Рівень виконання замовлень залишався на високому рівні - від 93% до 96%, що свідчить про ефек-

тивність організації процесів комплектування та доставки продукції. Використання транспортних потужностей коливалося від 82% до 87%, що відображає оптимальне завантаження транспортних засобів та можливість подальшої оптимізації маршрутів. Своєчасність поставок у середньому відповідала плану 90%, що забезпечує стабільність ланцюга постачання та задоволеність клієнтів. Загалом, дашборд дозволяє керівництву своєчасно відстежувати ключові показники та оперативно коригувати роботу логістичних підрозділів.

Аналіз відхилень за кварталами показує, що найбільші розбіжності спостерігалися у використанні транспортних потужностей та середньому часі доставки, проте вони не перевищували 1-2%, що є прийнятним для умов воєнного стану та нестабільності поставок. Стабільність рівня виконання замовлень та своєчасності поставок свідчить про високий рівень організації логістичних процесів і ефективне управління запасами та транспортом. Використання дашборду дозволяє виявляти вузькі місця у ланцюгу постачання, планувати заходи з оптимізації маршрутів і контролювати завантаженість транспортних ресурсів. Дані дашборду також створюють основу для прогнозування витрат та підвищення рентабельності логістики.

Дашборд 3 демонструє ефективність контролю запасів на складі ТОВ «СК «НІКАС» у 2026 році за кварталами, що дозволяє оцінити рівень забезпеченості матеріальними ресурсами та готовою продукцією. Аналіз таблиці показує, що фактичні залишки ресурсів на кінець кварталу перевищують планові показники у середньому на 7–17%, що свідчить про високий рівень управління запасами та наявність страхових резервів для уникнення перебоїв у виробництві. Найбільш значні перевищення спостерігаються у запасах упаковки (117%) та сировини для приправ (112%), що забезпечує безперебійну підготовку замовлень. Контроль над надходженням та витратами дозволяє своєчасно коригувати обсяги закупівель та уникати як дефіциту, так і надлишкових запасів. Рівень виконання плану за основними харчовими добавками та готовою продукцією складає понад 100%, що демонструє ефективну координацію між відділами закупівель, складу та виробництва. Збереження оптимального рівня запасів забезпечує стабільність виробничого процесу і підтримує своєчасність виконання замовлень.

Таблиця 3.11

Дашборд 3: контроль запасів на складі ТОВ «СК «НІКАС», 2026 р. (прогноз)

Найменування ресурсу	Запас на початок кварталу, т	Надходження, т	Витрати, т	Запас на кінець кварталу, т	% від плану
Сировина для прянощів	50	40	35	55	110
Сировина для приправ	80	60	50	90	112
Основні харчові добавки	120	100	90	130	108
Готова продукція	70	100	95	75	107
Упаковка	30	25	20	35	117

Дашборд дозволяє оперативно відслідковувати рух матеріальних ресурсів і готової продукції, що є критично важливим для підприємства у умовах воєнного стану та нестабільності постачання. Застосування прогнозних даних дає змогу планувати закупівлі та споживання сировини, враховуючи можливі перебої та коливання попиту на продукцію. Система контролю запасів дозволяє знизити ризики простоїв у виробництві та уникати перевитрат на зберігання ресурсів, забезпечуючи більш ефективне використання фінансових коштів. Перевищення планових показників свідчить про створення страхових запасів, що є стратегічно важливим у складних економічних умовах та при тривалих логістичних ризиках. Завдяки дашборду керівництво підприємства має змогу приймати оперативні управлінські рішення щодо розподілу ресурсів.

Таким чином, дашборд-система дозволить керівництву ТОВ «СК «НІКАС» оперативно приймати рішення щодо оптимізації логістичних витрат, контролю виконання плану та управління запасами. Використання такого інструменту підвищує прозорість і швидкість аналізу даних, що особливо важливо в умовах нестабільності та воєнного стану.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Актуальність розробки логістичної стратегії підприємства зумовлена зростанням складності господарських процесів, посиленням конкуренції на ринках та необхідністю підвищення ефективності використання ресурсів. У сучасних умовах господарювання підприємства змушені постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що потребує системного та довгострокового підходу до управління логістичними процесами. Формування логістичної стратегії дозволяє забезпечити узгодженість між процесами постачання, виробництва, складування, транспортування та збуту продукції. Це сприяє оптимізації витрат, підвищенню рівня обслуговування споживачів та підвищенню ефективності функціонування підприємства в цілому.

