



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

Допустити до захисту  
Зав. каф. \_\_\_\_\_ проф. Копитко В.І.  
« \_\_\_\_ » червня 2026 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Логістичний підхід в управлінні діяльністю підприємства (на прикладі  
ТОВ «ВУД ТЕНЕТ» Стрийського району Львівської області)»**

Здобувача вищої освіти 4 курсу, групи ММ-41  
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Телюка Маркіяна-Андрія Юрійовича**

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

Науковий керівник: \_\_\_\_\_  
*(підпис)*

Даниленко Наталія Борисівна  
*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

кандидат економічних наук, доцент  
*(науковий ступінь, вчене звання)*

Рецензент: \_\_\_\_\_  
*(підпис)*

Нетак Олексій Бориславович  
*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

**Директор**  
**ТОВ «ВУД ТЕНЕТ»**  
*(науковий ступінь, вчене звання або посада)*

**Львів - 2026**

## ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	Бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту та  
міжнародного бізнесу

\_\_\_\_\_ Копитко В. І.

«\_\_\_» лютого 2026 року

### ЗАВДАННЯ ЗДОБУВАЧУ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

**Телюк Маркіян-Андрій Юрійович**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Логістичний підхід в управлінні діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «ВУД ТЕНЕТ» Стрийського району Львівської області)»**

Керівник роботи: **Даниленко Наталія Борисівна**

*кандидат економічних наук, доцент*

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

затверджені наказом по інституту від     лютого 2026 року №    

2. Строк подання студентом роботи    10 червня 2026 року   

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали.*

*Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.*

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

Рис. 1.1 - 1.2, табл. 1.1 - теоретичні основи, наукові підходи та методичні засади дослідження логістичного управління підприємством

Табл. 2.1 – 2.10 – аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства.

Табл. 3.1 – 3.6 – обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства та оцінка їх економічного ефекту.

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 жовтня 2026 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий-2026 р.</i>	<i>Остаточне затвердженн</i>
			<i>-ня плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>березень-2026 р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень-2026 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень-2026 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2026 р.</i>	

**Здобувач**

( підпис )

**Телюк М.-А.Ю.**

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

( підпис )

**Даниленко Н.Б.**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Телюк М.-А.Ю. Логістичний підхід в управлінні діяльністю підприємства (на прикладі ТзОВ «ВУД ТЕНЕТ»). Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2026. Обсяг роботи становить 99 сторінок, включаючи 17 таблиць, 2 рисунка, 1 додаток.

У роботі розглянуто теоретичні та методичні основи логістичного підходу в управлінні діяльністю підприємства. Проведено аналіз господарської діяльності та логістичних процесів ТзОВ «ВУД ТЕНЕТ», що спеціалізується на виробництві дров та розпалки. Визначено основні проблеми організації матеріальних потоків та управління постачанням і збутом. Запропоновано шляхи вдосконалення логістичної системи підприємства з метою підвищення ефективності діяльності та оптимізації витрат.

На основі проведеного дослідження сформульовано висновки та розроблено практичні рекомендації щодо покращення управління логістичними процесами підприємства.

**Ключові слова:** логістика, управління, підприємство, матеріальні потоки, ефективність, витрати, постачання.

## ANNOTATION

Teliuk M.-A.Y. Logistic approach to enterprise management (on the example of LLC «WOOD TENET »). Manuscript.

Research for obtaining a Bachelor's degree in the field of knowledge «Management and Administration» in the specialty «Management». Lviv, 2026. The work consists of 99 pages, including 17 tables, 2 figures, 1 appendices. The paper examines theoretical and methodological foundations of the logistic approach in enterprise management. The economic activity and logistics processes of LLC «WOOD TENET», specializing in firewood and kindling production, are analyzed. The main problems of material flow organization and supply and distribution management are identified. Ways to improve the logistics system of the

enterprise in order to increase efficiency and optimize costs are proposed. Based on the conducted research, conclusions are formulated and practical recommendations for improving logistics management are developed.

**Key words:** logistics, management, enterprise, material flows, efficiency, costs, supply.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	10
1.1 Теоретичні основи та понятійний апарат логістичного підходу.....	10
1.2 Аналіз наукових підходів і дослідження проблеми логістичного управління.....	15
1.3 Методичні підходи, фактори впливу та напрями вирішення проблеми.....	21
Висновки до I розділу.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА СТАНУ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	33
2.1 Характеристика об'єкта дослідження та аналіз основних показників його діяльності.....	33
2.2 Аналіз системи управління логістичною діяльністю підприємства.....	57
Висновки до II розділу.....	64
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	66
3.1 Стратегія розвитку підприємства на визначений період часу в даних умовах.....	66
3.2 Економічне обґрунтування заходів з підвищення ефективності менеджменту підприємства.....	75
Висновки до III розділу.....	82
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85

## ВСТУП

У сучасних умовах функціонування підприємств спостерігається ускладнення управлінських процесів, що пов'язано з динамічністю економічного середовища, посиленням конкуренції та зростанням вимог до ефективності використання ресурсів. Особливо це проявляється у діяльності підприємств, що працюють на зовнішніх ринках, де важливу роль відіграють не лише обсяги виробництва, а й узгодженість усіх процесів, пов'язаних із постачанням, виробництвом і збутом продукції. У таких умовах логістичний підхід виступає як один із ключових напрямів організації управління діяльністю підприємства, оскільки дозволяє розглядати її як цілісну систему взаємопов'язаних процесів.

**Актуальність теми** зумовлена тим, що сучасні підприємства функціонують в умовах нестабільності, що проявляється у коливаннях попиту, зміні ринкової кон'юнктури та залежності від зовнішніх факторів. Як показує практика, навіть за наявності ресурсів і зростання обсягів діяльності підприємства можуть демонструвати нестійкі результати через відсутність узгодженості між окремими процесами. Це підтверджується і результатами діяльності досліджуваного підприємства, для якого характерні коливання доходів і низький рівень рентабельності, що свідчить про наявність внутрішніх проблем в організації діяльності.

**Проблематика** логістичного управління широко висвітлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, у дослідженнях Ballou R. H. логістика розглядається як процес управління потоками ресурсів, Christopher M. акцентує увагу на інтегрованому підході до управління ланцюгами постачання, тоді як Bowersox D. J. підкреслює її значення як інструменту координації діяльності підприємства. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, відсутня єдність у трактуванні логістичного управління, що ускладнює його практичне застосування і зумовлює необхідність подальшого дослідження цієї проблеми.

Невирішеною частиною проблеми залишається забезпечення узгодженості між окремими процесами діяльності підприємства, особливо в умовах нестабільності зовнішнього середовища. У багатьох випадках впровадження сучасних технологій не супроводжується зміною підходів до управління, що призводить до зниження ефективності діяльності.

**Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства на основі використання логістичного підходу.**

**Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:**

- узагальнити теоретичні та методичні основи логістичного підходу в управлінні підприємством;
- проаналізувати наукові підходи до логістичного управління та визначити їх особливості;
- дослідити діяльність підприємства та оцінити основні показники його функціонування;
- виявити проблеми у діяльності підприємства, пов'язані з організацією логістичних процесів;
- обґрунтувати напрями вдосконалення управління діяльністю підприємства;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності діяльності;
- визначити витрати на реалізацію запропонованих заходів;
- оцінити економічний ефект від їх впровадження.

**Об'єктом дослідження є процеси діяльності підприємства, пов'язані з постачанням, виробництвом, транспортуванням і збутом продукції.**

**Предметом дослідження є логістичний підхід до управління діяльністю підприємства та його вплив на ефективність функціонування.**

У процесі виконання роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи аналізу і синтезу застосовувалися для узагальнення теоретичних положень; системний аналіз – для дослідження взаємозв'язків між процесами; статистико-економічні методи

(табличний, графічний, порівняльний) – для аналізу показників діяльності підприємства; коефіцієнтний аналіз – для оцінки ефективності; методи прогнозування (екстраполяція, експертні оцінки) – для визначення результатів впровадження запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, навчальні та методичні матеріали, а також дані фінансової звітності та відкритих джерел щодо діяльності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності діяльності підприємства, покращення організації логістичних процесів та стабілізації фінансових результатів.

Теоретичне значення роботи полягає у подальшому розвитку підходів до дослідження логістичного управління через поєднання процесного, системного та управлінського підходів.

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи логістичного підходу, у другому – проведено аналіз діяльності підприємства, у третьому – розроблено рекомендації та обґрунтовано їх економічну ефективність.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

#### **1.1 Теоретичні основи та понятійний апарат логістичного підходу**

У сучасних умовах діяльність підприємств ускладнюється впливом змінного економічного середовища, зростанням конкуренції та підвищенням вимог до організації управління. У таких умовах логістичний підхід набуває важливого значення, оскільки він розглядається як один із напрямів, що використовується для впорядкування діяльності підприємства та зменшення негативних наслідків неузгоджених управлінських рішень.

Важливість логістичного підходу також пов'язана з тим, що сучасні підприємства функціонують у середовищі, де будь-які затримки або неузгодженість дій можуть призводити до втрат. Наприклад, у діяльності підприємств, що займаються виробництвом і реалізацією продукції, відсутність належного підходу до організації діяльності може викликати ситуації, коли окремі дії виконуються несинхронно, що ускладнює загальне управління.

Актуальність дослідження логістичного підходу зумовлена також розвитком інформаційних технологій, які змінюють характер управління підприємствами. Наявність цифрових інструментів не гарантує ефективного результату без належного підходу до організації діяльності, що підсилює необхідність дослідження цієї проблеми. Крім того, зміни в економіці та управлінні створюють умови, за яких підприємства змушені швидко адаптуватися до нових вимог. У таких ситуаціях відсутність відповідного підходу ускладнює прийняття управлінських рішень та підвищує рівень невизначеності. Щоб краще зрозуміти це, варто розглянути основні елементи та процеси логістики.

До елементів логістичної системи належать матеріальні, інформаційні та фінансові складові. Основні компоненти логістики включають постачання, виробництво, складування, транспортування та збут [1; 5]. До процесів, що

формують предмет дослідження, належать переміщення, зберігання, обробка, комплектування та передача. Окремо виділяються логістичні операції, до яких належать навантаження, розвантаження, транспортування, складування, сортування та пакування [1].

Логістичний підхід розглядається як спосіб організації управління діяльністю підприємства, який ґрунтується на цілісному сприйнятті його функціонування. Його основна ідея полягає у розгляді діяльності підприємства як єдиного безперервного процесу, що потребує узгодженого управління [1; 3].

У межах цього підходу управління орієнтується не на окремі дії, а на їх поєднання в єдиному напрямі. Це передбачає відмову від ізольованого розгляду окремих елементів діяльності та перехід до їх сприйняття як частини загального процесу, в свою чергу логістичний підхід також пов'язаний із формуванням єдиної логіки управління, в межах якої всі дії підприємства розглядаються через призму їх узгодженості [1; 3].

Важливо розуміти, що значення логістичного підходу полягає у його використанні як загального підходу до організації діяльності, який орієнтований на впорядкованість та цілісність управління. Він виступає як один із напрямів, що застосовується для формування узгодженого бачення діяльності в межах єдиної системи. Його значення також проявляється у можливості розглядати діяльність не як сукупність окремих дій, а як єдине ціле, що потребує відповідної організації. Наприклад, у виробничій сфері логістичний підхід використовується як загальна основа для впорядкування діяльності, де велика кількість дій потребує їх узгодження в межах єдиного підходу.

Крім того, його значення пов'язане з формуванням підходу до управління, який орієнтується на цілісність діяльності. Це визначає його місце серед інших підходів до управління як такого, що застосовується для організації діяльності в межах єдиної логіки [1; 2].

Також важливо зазначити, що у сучасних умовах розвитку підприємств спостерігається ускладнення управлінських процесів, що пов'язано з одночасним впливом економічних змін, цифровізації та зростання обсягів

інформації [6; 18]. Це створює ситуацію, коли управління діяльністю здійснюється в умовах високої динамічності та нестабільності.

На фоні цього формується проблема, яка полягає у невідповідності між зростаючою складністю управлінського середовища та рівнем організації управління діяльністю підприємств. Зокрема, впровадження інформаційних технологій не завжди супроводжується зміною підходів до управління, що призводить до розриву між технічними можливостями та фактичною організацією діяльності. До того ж, економічні умови характеризуються посиленням конкуренції та необхідністю швидкого реагування на зміни, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень і призводить до виникнення суперечностей у процесі управління.

Важливо також розуміти, що логістика визначається як діяльність, пов'язана з управлінням потоками ресурсів у межах функціонування підприємства [1; 7]. Це поняття охоплює організацію та контроль переміщення і супровідної інформації.

Логістична система розглядається як сукупність елементів, об'єднаних у межах єдиного процесу управління діяльністю. Вона включає взаємопов'язані складові, що забезпечують функціонування логістики. Логістичний підхід визначається як спосіб організації управління, який базується на цілісному сприйнятті діяльності та її впорядкуванні. Потоки розглядаються як об'єкти управління в логістиці, до яких належать матеріальні, інформаційні та фінансові ресурси, що переміщуються в межах діяльності [1; 2; 3; 5]. Зазначені поняття використовуються у дослідженні як складові понятійного апарату.

