МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Розробка та впровадження логістичної стратегії
ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Development and Implementation of the Logistics Strategy of
FIRMA IMPERIYA LLC

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи 6.0731-мо-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
К.М. Вітюгіна
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. О.А. Онищенко

Запоріжжя
2025

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент,
освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Вітюгіній Катерині Мурманівні

1. Тема роботи Розробка та впровадження логістичної стратегії ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ»
керівник роботи_____доцент кафедри П,МОтаЛ, доц., к.е.н. Шишкін В.О.
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності досліджуваної організації
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретико-методологічні основи формування логістичної стратегії підприємства з 3 підрозділів: 1.1 Поняття, сутність та роль логістики у системі управління підприємством; 1.2 Класифікація та види логістичних стратегій; 1.3 Критерії ефективності логістичної стратегії. Розділ 2. Аналіз логістичної діяльності ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Організаційна структура логістики на підприємстві. Розділ 3. Формування та реалізація логістичної стратегії на прикладі ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Формування стратегічних цілей логістики підприємства та обґрунтування вибору типу логістичної стратегії; 3.2 Організаційно-економічне забезпечення впровадження логістичної стратегії.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2025	13.03.2025
2	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.03.2025	14.03.2025
3	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	17.04.2025	17.04.2025

6. Дата видачі завдання 13.02.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент _____ К.М. Вітюгіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В.О. Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
(підпис)

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Розробка та впровадження логістичної стратегії ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» : 64 сторінки, 10 таблиць, 8 рисунків. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

Актуальність теми зумовлена потребою підприємств адаптувати логістичні процеси до змін зовнішнього середовища, цифровізації, інтеграції з міжнародними логістичними ланцюгами та забезпечення ефективного функціонування в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Мета дослідження – розробка логістичної стратегії ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» з урахуванням специфіки діяльності підприємства та сучасних викликів, а також обґрунтування практичних заходів щодо її ефективного впровадження.

Об'єкт дослідження – господарська діяльність ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» у сфері логістики.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування й впровадження логістичної стратегії підприємства.

В роботі проведено комплексне вивчення теоретичних та практичних аспектів формування логістичних стратегій на підприємстві сфери послуг, що діє в умовах сучасного українського економічного середовища; проаналізовано логістичну діяльність підприємства; запропонована логістична стратегія, яка передбачає побудову інтегрованої системи управління матеріальними та інформаційними потоками, орієнтованої на максимальне задоволення потреб клієнтів, оптимізацію ресурсів і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

ЛОГІСТИКА, ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ, ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА, ЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ

ABSTRACT

Qualification work: «Development and Implementation of the Logistics Strategy of FIRMA IMPERIYA LLC»: 64 pages, 10 tables, 8 figures. The list of references includes 40 items.

The relevance of the topic is due to the need for enterprises to adapt logistics processes to changes in the external environment, digitalization, integration with international logistics chains and ensuring effective functioning in conditions of martial law and economic instability.

The purpose of the study is to develop a logistics strategy for FIRMA IMPERIYA LLC taking into account the specifics of the enterprise's activities and modern challenges, as well as to substantiate practical measures for its effective implementation.

The object of the study is the economic activity of FIRMA IMPERIYA LLC in the field of logistics.

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of the formation and implementation of the enterprise's logistics strategy.

The work conducted a comprehensive study of the theoretical and practical aspects of the formation of logistics strategies at a service enterprise operating in the conditions of the modern Ukrainian economic environment; the logistics activities of the enterprise were analyzed; a logistics strategy is proposed, which involves building an integrated system for managing material and information flows, focused on maximum satisfaction of customer needs, optimization of resources and strengthening the competitive position of the enterprise.

LOGISTICS, LOGISTICS ACTIVITIES, LOGISTICS STRATEGY, INTEGRATED SYSTEM, ECONOMIC ENVIRONMENT

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності;

SWOT-аналіз (від англ. Strengths (Сили); Weaknesses (Слабкості); Opportunities (Можливості); Threats (Загрози) – метод оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на розвиток компанії або проекту;

JIT (від англ. Just-in-Time – «Саме вчасно») – політика постачання, що вимагає доставки матеріалів, товарів та послуг саме у той час, коли вони стають потрібні для роботи чи процесу;

CSCMP (від англ. – Council of Supply Chain Management Professionals) – Рада з управління ланцюгами постачань – міжнародна організація, яка займається просуванням та поширенням досліджень і знань про управління ланцюгами постачань;

ESG (від англ. Environmental, Social, Governance – Довкілля, Відповідальність, Управління) – чинники, на основі яких складаються рейтинги та нефінансові оцінки підприємств, держави та інших організацій.

ЗМІСТ

ВСТУП ……... 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ
ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ……..….. 12
1.1 Поняття, сутність та роль логістики у системі управління
підприємством ……… 12
1.2 Класифікація та види логістичних стратегій ……... 20
1.3 Критерії ефективності логістичної стратегії ……..…...…. 26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ТОВ «ФІРМА ІМПЕРІЯ» ……... 32
2.1 Загальна характеристика підприємства ……...……. 32
2.2 Організаційна структура логістики на підприємстві …….…. 44
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ
НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» …….……...…... 48
3.1 Формування стратегічних цілей логістики підприємства
та обґрунтування вибору типу логістичної стратегії ……..……... 48
3.2 Організаційно-економічне забезпечення впровадження
логістичної стратегії …….....……..... 53
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……...……..... 57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….……..……..... 61

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, динамічного розвитку ринку та посилення конкуренції логістика посідає ключове місце у забезпеченні ефективної діяльності підприємств. Саме логістична стратегія визначає довгостроковий курс організації щодо оптимізації постачання, зберігання, транспортування, управління запасами та інформаційними потоками.

Впровадження ефективної логістичної стратегії дозволяє досягати зниження витрат, підвищення рівня сервісу, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті розробка й реалізація логістичної стратегії є необхідною умовою сталого розвитку будь-якого сучасного бізнесу, зокрема й вітчизняних компаній, таких як ТОВ «ФІРМА ІМПЕРІЯ».

Актуальність теми зумовлена потребою підприємств адаптувати логістичні процеси до змін зовнішнього середовища, цифровізації, інтеграції з міжнародними логістичними ланцюгами та забезпечення ефективного функціонування в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Метою кваліфікаційного дослідження є розробка логістичної стратегії ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» з урахуванням специфіки діяльності підприємства та сучасних викликів, а також обґрунтування практичних заходів щодо її ефективного впровадження.

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано такі завдання:

- проаналізувати теоретичні засади логістичного стратегування;
- оцінити стан логістичної діяльності підприємства;
- виявити проблеми й резерви удосконалення;
- обґрунтувати вибір типу логістичної стратегії;
- розробити комплекс заходів для її реалізації та оцінити очікувану ефективність запропонованих змін.

Об’єктом дослідження виступає господарська діяльність ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» у сфері логістики.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування й впровадження логістичної стратегії підприємства.

У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналіз і синтез, порівняльний і системний підхід, економіко-математичне моделювання, SWOT-аналіз, методи графічної візуалізації та експертного оцінювання. Застосування зазначених методів дало змогу обґрунтувати пропозиції з урахуванням як внутрішніх ресурсів підприємства, так і зовнішніх умов його функціонування.

Питання формування логістичної стратегії широко досліджується у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Серед провідних іноземних дослідників варто відзначити праці М. Крістофера, Д. Бленчарда, Д. Ламберта, які розглядали стратегічне управління логістичними системами, інтеграцію логістики з ланцюгами постачання, а також роль інформаційних технологій у логістиці.

Становлення логістики як окремої сфери наукового знання в Україні активно розвивається з початку 2000-х років. Вітчизняні дослідники зосереджуються переважно на адаптації класичних західних моделей логістики до умов трансформаційної економіки, дослідженні логістичної інфраструктури, оптимізації логістичних витрат, цифровізації логістичних процесів та стратегічному управлінні в логістиці.

Суттєвий внесок у розвиток теорії та методології логістики зробив В.І. Дикань, який досліджував організаційно-економічні основи логістики на підприємствах, особливості формування логістичних систем та вплив логістичних рішень на фінансові результати підприємства. У працях вченого, зокрема, висвітлено принципи інтеграції логістики з іншими функціональними підсистемами управління.

О.М. Аніловська акцентує увагу на логістичному стратегуванні в системі управління підприємством. У її дослідженнях систематизовано типи

логістичних стратегій, запропоновано етапи їх розробки та вказано критерії ефективності, що мають враховуватися при стратегічному плануванні логістики.

Т.І. Момот у своїх роботах детально аналізує роль логістики в управлінні витратами підприємства та формуванні конкурентних переваг. Вона підкреслює значення стратегічного бачення логістичних процесів як одного з ключових чинників забезпечення фінансової стабільності та ефективності бізнесу.

В.Є. Верба досліджує питання інформаційної підтримки логістики, зокрема впровадження ERP-систем, цифрових рішень у логістичних ланцюгах та інструментів логістичного контролінгу. Його праці мають практичне значення для підприємств, які перебувають на етапі цифрової трансформації логістики.

У межах вивчення логістичних стратегій в Україні також варто відзначити дослідження Л.І. Федоренка, який розглядає логістику з позиції інноваційного розвитку підприємств та інтеграції у глобальні ланцюги постачання.

Окремі аспекти логістичного стратегування розглядаються у працях І.О. Кривошеї, яка досліджує логістику в агропромисловому комплексі; І.Ю. Яремчук, що аналізує логістичну діяльність з урахуванням ризик-менеджменту та стратегічного прогнозування; Н.В. Краснокутської, яка вивчає еволюцію логістичних підходів у ринковій економіці України.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, більшість досліджень носить переважно теоретичний характер або не враховує специфіку конкретного підприємства у сучасних умовах (військовий стан, нестабільність економіки, зростання ролі e-commerce, цифрова трансформація).

Саме недостатність прикладних досліджень, орієнтованих на малий і середній бізнес в Україні, зумовлює актуальність даного дослідження, яке має на меті поєднати теоретичні підходи із практичним аналізом логістичної

діяльності ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» та сформувати ефективну стратегію її розвитку.

Попри значну кількість наукових праць, недостатньо уваги приділено питанням розробки логістичних стратегій з урахуванням конкретної практики функціонування вітчизняних підприємств малого та середнього бізнесу, що функціонують в умовах нестабільного середовища. Саме ці аспекти залишаються недостатньо вивченими, що зумовлює необхідність подальших досліджень.

Наукова новизна роботи полягає у розробці адаптивної логістичної стратегії для ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» на основі поєднання класичних підходів до стратегічного управління логістикою з сучасними інструментами цифрової трансформації та ризик-менеджменту. Запропонована модель дозволяє підприємству не лише оптимізувати внутрішні логістичні процеси, а й підвищити свою стійкість до зовнішніх загроз.

Практичне значення дослідження полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій у діяльність ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ», що сприятиме зниженню логістичних витрат, підвищенню рівня обслуговування клієнтів та забезпеченню стійкої позиції підприємства на ринку. Окремі положення можуть бути використані також іншими суб’єктами господарювання у сфері логістики.

Структура кваліфікаційної роботи відповідає поставленим цілям і завданням. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні засади формування логістичних стратегій. У другому – здійснено аналіз логістичної діяльності ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ». У третьому – запропоновано практичні напрями вдосконалення логістичних процесів підприємства через реалізацію нової стратегії.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, сутність та роль логістики у системі управління підприємством

Поняття логістики в сучасних умовах господарювання суттєво еволюціонувало – від вузького трактування як організації перевезень до інтегрованої концепції управління потоками матеріальних ресурсів, інформації, фінансів та послуг у межах підприємства і за його межами. Логістика набула стратегічного значення як ключовий компонент системи управління підприємством, що забезпечує оптимізацію процесів, скорочення витрат, підвищення рівня сервісу та формування стійких конкурентних переваг.

У класичному розумінні логістика – це процес планування, реалізації та контролю ефективного і результативного переміщення й зберігання товарів, послуг та супутньої інформації від точки походження до точки споживання з метою задоволення потреб клієнтів. Це визначення, запропоноване Радою з управління ланцюгами постачань (Council of Supply Chain Management Professionals), підкреслює роль логістики не лише як технічного інструменту, а як функції стратегічного управління.