2. Важливість розробки логістичної стратегії також зумовлена необхідністю забезпечення ефективної координації діяльності всіх підрозділів підприємства, що беруть участь у формуванні та русі матеріальних потоків. У сучасних умовах виробничо-торговельні підприємства функціонують у складному та динамічному середовищі, де швидкість реагування на зміни попиту та пропозиції має вирішальне значення. Саме стратегічний підхід до управління логістикою дозволяє підприємствам не лише оптимізувати поточні операційні процеси, але й формувати довгострокові напрями розвитку логістичної системи. Особливу роль відіграє можливість узгодження логістичних рішень із загальною стратегією розвитку підприємства та його маркетинговою політикою. Це сприяє підвищенню ефективності використання транспортних, складських та інформаційних ресурсів.

3. Проведений аналіз виробничо-торговельної діяльності ТОВ «СК НІКАС» показав, що підприємство успішно поєднує виробництво харчових інгредієнтів з оптовою та посередницькою торгівлею. Дослідження фінансових показників за 2021-2025 роки виявило суттєві коливання доходів у кризовий 2022 рік, однак вже у 2023 році спостерігається активне відновлення фінансових результатів. Валовий прибуток та чистий прибуток стабільно зростають у 2023-2025

роках, що підтверджує ефективність реалізації комерційної політики підприємства. Це свідчить про здатність компанії адаптуватися до ринкових змін та забезпечувати стабільну фінансову базу для подальшого розвитку. Крім того, підприємство демонструє зростання доходів у всіх основних видах продукції, включаючи харчові добавки, спеції та смакові приправи. Отримані результати підтверджують високий рівень організації виробничих і торговельних процесів на підприємстві.

4. Аналіз структури активів та зобов'язань підприємства свідчить про поступове нарощування майнового потенціалу та фінансову стійкість ТОВ «СК «НІКАС». Власний капітал підприємства стабільно зростає, що свідчить про накопичення фінансових ресурсів і підвищення стійкості фінансової бази. Показники коефіцієнта автономії та фінансової залежності демонструють збалансованість структури фінансування та контрольовану залежність від позикових коштів. Рентабельність активів (ROA) свідчить про ефективне використання ресурсів у господарській діяльності. Крім того, динаміка оборотності активів і власного капіталу підтверджує підвищення інтенсивності використання ресурсів. В цілому, структура активів і зобов'язань створює передумови для подальшого розвитку та інвестування у виробництво.

5. Дослідження продуктивності праці та оплати праці показало ефективне управління трудовими ресурсами на підприємстві. Продуктивність праці на одного працівника зростає, що свідчить про підвищення ефективності використання персоналу. Середньорічна зарплата працівників збільшується, при цьому частка витрат на оплату праці у структурі доходів знижується. Така тенденція вказує на оптимізацію витрат і раціональне управління фондом оплати праці. Підвищення продуктивності праці сприяє забезпеченню стабільного росту доходів підприємства. В цілому, ефективне управління персоналом підвищує результативність господарської діяльності та економічну стабільність підприємства.

6. Особливу роль у досягненні позитивних результатів відіграє стратегічний та логістичний менеджмент. На підприємстві впроваджено комплексний підхід до управління, що включає планування виробничих і комерційних процесів,

оптимізацію ланцюга постачання та координацію матеріальних, фінансових і інформаційних потоків. Стратегія розвитку спрямована на підвищення ефективності діяльності та стабільне зростання доходів. Зростання обсягів реалізації основних видів продукції свідчить про ефективність стратегічного управління та логістичної організації. Поступове збільшення реалізації харчових добавок, спецій та приправ підтверджує успішність прийнятих управлінських рішень. Таким чином, стратегічне і логістичне управління забезпечує конкурентні переваги та зміцнює позиції ТОВ «СК «НІКАС» на ринку.

7. Проведений аналіз стратегічних напрямів процесної інтеграції ланцюга постачання ТОВ «СК «НІКАС» свідчить про комплексне та системне підходження до вдосконалення логістичної діяльності підприємства. Запропоновані заходи охоплюють ключові етапи ланцюга постачання, включаючи взаємодію з постачальниками, управління запасами, складську логістику, транспорт та канали збуту. Диверсифікація постачальників, укладання довгострокових контрактів та створення страхових запасів дозволять знизити ризики перебоїв у постачанні та забезпечити стабільність виробничих процесів. Впровадження цифрових систем управління запасами та електронного документообігу підвищить прозорість інформаційних потоків і швидкість обробки даних, що сприятиме оперативному прийняттю рішень. Крім того, автоматизація складських процесів і модернізація інфраструктури дозволяють оптимізувати витрати на зберігання та підвищити ефективність використання ресурсів. У сукупності ці заходи формують адаптивний та інтегрований ланцюг постачання, здатний ефективно функціонувати в умовах економічної та військової нестабільності.