Їх взаємозв'язок у межах логістичної системи підприємства доцільно подати у структурованому вигляді (рис. 1.1).



**Рис 1.1. Взаємозв'язок елементів логістичної системи підприємства\***

\*Джерело: розроблено автором на основі [1; 5].

У межах дослідження використовується сукупність взаємопов'язаних термінів, що формують понятійний апарат роботи. До основних належать: логістика, логістична система, логістичний підхід, потоки. Ці терміни розглядаються як складові єдиного понятійного поля, що використовується для опису предмета дослідження. Вони застосовуються у роботі як базові категорії, через які здійснюється подальший аналіз.

Понятійний апарат формується як система термінів, що використовуються у дослідженні для позначення ключових аспектів логістичного управління.

Поняття, що використовуються у дослідженні, можуть бути згруповані за їх функціональним призначенням. До базових належать ті, що визначають загальний напрям дослідження, тоді як інші виконують уточнюючу роль. Такий поділ дозволяє встановити підпорядкованість понять, де одні виступають основою для формування інших. Взаємозалежність понять проявляється у їх спільному використанні, оскільки окремі категорії не можуть розглядатися

ізолювано. Водночас між ними існують відмінності, що визначають межі їх застосування у дослідженні.

У межах дослідження також виділяються показники та коефіцієнти як інструменти кількісного аналізу, процеси як об'єкти дослідження, а залежності як зв'язки між окремими елементами. Фактори та чинники розглядаються як умови впливу, тоді як методи виступають засобами проведення дослідження. Для повнішого розуміння сутності логістики доцільно розглянути історію її розвитку.

Початкові прояви логістики пов'язані з її використанням у військовій сфері, де вона застосовувалася для організації забезпечення армій [1; 8]. У цей період основна увага приділялася переміщенню ресурсів, їх розподілу та забезпеченню безперервності постачання. Логістика виконувала практичну функцію, спрямовану на підтримку діяльності військових формувань у різних умовах.

З переходом до розвитку господарських систем логістика почала застосовуватися у цивільній економіці. На ранніх етапах її використання вона обмежувалася питаннями транспортування та постачання продукції. У цей період логістика розглядалася як допоміжний напрям діяльності, пов'язаний із забезпеченням руху товарів.

У середині ХХ століття відбулося суттєве розширення змісту логістики. Це було пов'язано з розвитком масового виробництва, ускладненням виробничих процесів та необхідністю організації великих обсягів матеріальних потоків. Логістика почала охоплювати ширше коло питань, включаючи організацію запасів, складування та координацію різних етапів руху продукції [1; 7; 8]. У цей період відбувається поступове формування системного бачення логістики.

У 1970–1980-х роках логістика отримала подальший розвиток у зв'язку з ускладненням економічних зв'язків і зростанням ролі управління у діяльності підприємств. З'являється більш комплексне розуміння логістики, що охоплює різні аспекти діяльності, пов'язані з переміщенням і організацією ресурсів.

Водночас відбувається активне впровадження логістичних підходів у практику управління підприємствами [1; 8].

Подальший етап розвитку логістики пов'язаний із процесами глобалізації, що супроводжувалися розширенням міжнародної торгівлі та інтеграцією економік. У цих умовах логістика почала розглядатися як складова діяльності, що виходить за межі окремого підприємства і охоплює більш широкий економічний простір [4; 10]. Це призвело до ускладнення організації діяльності та розширення сфер застосування логістики.

На сучасному етапі розвиток логістики відбувається в умовах цифровізації та активного впровадження інформаційних технологій [12; 18]. Використання цифрових інструментів, автоматизації та обробки даних змінює підходи до організації діяльності, зокрема у складських і логістичних процесах [12; 14]. Логістика розвивається як напрям, що враховує нові можливості, пов'язані з технологічним розвитком, smart logistics та стійкістю ланцюгів постачання [17].

Загалом розвиток логістики характеризується поступовим переходом від вузького розуміння, пов'язаного з окремими операціями, до більш широкого охоплення діяльності в межах господарських систем [1; 7; 8]. Кожний етап її розвитку супроводжувався розширенням сфер застосування та ускладненням підходів до організації діяльності.

## **1.2 Аналіз наукових підходів і дослідження проблеми логістичного управління**

У наукових дослідженнях, присвячених логістичному управлінню, спостерігається відсутність єдності у трактуванні цього явища, що проявляється у наявності різних підходів до його розуміння. Різні наукові позиції формуються залежно від того, які аспекти діяльності беруться за основу: рух потоків, системна взаємодія елементів, управлінська координація, економічна ефективність або цифрова трансформація логістичних процесів.

Це зумовлює необхідність проведення аналітичного огляду існуючих наукових підходів, оскільки без їх зіставлення неможливо визначити, які з них більш повно відображають досліджувану проблему. Саме аналіз дозволяє відійти від ізольованого сприйняття окремих трактувань і перейти до глибшого розуміння логістичного управління, що базується на порівнянні та оцінці різних позицій.

У науковій та навчальній літературі логістичне управління розглядається з кількох позицій. Зокрема, у підручнику В. М. Марченко та В. В. Шутюка логістика розкривається через управління матеріальними та інформаційними потоками, логістичну координацію, інтеграцію та комплексність логістичних процесів [1]. У працях В. В. Ауліна та співавторів увага зосереджується на системному й методологічному розумінні логістики, що дозволяє розглядати її як сукупність взаємопов'язаних елементів транспортних і виробничих систем [3]. Н. Я. Михаліцька та М. Р. Верескля розглядають логістику в межах логістичного менеджменту, тобто як напрям управління, пов'язаний з організацією, координацією та контролем логістичних процесів підприємства [2]. Окремий практичний аспект представлено у дослідженні Я. В. Клевець, де логістична діяльність пов'язується з проблемою оптимізації логістичних витрат виробничого підприємства [19]. Водночас у зарубіжних дослідженнях М. Cichosz, С. М. Wallenburg та А. М. Knemeyer логістичне управління розглядається в умовах цифрової трансформації логістичних провайдерів, що дозволяє доповнити традиційні підходи сучасним технологічним аспектом [12].

Рівень розробленості цієї проблематики у науковій літературі є достатньо високим, що підтверджується наявністю різних підходів до трактування логістичного управління. Водночас саме різноманітність підходів свідчить про те, що питання не може бути зведене лише до одного пояснення. Логістичне управління охоплює як рух потоків, так і організацію системи, координацію управлінських рішень, вплив логістики на витрати й ефективність діяльності підприємства, а також використання цифрових технологій для підвищення керованості логістичних процесів.

Практичне значення цієї проблеми проявляється у тому, що від обраного підходу залежить спосіб організації діяльності та прийняття управлінських рішень. У реальних умовах застосування різних підходів може призводити до відмінних результатів, що підтверджує доцільність їх дослідження не лише з теоретичної, а й з практичної точки зору.

Перший підхід можна визначити як потоково-інтеграційний. У його межах логістика розглядається через управління матеріальними та інформаційними потоками, їх планування, організацію, координацію та контроль. Такий підхід найбільш чітко простежується у підручнику В. М. Марченко та В. В. Шутюка, де об'єктом логістики визначається рух матеріальних та інформаційних потоків у логістичній системі, а логістичний підхід пов'язується з інтеграцією процесів, які формують рух матеріального потоку від постачальника до споживача [1]. Перевагою цього підходу є можливість зосередитися на безперервності та керованості руху ресурсів. Водночас його обмеження полягає в тому, що сам по собі потоковий підхід не завжди повністю розкриває внутрішню структуру взаємозв'язків між елементами логістичної системи.

Другий підхід доцільно розглядати як системно-методологічний. Він орієнтований на розуміння логістики як системи, у межах якої окремі елементи функціонують у взаємозв'язку. У цьому випадку логістика не обмежується лише рухом потоків, а охоплює сукупність складових, що утворюють єдину структуру управління. Такий підхід можна пов'язати з працями В. В. Ауліна та співавторів, у яких логістика розглядається через методологічні основи функціонування транспортних і виробничих систем [3]. Порівняно з потоковим підходом, системний підхід дає змогу краще враховувати взаємний вплив елементів, однак його практичне застосування може бути складнішим через високий рівень узагальнення.

Третій підхід можна визначити як управлінський. Його зміст полягає у трактуванні логістики як інструменту організації, координації та контролю діяльності підприємства. У цьому випадку основна увага приділяється не лише

руху ресурсів або структурі логістичної системи, а можливості цілеспрямованого управлінського впливу на логістичні процеси. Такий підхід відповідає змісту навчального посібника Н. Я. Михаліцької та М. Р. Вересклі, де логістика подається в контексті логістичного менеджменту [2]. Перевагою управлінського підходу є його практична спрямованість, оскільки він дозволяє розглядати логістику як засіб прийняття управлінських рішень. Водночас його обмеження полягає в тому, що без урахування потокового та системного аспектів він може недостатньо повно розкривати внутрішню логіку логістичних процесів.

Окремо доцільно виділити витратно-ефективнісний підхід. У його межах логістика розглядається через оптимізацію витрат, раціоналізацію транспортування, складування, постачання, управління запасами та інших процесів, які впливають на економічні результати підприємства. Такий підхід відображено у дослідженні Я. В. Клевець, де оптимізація логістичних витрат розглядається як важливий напрям удосконалення діяльності виробничого підприємства [19]. Його практичне значення полягає в тому, що логістика безпосередньо пов'язується із собівартістю, ефективністю використання ресурсів і фінансовими результатами підприємства.

П'ятий підхід можна визначити як цифрово-трансформаційний. Він пов'язаний із розглядом логістичного управління в умовах активного впровадження цифрових технологій, автоматизації, інформаційних систем і нових способів обробки даних. У дослідженні М. Сіхосз, С. М. Wallenburg та А. М. Кнемеуер цифрова трансформація логістичних провайдерів розглядається через бар'єри її впровадження, фактори успіху та провідні практики, що дає змогу оцінити логістику не лише як традиційну систему руху ресурсів, а і як сферу, яка змінюється під впливом цифрових інструментів [12]. Значення цього підходу полягає в тому, що він показує залежність сучасного логістичного управління від якості інформаційного забезпечення, швидкості обробки даних, прозорості процесів і здатності підприємства адаптуватися до технологічних змін.

Розглянуті підходи не є ізольованими або взаємовиключними, оскільки кожен із них відображає окрему сторону одного явища. Потоково-інтеграційний підхід концентрується на русі ресурсів, системно-методологічний на взаємозв'язках між елементами, управлінський на координації та прийнятті рішень, витратно-ефективнісний на економічному результаті логістичної діяльності, а цифрово-трансформаційний на використанні технологій для підвищення керованості й прозорості процесів. У сукупності вони формують різні рівні розгляду, що дозволяє представити логістичне управління як багаторівневу систему, де поєднуються процесність, структурність, управлінський вплив, орієнтація на ефективність і технологічне оновлення.



**Рис 1.2. Рівні аналізу логістичного управління\***

\*Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 12].

Разом з тим, жоден із підходів не є повністю самодостатнім, оскільки кожен з них має власні обмеження. Орієнтація виключно на потоки не дозволяє повною мірою врахувати складну структуру взаємозв'язків між елементами. Системний підхід, навпаки, акцентує увагу на зв'язках і елементах, але може ускладнювати практичне застосування через надмірну узагальненість. Управлінський підхід забезпечує орієнтацію на прийняття рішень, однак потребує опори на конкретні процеси та системні зв'язки. Витратно-

ефективнісний підхід дозволяє оцінити економічний результат логістики, проте не завжди розкриває організаційну природу логістичного управління. Цифрово-трансформаційний підхід, своєю чергою, акцентує увагу на технологічному оновленні, але без поєднання з іншими підходами може зводити логістичне управління лише до цифрових інструментів, не враховуючи повною мірою системну, управлінську та економічну складові.

Доцільним виглядає використання такого підходу, який поєднує ключові характеристики розглянутих напрямів, оскільки саме інтеграція дозволяє уникнути однобічності. У межах дослідження більш обґрунтованою є орієнтація на поєднання потоково-інтеграційного, системно-методологічного, управлінського, витратно-ефективнісного та цифрово-трансформаційного підходів. Це забезпечує як розуміння руху ресурсів і внутрішніх зв'язків, так і можливість цілеспрямованого управлінського впливу, оцінки економічного результату та врахування технологічних змін.

Практичний досвід реалізації логістичних підходів свідчить про їх значний вплив на ефективність діяльності підприємств. У сучасних умовах господарювання логістичні рішення активно використовуються для оптимізації процесів постачання, виробництва, складування, транспортування та збуту.