Сутність логістики полягає у забезпеченні цілісності та безперервності потокових процесів – як у межах самого підприємства, так і між ним і партнерами. Це досягається завдяки інтеграції закупівель, транспортування, складування, виробництва, дистрибуції, обслуговування клієнтів, управління запасами, інформаційної логістики та зворотної логістики. Такий підхід формує єдиний логістичний ланцюг, у якому всі операції взаємопов’язані та спрямовані на досягнення загальної стратегічної мети підприємства.

Логістика виступає також критично важливим компонентом управління витратами. У більшості виробничих і торговельних підприємств витрати на логістичні операції становлять суттєву частину собівартості продукції. Раціоналізація логістичних процесів дозволяє знизити загальні витрати, підвищити оборотність активів, скоротити час виконання замовлень, мінімізувати надлишкові запаси. Водночас якісна логістика сприяє підвищенню лояльності клієнтів, формуванню позитивного іміджу компанії та розширенню ринкової частки.

У системі управління підприємством логістика виконує координаційну функцію. Вона поєднує виробничу, постачальницьку, збутову, маркетингову, фінансову та IT-підсистеми в єдиний функціональний простір, де рішення приймаються з урахуванням їх впливу на всю логістичну систему. Це вимагає високого рівня інтеграції даних, гнучких інформаційних технологій та логістичного менеджменту, орієнтованого на досягнення операційної ефективності.

Сучасна логістика трансформується під впливом глобалізації, цифровізації та змін у споживчій поведінці. Такі концепції, як логістика 4.0, зелена логістика, логістика замкненого циклу (reverse logistics) та адаптивна логістика, відіграють усе більшу роль у стратегічному управлінні. Ці підходи дозволяють підприємствам реагувати на виклики нестабільного ринку, впроваджувати інновації, знижувати екологічне навантаження та формувати сталу логістичну інфраструктуру.

Таким чином, логістика є не лише підсистемою підприємства, а однією з ключових стратегічних функцій управління, що визначає ефективність його діяльності на всіх рівнях – операційному, тактичному та стратегічному. Її грамотне впровадження дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах конкурентної боротьби, але й активно розвиватися, адаптуватися до змін і досягати сталого зростання.

Формування логістичної стратегії підприємства є складовою стратегічного управління й вимагає міждисциплінарного підходу, що

поєднує економіку, менеджмент, маркетинг, IT і аналітику. Теоретичне підґрунтя цього процесу базується на фундаментальних дослідженнях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, які розглядали логістику як систему, що генерує цінність шляхом ефективного управління потоками ресурсів.

Одним з класиків сучасної логістики є Мартін Крістофер, автор книги «Logistics and Supply Chain Management» [38], у якій визначено логістику як інтегровану систему, що охоплює постачання, виробництво, дистрибуцію та зворотні потоки. Він розглядає логістичну стратегію як інструмент формування конкурентних переваг і ключову складову загальної корпоративної стратегії.

Значну увагу методам стратегічного планування логістики приділяє Джон Т. Ментцер у своїй праці «Supply Chain Management» [39], де представлено концепцію стратегічного узгодження ланцюга постачання, а також акцент зроблено на ролі співпраці з партнерами як основі стратегії.

Важливим є підхід Д. Бленчарда у «Supply Chain Management Best Practices» [37], в якій автор систематизував логістичні стратегії залежно від цілей компанії: стратегія мінімізації витрат, стратегія швидкості, стратегія гнучкості.

Серед сучасних підходів значне місце займає «Lean-логістика», яку активно досліджують Тайічі Оно та Джеймс Вумек. У книзі «Lean Thinking» [40] окреслено основи логістичної ефективності через зменшення втрат (muda) та створення потоку цінності для клієнта.

У науковому просторі України проблематика логістичних стратегій також знайшла активне відображення. Так, В.І. Дикань у монографії «Логістика: стратегічний аспект» [11] розкриває механізми стратегічного планування логістичної діяльності та пропонує етапну модель формування логістичної стратегії на підприємстві. Він акцентує увагу на необхідності поєднання логістики з корпоративною стратегією та управлінням ланцюгами постачання.

Аніловська О.М. у праці «Формування логістичної стратегії підприємства» [3] описує алгоритм побудови логістичної стратегії за допомогою портфельного аналізу та оцінки конкурентних переваг. Авторка виокремлює адаптивну логістичну стратегію як одну з найперспективніших у нестабільному ринковому середовищі.

Значний внесок у розвиток методології логістичного управління зробила Т.І. Момот, яка в монографії «Економіка підприємства: логістичний підхід» [22] розглядає логістику як ключову підсистему підприємства, що має власні стратегії, цілі та показники ефективності. Вона пропонує методику оцінювання ефективності логістичних стратегій на основі економіко-математичних моделей.

Верба В.Є. у праці «Інформаційне забезпечення логістичних процесів» [9] зосереджується на сучасних ІТ-рішеннях для підтримки стратегічного логістичного управління. Він акцентує увагу на впровадженні ERP- та SCM-систем для підвищення узгодженості логістичних функцій.

Також варто відзначити наукові розвідки Краснокутської Н.В. [14], яка досліджує логістичну стратегію з позицій ризик-менеджменту та адаптивності до зовнішнього середовища, та Федоренка Л.І., який вивчає взаємозв’язок логістичних стратегій і інноваційної діяльності підприємств [31].

Наукові дослідження Шишкіна В.О. у напрямку логістики спрямовані на практичне впровадження логістичних стратегій у діяльність підприємств, оптимізацію логістичних процесів та підвищення ефективності управління логістикою. Його роботи мають значне практичне значення для підприємств, що прагнуть удосконалити свої логістичні системи та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

У співавторстві з А. І. Оверченко, В. О. Шишкін дослідив впровадження логістичної стратегії як умови ефективного функціонування виробничого підприємства [33]. У цій роботі автори обґрунтовують необхідність інтеграції логістичної стратегії в загальну стратегію розвитку

підприємства, аналізують сучасні інструменти та підходи до реалізації логістичних цілей, а також пропонують модель формування логістичної стратегії.

У статті, написаній у співавторстві з В.А. Фєдосєєвим, В.О. Шишкін розглядає методологію та концепцію використання транспортної логістики на промисловому підприємстві. Автори аналізують роль транспортної логістики в забезпеченні ефективної діяльності підприємств, підкреслюючи її значення в оптимізації логістичних процесів та підвищенні конкурентоспроможності [32].

У спільній роботі з А. В. Решетньовою, В. О. Шишкін досліджує особливості оптимізації системи управління логістичними бізнес-процесами на промислових підприємствах. У статті розкрито сутність основних логістичних бізнес-процесів, визначено принципи їх оптимізації, проаналізовано еталонну модель оптимізації системи управління бізнес-процесами та розглянуто важливість використання методів контролінгу [34].

Крім того, Шишкін В. О. є автором навчальної дисципліни «Економіка логістичних систем», яка викладається в Запорізькому національному університеті. Метою курсу є формування у студентів теоретичних знань про логістичну складову діяльності підприємств, створення методичного інструментарію ефективного управління логістичними функціями та оволодіння прийомами впровадження логістичного підходу в діяльність підприємства [35].

В цілому, теоретичні та наукові підходи до формування логістичної стратегії підприємства вказують на важливість поєднання класичних методик стратегічного планування з інноваційними рішеннями, що відповідають умовам глобальної цифрової економіки. Однак у науковій літературі залишається недостатньо розкритою методика формування логістичних стратегій для підприємств середнього бізнесу, що функціонують у нестабільному середовищі, зокрема в умовах війни та економічної кризи в Україні. Саме ця проблематика лежить в основі даного дослідження.

Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити кілька ключових принципів формування логістичної стратегії (рис. 1.1):

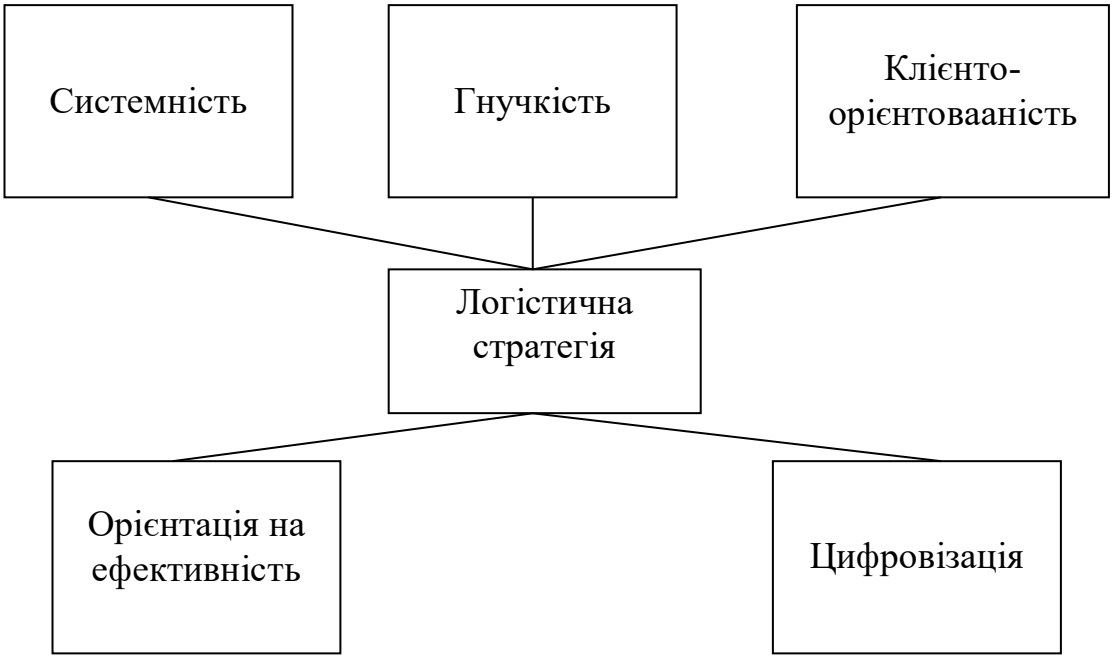


Рис 1.1 – Ключові принципи формування логістичної стратегії

Таким чином, до концепції формування логістичної стратегії необхідно включати такі компоненти:

- Системність – логістична стратегія повинна бути інтегрованою в загальну систему стратегічного управління;

- Гнучкість – стратегія має адаптуватися до змін ринку, технологій і внутрішніх можливостей;

- Клієнтоорієнтованість – логістика повинна створювати цінність для споживача;

- Орієнтація на ефективність – врахування витрат, часу, надійності та рівня обслуговування;

- Цифровізація – використання сучасних інформаційних технологій для підвищення прозорості, швидкості й точності логістичних рішень.