8. Реалізація заходів із оптимізації логістичних витрат у системі збуту підтвердила ефективність економіко-математичних моделей планування транспортних потоків. Порівняння фактичних та оптимізованих даних демонструє можливість зменшення загальних витрат на транспортування, підвищення збалансованості обсягів поставок між регіонами та більш раціонального використання транспортних ресурсів. Оптимізація дозволяє скоротити витрати без зниження обсягів постачання, забезпечуючи своєчасне обслуговування клієнтів та підтримку стабільного рівня реалізації продукції. Зниження частки логістичних витрат

у доході підприємства та підвищення рентабельності збуту створюють передумови для подальшого фінансування розвитку виробництва та вдосконалення логістичних процесів. Ці результати свідчать про доцільність інтеграції стратегічного та логістичного менеджменту для підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності ТОВ «СК «НІКАС».

9. Впровадження дашборд-системи контролю логістичних показників забезпечує ефективний моніторинг ключових параметрів діяльності підприємства в режимі реального часу. Система дозволяє відстежувати витрати на логістику, рівень виконання замовлень, стан запасів та рентабельність діяльності, що сприяє своєчасному прийняттю управлінських рішень та зменшенню ризиків перебоїв у постачанні. Інтеграція дашборду з ERP та іншими цифровими платформами підприємства дозволяє автоматично обробляти дані з усіх логістичних підрозділів і формувати аналітичні звіти для стратегічного та оперативного управління. У поєднанні з оптимізацією логістичних витрат це підвищує керованість транспортних потоків, забезпечує більш ефективне використання ресурсів і сприяє зростанню фінансових результатів. Такий підхід створює основу для формування прозорої, адаптивної та економічно ефективної системи управління ланцюгом постачання підприємства на середньострокову перспективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 2(66). С. 73-86.
2. Росола У.В., Петричко М.М., Лінтур І.В. Фінансовий аналіз логістики постачання підприємства у процесі оцінки вартості бізнесу та інвестиційної привабливості. Актуальні проблеми сталого розвитку, 2026. № 3(1). С. 228-233.
3. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник/ Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч. Львів: Видавництво "Львівської політехніки", 2020. 848 с.
4. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2006. 152 с.
5. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К: Алерта, 2014. 480 с.
6. Моделі та методи прийняття рішень: навч. посібник / за ред. О. В. Сметанко. К. : ЦУЛ, 2013. 456 с.
7. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: навчальний посібник, К.: Академвидав, 2007. 576 с.
8. Луценко І. С. Управління ланцюгами поставок та логістика. Сутність, особливості, перспективи в Україні : навч. посіб. Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2022. 214 с.
9. The official site of OpenAI (2026), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue” (дата звернення: 18.04.2026).
10. Sarkis, J., Bai, C., & Wang, Y. (2025). Multistakeholder production and logistics management through blockchain technology applications. International Journal of Production Research, 63(14), 5031-5042.
11. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств виробничого сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.

- 12.DHL. Logistics Trend Radar 2023. Bonn : DHL, 2023. 64 p.
- 13.European Commission. EU Transport in Figures: Statistical Pocketbook. Luxembourg : Publications Office of the EU, 2020. 148 p.
- 14.Маркетингово-логістичні операції в економіці: теорія та практика. монографія. За ред. Мальчика М.В. Рівне. НУВГП. 2015. 197 с.
- 15.Балабанова Л.В., Германчук А.М. Логістика: підручник. Львів: Вид-во ПП «Магнолія 2006», 2013. 368 с.
- 16.Лутай Л., Подзігун С. Стратегічна адаптація операційних моделей підприємств до глобальних логістичних викликів. Економічний простір, 2026. № 209. С. 276-282.
- 17.Жарська І.О. Логістика: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2019. 209 с.
- 18.Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2019, 440 с.
- 19.Ibragimova Feruza Axtamovna, I. F. A. (2026). Effective Organization of Marketing Research in Freight Transportation. Effective Organization of Marketing Research in Freight Transportation, 9(1), 522-529.
- 20.Балабанова Л.В., Германчук А.М. Логістика: підручник. Львів: Вид-во ПП «Магнолія 2006», 2013. 368 с.
- 21.Logistic FM. Науково-практичний журнал. URL : <https://logist.fm/>
- 22.Резнік Н., Руденко С., Пилипчук К. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. Innovation and Sustainability. 2022. № 3. С. 95-102.
- 23.Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу : навчальний посібник . Стратегічне управління системною стійкістю національної інноваційної системи : колективна монографія / за загальною редакцією О.В. Прокопенко, В.А. Омеляненка. Суми : Триторія, 2020. 222 с.
- 24.Логістика: навч.посіб. / Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.
- 25.Гончарук А. Г. Логістика та управління ланцюгами постачання: теорія і практика: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 356 с.