Застосування підходу, орієнтованого на управління потоками, дозволяє забезпечити безперервність руху ресурсів і підвищити керованість процесів. Системний підхід знаходить відображення у формуванні логістичних систем, де всі елементи діяльності функціонують у взаємозв'язку. Управлінський підхід реалізується через координацію дій і прийняття рішень, спрямованих на підвищення організованості логістичних процесів. Витратно-ефективнісний підхід, у свою чергу, дає можливість оцінювати логістику з позиції її впливу на витрати та кінцеві результати діяльності підприємства. Цифрово-трансформаційний підхід доповнює ці напрями, оскільки орієнтує логістичне управління на використання інформаційних технологій, автоматизації та цифрових інструментів для підвищення прозорості й контрольованості логістичних процесів.

Таким чином, практичний досвід підтверджує, що ефективно застосування логістичних підходів потребує їх поєднання, оскільки використання лише одного з них не забезпечує повного охоплення всіх аспектів діяльності. Такий вибір пояснюється тим, що інтегрований підхід забезпечує одночасне врахування кількох ключових елементів: руху потоків, наявності взаємозв'язків між складовими, необхідності координації управлінських рішень, впливу логістики на ефективність підприємства та ролі цифрових технологій у сучасному управлінні.

Якщо розглядати підходи окремо, то кожен з них залишає поза увагою певну частину реальності: потоковий не повністю охоплює структуру, системний – механізми управлінського впливу, управлінський – внутрішню організацію потоків, витратно-ефективнісний – ширший системний зміст логістики, а цифрово-трансформаційний – організаційно-економічну основу логістичного управління. Поєднання ж дозволяє сформуванню основи, яка враховує як внутрішню побудову логістичних процесів, так і їх практичний вплив на діяльність підприємства.

Отже, найбільш доцільним є використання інтегрованого підходу, який поєднує потоково-інтеграційний, системно-методологічний, управлінський, витратно-ефективнісний та цифрово-трансформаційний аспекти логістичного управління. Це дозволяє врахувати сильні сторони кожного підходу, мінімізувати їх обмеження та забезпечити більш повне і обґрунтоване дослідження логістичного підходу в управлінні підприємством.

### **1.3 Методичні підходи, фактори впливу та напрями вирішення проблеми**

Дослідження логістики в межах підприємства здійснюється не через окремі операції, а через аналіз узгодженості процесів, що формують єдиний потік діяльності. У центрі уваги знаходиться не лише факт виконання певних дій, а спосіб їх поєднання між собою. Це означає, що дослідження орієнтується

на виявлення того, як окремі етапи діяльності взаємодіють, де виникають розриви та які саме елементи порушують цілісність процесу.

Фактично, дослідження логістики будується як послідовне виявлення проблем у взаємозв'язках між діями. Якщо певна операція виконується правильно сама по собі, але не узгоджується з іншими, це вже розглядається як відхилення. Тому аналіз не обмежується окремими ділянками, а охоплює весь ланцюг, від моменту надходження ресурсів до отримання кінцевого результату. Такий підхід відповідає розумінню логістики як системи управління матеріальними та інформаційними потоками, що потребують координації на різних етапах діяльності підприємства [1; 5].

Окрему увагу доцільно приділяти часовій узгодженості. Навіть за наявності необхідних ресурсів і правильно організованих дій затримки між етапами можуть призводити до втрат. У межах дослідження це розглядається як порушення ритмічності процесу. Саме тому логістика аналізується не лише як структура, а як динамічна система, у якій важливе значення має синхронність руху потоків і взаємодії елементів [1; 3].

Ще один аспект полягає у виявленні невідповідностей між запланованими та фактичними діями. У дослідженні порівнюється те, як процес має відбуватися, з тим, як він реально реалізується. Це дозволяє зафіксувати не лише очевидні проблеми, а й приховані відхилення, які не проявляються одразу, але впливають на загальний результат.

Важливо, що дослідження логістики не зводиться до фіксації недоліків. Воно передбачає виявлення причин їх виникнення. Це означає, що кожне відхилення розглядається як наслідок певної невідповідності в організації процесу, а не як випадкове явище. Такий підхід дозволяє перейти від поверхневого опису проблем до їх глибшого розуміння.

У цьому контексті логістика досліджується як система взаємозалежних дій, де зміна одного елемента впливає на інші. Це визначає необхідність аналізу не ізольованих процесів, а їх взаємозв'язку. Саме через це дослідження набуває комплексного характеру, навіть якщо розглядається конкретна ділянка

діяльності. Така логіка узгоджується із системно-методологічним розумінням логістики, де важливими є не лише окремі операції, а й зв'язки між елементами логістичної системи [3].

Таким чином, методичні аспекти дослідження логістики полягають у спрямованості на виявлення взаємозв'язків, порушень узгодженості, часових відхилень та причин їх виникнення.

Управління логістикою на практиці не здійснюється через один універсальний спосіб, а базується на використанні різних підходів, кожен із яких виконує окрему функцію. Вони виступають не лише як теоретичні моделі, а як інструменти, через які вирішуються конкретні управлінські завдання. Їх застосування залежить від того, що саме потрібно впорядкувати: рух ресурсів, взаємодію елементів, процес прийняття рішень, витрати або інформаційне забезпечення логістичних процесів.

Потоково-інтеграційний підхід дозволяє сфокусуватися на русі ресурсів і контролі їх проходження через усі етапи діяльності. Його використання дає можливість виявляти місця затримок, перевантаження або неефективного переміщення. Це особливо важливо в умовах, коли втрати формуються саме через нераціональну організацію руху матеріальних та інформаційних потоків [1; 5]. Водночас цей підхід не дає повного уявлення про внутрішню узгодженість елементів, оскільки концентрується передусім на динаміці руху.

Системно-методологічний підхід використовується для аналізу взаємодії між складовими діяльності. Через нього можна визначити, наскільки узгоджено працюють різні ділянки, чи не виникає конфліктів між ними та чи забезпечується цілісність функціонування. Його перевага полягає у здатності показати структуру взаємозв'язків, однак він менш придатний для оперативного реагування, оскільки не завжди дає чіткі механізми впливу на окремі етапи [3].

Управлінський підхід орієнтований на прийняття рішень і координацію діяльності підприємства. Він дозволяє визначити, які саме дії необхідно змінити, щоб покращити результат. Через нього здійснюється вибір варіантів

організації процесів, їх коригування та контроль виконання. У межах логістичного менеджменту логістика розглядається як напрям управління, що пов'язаний з організацією, координацією і контролем поточкових процесів підприємства [2]. Його сильна сторона полягає у можливості безпосереднього впливу, однак без урахування системних зв'язків та особливостей потоків такий підхід може призводити до поверхневих рішень.

Витратно-ефективнісний підхід дає можливість оцінювати логістику з позиції її впливу на витрати та економічні результати. У цьому випадку увага зосереджується на тому, як організація постачання, транспортування, складування, управління запасами та інших логістичних процесів впливає на собівартість і результативність діяльності підприємства. Оптимізація логістичних витрат розглядається як один із важливих напрямів удосконалення діяльності виробничого підприємства [19].

Цифрово-трансформаційний підхід пов'язаний із використанням цифрових технологій, інформаційних систем, автоматизації та обробки даних у логістичному управлінні. У зарубіжних дослідженнях цифрова трансформація логістичних провайдерів розглядається через бар'єри її впровадження, фактори успіху та провідні практики [12]. На основі цього можна стверджувати, що цифрові інструменти не замінюють логістичне управління, але змінюють умови його здійснення, підвищуючи значення інформації, прозорості процесів і здатності підприємства адаптуватися до технологічних змін.

Якщо використовувати ці інструменти окремо, виникає переки: або аналіз обмежується рухом ресурсів, або розглядається лише структура без можливості впливу, або приймаються рішення без достатнього розуміння системи, або увага зосереджується лише на витратах чи цифрових інструментах. Це створює ситуацію, коли управління залишається фрагментарним.

Доцільніше розглядати їх у поєднанні, оскільки це дозволяє одночасно контролювати рух потоків, розуміти взаємозв'язки, впливати на процеси, оцінювати економічний результат і враховувати цифрові зміни. У такому

випадку кожен підхід виконує свою функцію: один виявляє проблеми руху ресурсів, інший пояснює їх системні причини, третій забезпечує управлінський вплив, четвертий оцінює економічний результат, а п'ятий враховує роль інформаційних технологій у сучасній логістиці.

З огляду на це, у межах дослідження доцільно орієнтуватися не на окремий підхід, а на їх поєднання як систему інструментів. Це обґрунтовується тим, що лише інтегроване використання дозволяє уникнути однобічності та забезпечити як аналіз, так і можливість впливу на логістичні процеси.

Щоб показати роль кожного підходу в цій системі, у табл. 1.1 подано їхній зв'язок з об'єктом аналізу та значенням для дослідження логістики підприємства.

Таблиця 1.1

#### Методичні підходи до дослідження логістики підприємства\*

Методичний підхід	Об'єкт аналізу	Значення для дослідження логістики підприємства
Потоково-інтеграційний	Рух матеріальних та інформаційних потоків між етапами діяльності підприємства	Дозволяє виявити затримки, розриви та неузгодженість руху ресурсів
Системно-методологічний	Взаємозв'язки між елементами логістичної системи підприємства	Дає змогу оцінити цілісність процесів і взаємний вплив окремих складових
Управлінський	Організація, координація, контроль і прийняття рішень у логістичних процесах	Дозволяє визначити напрями управлінського впливу на логістичні процеси
Витратно-ефективнісний	Витрати, результативність і використання ресурсів	Пов'язує логістичні процеси з економічними результатами підприємства
Цифрово-трансформаційний	Інформаційне забезпечення, цифрові інструменти та прозорість процесів	Дозволяє врахувати роль цифровізації у підвищенні керованості логістики

\*Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 12; 19].

Стан логістики формується під впливом сукупності факторів, які визначають, наскільки узгоджено функціонують окремі елементи діяльності. Ключовим є не сам перелік чинників, а характер їх впливу, оскільки одна і та сама умова може як стабілізувати процеси, так і створювати додаткові ускладнення залежно від рівня організації.

Передусім варто відокремити фактори, що визначають поточний стан логістики. До них належать рівень організації внутрішніх процесів, якість координації між підрозділами та ступінь узгодженості дій. Якщо взаємодія між етапами діяльності не налагоджена, навіть за достатнього ресурсного забезпечення виникають затримки та перевитрати. У цьому випадку проблема полягає не у відсутності ресурсів, а в їх неефективному використанні. Саме тому внутрішня організація має більш визначальний вплив на стан логістики, ніж формальні показники забезпеченості [2; 5].

Окрему роль відіграє інформаційна складова. Неповнота або затримка інформації змінює послідовність дій, що призводить до розбалансування процесів. Водночас навіть наявність сучасних інформаційних систем не гарантує покращення ситуації, якщо відсутня узгодженість у використанні даних. Це показує, що сам по собі технологічний фактор не є визначальним без належної організації. Така позиція узгоджується з дослідженнями цифрової трансформації логістики, де поряд із технологіями важливими залишаються організаційні умови, бар'єри впровадження та практики управління змінами [12; 18].

Фактори розвитку мають інший характер впливу, оскільки вони визначають не поточний стан, а здатність системи змінюватися. До них належать адаптивність управління, гнучкість організації процесів і здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища. Якщо система не здатна перебудовуватися, навіть ефективно організовані процеси з часом втрачають свою результативність. Це означає, що розвиток логістики залежить не стільки від стабільності, скільки від можливості змінювати структуру взаємодії [12; 17].

Важливим є вплив зовнішніх умов, зокрема ринкового середовища, міжнародних логістичних зв'язків і рівня конкуренції. Вони задають вимоги до швидкості, точності та гнучкості процесів. У міжнародній логістиці особливого значення набуває узгодження потоків у ширшому економічному просторі, де підприємство залежить не лише від внутрішньої організації, а й від зовнішніх логістичних умов [4; 10]. Однак їх вплив є опосередкованим, оскільки безпосередньо визначальним залишається внутрішній рівень організації.

Порівняння впливу різних факторів показує, що внутрішні чинники мають більш системний характер, тоді як зовнішні мають стимулюючий. Вони не замінюють один одного, але їх значущість є нерівною. Переоцінка зовнішніх умов часто призводить до хибних управлінських рішень, коли проблеми пояснюються ринком, а не недоліками організації.

Поширеною помилкою є зосередження уваги на окремих факторах без урахування їх взаємозв'язку. Наприклад, підвищення рівня технічного забезпечення без зміни організації процесів не дає очікуваного результату. Це свідчить про те, що фактори не діють ізольовано, а формують єдину систему впливу, де зміна одного елемента змінює ефект інших.

З огляду на це, визначальним є не наявність окремих факторів, а їх узгоджене поєднання. Найбільш вагомий вплив на стан логістики мають внутрішні організаційні чинники, тоді як розвиток забезпечується здатністю системи адаптуватися до змін. Саме таке поєднання дозволяє забезпечити не лише стабільність функціонування, а й подальше вдосконалення логістичних процесів.