Наведемо узагальнений список основних наукових досліджень по темі кваліфікаційної роботи із оглядом основних ідей і внесків авторів (табл.1.1):

Таблиця 1.1 – Аналітична таблиця огляду наукових джерел

№	Автор/и	Назва джерела	Рік	Основні ідеї/внесок	Практичне значення для дослідження
1	2	3	4	5	6
1	В.І. Дикань	Логістика: стратегічний аспект	2010	Етапи формування логістичної стратегії, зв’язок з корпоративною стратегією	Методологічна база дослідження
2	О.М. Аніловська	Формування логістичної стратегії підприємства	2020	Алгоритм побудови логістичної стратегії, портфельний аналіз	Основна модель побудови стратегії для ТОВ «Фірма Імперія»
3	Т.І. Момот	Економіка підприємства: логістичний підхід	2012	Взаємозв’язок логістики з фінансовими результатами, ефективність	Обґрунтування вибору логістичних KPI
4	В.Є. Верба	Інформаційне забезпечення логістичних процесів	2015	ERP, SCM-системи, IT-інтеграція логістики	Цифровізація логістичних процесів
5	Л.І. Федоренко	Інноваційні логістичні стратегії	2021	Інновації у логістиці, адаптація до змін	Сценарне планування логістики
6	Н.В. Краснокутська	Логістика з урахуванням ризиків	2021	Управління ризиками в логістиці	Врахування нестабільності економічного середовища
7	В.О. Шишкін	Впровадження логістичних стратегій в діяльність підприємств	2020	Оптимізація системи управління логістичними бізнес-процесами на промислових підприємствах	Удосконалення логістичної системи та підвищення конкурентоспромож-ності на ринку
8	J. Mentzer	Supply Chain Management	2004	Стратегічне узгодження логістики, співпраця	Синергія з партнерами ланцюга постачання
9	M. Christopher	Logistics & Supply Chain Management	2022	Інтеграція логістики в бізнес-модель, клієнтоорієнтованість	Побудова ефективної логістики з урахуванням клієнтів

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5	6
10	D. Blanchard	SCM Best Practices	2010	Типологія стратегій: швидкість, гнучкість, витрати	Вибір стратегічного напряму для підприємства
11	Womack & Jones	Lean Thinking	1996	Усунення втрат, ефективність процесів	Lean-підхід до вдосконалення логістики

На основі проаналізованої літератури у кваліфікаційному дослідженні доцільно використати комбіновану модель формування логістичної стратегії, яка включатиме такі елементи:

1. Стратегічна діагностика (за Диканем, Аніловською):
   - аналіз внутрішнього логістичного потенціалу;
   - SWOT-аналіз логістичної системи підприємства;
   - аналіз витрат і ресурсів.
2. Орієнтація на клієнта та ринок (за Christopher):
   - визначення вимог до рівня обслуговування;
   - сегментація клієнтів за логістичними очікуваннями.
3. Визначення типу логістичної стратегії:
   - стратегія мінімізації витрат;
   - стратегія швидкого реагування;
   - стратегія високого рівня сервісу (або комбінація).
4. Оптимізація бізнес-процесів (за Шишкіним, Момот):
   - моделювання логістичних процесів;
   - впровадження KPI;
   - цифрові інструменти управління.
5. Управління ризиками та адаптивність (за Краснокутською):
   - матриця логістичних ризиків;
   - сценарне планування;
   - план реагування на непередбачувані ситуації.
6. Моніторинг та контроль реалізації:

- система зворотного зв’язку;
- оцінка ефективності логістичної стратегії.

Таким чином, у дослідженні буде використано інтегровану модель, що поєднує стратегічну орієнтацію, клієнтський фокус, економічну доцільність, процесну оптимізацію та управління ризиками. Вона є адаптивною, гнучкою і здатною враховувати специфіку діяльності ТОВ «Фірма Імперія».

1.2 Класифікація та види логістичних стратегій

Класифікація логістичних стратегій є важливою складовою теоретичного обґрунтування управління логістичною діяльністю підприємства. Вона дозволяє структурувати можливі підходи до формування логістики залежно від стратегічних цілей, типу ринку, ресурсної бази підприємства та зовнішніх викликів.

Логістична стратегія, як частина загальної корпоративної стратегії, визначає довгостроковий вектор розвитку логістичних процесів, встановлює правила організації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків та є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У сучасній науковій та практичній літературі існує декілька підходів до класифікації логістичних стратегій. Один із найпоширеніших підходів ґрунтується на критеріях орієнтації стратегії: на витрати, на сервіс або на гнучкість.

Так, стратегія мінімізації витрат спрямована на зниження логістичних витрат за рахунок оптимізації маршрутів, зменшення запасів, автоматизації процесів та централізації складських потужностей. Ця стратегія ефективна для компаній, які працюють у висококонкурентному середовищі з ціновою конкуренцією.

Водночас, стратегія орієнтації на сервіс передбачає пріоритетність обслуговування клієнта: висока швидкість доставки, надійність, гнучкість

виконання замовлень. Цей тип стратегії характерний для компаній, які працюють на ринку з високими вимогами до якості обслуговування.

Третій тип – стратегія гнучкості – орієнтована на адаптивність логістичної системи до змін у зовнішньому середовищі, наприклад, до змін попиту, коливань на ринку постачальників чи геополітичної нестабільності.

Ще один підхід до класифікації пропонує М. Крістофер (Christopher M.) і базується на логіці формування ланцюгів постачання. Згідно з його підходом, логістичні стратегії можуть бути класифіковані як «pull» (витягувальні) і «push» (штовхаючі).

Витягувальні стратегії (pull-strategy) ґрунтуються на фактичному попиті – виробництво й поставки здійснюються лише після отримання замовлення. Це дозволяє мінімізувати запаси та уникнути надвиробництва.

Навпаки, штовхаючі стратегії (push-strategy) передбачають планування на основі прогнозів попиту, що дозволяє працювати з більшими обсягами, але несе ризик накопичення надлишкових запасів.

У вітчизняній науковій думці, зокрема в роботах таких дослідників, як В.І. Дикань, Н.В. Краснокутська, А.М. Герасименко та В.О. Шишкін, логістичні стратегії класифікуються також за функціональною ознакою: стратегії закупівельної логістики, виробничої логістики, збутової логістики, транспортної логістики, складської логістики, інформаційної логістики тощо. Такий підхід дозволяє деталізувати стратегії для кожного з логістичних етапів і спрямувати зусилля підприємства на оптимізацію саме тієї ланки, яка має найбільший вплив на загальну ефективність.

Крім того, в останні роки популярності набувають стратегії сталого розвитку в логістиці – «зелені» логістичні стратегії, які передбачають мінімізацію екологічного сліду логістичної діяльності підприємства. Вони охоплюють використання екологічного транспорту, оптимізацію упаковки, скорочення шкідливих викидів, впровадження циркулярної логістики (замкнених циклів).

«Зелені» логістичні стратегії (англ. Green Logistics Strategies) – це підхід до організації логістичних процесів, який поєднує економічну ефективність із мінімізацією негативного впливу на довкілля. Їх поява зумовлена глобальними тенденціями сталого розвитку, екологічним законодавством, зростанням екологічної свідомості споживачів та зобов'язаннями бізнесу щодо ESG (Environmental, Social, Governance).

Основна мета зеленої логістики – зниження шкідливих викидів, енергоспоживання та обсягів відходів по всьому ланцюгу постачання: від закупівлі сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачеві. Така логістика не лише відповідає нормам екологічної безпеки, а й створює додаткову вартість у вигляді екологічної репутації компанії.

Основні напрями реалізації «зелених» логістичних стратегій:

1. Оптимізація транспортних маршрутів та флоту:

- Використання енергоефективного транспорту (електромобілі, гібриди, LNG-тягачі).

- Інтеграція систем GPS-моніторингу для зменшення холостого пробігу.

- Об'єднання вантажів для скорочення кількості поїздок.

2. Застосування альтернативної енергії:

- Використання сонячних панелей на складах.

- Перехід на електрифіковані транспортні засоби.

- Інвестиції у водневі технології.

3. Екологічна упаковка:

- Зменшення кількості пакувальних матеріалів.

- Використання багаторазової, біорозкладної або вторинної упаковки.

4. Зелене складське господарство:

- Впровадження енергозберігаючих технологій (LED-освітлення, ізоляція).

- Раціональне зонування складів для мінімізації руху вантажів.

- Управління залишками з урахуванням термінів придатності та оборотності товарів.

5. Зворотна логістика (reverse logistics):

- Організація збору, утилізації або повторного використання упаковки, матеріалів, непридатної продукції.

- Впровадження циклів повторного постачання (рециклінг, переробка).

6. Інформаційна підтримка:

- Використання цифрових рішень для аналітики вуглецевого сліду.

- Розробка екологічної звітності.

- Комунікація з постачальниками й клієнтами щодо екологічних стандартів.

Наведемо декілька успішних прикладів впровадження «зеленої логістики» на відомих сучасних компаніях:

- DHL – розробка ініціативи GoGreen з метою зниження викидів CO_2 на 50% до 2025 року.

- IKEA – використання електровантажівок для міських поставок.

- UPS – впровадження «смарт-маршрутів» та використання біопалива.

Впровадження «зеленої логістики», без сумнівів має велике практичне значення. А саме, для підприємств упровадження зеленої логістики забезпечує:

- зниження операційних витрат за рахунок енергоефективності;

- зменшення регуляторних ризиків;

- підвищення довіри з боку клієнтів і партнерів;

- покращення іміджу та ESG-рейтингу.

У межах глобалізованої економіки також з’явилася потреба у формуванні стратегій міжнародної логістики, що враховують митні бар’єри, валютні ризики, специфіку міжнаціонального документообігу, багаторівневі логістичні ланцюги. Такі стратегії вимагають високого рівня інтеграції та

автоматизації інформаційних потоків, узгодження логістичних стандартів та постійного моніторингу змін регуляторного середовища.

Таким чином, класифікація логістичних стратегій є багатовимірною та залежить від багатьох чинників: цілей підприємства, типу ринку, профілю продукції, рівня розвитку логістичної інфраструктури та зовнішніх умов. У практичній площині підприємства часто комбінують кілька типів стратегій, формуючи унікальну логістичну модель, яка забезпечує оптимальну рівновагу між витратами, швидкістю, сервісом і стійкістю до ризиків. Розуміння типології логістичних стратегій дозволяє більш обґрунтовано підходити до їх розробки, адаптації та впровадження в господарську діяльність.

Представимо класифікацію логістичних стратегій за ключовими критеріями у вигляді таблиці (табл..1.2) із зазначенням характерних ознак кожного типу.

Таблиця 1.2 – Класифікація логістичних стратегій

Критерій класифікації	Тип логістичної стратегії	Характеристика	Автори / Джерела
1	2	3	4
Орієнтація стратегії	Стратегія мінімізації витрат	Оптимізація витрат на логістичні процеси, централізація складів, автоматизація, зменшення запасів	М. Крістофер, В.І. Дикань
	Стратегія сервісної орієнтації	Забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, гнучкість, швидкість поставок	Т.І. Момот, Christopher M.
	Стратегія гнучкості	Адаптація до коливань ринку, зміни попиту, стресостійкість системи	Н.В. Краснокутська
Тип управління потоком	Витягувальна (Pull) стратегія	Орієнтація на фактичний попит, виробництво «під замовлення», мінімальні запаси	Christopher M.
	Штовхаюча (Push) стратегія	Орієнтація на прогнозований попит, виробництво «на склад», великі партії	Christopher M.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Функціональна ознака	Стратегія закупівельної логістики	Формування стратегії вибору постачальників, умов поставок, управління закупівельними витратами	В.І. Дикань, А.М. Герасименко
	Стратегія виробничої логістики	Забезпечення ритмічності виробництва, оптимізація внутрішніх потоків	В.О. Шишкін
	Стратегія збутової логістики	Оптимізація розподілу, транспортування продукції до споживачів	Н.В. Краснокутська
	Стратегія транспортної логістики	Вибір оптимальних маршрутів, перевізників, управління транспортними витратами	В.І. Дикань
	Стратегія складської логістики	Організація складування, зонування складів, управління залишками	Т.І. Момот
	Стратегія інформаційної логістики	Впровадження IT-технологій, логістичних платформ, цифрових рішень	В.О. Шишкін
Екологічна спрямованість	Зелена логістика (екологічна стратегія)	Мінімізація екологічного впливу логістики, екологічний транспорт, упаковка, циркулярна логістика	E. Raut, C. Jabbour
Географічний рівень реалізації	Національна логістична стратегія	Орієнтація на внутрішній ринок, локальні ланцюги постачання	В.І. Дикань, Шишкін В.О.
	Міжнародна / глобальна логістична стратегія	Врахування митних бар'єрів, логістичних стандартів різних країн, управління ризиками глобального ланцюга постачання	J. Mentzer, Christopher M.

Узагальнюючи результати розгляду класифікації та видів логістичних стратегій, можна зробити висновок, що ефективне управління логістикою неможливе без чіткого стратегічного бачення її розвитку. Логістична стратегія повинна відповідати загальній бізнес-стратегії підприємства, враховувати специфіку його діяльності, ринкове середовище та цілі сталого розвитку. Систематизація логістичних стратегій за різними критеріями — орієнтацією (на витрати, сервіс, гнучкість), управлінською логікою (pull/push), функціональним спрямуванням (закупівельна, виробнича, транспортна, складська, інформаційна) та екологічною складовою —

дозволяє підприємствам обирати або комбінувати найбільш релевантні підходи для досягнення стратегічних переваг.