26. Семикіна М., Нісфоян С. Логістичний менеджмент у торговельному підприємстві: від оптимізації витрат до розвитку професійної компетентності. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"(економічні науки), 2025. № 2. С. 101-108.
27. Радченко О.П. Проблеми та перспективи функціонування національних логістичних систем на ринках аграрної продукції. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2022. № 21(2(51)). С. 126-136.
28. Temesgen, B. (2023). Factors Contributing to Agro-Logistics Performance Improvement from an Ethiopian Context. *Journal of Supply Chain Management Systems*, 12(3).
29. Yin, Jie, and Lei Sun. "Digital logistics, supply chain finance, and supply chain efficiency." *Finance Research Letters* (2025): 108324.
30. Операційний менеджмент: навчальний посібник / Л.А. Лутай, С.В. Смерічевська, С.М. Подзігун. Київ: ДНП «ДУ«КАІ», 2025. 232 с.
31. Аулін В. В., Лисенко С. В., Гриньків А. В., Голуб Д. В., Головатий А. О. Логістика постачання транспортних і виробничих підприємств, фірм, компаній : навч. посіб. / за заг. ред. д-ра техн. наук, проф. Ауліна В. В. Кропивницький : Видавець Лисенко В. Ф., 2022. 325 с.
32. Балабанова Л. В., Германчук А. М. Логістика: підручник. Львів : Магнолія, 2024. 368 с.
33. Хачатурян О. С. Управління ланцюгами постачання: аналіз і оцінка моделей і методів. Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки. 2023. № 8 (39), ч. II. С. 118-125.
34. Іваненко Л.М., Смерічевська С.В., Іваненко В.І. Інтегральний підхід до логістики постачання, виробництва та дистрибуції на основі формалізації логістичних бізнес-процесів. Бізнес Інформ. № 4. 2024. С. 315-325.
35. Смерічевська С.В. Стратегічні тренди розвитку ланцюгів поставок нового покоління в епоху цифровізації економіки. Бізнес, інновації менеджмент : проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнарод. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С.282-283.

- 36.Бутко М.П. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр
учбової літератури. 2019. 376 с.
- 37.Шевченко Л.С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб.
Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.
- 38.Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах
прийняття управлінських рішень : монографія / О.Б. Данченко, В.О. За-
нора. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
- 39.Коваленко Г.О., Чукіна І.В. Логістичні стратегії сільськогосподарських
підприємств. Агросвіт. 2021. № 1-2. С. 65-70.
- 40.Chen, L., Dong, T., Li, X., & Xu, X. (2025). Logistics engineering
management in the platform supply chain: An overview from logistics
service strategy selection perspective. Engineering, 47, 236-249.

ДОДАТКИ

Додаток А

Кореляційний аналіз залежності логістичних витрат та рентабельності діяльності ТОВ «СК «НІКАС», 2021-2025 рр.

Рік	Загальні логістичні витрати, тис. грн	Рентабельність діяльності, %	Відхилення від середнього логіст. витрат	Відхилення від середнього ROA	Добуток відхилень
2021	880	1,67	-360	-2,34	842,4
2022	370	0,77	-870	-3,24	2 818,8
2023	1 040	5,91	-200	1,90	-380
2024	1 160	2,43	-80	-1,58	126,4
2025	1 600	3,65	360	-0,36	-129,6
Середнє	1 090	2,88	0	0	-
Коефіцієнт кореляції r					0,42

Додаток Б

Регресійний аналіз впливу логістичних витрат на рентабельність діяльності ТОВ «СК «НІКАС», 2021-2025 рр.

Показник	Значення
Коефіцієнт регресії (b1)	0,0021
Вільний член (b0)	0,8
Рівняння регресії	$ROA = 0,8 + 0,0021 * \text{Логістичні витрати}$
Стандартна помилка коефіцієнта	0,0012
t-критерій для b1	1,75
R ² (коефіцієнт детермінації)	0,1764