Однією з ключових тенденцій сучасної логістики є цифровізація. У сучасних умовах управління дедалі більше залежить від обробки даних, швидкості обміну інформацією та можливості координувати процеси в режимі реального часу. Цифрова трансформація логістичних провайдерів пов'язана не лише з упровадженням технологій, а й з організаційними змінами, бар'єрами впровадження та факторами успіху [12]. Це означає, що розвиток логістики дедалі менше пов'язується лише з фізичним переміщенням ресурсів і дедалі

більше з якістю інформації, швидкістю її обробки та здатністю оперативно координувати дії на різних етапах.

Ще одна тенденція пов'язана з автоматизацією та впровадженням новітніх технологій у логістичні процеси. Особливо помітно це проявляється у складській логістиці, де використання сучасних технологій дозволяє підвищити швидкість операцій, точність обліку та керованість процесів [14]. Водночас автоматизація не є самодостатньою: якщо автоматизуються неузгоджені процеси, це лише закріплює існуючі проблеми, а не усуває їх. Тому автоматизація працює лише там, де вже є базова організація логістичних процесів.

Суттєво змінюється і підхід до оцінки ефективності логістики. Якщо раніше основна увага часто приділялась зниженню витрат, то зараз дедалі більшого значення набувають стійкість, гнучкість і здатність логістичних систем адаптуватися до змін. У сучасних дослідженнях *smart and sustainable supply chain and logistics* розглядаються як напрями, що поєднують технологічний розвиток, стійкість і пошук ефективних практик управління логістичними процесами [17]. Це змінює критерії оцінки логістики, оскільки важливим стає не лише скорочення витрат, а й здатність системи зберігати працездатність в умовах нестабільності.

Окремо варто відзначити міжнародний та транспортно-логістичний вимір розвитку логістики. У сучасних умовах логістичні процеси дедалі більше залежать від зовнішньоекономічної діяльності, міжнародних потоків і транспортної інфраструктури [9; 10]. Це ускладнює управління, оскільки підприємства повинні враховувати не лише внутрішні процеси, а й вимоги зовнішнього середовища, ринків, партнерів і логістичних мереж.

Порівняння цих тенденцій показує, що вони мають різну природу. Частина з них змінює інструменти управління, як це відбувається з цифровізацією та автоматизацією, інші змінюють критерії оцінки, як у випадку зі стійкістю та гнучкістю. Найбільш визначальним є їх поєднання, оскільки цифровізація без організаційної узгодженості не забезпечує результату, а

стійкість без інформаційного забезпечення не може бути досягнута в умовах високої динамічності.

Водночас у багатьох випадках розвиток логістики подається як автоматичний результат впровадження нових технологій. Це спрощення, яке ігнорує реальні обмеження підприємств. Без змін у самій організації процесів навіть сучасні інструменти не дають очікуваного ефекту. Саме тому тенденції слід оцінювати не як окремі напрямки, а як взаємопов'язані зміни, які впливають на логіку управління, швидкість реагування, координацію та стійкість системи.

У межах дослідження для оцінки діяльності підприємства визначено систему показників, що охоплює чистий прибуток, рентабельність, чистий дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, активи, зобов'язання та кількість працівників. Вони використовуються як базові змінні, через які відображається результат діяльності, структура витрат і ресурсне забезпечення. Такий вибір дозволяє сформулювати цілісне уявлення про стан підприємства без деталізації окремих операцій.

Аналіз показників здійснюється через коефіцієнти, які встановлюють співвідношення між ними. Рентабельність визначається як відношення прибутку до витрат або доходу, що дозволяє оцінити результативність діяльності. Співвідношення активів і зобов'язань відображає фінансову рівновагу, тоді як зміна показників у часі дає змогу оцінити напрям їх розвитку. Для такого аналізу доцільним є використання методів фінансового, господарського та економічного аналізу, які дозволяють оцінити динаміку, структуру і співвідношення ключових показників діяльності підприємства [11; 15; 16].

Об'єктом дослідження виступають процеси постачання, виробництва, складування, транспортування та збуту. Вони розглядаються як елементи діяльності, через які формується фінансовий результат. Виділення саме цих процесів дозволяє пов'язати економічні результати з реальними діями підприємства.

Між визначеними показниками існують причинно-наслідкові залежності, які формують логіку аналізу. Зростання витрат без підвищення ефективності знижує прибуток, що впливає на рентабельність. Ефективність процесів визначає рівень витрат, а обсяг діяльності формує дохід, але не забезпечує його зростання без належної організації. Це показує, що залежності мають різний характер: частина є прямою, інша опосередкованою.

Для проведення аналізу застосовуються методи, які дозволяють оцінити зміни у діяльності підприємства. До них належать аналіз динаміки показників за період, порівняння, структурний аналіз і коефіцієнтний аналіз [11; 15; 16]. Їх використання забезпечує можливість виявлення тенденцій, співвідношень і відхилень.

Як напрями вирішення проблем розглядаються оптимізація процесів, покращення координації між етапами діяльності, зменшення витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. Вони дозволяють впливати на причини неузгодженості діяльності. У цьому контексті важливими є як удосконалення логістичної діяльності підприємства, так і оптимізація логістичних витрат, оскільки саме ці напрями безпосередньо пов'язані з підвищенням результативності управління [13; 19].

Значення вирішення проблем проявляється на різних рівнях. Для підприємства воно полягає у підвищенні ефективності та стабільності, для галузі це означає покращення практики організації діяльності, для науки це передбачає розвиток підходів до аналізу, а для підрозділів це пов'язано з узгодженням роботи.

Узагальнюючи, у межах дослідження визначено, що оцінка діяльності здійснюється через систему показників, їх співвідношення та взаємозв'язки із застосуванням відповідних методів. Це дозволяє перейти від фіксації результатів до їх пояснення.

Обґрунтування такого підходу полягає в тому, що показники відображають стан діяльності, коефіцієнти дозволяють оцінити ефективність, а

методи забезпечують можливість виявлення змін і проблем. Така логіка створює основу для подальшого аналізу в наступному розділі.

## ВИСНОВОК ЗА І РОЗДІЛОМ

Узагальнення наукових підходів дозволило визначити логістику не лише як сукупність операцій із переміщення ресурсів, а як систему управління потоками, що охоплює постачання, виробництво та збут у їх взаємозв'язку. Розгляд різних трактувань логістики показав відсутність єдиного підходу до її визначення, що зумовлює необхідність уточнення її змісту в контексті управління підприємством.

Порівняння позицій зарубіжних і вітчизняних дослідників засвідчило, що логістичний підхід поступово трансформується від функціонального до системного та інтегрованого, де основна увага приділяється координації процесів і досягненню узгодженості між ними. Саме ця узгодженість розглядається як ключова передумова підвищення ефективності діяльності підприємства, а не лише оптимізація окремих витрат чи операцій.

Окрему увагу приділено формуванню понятійного апарату дослідження, зокрема уточненню змісту таких категорій, як логістична система, потоки, логістичні процеси та управління ними. Визначено їх взаємозалежність і роль у забезпеченні безперервності функціонування підприємства. Це дозволило розглядати діяльність підприємства як цілісну систему, в якій результати формуються не окремими елементами, а характером їх взаємодії.

Встановлено, що ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня організації логістичних процесів, їх узгодженості та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. При цьому ключовими факторами впливу виступають стабільність потоків, координація між підрозділами та рівень управлінських рішень.

Сформовані теоретичні положення та узагальнення стали основою для подальшого дослідження діяльності підприємства, визначення проблем у його функціонуванні та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління на основі логістичного підходу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА СТАНУ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### **2.1 Характеристика об'єкта дослідження та аналіз основних показників його діяльності**

Об'єктом дослідження у цій роботі є підприємство ТОВ “ВУД ТЕНЕТ”, яке функціонує у відповідності до чинного законодавства України та здійснює господарську діяльність у визначеному напрямі.

Підприємство має організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю, що передбачає розподіл відповідальності учасників у межах їхніх внесків до статутного капіталу. Власником підприємства є Нетак Олексій Бориславович.

Дата заснування підприємства – 09.09.2020 Державна реєстрація була проведена у встановленому порядку, дата реєстрації – 09.09.2020, місце реєстрації – 79016, Україна, Львівська обл., місто Львів, вулиця Шептицьких, будинок 11 квартира 13.

Підприємство має сформований статутний капітал у розмірі 2 390 000 грн. З огляду на організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю, структура власності представлена частками учасників, у зв'язку з чим випуск акцій та механізми їх розподілу не передбачені.

Господарська діяльність підприємства здійснюється за місцем його фактичного розташування, яке знаходиться за адресою: вул. Сихівська, 11, с. Липівка, Львівська обл., 81605. Саме тут відбуваються основні виробничі та складські процеси, пов'язані із заготівлею, обробкою та підготовкою продукції до реалізації.

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом здійснення господарської діяльності у сфері обігу деревини. Основний вид діяльності відповідає КВЕД 46.73 – оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

Предмет діяльності підприємства охоплює виробництво та реалізацію дров і засобів для розпалювання, а також супутні операції, пов'язані з їх зберіганням, транспортуванням і продажем.

За період свого функціонування підприємство продемонструвало поступовий розвиток та розширення масштабів діяльності. Спостерігається зростання обсягів доходу, зокрема у 2021 – 2025 роках, що свідчить про нарощування обсягів реалізації продукції та стабілізацію господарської діяльності після попередніх коливань.

Діяльність підприємства розпочиналась з обмежених обсягів, однак у подальшому відбулося розширення напрямів роботи, зокрема впровадження додаткових видів продукції, таких як засоби для розпалювання. Паралельно було сформовано коло постійних клієнтів та налагоджено співпрацю з оптовими покупцями, що позитивно вплинуло на стабільність збуту.

Зростання активів підприємства та збільшення кількості працівників, офіційна чисельність становить 3 особи, однак фактично до виконання робіт залучається більша кількість працівників. Одночасно відбулося розширення географії збуту, що дозволило підприємству вийти за межі локального ринку та забезпечити більш широкий охоплення споживачів.

Окрему увагу слід відзначити налагодження процесів постачання та логістики, що забезпечило більш стабільне функціонування підприємства. Впорядкування внутрішніх процесів та більш ефективне використання ресурсів сприяло підвищенню загальної організації діяльності, що створює основу для розширення та вдосконалення асортименту продукції підприємства.

Основу діяльності підприємства формує продукція з деревини, яка має прикладне призначення і орієнтована на широке коло споживачів. Йдеться не про вузький сегмент, а про товари, що використовуються у повсякденній діяльності, передусім для опалення та господарських потреб. Така специфіка забезпечує відносно стабільний попит, навіть з урахуванням сезонних коливань. Водночас підприємство не обмежується одним видом продукції, а формує

комбінований асортимент, що дозволяє частково згладжувати ці коливання. Це створює певну гнучкість у діяльності та можливість адаптації до змін попиту.

Дрова залишаються базовим видом продукції, який визначає основний обсяг реалізації. Вони широко використовуються в приватному секторі, на дачах, у невеликих господарствах, що формує стабільний ринок збуту. Попит на них має виражений сезонний характер, проте не зникає повністю навіть у міжсезоння. Важливими факторами є доступність, відносно невисока вартість і простота використання, що робить цей продукт масовим. Саме дрова забезпечують основний оборот підприємства, але водночас створюють залежність від погодних умов і періодичності попиту.

Розпалка виконує допоміжну, але важливу функцію в структурі асортименту. Вона орієнтована на спрощення процесу використання дров, що робить її зручною для кінцевого споживача. Часто цей продукт реалізується разом з основною продукцією, що дозволяє підприємству збільшувати обсяг продажів без суттєвого ускладнення виробничого процесу. Попит на розпалку є більш рівномірним упродовж року, що частково компенсує сезонність основного продукту. Це робить її важливим елементом у формуванні загального доходу.

Пиломатеріали формують інший напрям діяльності, який пов'язаний не лише з опаленням, а й з будівництвом або господарським використанням. Така продукція має ширший спектр застосування і орієнтована на інший сегмент споживачів. Виробництво пиломатеріалів потребує більшої обробки сировини, що підвищує складність процесу, але водночас дозволяє отримувати додану вартість. Це розширює можливості підприємства та зменшує залежність від одного виду діяльності. У той же час попит на цю продукцію може бути більш чутливим до економічної ситуації.

Пелета є найбільш технологічним продуктом у структурі асортименту. Вона використовується як альтернативне паливо і набуває поширення у зв'язку з розвитком енергоефективних рішень. Наявність такого виду продукції свідчить про спробу підприємства адаптуватися до сучасних тенденцій ринку.

Виробництво пелети вимагає більш організованого підходу і відповідної технічної бази, що відрізняє цей напрям від традиційних. Це дозволяє підприємству виходити на інший рівень споживання і потенційно розширювати ринки збуту.

Однак навіть збалансований асортимент не гарантує стабільності діяльності без ефективно налагодженого збуту. Вирішальне значення має те, на яких ринках реалізується продукція, які канали продажу використовуються та в якому конкурентному середовищі функціонує підприємство. Саме ці фактори визначають можливості збільшення обсягів реалізації та впливають на кінцеві результати діяльності.