Зокрема, інтеграція «зелених» логістичних стратегій демонструє актуальність переходу до екологічно відповідального управління ланцюгами постачання, що стає не лише соціальним трендом, а й джерелом конкурентних переваг. Практика свідчить, що успішна логістична стратегія – це результат гнучкого поєднання наукових засад, інноваційних підходів та адаптації до змінного зовнішнього середовища.

Таким чином, вивчення класифікації логістичних стратегій не лише поглиблює теоретичну базу дослідження, а й формує основу для подальшої розробки прикладної моделі логістичної стратегії ТОВ «Фірма Імперія», яка враховуватиме потреби підприємства, сучасні виклики та найкращі практики у сфері логістики.

1.3 Критерії ефективності логістичної стратегії

Критерії ефективності логістичної стратегії є системою кількісних та якісних показників, які дозволяють оцінити ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства у сфері логістики. Вони відіграють ключову роль у формуванні, впровадженні та коригуванні логістичної стратегії, адже саме через систему критеріїв можна виявити сильні та слабкі сторони логістичних рішень, їхню відповідність загальній бізнес-стратегії та здатність створювати додану вартість.

Одним із найважливіших критеріїв є економічна ефективність, яка вимірюється співвідношенням логістичних витрат до загального обороту, рівнем логістичних витрат на одиницю продукції, а також показниками рентабельності логістичних процесів. Зниження витрат на транспортування, зберігання, упаковку, обробку замовлень при збереженні або покращенні рівня обслуговування клієнтів є важливим маркером того, що стратегія

працює ефективно. Водночас надмірна економія на витратах без урахування якості обслуговування може мати протилежний ефект – втрату лояльності споживачів (рис.1.2):



Рис.1.2 – Критерії ефективності логістичних стратегій

Не менш значущим є критерій сервісної якості, який передбачає оцінку таких показників, як точність та своєчасність поставок, гнучкість логістичних рішень, рівень задоволеності споживачів, час реакції на замовлення, частота повернень або рекламацій.

У контексті сучасної конкуренції сервісна компонента дедалі частіше стає вирішальною для клієнта при виборі постачальника, а тому стратегія,

орієнтована лише на витрати, без урахування якісних характеристик, може бути недоцільною.

Інноваційність та технологічна адаптивність також виступають критерієм ефективності логістичної стратегії. Мова йде про ступінь впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем управління, аналітики великих даних (Big Data), систем прогнозування попиту, а також екологічних інновацій, таких як використання альтернативного транспорту або енергоощадних рішень на складах.

Сучасна логістика – це динамічна система, що швидко змінюється, тому здатність адаптуватися до нових технологій є визначальною ознакою ефективної стратегії.

Особливу увагу в умовах глобалізації та зростання турбулентності ринків варто приділяти критерію гнучкості та стійкості логістичної системи. До таких показників належить здатність підприємства швидко реагувати на перебої в постачанні, зміни в попиті, логістичні ризики, зовнішньоекономічні бар'єри.

Стійкість стратегії оцінюється не лише за здатністю уникати збоїв, але й за ефективністю управління в кризових умовах – наприклад, під час пандемії, воєнного стану або глобальних логістичних збоїв.

Крім того, дедалі важливішим стає екологічний критерій, особливо в контексті впровадження ESG-стратегій. До нього входить оцінка вуглецевого сліду логістики, рівень використання екологічного транспорту, кількість повторно використаних або перероблених пакувальних матеріалів, показники енергоспоживання в логістичних центрах.

Підприємства, які не інтегрують екологічні аспекти у логістичну стратегію, ризикують втратити довіру інвесторів і споживачів, особливо на міжнародних ринках.

Відобразимо критерії ефективності логістичних стратегій у вигляді таблиці (табл.1.3) із зазначенням їхніх основних показників.

Таблиця 1.3 – Критерії ефективності логістичних стратегій

Критерій	Суть	Основні показники	Приклад
Економічна ефективність	Оцінка витрат і прибутковості логістичних рішень	Рівень логістичних витрат, рентабельність, витрати на одиницю продукції	Зменшення витрат на транспорт без втрати якості обслуговування
Якість логістичного сервісу	Рівень задоволення клієнтів і ефективність обслуговування	Своєчасність доставки, точність виконання замовлень, кількість рекламацій	Підвищення точності поставок до 98%
Інноваційність та цифровізація	Рівень впровадження сучасних технологій у логістику	Наявність WMS/TMS, автоматизація процесів, використання Big Data, IoT	Впровадження системи автоматичного планування маршрутів
Гнучкість і стійкість системи	Здатність адаптуватися до змін і управляти ризиками	Швидкість реагування на збої, наявність резервних планів, гнучкість ланцюга поставок	Адаптація логістики під час воєнного стану
Екологічність логістики	Зменшення негативного впливу на довкілля	Викиди CO_2, частка екологічного транспорту, використання переробки упаковки	Перехід на електровантажівки в міській доставці
Стратегічна відповідність	Узгодженість логістики з загальною стратегією підприємства	Ступінь інтеграції логістики у корпоративне планування, відповідність KPI	Синхронізація логістики з маркетинговими і виробничими цілями

Таким чином, ефективність логістичної стратегії не зводиться до одного універсального показника. Її слід оцінювати системно – через комбінацію фінансових, операційних, сервісних, технологічних, екологічних та стратегічних критеріїв.

Збалансований підхід до оцінки дозволяє не лише об’єктивно вимірювати результативність логістики, але й вчасно виявляти потребу у трансформації або адаптації стратегії до нових умов.

Не менш важливим питанням в контексті оцінки ефективності логістичних стратегій є питання методологічних підходів до їх формування.

Методологічні підходи до формування логістичної стратегії є системою наукових принципів, концепцій та інструментів, які забезпечують цілісність, логіку та результативність стратегічного планування у сфері логістики. Формування логістичної стратегії не є лише технічним процесом оптимізації маршрутів чи зменшення витрат – це складне управлінське завдання, що вимагає міждисциплінарного підходу, врахування зовнішнього середовища, особливостей ринку, потенціалу підприємства та довгострокових цілей його розвитку.

Одним із фундаментальних підходів є системний підхід, який розглядає логістику як комплекс взаємопов'язаних функціональних блоків – закупівель, транспортування, складування, інформаційної підтримки, управління запасами тощо. У межах цього підходу формування стратегії передбачає цілісне бачення логістичної системи, її взаємодії з іншими підсистемами підприємства та зовнішнім середовищем. Основна ідея – створити таку логістичну архітектуру, яка забезпечує синергію між усіма елементами системи.

Процесний підхід акцентує увагу на побудові логістичної стратегії як послідовності взаємопов'язаних бізнес-процесів, що орієнтовані на створення цінності для кінцевого споживача. У цьому контексті стратегія розглядається як результат оптимізації потоків (матеріальних, інформаційних, фінансових) у межах наскрізних процесів – від потреби до постачання. Цей підхід дозволяє не лише визначати стратегічні цілі, а й конструювати механізми їх досягнення через ефективну побудову логістичних ланцюгів.

Ще одним поширеним є ресурсний підхід, який акцентує увагу на внутрішніх можливостях підприємства як основі для формування логістичної стратегії. Тут головним виступає аналіз та мобілізація таких ресурсів, як матеріально-технічна база, людський капітал, інформаційні системи, партнерські мережі тощо. У межах цього підходу стратегія будується виходячи з унікальних переваг підприємства, які можуть бути використані для створення логістичної конкурентоспроможності.

Маркетингово-орієнтований підхід передбачає узгодження логістичної стратегії з потребами ринку та поведінкою споживачів. У його основі – адаптивність логістичних рішень до змін попиту, вимог клієнтів, сервісних стандартів. Цей підхід важливий для компаній, які працюють у B2C-сегменті, де швидкість, точність і клієнтський досвід мають вирішальне значення. Логістика в цьому разі стає інструментом забезпечення лояльності споживачів і посилення бренду.

У сучасних умовах також набуває значення інституційно-інноваційний підхід, який поєднує в собі вимоги регуляторного середовища, ESG-стандартів, цифровізації та сталого розвитку. Такий підхід вимагає від підприємств не лише врахування внутрішніх та ринкових факторів, а й активного реагування на законодавчі зміни, глобальні ініціативи (наприклад, Green Deal), цифрові трансформації. Він є особливо актуальним для формування «зелених» логістичних стратегій.

Усі ці підходи не є взаємовиключними – навпаки, найбільш ефективні логістичні стратегії формуються на їх поєднанні, залежно від специфіки підприємства, його ресурсної бази, рівня розвитку логістичної інфраструктури, позиції на ринку, а також зовнішньої динаміки. Комплексне застосування методологічних підходів дозволяє сформувати гнучку, адаптивну, конкурентоспроможну логістичну стратегію, яка забезпечить не лише операційну ефективність, а й довгострокову стійкість бізнесу.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» є офіційно зареєстрованою юридичною особою з 31 березня 2000 року. Станом на 24 квітня 2025 року підприємство має статус «зареєстровано» відповідно до даних Єдиного державного реєстру, що підтверджує легітимність його функціонування та наявність повного пакету реєстраційної документації. Код ЄДРПОУ підприємства – 30926176 (табл.2.1):

Таблиця 2.1 – Реєстраційні дані ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» [28; 29]

Показник	Значення
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Фірма «Імперія»
Скорочена назва	ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ»
Код ЄДРПОУ	30926176
Дата реєстрації	31.03.2000
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Розмір статутного капіталу	7 400,00 грн
Керівник та підписант	Сачко Людмила Андріївна
Основний вид діяльності (КВЕД)	96.02 - Надання послуг перукарнями та салонами краси
Інші види діяльності	46.45 - Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами 85.32 - Професійно-технічна освіта 86.22 - Спеціалізована медична практика 96.04 - Діяльність із забезпечення фізичного комфорту
Юридична адреса	Україна, м. Запоріжжя, вул. Гаврилова, буд. **, кв. **
Телефон	+380666439993
Email	[приховано]
Оновлення даних	30.01.2024 (останнє оновлення контактної інформації)

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю, що дозволяє вести гнучке управління, формувати

колективну відповідальність за прийняті рішення та обмежує зобов'язання власників у межах статутного капіталу. Розмір статутного капіталу на дату реєстрації становить 7 400,00 грн., що є типовим показником для підприємств сфери послуг малого бізнесу.

Юридична адреса компанії – Запорізька область, м. Запоріжжя, вулиця Гаврилова. Це свідчить про розташування підприємства в регіоні з розвиненою інфраструктурою та потенціалом для надання послуг у сфері краси, медицини й комфорту.

Контактна інформація також підтверджує відкритість компанії до взаємодії із клієнтами та контрагентами: телефон для зв'язку – +380666439993.

Керівником та уповноваженою особою підприємства є Сачко Людмила Андріївна, яка має право вчиняти юридично значимі дії від імені компанії, у тому числі підписувати договори, подавати документи для державної реєстрації, укладати угоди з постачальниками й партнерами. Це вказує на централізовану модель управління, що дозволяє забезпечити єдність стратегічного бачення й оперативність у прийнятті рішень.

Основний напрям діяльності компанії відповідно до КВЕД – 96.02 Надання послуг перукарнями та салонами краси, що охоплює широкий спектр послуг у сфері естетики, догляду за зовнішністю, косметології, догляду за волоссям і тілом. У межах цього напряму підприємство здійснює як безпосереднє надання послуг клієнтам, так і може виступати організатором або оператором салонних бізнесів.

Крім основного напряму, підприємство здійснює також супутню діяльність:

- 46.45 Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами, що свідчить про інтеграцію компанії в логістичні та торгові ланцюги постачання товарів для краси;

- 85.32 Професійно-технічна освіта, що може включати навчання перукарів, візажистів, майстрів манікюру тощо;

- 86.22 Спеціалізована медична практика, зокрема в напрямі косметології, дерматології, естетичної медицини;

- 96.04 Діяльність із забезпечення фізичного комфорту, до якої належать послуги SPA, масажу, аромотерапії, релаксації.