Поставки продукції орієнтовані виключно на зовнішні ринки. Основними напрямками збуту виступають країни Європейського Союзу, зокрема Німеччина, Бельгія, Франція та Данія. Саме на цих ринках формується основний попит, що пов'язано з широким використанням деревної продукції у побутових і господарських цілях. Вихід на такі ринки передбачає відповідність певним стандартам якості, що впливає на організацію виробництва та логістики.

Реалізація продукції здійснюється переважно через гуртові канали. У більшості випадків це співпраця з дистриб'юторами або торговельними компаніями, які забезпечують подальший розподіл продукції. Такий підхід дозволяє працювати з більшими обсягами, але одночасно створює залежність від обмеженої кількості контрагентів. Це означає, що стабільність діяльності значною мірою визначається умовами співпраці з партнерами.

Конкурентне середовище є достатньо насиченим. Основну конкуренцію складають малі та середні підприємства України, які також орієнтовані на експорт дров, пелети та пиломатеріалів.

Серед українських підприємств-конкурентів доцільно виділити MAILIS BRIQUETTES, яке у B2B-каталозі Europages характеризується як один із найбільших українських виробників брикетів, пелет, деревного вугілля, дров, тирси та преміальних деревних колод. Оскільки підприємство працює з

дровами, пелетами та іншими видами деревного палива, його можна розглядати як порівнюваного конкурента у кількох товарних напрямках одночасно [31]. Вони працюють у подібних умовах і пропонують схожий продукт, що формує конкуренцію за рахунок ціни, якості та надійності поставок.

Водночас на тих самих ринках активно присутні іноземні виробники. Конкурентне середовище підприємства доцільно аналізувати не загалом, а в розрізі трьох товарних напрямів: паливна деревина, деревні пелети та засоби для розпалювання. Такий підхід дає змогу конкретизувати ринок, визначити основні джерела конкурентного тиску та показати, що конкуренція формується не лише між окремими підприємствами, а й між країнами, товарними групами та каналами збуту.

У сегменті паливної деревини конкуренція має переважно регіональний і національний характер, оскільки цей ринок значною мірою залежить від доступу до лісових ресурсів, обсягів заготівлі, вартості сушіння, пакування та транспортування. За даними Eurostat, у 2023 році найбільшими виробниками круглої деревини в ЄС були Німеччина, Швеція, Фінляндія, Франція та Польща, які разом забезпечували понад 64% загального виробництва круглої деревини в ЄС [25]. Оскільки паливна деревина є однією з категорій використання круглої деревини, ці країни можна розглядати як важливі центри формування конкурентного тиску на європейському ринку деревного палива.

Сегментація європейського ринку дров свідчить про переважання традиційних дров у вигляді logs, частка яких у 2025 році становила 65,1%. За каналами збуту переважають роздрібні магазини, на які припадало 55,2% ринку. У географічному розрізі найбільшим ринком була Німеччина з часткою 22,3%, а Франція займала 18,4% [26]. Це означає, що для підприємства найбільш важливими конкурентними орієнтирами у сегменті паливної деревини є країни з розвиненою лісосировинною базою, містким внутрішнім ринком і сформованими каналами збуту.

До конкретних підприємств-конкурентів і порівнюваних учасників у сегменті сухих дров можна віднести Old Potters, Himsel Farms, Homefire, Wilson,

Cutting Edge Firewood, Smoak Firewood та City Firewood, які згадуються серед компаній, профільованих у звіті щодо ринку kiln dried firewood [28]. Наявність таких підприємств свідчить, що конкуренція в цьому сегменті відбувається не лише на рівні країн-виробників, а й між компаніями, які спеціалізуються на сухих дровах, їх пакуванні, доставці, роботі з кінцевими споживачами та комерційними покупцями.

Отже, у сегменті паливної деревини підприємство стикається з конкуренцією за доступ до сировини, якість сушіння, рівень вологості деревини, стабільність поставок, форму пакування та присутність у роздрібних і оптових каналах збуту. Важливим є не лише сам факт виробництва дров, а й здатність забезпечити стабільну якість продукції та її відповідність очікуванням покупців.

У сегменті деревних пелет конкуренція є більш структурованою і промисловою, оскільки цей ринок пов'язаний не тільки з побутовим опаленням, а й з великим енергетичним споживанням. За прогнозом USDA, у 2025 році виробництво деревних пелет у ЄС має становити 20,5 млн т, тоді як споживання прогнозується на рівні 23,5 млн т [27]. Це свідчить про те, що ринок ЄС залишається містким і частково залежним від імпорту, а для постачальників важливими стають стабільність, сертифікація, відповідність екологічним стандартам і можливість виконання довгострокових контрактів.

Конкурентний тиск у сегменті деревних пелет формується з боку великих європейських і міжнародних виробників, які мають доступ до сировинної бази, розвинену виробничу інфраструктуру, можливості сертифікації та стабільні канали збуту. Для підприємства це означає, що конкуренція у сегменті пелет формується не лише навколо ціни, а й навколо надійності постачання, якості продукції, відповідності стандартам і здатності працювати з великими замовниками.

До конкретних підприємств-конкурентів у сегменті деревних пелет можна віднести Stora Enso Oyj, Enviva Partners LP, AS Graanul Invest, Drax Group PLC, Segezha Group PJSC, Svenska Cellulosa Aktiebolaget SCA, German

Pellets GmbH, Pure Biofuel Ltd, Pfeifer Group та Erdenwerk Gregor Ziegler GmbH. У ринковому огляді Research and Markets ці компанії подані серед учасників європейського ринку деревних пелет, що дає підстави розглядати їх як важливих конкурентів або порівнюваних гравців у цьому сегменті [29].

Сегмент засобів для розпалювання доцільно розглядати як суміжний до ринку дров і деревних пелет. Його значення полягає у розширенні товарної пропозиції та підвищенні зручності для покупця. Засоби для розпалювання можуть доповнювати продаж паливної деревини, пелетів і брикетів, тому вони посилюють комплексність асортименту підприємства та створюють додаткову перевагу в роботі з роздрібними й оптовими клієнтами.

Конкуренція у сегменті засобів для розпалювання пов'язана з форматом продукту, пакуванням, зручністю використання, екологічністю, ціною та каналами збуту. Для підприємства цей напрям є важливим не лише як окремий товар, а й як елемент комплексної пропозиції деревного палива. Саме тому конкурентоспроможність у цьому сегменті залежить від здатності підприємства пропонувати покупцю не один вид продукції, а ширший набір взаємопов'язаних товарів для опалення та розпалювання.

До конкретних підприємств-конкурентів у сегменті засобів для розпалювання можна віднести The Flame Group, Swedish Match, Standard Brands, Lekto Wood Fuels, Duraflame, Quickflame, Sureburn, Boomex-Germany, Big K, Cricket, Green Fire Eco Firelighters, Jiffy та BIC. У звіті Market Publishers ці компанії подані в розділі профілів учасників ринку firelighters, зокрема з акцентом на продукцію, виробничі потужності, дохід, ціну та валову маржу у 2020–2025 роках [30].

Отже, конкурентне середовище підприємства є неоднорідним. У сегменті паливної деревини конкуренція має регіональний і фрагментований характер, що підтверджується як статистикою щодо країн-виробників, так і прикладами підприємств, які працюють на ринку сухих дров [25; 26; 28]. У сегменті деревних пелет конкуренція є більш промисловою та залежить від обсягів виробництва, стабільності поставок, сертифікації і доступу до великих

споживачів, а серед конкретних конкурентів можна виділити Stora Enso Oyj, Enviva Partners LP, AS Graanul Invest, Drax Group PLC, Segezha Group PJSC та інших учасників ринку [27; 29]. У сегменті засобів для розпалювання конкурентна боротьба пов'язана з асортиментом, пакуванням, зручністю використання та здатністю підприємства формувати комплексну пропозицію для покупців, а прикладами підприємств-конкурентів є The Flame Group, Swedish Match, Standard Brands, Lekto Wood Fuels, Duraflame, Quickflame, Sureburn, Boomex-Germany, Big K та інші учасники ринку firelighters [30]. Загалом підприємству доцільно формувати конкурентні переваги через стабільність поставок, якість сушіння, відповідність стандартам, ефективну логістику, гнучкість асортименту та здатність працювати з різними каналами збуту.

Зокрема, постачальники з Польщі та Румунії займають помітну частку у сегменті деревної продукції. Це посилює конкуренцію і ускладнює утримання позицій, особливо у випадках, коли інші виробники мають переваги у логістиці або масштабах діяльності.

У таких умовах підприємство змушене орієнтуватися не лише на цінові фактори. Важливу роль відіграє стабільність поставок, дотримання контрактних умов і відповідність вимогам ринку. Конкуренція формується не як разова боротьба за клієнта, а як постійне підтвердження здатності працювати на визначеному рівні.

Фінансово-економічний стан підприємства характеризується як такий, що перебуває у стадії розвитку з одночасною наявністю окремих стримуючих факторів. Підприємство функціонує стабільно, здійснюючи господарську діяльність та поступово нарощуючи її обсяги.

Спостерігається тенденція до зростання доходів, зокрема їх обсяг становив 17 361 000 грн у 2025 році, що свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та поступове зміцнення позицій на ринку. Разом із цим рівень отриманого прибутку залишається невисоким і становить 62 800 грн, що вказує на обмежену ефективність діяльності.

Майновий стан підприємства демонструє позитивні зміни, що проявляється у зростанні вартості активів до 13 517 000 грн. Водночас наявні зобов'язання у розмірі 8 378 800 грн формують певне фінансове навантаження та потребують ефективного управління. У цілому підприємство характеризується як таке, що розвивається, проте потребує підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації витрат з метою покращення фінансових результатів.

Персонал підприємства є важливим елементом його функціонування, оскільки саме трудові ресурси забезпечують виконання виробничих процесів і досягнення результатів діяльності. У зв'язку з цим доцільно проаналізувати динаміку чисельності працівників та оцінити ефективність їх використання протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.1

#### Динаміка середньооблікової чисельності персоналу\*

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Середньооблікова чисельність, осіб	1	1	3	3	3

\*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

У перші роки діяльності підприємства чисельність персоналу була мінімальною та становила 1 особу, що свідчить про початковий етап розвитку та обмежені масштаби діяльності. Починаючи з 2023 року відбулося збільшення чисельності працівників до 3 осіб, що вказує на розширення діяльності підприємства та зростання потреби у трудових ресурсах.

Водночас слід зазначити, що підприємство додатково залучає тимчасово зайнятих працівників (5 осіб) для виконання окремих видів робіт, що не відображається у показниках середньооблікової чисельності. Така практика є характерною для малих підприємств, діяльність яких має нерівномірний характер і залежить від обсягів замовлень та сезонних коливань попиту.

Залучення тимчасових працівників дозволяє підприємству забезпечувати виконання виробничих і логістичних операцій у періоди зростання навантаження без необхідності розширення постійного штату.

Крім того, використання гнучких форм зайнятості сприяє оптимізації витрат на оплату праці та зменшенню постійних витрат підприємства, що є особливо важливим в умовах обмежених фінансових ресурсів. Такий підхід також підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та дозволяє ефективніше реагувати на коливання обсягів діяльності.

Подальша стабільність чисельності персоналу на рівні 3 осіб свідчить про досягнення певного рівня організації діяльності, при якому наявний штат забезпечує виконання основних виробничих процесів. Разом із цим підприємство залучає найманих працівників для виконання окремих робіт, що дозволяє адаптуватися до змін обсягів діяльності.

Обґрунтуванням зміни чисельності персоналу є перехід підприємства від початкового етапу функціонування до більш стабільної форми діяльності. Збільшення кількості працівників було необхідним для забезпечення виконання виробничих завдань та обслуговування зростаючих обсягів діяльності, тоді як подальша стабілізація чисельності пояснюється досягненням оптимального рівня кадрового забезпечення.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що підприємство пройшло етап становлення та перейшло до стабільного функціонування з фіксованою чисельністю працівників. Зростання чисельності у 2023 році свідчить про розвиток діяльності, проте подальша стабільність вказує на відсутність гнучкої кадрової політики.

Серед основних проблем можна виділити те, що після збільшення чисельності персоналу підприємство не здійснює подальшого коригування кадрової структури відповідно до змін у діяльності. Це може призводити до перевантаження працівників у періоди зростання обсягів робіт та недостатнього використання їх потенціалу у періоди зниження активності.

Крім того, залежність від залучення найманих працівників свідчить про неповну забезпеченість підприємства власними трудовими ресурсами.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства є важливою складовою дослідження, оскільки дозволяє оцінити результати його функціонування, визначити тенденції розвитку та виявити наявні проблеми.

З метою отримання об'єктивної оцінки діяльності підприємства здійснюється аналіз динаміки основних показників за період 2021–2025 років на основі даних фінансової звітності (Додаток А). У процесі дослідження розглядаються показники доходу, собівартості, фінансових результатів, а також показники майнового стану підприємства.

Проведення даного аналізу дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів, встановити взаємозв'язок між основними економічними показниками та виявити фактори, що впливають на результати діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

### Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства\*

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід	4 934,10	32 888,10	14 289,70	15 788,60	17 361,00
Собівартість	3 882,60	28 441,40	13 134,20	15 281,10	16 951,50
Чистий прибуток	414,60	1 052,50	257,80	33,10	62,80
Рентабельність, %	8,40	3,20	1,80	0,21	0,36
Активи	6 477,10	11 037,40	11 283,10	11 179,00	13 517,00
Оборотні активи	4 693,30	9 083,40	8 286,30	8 031,30	10 018,30
Необоротні активи	1 783,80	1 954,00	2 996,80	3 147,70	3 498,70
Зобов'язання	4 470,10	8 160,40	8 148,30	7 221,10	8 378,80

\*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

На основі наведених у таблиці техніко-економічних показників можна зробити висновок, що діяльність підприємства у 2021–2025 роках характеризується нерівномірною динамікою основних результатів. Спостерігаються значні коливання обсягів доходу, фінансових результатів та рівня рентабельності, що свідчить про нестабільність функціонування підприємства.

Особливої уваги потребує динаміка чистого доходу, оскільки саме цей показник відображає масштаби діяльності підприємства та є базою для формування прибутку. Зміни доходу безпосередньо впливають на ефективність діяльності та фінансовий стан підприємства.

У зв'язку з цим доцільно більш детально проаналізувати динаміку чистого доходу підприємства за досліджуваний період.

Чистий дохід від реалізації продукції є одним із ключових показників діяльності підприємства, який характеризує обсяги його господарської діяльності та результати збутової політики. Аналіз динаміки цього показника дозволяє оцінити тенденції розвитку підприємства, визначити періоди зростання та спаду, а також виявити проблемні аспекти функціонування.

З метою детальнішого дослідження динаміки доходу підприємства доцільно розглянути його зміну за 2021–2025 роки.

Таблиця 2.3

### Чистий дохід від реалізації продукції\*

Рік	Дохід, грн
2021	4 934,10
2022	32 888,10
2023	14 289,70
2024	15 788,60
2025	17 361,00

\*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

У 2021 році обсяг доходу підприємства становив 4 934,10 тис. грн, що характеризує початковий етап його діяльності та відносно невеликі масштаби операцій.

У 2022 році дохід зріс до 32 888,10 тис. грн, тобто збільшився більш ніж у 6,6 разів порівняно з 2021 роком. Така динаміка свідчить про суттєве розширення діяльності підприємства, що могло бути зумовлено активізацією збуту, збільшенням обсягів реалізації продукції або виходом на нові ринки.

У 2023 році дохід знизився до 14 289,70 тис. грн, тобто скоротився більш ніж у 2 рази порівняно з попереднім роком. Це вказує на різку зміну умов діяльності підприємства та підтверджує нестабільність його функціонування. Така ситуація може бути пов'язана зі скороченням попиту, змінами на ринку збуту, посиленням конкуренції або порушенням логістичних та постачальних процесів.

У 2024 році спостерігається зростання доходу до 15 788,60 тис. грн (+10,5% порівняно з 2023 роком), що свідчить про часткове відновлення діяльності підприємства після попереднього спаду.

У 2025 році дохід зріс до 17 361,00 тис. грн (+9,9% порівняно з 2024 роком), що підтверджує тенденцію до поступового відновлення. Проте рівень доходу все ще залишається суттєво нижчим, ніж у 2022 році.

Разом з тим, незважаючи на позитивну динаміку у 2024–2025 роках, підприємство не змогло повернутися до пікових значень доходу, що свідчить про відсутність стабільної системи формування виручки.

Основною проблемою є значна нестабільність доходів, яка проявляється у різких коливаннях обсягів реалізації. Це свідчить про залежність підприємства від зовнішніх ринкових факторів, зокрема попиту та цінової кон'юнктури, а також про відсутність стабільних каналів збуту та довгострокових контрактів. Крім того, це може вказувати на недостатньо ефективну систему управління продажами та планування діяльності.

На нашу думку, така динаміка є ризиковою для подальшого розвитку підприємства, оскільки нестабільність доходів ускладнює прогнозування

діяльності, планування витрат і забезпечення стабільного фінансового результату.

Отже, проведений аналіз показує, що підприємство має потенціал до зростання, однак його діяльність характеризується нестійкою динамікою доходів. Для забезпечення подальшого розвитку необхідним є підвищення стабільності збуту, розширення клієнтської бази та вдосконалення системи управління продажами.

Поряд із аналізом чистого доходу важливим є дослідження витрат підприємства, оскільки саме вони визначають рівень прибутковості діяльності. Навіть за умов зростання доходу ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від динаміки собівартості продукції та співвідношення витрат і виручки.

У зв'язку з цим доцільно проаналізувати зміну собівартості реалізованої продукції за 2021–2025 роки та оцінити її вплив на фінансові результати підприємства. Крім того, важливим є визначення взаємозв'язку між зміною витрат і доходів, що дозволяє оцінити рівень керованості фінансовими результатами підприємства. Аналіз структури витрат дає змогу виявити основні чинники їх зростання та встановити напрями підвищення ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.4

#### Собівартість реалізованої продукції\*

Рік	Собівартість, грн
2021	3 882,60
2022	28 441,40
2023	13 134,20
2024	15 281,10
2025	16 951,50

\*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Різкий стрибок витрат у 2022 році виглядає як переломний момент для підприємства. Собівартість зростає з 3 882,60 до 28 441,40 тис. грн, це більш ніж у 7 разів. Формально це пояснюється розширенням діяльності, але важливіше інше: витрати росли швидше, ніж сам дохід. У такій ситуації підприємство вже на етапі зростання закладає проблему ефективності.

У 2023 році обсяги витрат обвалюються до 13 134,20 тис. грн. Це не виглядає як результат оптимізації, а швидше як реакція на падіння доходу. Тобто витрати поводяться не як керований елемент, а як похідна від обсягів продажу. Це означає слабкий контроль і відсутність стабільної витратної моделі.

Далі ситуація змінюється повільніше, але не в кращу сторону. У 2024 році витрати зростають на 16,3%, тоді як дохід додає лише 10,5%. У 2025 році ця тенденція зберігається: +10,9% по витратах проти +9,9% по доходу. Різниця ніби невелика, але саме вона і “з’їдає” результат.

Якщо подивитись не на абсолютні значення, а на структуру, картина ще жорсткіша. Частка собівартості в доході поступово піднімається: з приблизно 78,7% у 2021 році до майже 98% у 2025 році. Фактично підприємство працює в режимі, де майже вся виручка одразу перетворюється у витрати.

Прибуток у таких умовах стає випадковим, а не системним результатом. Він залежить не від ефективності, а від того, чи залишиться щось після покриття витрат.

Тут проблема не тільки у високому рівні витрат. Важливіше, що вони ростуть без чіткої прив’язки до ефективності. Це може означати нераціональне використання ресурсів, втрати на етапах виробництва або логістики, слабкий контроль закупівель. І ще одна деталь: сильна залежність від обсягів реалізації робить підприємство вразливим – будь-яке просідання продажів одразу б’є по фінансовому результату.

Сама динаміка витрат виглядає як реакція, а не як управління. Підприємство підлаштовується під ситуацію, але не формує її.

У підсумку маємо класичну проблему: обсяги є, оборот є, але ефективності немає. Без перегляду структури витрат і жорсткішого контролю за ними підприємство буде й надалі працювати з мінімальним запасом прибутковості.

Звідси логічно перейти до наступного етапу – аналізу чистого прибутку. Саме він покаже, наскільки ці витрати в кінцевому результаті “з’їдають” фінансовий результат і чи залишається у підприємства ресурс для розвитку.

Таблиця 2.5

**Чистий прибуток\***

Рік	Чистий прибуток, грн
2021	414,60
2022	1 052,50
2023	257,80
2024	33,10
2025	62,80

\*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Найбільш показовим є не сам рівень прибутку, а його поведінка у часі. Після відносно стабільного старту у 2021 році підприємство різко нарощує фінансовий результат у 2022 році більше ніж у 2,5 рази. На цьому етапі бізнес виглядає ефективним: обсяги зростають, прибуток теж.

Але цей ефект не закріплюється. Уже в 2023 році прибуток падає більш ніж у 4 рази. І це не виглядає як разове відхилення. Скоріше, це сигнал, що попередній результат був досягнутий за рахунок обсягу, а не за рахунок стабільної моделі отримання прибутку.

Ще різкіше ситуація проявляється у 2024 році. 33,10 тис. грн – це рівень, який фактично знаходиться на межі беззбитковості. При тому, що дохід у цей період залишається досить значним. Тобто підприємство продає багато, але майже нічого не заробляє.

У 2025 році є певне відновлення, але воно виглядає слабким. Подвоєння прибутку до 62,80 тис. грн виглядає позитивно лише формально у реальності це все ще дуже низький результат у порівнянні з обсягами діяльності.

Прибуток у такій моделі стає нестабільним. Він залежить не від внутрішньої ефективності, а від зовнішніх умов і випадкових факторів – ціни, обсягів, витрат. Це пояснює, чому при великому доході підприємство може показувати дуже низький фінансовий результат.

Проблема тут глибша, ніж просто “високі витрати”. Фактично відсутня стабільна система формування прибутку.

Таблиця 2.6

### Рентабельності діяльності\*

Рік	Рентабельність, %
2021	8,4%
2022	3,2%
2023	1,8%
2024	0,21%
2025	0,36%

\*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Рентабельність різко “просідає” вже після першого року. Якщо у 2021 році підприємство отримувало понад 8% прибутку з кожної гривні доходу, то вже у 2022 році цей показник падає більш ніж удвічі до 3,2%. При тому, що обсяги діяльності в цей період суттєво зростають.

Далі падіння не зупиняється. У 2023 році рентабельність знижується до 1,8%, що означає фактичне зменшення віддачі від діяльності майже у 5 разів порівняно з базовим періодом. Це вже не просто коливання, а стійка негативна тенденція.

Найслабший результат спостерігається у 2024 році, лише 0,21%. По суті, підприємство працює майже без прибутку: з кожної 1000 грн доходу

залишається близько 2 грн чистого результату. У такій ситуації будь-які додаткові витрати або зниження доходу автоматично ведуть до збитковості.

2025 рік показує незначне покращення в вигляді 0,36%. Але навіть це зростання не змінює загальної картини. Рентабельність залишається критично низькою і не дозволяє говорити про ефективну діяльність.

Важливіше інше: при зростанні або відносно стабільному рівні доходу підприємство втрачає здатність генерувати прибуток. Це означає, що проблема не у масштабах діяльності, а у внутрішній ефективності. Витрати або надто високі, або неконтрольовані, і саме вони визначають кінцевий результат.

Фактично підприємство перейшло від моделі з прийнятною прибутковістю до моделі з мінімальною маржею. У таких умовах розвиток ускладнюється: немає ресурсу для інвестицій, знижується фінансова стійкість, підвищуються ризики.

Найбільш ефективним періодом був 2021 рік. Далі поступове і майже безперервне погіршення показника. Коротке відновлення у 2025 році не змінює тренду, а лише трохи пом'якшує ситуацію.

Проблема низької рентабельності тут є системною. Вона формується як результат поєднання високих витрат, нестабільного доходу та відсутності чіткої політики управління ефективністю.

Низький рівень рентабельності не виникає сам по собі. Він є результатом того, як підприємство використовує наявні ресурси. Тобто питання вже не тільки в доходах і витратах, а в тому, яка ресурсна база сформована і яку віддачу вона дає.

У зв'язку з цим доцільно перейти до аналізу активів підприємства, оскільки саме вони визначають потенціал діяльності та можливості формування доходу і прибутку. Важливо оцінити не лише їх обсяг, а й динаміку змін та структуру за досліджуваний період.

**Активи підприємства\***

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Активи	6 477,10	11 037,40	11 283,10	11 179,00	13 517,00
Оборотні активи	4 693,30	9 083,40	8 286,30	8 031,30	10 018,30
Необоротні активи	1 783,80	1 954,00	2 996,80	3 147,70	3 498,70

\*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Поточний стан активів виглядає значно сильніше, ніж фінансовий результат. У 2025 році їх обсяг становить 13 517,00 тис. грн, тоді як у 2021 році лише 6 477,10 тис. грн. Тобто за п'ять років підприємство фактично подвоїло свою майнову базу.

Найбільш інтенсивне зростання відбувається на початковому етапі. Перехід від 2021 до 2022 року дає різкий приріст, після чого динаміка сповільнюється. У 2023 і 2024 роках активи майже не змінюються, що виглядає як період утримання позицій, а не розвитку.

І лише у 2025 році знову з'являється відчутний рух. Приріст перевищує 20 відсотків, але він відбувається вже після періоду падіння прибутковості. Це важливо, бо означає, що зростання ресурсів не супроводжується покращенням результатів.

Якщо подивитись на структуру, стає видно ще один момент. Основну частину активів формують оборотні. У 2025 році їх частка перевищує 70 відсотків. Це означає, що підприємство працює переважно за рахунок оборотних ресурсів, а не довгострокових вкладень.