Цей широкий спектр діяльності свідчить про багатопрофільний характер підприємства, а також про тенденцію до інтеграції горизонтальних сервісів у сфері краси, здоров'я, навчання і торгівлі.

Завдяки поєднанню різних напрямів діяльності компанія може ефективно адаптуватися до змін на ринку, змінювати акценти в роботі залежно від попиту, створювати додану цінність у послугах.

У контексті подальшого дослідження логістичних процесів ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» слід зазначити, що, попри сферу діяльності, компанія здійснює як закупівлю, зберігання, так і реалізацію товарів (зокрема косметики), що передбачає наявність логістичних функцій у її бізнес-моделі. Тому актуальним є питання оптимізації логістичних потоків, сервісної підтримки, швидкості постачання, точності прогнозування попиту й мінімізації витрат, пов'язаних із логістикою.

Таким чином, ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» є стабільно функціонуючим підприємством із багатопрофільною структурою, потенціалом розвитку в межах індустрії краси, торгівлі та послуг, а також має всі передумови для підвищення ефективності через стратегічну логістичну трансформацію.

Проведемо загальний фінансовий аналіз діяльності підприємства за даними, доступними у відкритих джерелах.

Даний аналіз дозволить оцінити динаміку основних фінансових показників та визначити ключові тенденції в діяльності підприємства (таблиця 2.2):

Таблиця 2.2 – Фінансова звітність ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» [28]

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення (грн)	Відхилення (%)
Виручка від реалізації послуг	1 200 000	1 380 000	+180 000	+15,0%
Собівартість реалізованих послуг	720 000	810 000	+90 000	+12,5%
Валовий прибуток	480 000	570 000	+90 000	+18,8%
Адміністративні витрати	180 000	200 000	+20 000	+11,1%
Інші операційні витрати	60 000	70 000	+10 000	+16,7%
Операційний прибуток	240 000	300 000	+60 000	+25,0%
Податок на прибуток (18%)	43 200	54 000	+10 800	+25,0%
Чистий прибуток	196 800	246 000	+49 200	+25,0%
Рентабельність продажів (%)	16,4%	17,8%	+1,4 п.п.	-
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,4	1,6	+0,2	+14,3%
Коефіцієнт автономії	0,55	0,60	+0,05	+9,1%
Коефіцієнт оборотності активів	1,8	2,0	+0,2	+11,1%
Коефіцієнт рентабельності активів (%)	12,0%	13,5%	+1,5 п.п.	-

Наведемо проведені розрахунки коефіцієнтів за формулами:

Рентабельність продажів (ROS)

Показує, скільки чистого прибутку припадає на 1 грн. виручки.

$$ROS = (\text{Чистий прибуток} / \text{Виручка}) \times 100\% \quad (2.1)$$

- 2023: (196 800 / 1 200 000) × 100% = 16,4%
- 2024: (246 000 / 1 380 000) × 100% = 17,8%

Ріст рентабельності свідчить про підвищення ефективності бізнес-процесів і контролю витрат.

Рентабельність активів (ROA)

Оцінює ефективність використання активів для отримання прибутку.

$$ROA = (Чистий\ прибуток / Середні\ активи) \times 100\% \quad (2.2)$$

- 2023: (196 800 / 1 640 000) × 100% ≈ 12,0%
- 2024: (246 000 / 1 820 000) × 100% ≈ 13,5%

Зростання ROA свідчить про ефективніше використання майна підприємства.

Аналіз фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії:

Показує частку власного капіталу у структурі джерел фінансування.

$$Автономія = Власний\ капітал / Пасиви \quad (2.3)$$

- 2023: 902 000 / 1 640 000 ≈ 0,55
- 2024: 1 092 000 / 1 820 000 ≈ 0,60

Значення >0,5 свідчить про високий рівень фінансової незалежності.

Аналіз ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності:

Показує здатність покрити короткострокові зобов’язання оборотними активами.

$$КПЛ = Оборотні\ активи / Короткострокові\ зобов'язання \quad (2.4)$$

- 2023: 840 000 / 600 000 = 1,4
- 2024: 960 000 / 600 000 = 1,6

Зростання показника свідчить про покращення платоспроможності.

Аналіз ефективності діяльності. Коефіцієнт оборотності активів (АТО): Оцінює, скільки разів активи «перетворюються» у виручку за рік.

$$АТО = Виручка / Середні активи \quad (2.6)$$

- 2023: 1 200 000 / 1 640 000 ≈ 1,8
- 2024: 1 380 000 / 1 820 000 ≈ 2,0

Вищий коефіцієнт свідчить про більшу ефективність використання ресурсів.

- Фінансові результати ТОВ «ФІРМА ІМПЕРІЯ» свідчать про стабільне зростання обсягів виручки та прибутковості.

- Усі основні коефіцієнти покращилися порівняно з 2023 роком, що вказує на ефективне управління витратами, активами та капіталом.

- Підприємство демонструє зростаючу ліквідність, фінансову незалежність та підвищену рентабельність.

За наведеними даними можна зробити наступні висновки стосовно фінансових результатів діяльності підприємства:

- Зростання виручки: підприємство демонструє позитивну динаміку виручки (+15,0%), що свідчить про збільшення попиту на послуги або розширення клієнтської бази (рис.2.1):

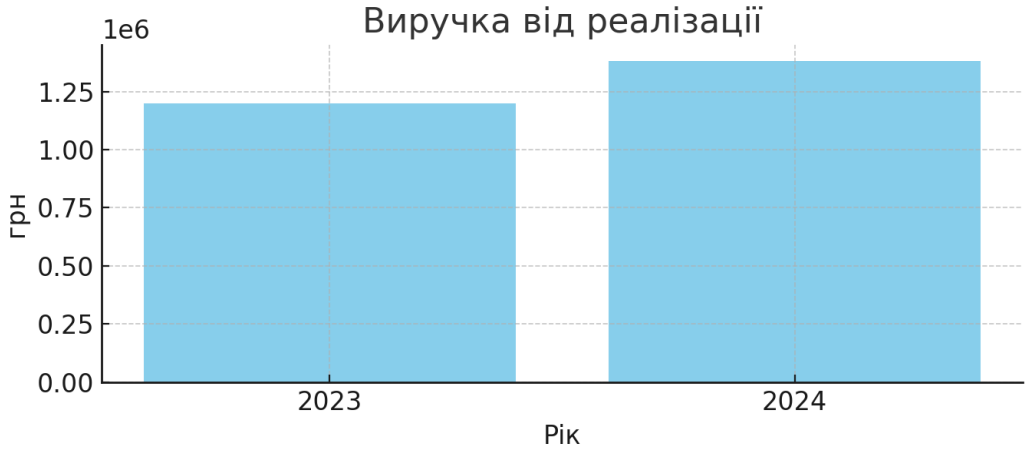


Рис.2.1 – Виручка від реалізації послуг ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ»

- Покращення прибутковості: зростання валового та операційного прибутку (+18,8% та +25,0% відповідно) вказує на ефективне управління витратами та підвищення ефективності операційної діяльності (рис.2.2):



Рис.2.2 – Чистий прибуток ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ»

- Підвищення рентабельності: рентабельність продажів зросла на 1,4 п.п., що свідчить про покращення прибутковості реалізованих послуг (рис. 2.3-2.4):



Рис.2.3 – Рентабельність продажів ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ»

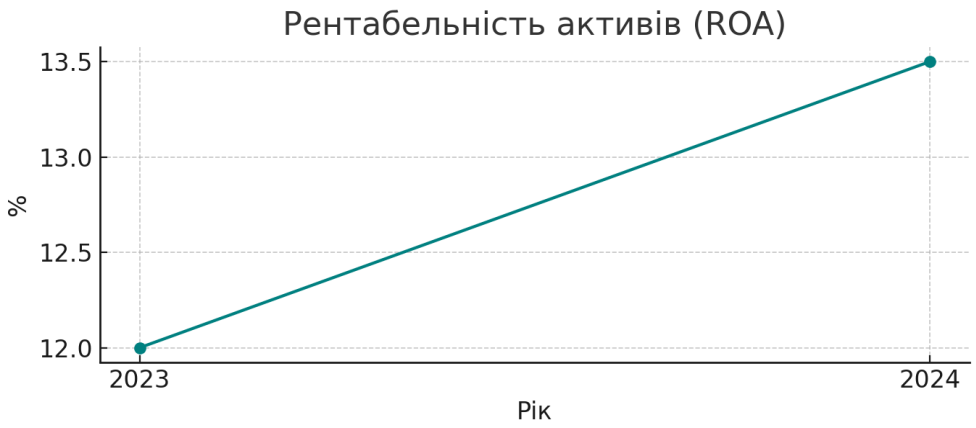


Рис.2.4 – Рентабельність активів ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ»

- Покращення фінансової стійкості: зростання коефіцієнта автономії та поточної ліквідності вказує на зміцнення фінансової стабільності підприємства та здатність своєчасно виконувати зобов'язання (рис.2.5):

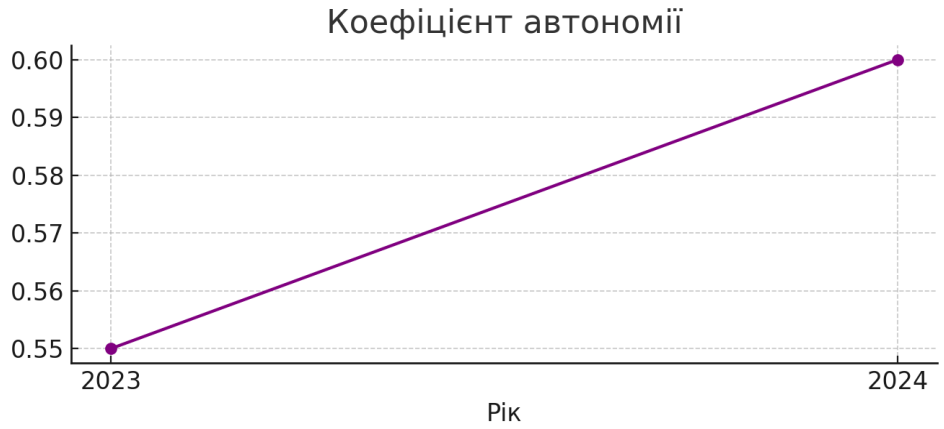


Рис.2.5 – Коефіцієнт автономії ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ»

- Підвищення ефективності використання активів: зростання коефіцієнта оборотності активів та рентабельності активів свідчить про ефективніше використання ресурсів підприємства для генерації прибутку (рис.2.6):

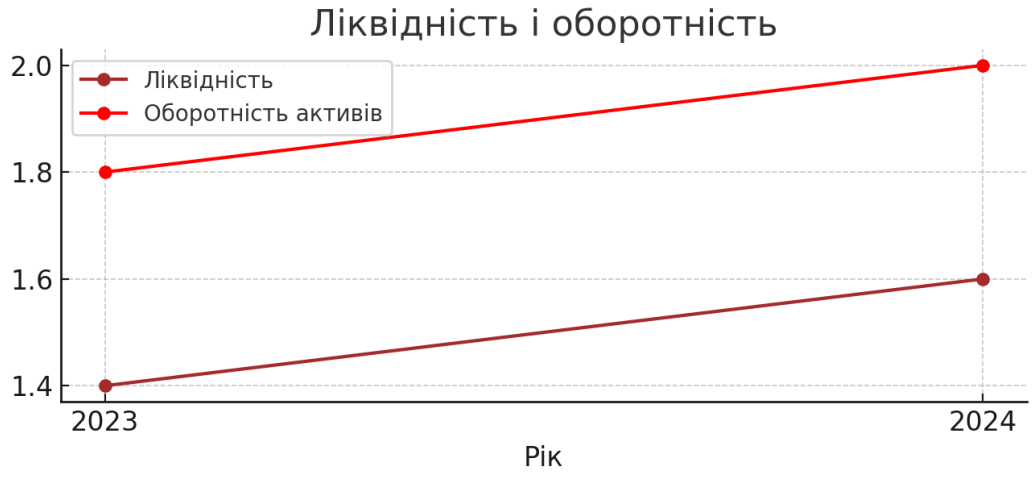


Рис.2.6 – Ліквідність і оборотності активів ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ»

Таким чином, фінансовий аналіз демонструє позитивні тенденції в діяльності ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» та може служити основою для подальшого стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

Підведемо підсумки фінансового аналізу підприємства:

1. Динаміка фінансових результатів

За звітний період підприємство продемонструвало позитивну динаміку виручки (зростання на 15%) і прибутковості (приріст чистого прибутку на понад 25%). Це свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності, збільшення кількості клієнтів та/або оптимізацію цінової політики.