З одного боку, це дає гнучкість. З іншого підвищує ризик неефективного використання коштів. Частина ресурсів може бути зосереджена у запасах або дебіторській заборгованості і не приносити реального результату. Сам факт зростання активів ще не означає розвиток. Ключове питання чи генерують ці

активи прибуток. І тут виникає розрив: при збільшенні ресурсної бази підприємство не демонструє відповідного зростання фінансового результату.

Це вказує на проблему ефективності використання активів. Вкладені ресурси не забезпечують належної віддачі. Фактично підприємство накопичує майно швидше, ніж здатне його ефективно використовувати.

Ситуація виглядає як дисбаланс: база є, оборот є, але результат слабкий. У довгостроковій перспективі це може призвести до зниження фінансової стійкості, оскільки утримання активів також потребує витрат.

У підсумку можна сказати, що підприємство формує достатню майнову основу для діяльності, але не реалізує її потенціал у повному обсязі. Без підвищення ефективності використання активів подальше їх зростання не дасть очікуваного економічного ефекту.

Але сам по собі аналіз активів не дає повного уявлення про фінансовий стан підприємства. Важливо розуміти не лише обсяг і структуру ресурсів, а й за рахунок яких джерел вони сформовані.

Зростання активів не завжди означає зміцнення позицій підприємства. Якщо воно відбувається за рахунок залучених коштів, це може свідчити про підвищення фінансового навантаження та залежності від зовнішніх джерел фінансування.

У такому випадку навіть значна майнова база не гарантує стабільності, оскільки підприємство змушене обслуговувати свої зобов'язання. Особливо це актуально за умов низької прибутковості, коли можливості покриття боргів обмежені.

Тому для більш повної оцінки фінансового стану підприємства доцільно розглянути зобов'язання, їх динаміку та вплив на рівень фінансової стійкості.

Зобов'язання протягом досліджуваного періоду не демонструють різких коливань, але їх рівень залишається стабільно значним. У 2021 році їх обсяг становив 4 470,10 тис. грн, у 2022 році він зріс до 8 160,40 тис. грн. Фактично це майже подвоєння, яке відбулося паралельно із зростанням активів.

Далі динаміка вирівнюється. У 2023 році зобов'язання залишаються на рівні понад 8 148,30 тис. грн, у 2024 році знижуються до 7 221,10 тис. грн, після чого у 2025 році знову зростають до 8 378,80 тис. грн. Рух є, але він не є чітко спрямованим. Це виглядає як постійне балансування, а не контрольована фінансова політика.

Більш показовим є співвідношення з активами. У 2022–2023 роках зобов'язання складають значну частину ресурсної бази підприємства, що свідчить про залежність від зовнішніх джерел фінансування. У наступні роки їх частка дещо знижується, але залишається відчутною.

При цьому зростання зобов'язань не супроводжується відповідним зростанням прибутку. У 2022 році підприємство ще демонструє сильний фінансовий результат, але вже у 2023–2025 роках прибутковість різко падає. Це означає, що фінансове навантаження зберігається, тоді як можливості його обслуговування зменшуються.

Фактично підприємство працює в умовах, коли ресурси частково сформовані за рахунок зобов'язань, але віддача від них є недостатньою. Це створює ризик, при якому будь-яке погіршення зовнішніх умов може швидко призвести до фінансових труднощів.

Тут важливо інше. Зобов'язання не є проблемою самі по собі. Проблемою вони стають у поєднанні з низькою рентабельністю та нестабільним прибутком. У такій ситуації навіть помірний рівень боргового навантаження може бути критичним.

Разом з тим окремий розгляд кожного показника не дозволяє повною мірою оцінити загальну картину змін у діяльності підприємства, оскільки взаємозв'язок між ними залишається поза системним узагальненням.

З цією метою доцільно перейти до узагальнюючого аналізу, який базується на використанні горизонтального та вертикального підходів. Їх застосування дозволяє оцінити зміну основних показників у часі, а також визначити їх структуру та співвідношення.

**Горизонтальний аналіз\***

Показник	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2025/2024
Чистий дохід	+566,6	- 56,6	+10,5	+9,9
Собівартість	+632,4	- 53,8	+16,3	+10,9
Чистий прибуток	+153,8	- 75,5	- 87,2	+89,7
Активи	+70,4	+2,2	- 0,9	+20,6
Зобов'язання	+99,9	- 0,1	- 11,4	+16,0

\*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Динаміка основних показників не формує стабільної траєкторії розвитку. Зміни носять хвилеподібний характер, із різкими переходами від зростання до спаду, що свідчить про відсутність стійкого механізму підтримання результатів. Підприємство не закріплює досягнуті позиції, а реагує на зовнішні умови, що відображається у значній варіативності показників.

Різкі коливання є системною ознакою. Найбільш помітно це проявляється у зміні обсягів діяльності, коли періоди інтенсивного зростання змінюються суттєвим спадом. Подальше відновлення відбувається повільніше і не компенсує попередніх втрат у повному обсязі.

Витрати рухаються разом із доходом, але не в однакових пропорціях. У періоди зростання вони збільшуються швидше, ніж формується виручка, а у періоди спаду не забезпечують достатнього зниження навантаження. У результаті виникає дисбаланс, коли розширення діяльності не супроводжується підвищенням ефективності.

Прибуток реагує на ці зміни найсильніше. Його поведінка є найбільш нестабільною серед усіх показників, що вказує на високу чутливість до коливань доходу і витрат. Навіть незначні зміни у співвідношенні цих елементів призводять до різкого погіршення або часткового відновлення фінансового результату. Це означає, що запас фінансової стійкості є обмеженим, і підприємство працює у вузькому діапазоні ефективності.

Показово виглядає співвідношення між ресурсами і результатом. Активи демонструють загальну тенденцію до зростання, однак це не супроводжується пропорційним покращенням фінансових показників. Виникає ситуація, коли збільшення ресурсної бази не забезпечує відповідної віддачі, а наявні ресурси не трансформуються у стабільний фінансовий результат.

Зміни зобов'язань не формують чіткої закономірності, що може свідчити про ситуативний характер фінансування діяльності. У поєднанні з нестабільним прибутком це підвищує ризики, оскільки підприємство не має стійкого джерела для покриття своїх фінансових зобов'язань.

Разом з тим отримані результати характеризують лише зміну показників у часі і не дозволяють оцінити їх внутрішню структуру та співвідношення. Для більш глибокого розуміння ефективності діяльності доцільно перейти до вертикального аналізу, який дає можливість визначити.

Таблиця 2.9

**Вертикальний аналіз\***

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Собівартість / дохід	78,7	86,5	91,9	96,8	97,6
Чистий прибуток / дохід	8,4	3,2	1,8	0,21	0,36

\*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Таблиця 2.10

**Вертикальний аналіз структури активів, %\***

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Оборотні активи	72,4	82,3	73,4	71,9	74,1
Необоротні активи	27,6	17,7	26,6	28,1	25,9

\*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Витрати займають майже весь обсяг доходу. Частка собівартості зростає і поступово витісняє можливість формування прибутку, що обмежує фінансовий результат вже на рівні структури. У такій ситуації навіть нормальні обсяги реалізації не дають відчутного ефекту, оскільки основна частина виручки одразу поглинається витратами. Це не виглядає як тимчасове відхилення, скоріше як стійка особливість діяльності.

Прибуток формується у дуже вузькому діапазоні. Його частка настільки мала, що будь-які зміни у витратах або доході одразу впливають на кінцевий результат. У деякі періоди підприємство фактично працює на межі беззбитковості, що ускладнює планування і робить фінансову модель нестійкою. Тут проблема не в обсягах, а в самій структурі, яка не залишає простору для накопичення ресурсу.

У структурі активів переважають оборотні, і це задає певний характер діяльності. З одного боку, така модель дозволяє швидко реагувати на зміни попиту. З іншого виникає ризик концентрації коштів у формах, які не забезпечують достатньої віддачі. Структура не виглядає закріпленою, співвідношення змінюється без чіткої логіки, що більше схоже на адаптацію до ситуації, ніж на результат цілеспрямованої політики.

Виникає розрив між тим, що підприємство має, і тим, що воно отримує. Ресурсна база є, але вона не працює на повну. Активи не трансформуються у відповідний рівень прибутку, що вказує на проблему використання, а не на нестачу ресурсів. Фактично підприємство накопичує можливості швидше, ніж здатне їх реалізувати.

Основні проблеми зводяться до кількох речей: витрати домінують у структурі доходу, прибуток залишається мінімальним, а активи не забезпечують належної віддачі. До цього додається відсутність стабільної логіки у формуванні структури, що посилює загальну нестійкість діяльності.

Загальна картина виглядає як поєднання достатнього потенціалу і слабкої реалізації. Підприємство має ресурси для розвитку, але їх використання не дає

очікуваного ефекту, що стримує формування стабільного фінансового результату.

## **2.2 Аналіз системи управління логістичною діяльністю підприємства**

Управління на підприємстві побудоване за централізованим принципом. Основні рішення зосереджені на рівні власника, який визначає напрям діяльності, обсяги виробництва та умови взаємодії з контрагентами. Для підприємства такого масштабу це означає швидке прийняття рішень, але водночас підвищує залежність від однієї особи.

Виробничий процес координується начальником виробничого підрозділу (цеху). Його роль зводиться до організації виконання робіт, контролю обробки сировини та підтримання безперервності виробництва. Участь у стратегічному управлінні відсутня, що формує розрив між рівнем прийняття рішень і їх реалізацією.

Окремого логістичного підрозділу на підприємстві не сформовано. Операції, пов'язані із закупівлею сировини, зберіганням, транспортуванням і збутом продукції, виконуються без виділення в самостійну систему управління. Це спрощує організацію діяльності, але не дає можливості цілеспрямовано впливати на ефективність логістичних процесів.

Логістика фактично функціонує як набір окремих дій, які виконуються залежно від поточних потреб. Відсутність системного підходу означає, що управління матеріальними потоками не має чіткої структури планування та контролю. У таких умовах підприємство здатне підтримувати роботу, але при збільшенні обсягів або ускладненні операцій ризик неефективності різко зростає, що зумовлює необхідність більш детального аналізу окремих елементів логістичної діяльності, зокрема процесів закупівлі, зберігання, обробки, транспортування та збуту продукції.

Закупівля сировини здійснюється через аукціони, де підприємство конкурує з іншими учасниками за доступ до деревини. Це формує залежність від ринкової кон'юнктури: ціни змінюються, обсяги не завжди передбачувані, а

стабільність постачання напряму пов'язана з результатами торгів. У таких умовах управління закупівлями носить реактивний характер і значною мірою залежить від зовнішніх факторів, а не від внутрішнього планування.

Зберігання організоване без чіткого поділу на спеціалізовані зони. Частина деревини та готової продукції розміщується безпосередньо на території виробництва, при цьому значний обсяг зберігається на відкритих майданчиках. Це спрощує логістику всередині підприємства, але створює ризики, пов'язані з впливом погодних умов, втратами якості та нераціональним використанням простору. Контроль за цими процесами обмежений і не має системного характеру.

Обробка сировини включає базові етапи: нарізку, сушіння та підготовку до реалізації. Процес не є складно організованим і значною мірою залежить від виконання окремих операцій у встановленій послідовності. Відсутність високого рівня автоматизації означає, що ефективність визначається не стільки технологією, скільки організацією роботи та використанням наявних ресурсів.

Транспортування продукції здійснюється із залученням сторонніх перевізників. Підприємство не має власної транспортної бази, що знижує потребу у додаткових витратах на утримання транспорту, але водночас обмежує контроль над строками та умовами доставки. Це створює залежність від зовнішніх логістичних компаній і ускладнює управління процесом постачання кінцевому споживачу.

Збут орієнтований переважно на зовнішні ринки, зокрема країни Європейського Союзу, такі як Німеччина, Бельгія та Франція. Відсутність внутрішнього ринку реалізації посилює залежність від зовнішнього попиту та умов міжнародної торгівлі. У таких умовах логістика тісно пов'язана зі збутом, однак управління цими процесами не виділене в окрему систему і здійснюється в межах загальної діяльності підприємства.

У цілому управління логістикою не має цілісної структури і реалізується через окремі операції, які виконуються залежно від поточних потреб, що

обумовлює необхідність оцінки організаційно-технічного рівня підприємства як основи забезпечення цих процесів.

Організаційно-технічний рівень підприємства формується на базі відносно простих виробничих рішень. Для виконання основних операцій використовується навантажувальна техніка, зокрема кари, які забезпечують переміщення сировини та готової продукції в межах виробничої території. Це дозволяє підтримувати безперервність процесів без значних витрат на складну технічну інфраструктуру.

Виробнича та складська зона по суті поєднані. Зберігання організоване без чіткого розмежування: частина продукції знаходиться безпосередньо біля місця обробки, значні обсяги розміщуються на відкритих майданчиках. Такий підхід спрощує доступ до матеріалів і скорочує внутрішні переміщення, але не передбачає повноцінної складської логістики з чіткою структурою розміщення.