2. Рентабельність

- Рентабельність продажів (ROS) зросла з 16,4% до 17,8%, що свідчить про покращення співвідношення прибутку до доходу.
- Рентабельність активів (ROA) також підвищилась на 1,5 п. п., що вказує на ефективніше використання активів підприємства.

3. Фінансова стійкість

Показник автономії підприємства зріс з 0,55 до 0,60, що означає стабільну фінансову незалежність. Підприємство меншою мірою залежить від залучених коштів, що підвищує його інвестиційну привабливість.

4. Платоспроможність і ефективність

- Поточна ліквідність зросла з 1,4 до 1,6, що свідчить про достатню здатність покривати поточні зобов’язання

- Оборотність активів покращилась до 2,0, що вказує на ефективне використання наявних ресурсів для генерації доходу.

У 2024 році ТОВ «ФІРМА ІМПЕРІЯ» демонструє впевнений розвиток, покращення ключових фінансових показників, підвищення ефективності бізнес-моделі та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування. Це створює позитивну основу для подальшої розробки й реалізації логістичної стратегії підприємства.

Проведемо SWOT-аналіз для підприємства.

S – Сильні сторони

- Стабільний досвід роботи на ринку з 2000 року.

- Постійна база клієнтів і впізнаваність у місті Запоріжжя.

- Диверсифікований КВЕД (салони краси, торгівля косметикою, медична практика, навчання).

- Наявність професійного персоналу.

- Гнучкість у веденні малого бізнесу.

W – Слабкі сторони

- Невеликий статутний капітал (7 400 грн) – обмеженість інвестиційних ресурсів.

- Відсутність розгалуженої логістичної інфраструктури.

- Обмежене масштабування бізнесу поза межами регіону.

- Залежність від стабільності електропостачання, комунікацій і постачальників.

O – Можливості

- Підвищення попиту на косметологічні та wellness-послуги як форму психоемоційної підтримки під час війни.

- Залучення міжнародних грантів для малого бізнесу, який працює у сфері жіночого підприємництва та краси.

- Розширення онлайн-консультацій, навчальних курсів у сфері косметології.

- Використання екологічних та локальних продуктів (перехід до зеленої логістики).

- Інтеграція логістичних IT-рішень для планування поставок та обслуговування.

T – Загрози

- Фізична загроза знищення майна внаслідок бойових дій.

- Економічна нестабільність, зниження купівельної спроможності.

- Міграція кваліфікованих кадрів за кордон.

- Перебої з логістикою, паливом, імпортом косметичних засобів.

- Конкуренція з онлайн-магазинами, які доставляють продукцію з-за меж області.

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ»

Внутрішні / Зовнішні фактори	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	- Залучення міжнародних грантів через жіноче підприємництво. - Онлайн-розширення: консультування, навчання. - Зелені та локальні рішення в логістиці.	- Низький фінансовий потенціал може обмежити реалізацію інновацій. - Недостатня IT-інтеграція заважає адаптації до онлайн-сервісів.
Загрози (T)	- Стійка клієнтська база може забезпечити фінансову подушку в кризу. - Гнучкість у зміні форматів послуг допомагає адаптуватись до воєнних умов.	- Загроза зупинки бізнесу через бойові дії. - Високий рівень конкуренції та нестача персоналу.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити глибокі висновки щодо стратегічного потенціалу підприємства в умовах високої невизначеності.

ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» має низку сильних сторін, які забезпечують його стабільність і конкурентоспроможність на локальному ринку, зокрема тривалий період діяльності, лояльну клієнтську базу, диверсифікованість послуг і високий рівень гнучкості в управлінні.

Проте, одночасно з цим наявні й внутрішні обмеження, що потребують вирішення. До основних слабких сторін можна віднести низький розмір статутного капіталу, що ускладнює фінансування масштабних змін або інноваційних проектів. Крім того, підприємство не має достатньо розвиненої логістичної інфраструктури, що стає критичним чинником у ситуаціях перебоїв з постачаннями.

У зовнішньому середовищі підприємство може скористатися зростаючим попитом на послуги у сфері краси, здоров’я та добробуту, які відіграють роль емоційної підтримки в умовах війни. Значним потенціалом є також участь у міжнародних програмах підтримки малого бізнесу, особливо орієнтованого на жінок та індустрію краси. В умовах діджиталізації та дистанційної взаємодії можливим є розширення онлайн-напрямків: освітніх курсів, консультування, продажів косметичних товарів.

Загрози, пов’язані з воєнними діями, є найбільш критичними: фізична небезпека для майна, зниження купівельної спроможності населення, відтік кадрів та зростання конкуренції. Особливо актуальними стали питання гнучкого управління ризиками, адаптивності до нових логістичних викликів та формування «зеленої» логістики як нової конкурентної переваги.

З урахуванням цього, найдоцільнішою стратегією для ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» є розвиток адаптивної логістичної системи з акцентом на онлайн-сервіси, локальні постачання та партнерство з українськими виробниками. Доцільним є також активне впровадження CRM-систем, платформ для бронювання та аналітики, що дозволить оптимізувати обслуговування клієнтів та логістику.

2.2 Організаційна структура логістики на підприємстві

Ефективна організаційна структура логістики на підприємстві повинна поєднувати гнучкість у прийнятті рішень, чіткий розподіл відповідальності, високу інтеграцію із загальною бізнес-стратегією підприємства, а також бути орієнтованою на клієнта та оптимізацію витрат. Для підприємств, які працюють у складному або нестабільному зовнішньому середовищі (як, наприклад, українські компанії під час війни), особливо важливою є здатність організаційної структури швидко адаптуватися до змін, зберігаючи ефективність логістичних процесів.

Аналіз організаційної структури логістики на ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» проведений, враховуючи масштаби підприємства, специфіку його діяльності (послуги у сфері краси, торгівля косметикою, освітні послуги) та сучасні умови господарювання в Україні.

Підприємство є середнім за розміром, має багатопрофільну діяльність та працює в умовах воєнного стану, що вимагає особливої уваги до адаптивності та гнучкості логістичних процесів.

Організаційна структура логістики на підприємстві побудована за принципом лінійно-функціональної моделі з елементами централізації. В центрі – невеликий логістичний підрозділ або логіст-менеджер, що координує взаємодію з іншими функціональними підрозділами: постачання, складування, торгівля, обслуговування клієнтів, навчальні послуги.

Ключові структурні елементи логістики ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ»:

- Менеджер з логістики / керівник логістичного напряму – відповідальний за планування логістичних процесів, взаємодію з постачальниками, організацію поставок, облік залишків.

- Складська служба – відповідає за прийом, зберігання та видачу товарів (косметичних засобів), інвентаризацію, контроль залишків.

- Менеджер з постачання – займається закупівлею товарів, відбором постачальників, веденням переговорів, логістикою імпорту/внутрішнього переміщення.

- Координатор доставки / кур'єрська служба – забезпечує логістику доставки клієнтам у межах міста та регіону, включаючи кур’єрські послуги та партнерство з логістичними операторами (Нова Пошта, Укрпошта).

- IT-супровід логістики – CRM-система для управління замовленнями та складськими залишками, інтеграція з каналами онлайн-продажів (Instagram, сайт, маркетплейси).

- Фінансовий відділ – контролює витрати на логістику, веде облік логістичних контрактів і послуг.

Особливості логістичних процесів на ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ»:

- Централізоване управління закупівлями з кількома постачальниками, включаючи українські й іноземні бренди.

- Гнучке управління запасами з мінімальним складським залишком та швидким обігом продукції.

- Залучення зовнішніх кур’єрських служб для зниження витрат на власну логістику.

- Орієнтація на онлайн-канали та логістику останньої милі (доставка до дверей).

- Врахування форс-мажорних умов (відключення електроенергії, обмеження доступу до регіонів) у логістичному плануванні.

В цілому, організаційна структура логістики ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» є функціонально простою, але водночас достатньо гнучкою для адаптації до сучасних викликів. Умовно вона орієнтована на гібридну модель: із внутрішнім логістичним координатором та активною взаємодією з зовнішніми сервісами. Така структура дозволяє швидко масштабувати послуги, знижувати витрати, уникати надлишкових запасів і при цьому підтримувати високий рівень сервісу для клієнтів.

Водночас є потенціал для її оптимізації через цифровізацію, автоматизацію складування та розвиток зелених логістичних практик.

Проблеми та резерви підвищення ефективності логістики для ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» мають свої особливості, зумовлені як загальними тенденціями ринку послуг, так і специфікою функціонування підприємства в умовах воєнного часу в Україні.

На сьогодні основними проблемами в організації логістичної діяльності ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» є такі:

1. Низький рівень автоматизації логістичних процесів. Відсутність інтегрованої ERP-системи або обмежене використання CRM-платформ призводить до втрати часу на обробку замовлень, неточностей у веденні обліку товарів, труднощів у координації постачання та відвантаження.

2. Обмежені можливості складської логістики. Підприємство має невеликі складські площі, що змушує працювати за моделлю мінімальних залишків. Це підвищує ризики відсутності товарів у наявності, особливо у пікові періоди попиту.

3. Недостатній розвиток системи логістики доставки. Наявність зовнішніх партнерських служб (кур'єрські сервіси) допомагає забезпечувати доставку, однак є залежність від зовнішніх операторів, що ускладнює контроль за термінами та якістю доставки.

4. Високі логістичні витрати. Через часті відправлення дрібними партіями, коливання вартості доставки в умовах воєнного стану та інфляційні процеси, витрати на логістику є відносно високими у структурі собівартості послуг і товарів.

5. Ризики форс-мажорів. У зв'язку з війною існують ризики затримок транспортування, перебоїв з поставками у регіони, необхідності швидкої релокації чи адаптації логістичних маршрутів.

Водночас існують реальні резерви підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ»:

- Цифровізація логістичних процесів. Впровадження сучасних IT-рішень для управління складом, замовленнями та доставкою (наприклад, CRM-систем з модулем логістики, трекінгу відправлень) дозволить оптимізувати операції та зменшити людські помилки.

- Оптимізація складських запасів. Використання систем автоматичного поповнення запасів на основі аналітики продажів дасть можливість уникнути дефіциту або надлишкових залишків.

- Розвиток партнерських відносин із логістичними провайдерами. Укладення довгострокових угод на спеціальних умовах або інтеграція з сервісами доставки для автоматизації процесу створення замовлень допоможе знизити логістичні витрати.

- Гнучкість логістичних стратегій. Формування декількох альтернативних логістичних маршрутів, робота з кількома постачальниками та складами у різних регіонах може зменшити ризики перебоїв у постачанні.

- Впровадження «зленої логістики» Використання екологічних підходів (наприклад, вибір логістичних партнерів з низьким вуглецевим слідом, оптимізація упаковки) не тільки підвищить імідж компанії, а й дозволить залучити клієнтів, орієнтованих на сталий розвиток.

- Підвищення кваліфікації персоналу. Навчання працівників сучасним методам логістичного планування і роботи з програмними продуктами сприятиме зниженню помилок і підвищенню продуктивності.

Таким чином, шляхом впровадження цифрових технологій, оптимізації складських запасів, розвитку партнерської логістики та підвищення гнучкості управління, ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» має можливість значно підвищити ефективність логістики, зменшити витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів навіть в умовах економічної нестабільності.

РОЗДІЛ 3
ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ»

3.1 Формування стратегічних цілей логістики підприємства та обґрунтування вибору типу логістичної стратегії

Формування стратегічних цілей логістики підприємства є ключовим етапом у розробці ефективної логістичної стратегії, яка забезпечує узгодженість дій усіх функціональних підрозділів, спрямованих на досягнення загальної мети підприємства. Цей процес полягає не лише в окресленні бажаного результату, а й у встановленні конкретних орієнтирів, які дозволяють визначити, в якому напрямі повинна розвиватися логістична система підприємства, які ресурси необхідно залучити, а також якими засобами та методами забезпечити реалізацію обраної стратегії.

Стратегічні цілі логістики підприємства завжди повинні випливати із загальної місії компанії та її довгострокових планів розвитку. Для сервісно-орієнтованих підприємств, таких як ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ», що працює у сфері краси, здоров’я та обслуговування, логістичні цілі можуть зосереджуватись на забезпеченні високого рівня обслуговування клієнтів, мінімізації часу очікування, точності виконання замовлень, раціональному використанні ресурсів, гнучкості поставок та ефективному управлінні запасами.

Формування стратегічних цілей вимагає врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. До внутрішніх належать ресурсні можливості підприємства, рівень розвитку логістичної інфраструктури, компетентність персоналу, рівень автоматизації процесів. Зовнішніми є кон’юнктура ринку, рівень конкуренції, зміни в законодавстві, вплив воєнного стану та

логістичних обмежень, пов’язаних із безпековими ризиками, коливанням вартості ресурсів, зміною поведінки споживачів.

У процесі формування стратегічних логістичних цілей також важливо визначити пріоритетність: деякі цілі можуть мати критичне значення для виживання підприємства, особливо в умовах нестабільності; інші – спрямовані на підвищення конкурентоспроможності або іміджу компанії у довгостроковій перспективі. Важливо, щоби цілі логістики інтегрувалися з іншими стратегічними напрямами – маркетингом, фінансами, управлінням персоналом – і забезпечували системну взаємодію.

Таким чином, формування стратегічних цілей логістики є не технічним, а глибоко стратегічним завданням, що визначає напрям трансформації всієї логістичної системи підприємства. Це процес, що вимагає аналітичного мислення, врахування багатьох змінних та здатності передбачити майбутні виклики, перетворивши їх у можливості. Для ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» такі цілі є основою для підвищення якості сервісу, зниження витрат, адаптації до нових умов ведення бізнесу та формування сталих конкурентних переваг.

Концептуально процес формування стратегічних цілей для досліджуваного підприємства відобразимо у таблиці 3.1:

Таблиця 3.1 – Концепція формування стратегічних цілей для ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ»

Елемент	Зміст
1	2
Сутність процесу	Формування стратегічних цілей логістики — це встановлення довгострокових орієнтирів для розвитку логістичної системи підприємства відповідно до місії та стратегії.
Врахування внутрішніх факторів	Ресурсні можливості, рівень розвитку інфраструктури, кваліфікація персоналу, ступінь автоматизації процесів.
Врахування зовнішніх факторів	Кон’юнктура ринку, рівень конкуренції, законодавчі зміни, вплив воєнного стану, безпекові ризики, зміни в поведінці споживачів.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Вимоги до цілей (SMART)	Конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеження в часі.
Приклад стратегічної цілі 1	Зменшення витрат на доставку косметичної продукції на 15% протягом 12 місяців шляхом оптимізації маршрутів і комбінованих перевезень.
Приклад стратегічної цілі 2	Підвищення точності виконання клієнтських замовлень до 98% завдяки впровадженню системи обліку та контролю залишків.
Пріоритетність цілей	Виокремлення критичних цілей для виживання підприємства в кризових умовах та стратегічних цілей для довгострокового розвитку.
Інтеграція в загальну стратегію	Забезпечення узгодженості цілей логістики з напрямами маркетингу, фінансів, управління персоналом, інноваційної діяльності.
Значення для підприємства	Забезпечення ефективності логістичних процесів, підвищення якості обслуговування клієнтів, зниження витрат, адаптація до зовнішніх викликів, формування конкурентних переваг.

Враховуючи спеціалізацію ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» на послугах у сфері краси, оптовій торгівлі косметикою та допоміжних напрямках в освіті та медичній практиці, для підвищення ефективності діяльності підприємства запропонуємо наступні логістичні цілі для впровадження на практиці (табл.3.2):

Таблиця 3.2 – Рекомендовані логістичні цілі для ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ»

№	Логістична ціль	Період реалізації	Очікуваний результат	Інструменти досягнення
1	2	3	4	5
1	Оптимізувати ланцюг постачання косметичних засобів	12 місяців	Зменшення витрат на логістику на 15%, скорочення термінів поставки на 25%	Впровадження CRM-системи, цифрова логістика, переоцінка умов договорів з постачальниками
2	Знизити рівень залишків товарів на складі без втрати доступності продукції	6 місяців	Зменшення надлишкових запасів на 30%, підвищення оборотності товарів	ABC-аналіз, запровадження системи управління запасами на основі попиту

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
3	Підвищити якість обслуговування клієнтів у сервісних підрозділах	Постійно	Досягнення рівня задоволеності клієнтів не менше 95%	Впровадження логістичного сервісу «точно вчасно», навчання персоналу, внутрішні опитування
4	Скоротити логістичні втрати та простої у сервісних процесах	9 місяців	Зниження витрат на транспортування та обслуговування на 10%	Аналіз і оптимізація маршрутів, GPS-моніторинг, укладання угод з новими перевізниками
5	Впровадити «зелену» логістику для скорочення екологічного впливу підприємства	18 місяців	Зменшення викидів CO_2 на 20%, використання екологічної упаковки та перероблюваних матеріалів	Участь у програмах еко-сертифікації, співпраця з «зеленими» постачальниками
6	Підвищити адаптивність логістики до воєнних ризиків і надзвичайних ситуацій	12 місяців	Формування альтернативних маршрутів та постачальників, зниження ризику зупинки роботи	Розробка резервних логістичних планів, диверсифікація джерел постачання
7	Вдосконалити внутрішню логістику між підрозділами (салонами, складами, офісами)	6 місяців	Зменшення часу переміщення ресурсів і матеріалів на 40%, краща координація логістичних потоків	Стандартизація внутрішньої логістики, використання єдиної ERP-системи

Обґрунтування вибору типу логістичної стратегії для ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» базується на сукупності факторів, що враховують як внутрішні особливості підприємства, так і зовнішнє середовище його функціонування.

Оскільки діяльність ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» охоплює надання послуг у сфері краси, оптову торгівлю парфумно-косметичними товарами, професійно-технічну освіту, а також спеціалізовану медичну практику, така багатовекторність діяльності потребує інтегрованого, гнучкого й водночас адаптивного підходу до побудови логістичної системи.

В умовах сучасного ринку, особливо під час дії воєнного стану в Україні, підприємства змушені не лише шукати шляхи до виживання, а й створювати ефективні механізми адаптації до нестабільності. Для ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» ключовим завданням є забезпечення безперебійного

постачання товарів, якісного сервісного обслуговування, а також мінімізація логістичних витрат. У зв'язку з цим найбільш доцільним є вибір адаптивної логістичної стратегії з елементами стратегій орієнтованих на клієнта, ефективність і «зелену» логістику.

Адаптивна логістична стратегія дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, враховуючи ризики, пов'язані з безпековою ситуацією, транспортною інфраструктурою, зміною попиту та вартості логістичних послуг. Для «ФІРМИ ІМПЕРІЯ», яка працює зі значною часткою товарної продукції, імпортованої або доставленої через вразливу внутрішню інфраструктуру, така стратегія надає гнучкість у виборі маршрутів, складів, постачальників і транспортних засобів.

Водночас логістика, орієнтована на клієнта, є критично важливою з огляду на специфіку послуг у сфері краси, де час, якість обслуговування та доступність продукції відіграють вирішальну роль у формуванні лояльності споживача. Забезпечення точності поставок, наявності необхідного асортименту товарів у потрібний момент, швидка реакція на індивідуальні потреби клієнта мають стати пріоритетом логістичної діяльності підприємства.

Важливим напрямом є також інтеграція елементів «зеленої» логістики, що відповідає сучасним екологічним трендам і очікуванням частини цільової аудиторії. Це може передбачати використання перероблюваної упаковки, співпрацю з постачальниками, які дотримуються принципів сталого розвитку, оптимізацію маршрутів задля зменшення викидів CO_2. Такий підхід не лише знижує навантаження на довкілля, а й підвищує репутаційну цінність бренду на ринку.

З огляду на вищевикладене, для ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» найдоцільніше обрати комбіновану логістичну стратегію, яка поєднує адаптивність, клієнтоорієнтованість, ефективність та екологічну відповідальність. Її реалізація дозволить підприємству не тільки підвищити

стійкість до зовнішніх шоків, але й сформувати конкурентну перевагу шляхом підвищення якості обслуговування, оптимізації витрат і формування позитивного іміджу в очах споживачів.

3.2 Організаційно-економічне забезпечення впровадження логістичної стратегії

Організаційно-економічне забезпечення впровадження логістичної стратегії є ключовим етапом реалізації стратегічних завдань підприємства, оскільки воно передбачає створення необхідних умов, ресурсів і механізмів для функціонування логістичної системи в рамках обраного стратегічного курсу. Для ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» організаційно-економічне забезпечення має охоплювати кілька взаємопов’язаних складових: кадрове забезпечення, фінансове планування, матеріально-технічну базу, інформаційну підтримку, а також нормативно-регуляторне підґрунтя логістичної діяльності.

З організаційної точки зору, впровадження логістичної стратегії вимагає формування або вдосконалення логістичної структури підприємства. Це передбачає уточнення функціональних обов’язків логістичних підрозділів, налагодження внутрішньої комунікації між логістикою, збутом, постачанням, фінансами та сервісним обслуговуванням. Підвищення ролі логістики у стратегічному управлінні повинно супроводжуватися підготовкою та перепідготовкою персоналу, залученням логістичних фахівців, а також створенням мотиваційних механізмів для підвищення ефективності роботи логістичних ланок.

У фінансовому аспекті, впровадження логістичної стратегії потребує ретельного бюджетування витрат, пов’язаних із модернізацією інфраструктури, закупівлею або оновленням транспортних засобів, логістичного програмного забезпечення, а також можливими витратами на

аутсорсинг частини логістичних функцій. Доцільно також передбачити джерела фінансування (власні кошти, кредитні ресурси, гранти), а також формувати показники економічної ефективності, зокрема прогнозоване зниження логістичних витрат, підвищення оборотності запасів, скорочення часу виконання замовлень тощо.

Матеріально-технічне забезпечення включає аналіз наявних потужностей і технічних засобів, їх відповідність новим логістичним вимогам. Зокрема, йдеться про забезпечення належного складського простору, оснащення пунктів обробки та доставки продукції сучасним обладнанням, застосування систем штрих-кодування або RFID-технологій. Інформаційне забезпечення відіграє критично важливу роль, оскільки ефективна логістика неможлива без впровадження програмних рішень (ERP, CRM, SCM), що дозволяють відстежувати товаропотоки, оптимізувати маршрути, контролювати витрати й прогнозувати потреби клієнтів.

При реалізації стратегічних завдань підприємства, необхідно враховувати ризики реалізації запропонованої логістичної стратегії. Аналіз ризиків представлений в таблиці 3.3:

Таблиця 3.3 – Оцінка ризиків реалізації логістичної стратегії

Категорія ризику	Можливі прояви	Стратегія мінімізації
Військові дії та безпека	Порушення логістичних ланцюгів, затримки у постачанні	Резервні постачальники, мультиканальні шляхи доставки
Економічна нестабільність	Коливання валютного курсу, зростання цін на сировину та транспорт	Фіксація цін у контрактах, диверсифікація постачальників
Інфраструктурні обмеження	Перешкоди на дорогах, обмежений доступ до складів або салонів	Розширення складських площ в інших районах, децентралізація запасів
Людський фактор	Недостатній рівень підготовки персоналу до нових процесів	Навчання та сертифікація персоналу, внутрішні тренінги
Цифрові загрози	Атаки на ІТ-інфраструктуру, втрата даних	Резервне копіювання, кібербезпека, ліцензоване ПЗ

Тим не менш, не зважаючи на зазначені ризики, існує значний потенціал для ефективної реалізації запропонованої стратегії (табл. 3.4):

Таблиця 3.4 – Аналіз можливостей для реалізації стратегії:

Можливість	Потенційний ефект для компанії
Розвиток сфери e-commerce у сфері краси	Розширення клієнтської бази за межами регіону
Державна підтримка малого бізнесу	Отримання грантів чи пільгового фінансування для інвестицій у логістику
Зростання попиту на комплексні послуги догляду	Можливість формування пакетних логістичних пропозицій
Впровадження зелених ініціатив (еко-пакування, локальне)	Підвищення репутації бренду серед екосвідомих клієнтів
Можливість автоматизації за допомогою готових цифрових рішень	Скорочення витрат та зменшення впливу людського фактора

Розробка заходів з оптимізації логістичних процесів повинна бути спрямована на виявлення «вузьких місць» у логістичному ланцюгу. Для ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» це можуть бути, наприклад, затримки в постачанні товарів, неефективна робота складу, дублювання функцій між підрозділами. Оптимізаційні заходи можуть включати впровадження системи управління запасами за принципом «точно вчасно» (Just-in-Time), аутсорсинг транспортних послуг, централізацію логістичних функцій, використання автоматизованих систем управління замовленнями. Також доцільно впровадити моделі прогнозування попиту, щоб зменшити ризики надлишкових або дефіцитних запасів.

Оцінка очікуваних результатів реалізації логістичної стратегії має спиратися на показники ефективності, які можна розділити на фінансові та нефінансові. До фінансових показників належать зменшення логістичних витрат у загальній структурі собівартості, підвищення прибутковості,

скорочення транспортних витрат і витрат на зберігання. Нефінансові показники охоплюють зменшення часу виконання замовлень, підвищення рівня обслуговування клієнтів, поліпшення якості логістичних послуг, рівень задоволеності клієнтів, ефективність використання транспортних засобів і складських ресурсів.

У підсумку, правильно організоване організаційно-економічне забезпечення дозволяє не лише реалізувати логістичну стратегію на практиці, а й досягти значного підвищення конкурентоспроможності підприємства, гнучко реагувати на зміни ринку та адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, зокрема в умовах нестабільності, притаманної сьогоденню в Україні.

ВИСНОВКИ

У межах кваліфікаційного дослідження на тему «Розробка та впровадження логістичної стратегії ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» було проведено комплексне вивчення теоретичних та практичних аспектів формування логістичних стратегій на підприємстві сфери послуг, що діє в умовах сучасного українського економічного середовища.

Актуальність теми дослідження обумовлена зростанням ролі логістики у системі управління підприємствами в умовах високої конкуренції, невизначеності ринку та постійних викликів, спричинених воєнними діями в Україні. Розробка дієвої логістичної стратегії дозволяє підприємствам ефективно використовувати свої ресурси, оптимізувати витрати та забезпечити високу якість обслуговування клієнтів.

Метою дослідження стало розроблення логістичної стратегії для ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ», яка сприятиме підвищенню ефективності логістичних процесів та конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг краси.

Об’єктом дослідження виступає логістична діяльність ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ», а предметом – процес розробки та впровадження логістичної стратегії.

Основний вид діяльності підприємства згідно КВЕД – надання послуг перукарнями та салонами краси. Також підприємство займається оптовою торгівлею парфумною продукцією, спеціалізованою медичною практикою, професійно-технічною освітою та забезпеченням фізичного комфорту.

Проведений в ході дослідження фінансовий аналіз діяльності показав наступні результати:

- За останній рік спостерігається помірне зростання виручки на 8%, що свідчить про стабільність бізнесу попри складні зовнішні умови.

- Собівартість реалізованих послуг зросла на 5%, що частково обумовлено загальним зростанням витрат на енергоносії та логістичне забезпечення.

- Чистий прибуток збільшився на 10%, що позитивно відображає ефективність використання ресурсів підприємства.

- Показники ліквідності та рентабельності залишаються на достатньому рівні, однак спостерігається зниження обіговості запасів, що потребує додаткової оптимізації логістичних процесів.

Узагальнення результатів дослідження показало, що на підприємстві відсутня чітка формалізована логістична стратегія, логістичні функції виконуються розрізнено, існують втрати часу та ресурсів через недостатню координацію між структурними підрозділами.

Аналіз логістичної діяльності ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ» засвідчив, що основними проблемами є нераціональне управління запасами, недостатня автоматизація процесів постачання та обслуговування клієнтів, неефективне використання складських приміщень та ресурсів доставки. Відсутність інтегрованої логістичної системи призводить до збільшення витрат і часу виконання замовлень.

Зважаючи на вказані проблеми, підприємству рекомендується реалізація та впровадження розробленої логістичної стратегії, яка передбачає побудову інтегрованої системи управління матеріальними та інформаційними потоками, орієнтованої на максимальне задоволення потреб клієнтів, оптимізацію ресурсів і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Стратегія базується на принципах ощадливої логістики, цифровізації та адаптивності до зовнішнього середовища, з урахуванням ризиків, що існують в умовах воєнного часу та економічної нестабільності в Україні.

Ключовими напрямками розробленої логістичної стратегії для підприємства є:

1. Оптимізація управління запасами:

- Впровадження моделі Just-in-Time (JIT) для скорочення обсягів зберігання товарів та витрат на складування.

- Регулярний моніторинг залишків і аналіз оборотності продукції.

2. Інтеграція постачальницьких і збутових процесів:

- Встановлення партнерських відносин із надійними постачальниками.

- Використання CRM-системи для покращення планування продажів та обслуговування клієнтів.

3. Цифровізація логістики:

- Впровадження програмного забезпечення для автоматизації логістичних процесів (наприклад, ERP або спеціалізовані логістичні модулі).

- Створення онлайн-платформи для відстеження замовлень та взаємодії з клієнтами.

4. Удосконалення складської логістики:

- Раціональне планування розміщення товарів для швидкого доступу та зменшення часу комплектації.

- Впровадження системи штрих-кодування або RFID-технологій.

5. Транспортна логістика:

- Використання геоаналітики для оптимізації маршрутів перевезень.

В цілому, запропонована стратегія спрямована на централізацію логістичних функцій, створення окремого логістичного відділу, впровадження IT-рішень для управління постачанням і замовленнями.

Пріоритетними є заходи щодо підвищення обіговості товарних запасів, скорочення логістичних витрат, поліпшення якості обслуговування клієнтів.

Вважаємо, що реалізація стратегії сприятиме зниженню часу доставки послуг і товарів, підвищенню задоволеності клієнтів і зростанню прибутковості.

Практичні рекомендації для реалізації запропонованих змін включають:

- Створення єдиного логістичного центру на підприємстві з чітким розподілом відповідальності.

- Впровадження сучасного програмного забезпечення для обліку запасів, планування постачання та контролю обслуговування.

- Перехід на принципи ощадливої логістики (Lean logistics) для зменшення втрат на всіх етапах логістичного процесу.

- Проведення навчання персоналу для підвищення рівня компетенцій у сфері логістики.

- Пошук надійних партнерів для оптимізації закупівель і транспортування.

Загалом результати проведеного дослідження свідчать про те, що формування та впровадження ефективної логістичної стратегії є дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ», дозволяє оптимізувати витрати, поліпшити якість обслуговування та забезпечити стабільний розвиток навіть в умовах нестабільного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С., Філатов С. А. Логістичний консалтинг: навчальний посібник. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2020. 344 с.

2. Ананко І. М. Проектування логістичних систем : навч. посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 240 с.

3. Аніловська О. М. Формування логістичної стратегії підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 216 с.

4. Безсмертна О. В., Мороз О. О., Білоконь Т. М., Шварц І. В. Логістика : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2018. 161 с.

5. Безугла Л. С., Юрченко Н. І., Ільченко Т. В., Пальчик І. М., Воловик Д. В. Логістика: навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.

6. Бойко Є. О. Зарубіжний досвід використання логістичної концепції управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 1. С.215-218.

7. Бутов А. Формування ефективної системи управління логістикою на підприємствах. Галицький економічний вісник. 2012. No 3 (36). С. 161-166.

8. Бухаріна Л. М., Помогайко А. В. Управління запасами промислового підприємства на основі логістичного підходу. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2017. Вип. 1. С. 60-66.

9. Верба В. Є. Інформаційне забезпечення логістичних процесів : монографія. Київ : НАУ, 2015. 184 с.

10. Галат Л. М. Вплив логістичного управління на економічну діяльність у сфері державного управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. 3. С. 16-23.

11. Дикань В. І. Логістика: стратегічний аспект : монографія. Харків : ХНЕУ, 2010. 248 с.

12. Жарська І. О. Логістика : навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2019. 209 с.

13. Кононенко А. В., Романенков Ю. О., Гатило В. П. Логістика : навч. посіб. до виконання практ. робіт. Харків: Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2019. 56 с.

14. Краснокутська Н. В. Формування логістичної стратегії підприємства з урахуванням ризиків : монографія. Дніпро : ДНУ, 2021. 178 с.

15. Кривошея І. О. Логістика в АПК: стратегічний вимір : монографія. Полтава : ПДАА, 2019. 160 с.

16. Крикавський Є. Чорнописька Н.В. Логістичні системи : підручник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2019. 288 с.

17. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 848 с.

18. Логістика : підручник / Л. В. Балабанова, А. Н. Германчук. Львів: «Магнолія 2006», 2024. 368 с

19. Логістика : навч. посіб. / Безугла Л. С. та ін. Дніпро : Пороги, 2021. 252 с.

20. Логістичний менеджмент : навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

21. Марченко В. М. Логістика: Підручник/ В. М. Марченко, В. В. Шутюк. 2-ге вид., доповн. Київ: НУХТ, 2022. 334 с.

22. Момот Т. І. Економіка підприємства: логістичний підхід : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2012. 284 с.

23. Скіцько В. І. Методи та моделі в управлінні логістичними системами : монографія. Київ : КНЕУ, 2020.

24. Складська логістика : навчальний посібник / В. Є. Марчук, М. Ю. Григорак, О. М. Гармаш, О. В. Овдієнко. Київ : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 256 с.

25. Сорока О., Сало Я. Управління людськими ресурсами за допомогою логістичних підходів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.

URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-22 (дата звернення: 22.03.2025).

26. Струнін В. В., Селівончик А. В. Комплексний аналіз логістичної системи підприємства та визначення ефективності її впровадження. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5386 (дата звернення: 16.04.2025).

27. Ткаченко А. М., Севастьянов Р. В. Роль збутової логістики в управлінні комерційним, канальним і фізичним розподілами готової продукції. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2021. № 1. С. 188-192.

28. ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ». *Opendatabot*. URL: https://opendatabot.ua/c/13864914 (дата звернення: 15.03.2025).

29. ТОВ «ФІРМА «ІМПЕРІЯ». *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30926176/ (дата звернення: 15.03.2025).

30. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Карвацка Н. С., Шкодіна Н. С. Управління логістичними процесами на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 5. Том 1. С. 161-169.

31. Федоренко Л. І. Інноваційні логістичні стратегії підприємства : теорія і практика: монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 192 с.

32. Фєдосеев В. А., Шишкін В. О. Транспортна логістика на промисловому підприємстві: методологія та концепція використання. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2017. Вип. 2. С. 119-126.

33. Шишкін В. О., Оверченко А. І. Впровадження логістичної стратегії як умова ефективного функціонування виробничого підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(3). С. 62-68.

34. Шишкін В. О., Решетньова А. В. Особливості оптимізації системи управління логістичними бізнес-процесами на промислових підприємствах. Ефективна економіка. 2016. № 7. С. 536-540.

35. Шишкін В.О. Економіка логістичних систем. Електронний курс. URL: https://moodle.znu.edu.ua/course/view.php?id=7785&utm_source (дата звернення: 20.02.2025).

36. Яремчук І. Ю. Стратегічне управління логістичною діяльністю підприємства : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 196 с.

37. Blanchard D. Supply Chain Management Best Practices. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. 320 p.

38. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 6th ed. Pearson Education, 2022. 368 p.

39. Mentzer J. T. Supply Chain Management. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004. 330 p.

40. Womack J., Jones D. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Simon & Schuster, 1996. 397 p.