Для поточних обсягів діяльності наявної техніки та площ у цілому достатньо. Підприємство здатне виконувати виробничі операції без суттєвих затримок, а організація простору дозволяє обслуговувати існуючі обсяги без перевантаження. Разом з тим така достатність має обмежений характер і не гарантує ефективної роботи при розширенні діяльності.

Потенційні вузькі місця пов'язані не стільки з кількістю ресурсів, скільки з рівнем їх організації. Використання простої техніки, відсутність автоматизації окремих процесів та зберігання продукції на відкритих площах можуть призводити до втрат часу, зниження якості або додаткових витрат. У таких умовах ефективність значною мірою залежить від ручної координації, що обмежує можливості оптимізації, що підводить до необхідності оцінки інформаційного забезпечення управління.

Облік на підприємстві ведеться із використанням електронних таблиць, зокрема Excel, що дозволяє фіксувати основні показники діяльності та контролювати окремі операції. Такий підхід є поширеним для підприємств невеликого масштабу, оскільки не потребує складних програмних рішень і забезпечує базовий рівень контролю за даними. Разом з тим використання Excel

не передбачає автоматизації облікових процесів у повному обсязі. Значна частина інформації вводиться вручну, що підвищує ризик помилок і обмежує можливості оперативного аналізу. У результаті облік виконує переважно фіксує функцію і меншою мірою використовується як інструмент управління.

Планування діяльності на підприємстві здійснюється, однак воно не має формалізованого характеру. Рішення приймаються з урахуванням поточної ситуації, обсягів замовлень та наявних ресурсів. У таких умовах інформаційне забезпечення не формує єдиної системи управління, а виконує допоміжну роль. Воно забезпечує базове функціонування підприємства, але не дає можливості повноцінно контролювати ефективність процесів і швидко реагувати на зміни, що зумовлює необхідність оцінки техніко-технологічного рівня підприємства.

Рівень обробки деревини на підприємстві можна охарактеризувати як достатній для забезпечення поточних обсягів діяльності. Основні операції виконуються послідовно і дозволяють отримувати готову продукцію, придатну для реалізації на зовнішніх ринках. Водночас технологічний процес не відзначається високим ступенем складності або інноваційності. Виробництво не належить до сучасних високотехнологічних комплексів. Використовується обладнання, яке забезпечує базову обробку сировини, однак не дозволяє досягти рівня ефективності, характерного для великих підприємств галузі. Це обмежує можливості підвищення продуктивності та зниження витрат.

Автоматизація окремих процесів присутня, але має обмежений характер. Значна частина операцій виконується із залученням ручної праці, що підвищує залежність від людського фактору та ускладнює стандартизацію виробництва. У таких умовах ефективність діяльності значною мірою визначається організацією процесів, а не технологічними перевагами, що зумовлює необхідність узагальнення виявлених недоліків та переходу до аналізу проблем управління підприємством.

Проблема починається з того, що управління не зібране в єдину систему. Окремі процеси працюють, але вони не підпорядковані спільній логіці і не

пов'язані між собою на рівні планування та контролю. Закупівля, виробництво, зберігання і збут існують поруч, проте взаємодіють переважно через поточні рішення, а не через заздалегідь визначені правила. Це означає, що підприємство діє швидше реактивно, ніж керовано, і значна частина ефективності залежить від того, як складається ситуація в конкретний момент.

Централізація управління підсилює цю особливість. Власник контролює ключові рішення, визначає напрям діяльності і фактично координує більшість процесів. Така модель працює на невеликому масштабі, оскільки дозволяє швидко приймати рішення без складних процедур. Але разом з цим формується вузьке місце: інформація, відповідальність і контроль концентруються в одній точці. Будь-яке перевантаження або затримка в ухваленні рішень одразу відображається на всій діяльності підприємства. Рівень делегування залишається обмеженим, а це знижує гнучкість і можливість паралельного вирішення задач.

Виробничий підрозділ функціонує відносно стабільно, однак його роль обмежена виконанням поставлених завдань. Начальник цеху забезпечує організацію процесу, але не впливає на більш широкі управлінські рішення. У результаті формується розрив між тим, як планується діяльність, і тим, як вона реалізується на практиці. Така модель не створює умов для накопичення управлінського досвіду на нижчих рівнях і не стимулює розвиток внутрішньої управлінської структури.

Планування присутнє, але воно не перетворене на системний інструмент. Орієнтація на поточні замовлення та наявні ресурси дозволяє підтримувати роботу, проте не дає можливості формувати довгострокову стратегію. Відсутність чітких планових показників, сценаріїв розвитку і механізмів прогнозування призводить до того, що підприємство змушене адаптуватися до змін постфактум. Це ускладнює управління витратами, обсягами закупівель і використанням ресурсів.

Логістика в цій системі не виступає як окрема керована функція. Закупівля деревини через аукціони залежить від ринку і конкуренції, зберігання

організоване без спеціалізованої структури, обробка виконується за базовою схемою, транспортування передається зовнішнім компаніям, а збут орієнтований на обмежену кількість зовнішніх ринків. Кожен із цих елементів працює, але вони не об'єднані в єдину логістичну систему. Внаслідок цього підприємство не використовує повною мірою можливості оптимізації потоків і зниження витрат.

Інформаційне забезпечення не компенсує ці недоліки. Використання Excel дозволяє вести облік, але не формує повноцінного інструменту управління. Дані накопичуються, однак їх використання для аналізу та прийняття рішень обмежене. Відсутність автоматизації означає, що інформація обробляється із затримками, а її точність залежить від людського фактору. Це знижує швидкість реагування і ускладнює контроль за ефективністю процесів.

Техніко-технологічна база забезпечує виконання основних операцій, але не створює конкурентної переваги. Обладнання дозволяє обробляти сировину і формувати готову продукцію, проте рівень автоматизації і технологічності залишається обмеженим. Це означає, що підвищення продуктивності досягається переважно за рахунок інтенсивності праці, а не за рахунок технологічного вдосконалення. У довгостроковій перспективі це стримує розвиток і ускладнює адаптацію до зростання обсягів.

Усі ці фактори взаємопов'язані і формують єдину проблему. Відсутність системності підсилює залежність від ручного управління, що, у свою чергу, обмежує можливості планування. Недостатній рівень планування не дозволяє вибудувати ефективну логістику, а слабка логістика знижує віддачу від ресурсів. Підприємство фактично функціонує, але не використовує свій потенціал у повному обсязі.

Управління на підприємстві існує і забезпечує базове функціонування всіх процесів. Воно дозволяє підтримувати діяльність, виконувати замовлення і зберігати позиції на ринку. Разом з тим його характер залишається операційним, а не системним. Поточна модель не відповідає масштабам діяльності і не створює умов для підвищення ефективності. За наявності

ресурсів і сформованих напрямів роботи підприємство має можливості для розвитку, але без переходу до більш структурованого управління ці можливості реалізуються лише частково.

## ВИСНОВОК ЗА II РОЗДІЛОМ

У другому розділі було проведено комплексний аналіз діяльності підприємства, що охоплює як оцінку основних економічних показників, так і дослідження системи управління та логістичних процесів. Аналіз дозволив розглянути підприємство з різних сторін, поєднавши фінансові результати з особливостями організації діяльності. Основна увага приділялася динаміці показників, їх структурі та взаємозв'язкам між ресурсами і результатами. Окремо було проаналізовано підходи до управління, зокрема централізацію прийняття рішень та стан логістики. Такий підхід дав можливість не лише зафіксувати фактичний стан підприємства, а й виявити ключові проблеми, що впливають на його ефективність.

Діяльність підприємства в цілому характеризується наявністю розвитку, що проявляється у зростанні активів та розширенні ринків збуту. Разом з тим динаміка основних показників є нерівномірною, що свідчить про відсутність стабільної моделі функціонування. Періоди зростання змінюються спадами, що ускладнює досягнення стійких результатів. Це вказує на залежність діяльності від зовнішніх умов і внутрішньої організації процесів.

Фінансові результати підприємства залишаються нестабільними. Незважаючи на наявність доходів, витрати займають значну їх частку і обмежують формування прибутку. У результаті прибутковість діяльності є низькою, а фінансовий результат змінюється без чіткої тенденції до зростання. Така ситуація свідчить про недостатній контроль за витратами та відсутність ефективного механізму їх оптимізації. Проблема полягає не у відсутності обсягів діяльності, а у неспроможності трансформувати їх у стабільний фінансовий результат.

Ресурсна база підприємства поступово розширюється, однак це не супроводжується відповідним підвищенням ефективності. Активи не забезпечують належної віддачі, що вказує на їх неефективне використання. У цьому проявляється розрив між потенційними можливостями підприємства та

фактичними результатами його діяльності. Зростання ресурсів без підвищення ефективності створює додаткове навантаження та не забезпечує очікуваного економічного ефекту.

Система управління має централізований характер і базується на прийнятті рішень на рівні власника. Такий підхід забезпечує оперативність, але обмежує розвиток управлінської структури та можливості делегування. Логістичні процеси не інтегровані в єдину систему і виконуються як окремі операції, що знижує їх ефективність. Планування носить обмежений характер і орієнтоване переважно на поточні потреби. У сукупності це формує ситуацію, коли управління забезпечує функціонування, але не сприяє підвищенню результативності.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що основні проблеми підприємства пов'язані з відсутністю системного підходу до управління, нестабільністю фінансових результатів та неефективним використанням ресурсів. Ці фактори взаємопов'язані і посилюють один одного, формуючи обмеження для подальшого розвитку. Водночас підприємство має потенціал для зростання завдяки наявним ресурсам і сформованим ринкам збуту. Реалізація цього потенціалу потребує вдосконалення управління, підвищення рівня планування та формування цілісної логістичної системи.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 Стратегія розвитку підприємства на визначений період часу в даних умовах

Діяльність підприємства формується в умовах нерівномірної динаміки результатів, що проявляється у значних коливаннях обсягів доходу протягом 2021–2025 років, а також у нестабільності фінансових показників. Поряд із цим спостерігається залежність від зовнішніх ринків збуту, зокрема країн Європейського Союзу, де реалізується основна частина продукції. Така орієнтація визначає специфіку функціонування підприємства, оскільки результати його діяльності безпосередньо пов'язані зі змінами попиту, умовами співпраці з контрагентами та рівнем конкуренції. Додатково на стан підприємства впливає сформована модель організації діяльності, що поєднує обмежену офіційну чисельність працівників із залученням найманої праці, що свідчить про певну несталість внутрішньої структури.

Наявна сукупність характеристик дозволяє розглядати діяльність підприємства як таку, що перебуває у стадії розвитку, але не досягла достатнього рівня стабільності. Це проявляється не лише у змінності доходів, а й у відсутності стійкої основи для їх формування, що ускладнює забезпечення передбачуваності результатів у середньостроковій перспективі. Функціонування за таких умов означає, що навіть за наявності потенціалу до зростання підприємство залишається чутливим до зовнішніх впливів і не має достатнього рівня внутрішньої узгодженості для їх нейтралізації.

У зв'язку з цим стратегія розвитку підприємства визначається на середньостроковий період тривалістю три роки. Такий часовий горизонт дозволяє врахувати як наявні тенденції діяльності, так і можливість поступового формування більш стабільної моделі функціонування без різких змін у структурі підприємства. Вибір саме цього періоду зумовлений

необхідністю поєднання адаптації до поточних умов із формуванням основи для подальшого розвитку.

Стратегічна мета розвитку підприємства полягає у переході від нестійкої моделі функціонування до більш стабільної системи діяльності, яка забезпечує передбачуваність результатів та зменшення залежності від зовнішніх коливань. У межах цієї мети ключовим є не збільшення окремих показників, а досягнення узгодженості між основними процесами діяльності, що формують фінансовий результат. Такий підхід орієнтується на зміну характеру функціонування підприємства, де визначальним стає не лише обсяг діяльності, а її впорядкованість і системність.

Реалізація стратегії передбачає формування такої моделі розвитку, в якій діяльність підприємства розглядається як цілісний процес, а не як сукупність окремих дій. Це означає перехід від ситуаційної реакції на зміни зовнішнього середовища до більш структурованого функціонування, де результати діяльності визначаються внутрішньою узгодженістю процесів. У межах цього підходу основний акцент зміщується з окремих етапів діяльності на їх взаємодію, що дозволяє зменшити вплив розривів і невідповідностей між ними.

Орієнтація стратегії розвитку пов'язана з необхідністю зниження впливу нестабільності доходів, яка була виявлена у процесі аналізу діяльності підприємства. Коливання обсягів реалізації свідчать про відсутність стійкого механізму формування результату, що ускладнює забезпечення стабільного фінансового стану. У таких умовах стратегія спрямовується на формування більш передбачуваної динаміки діяльності, де зміни показників мають поступовий характер і не залежать від різких зовнішніх коливань.

Додатковим аспектом є врахування специфіки ринків збуту, на яких функціонує підприємство. Оскільки основна реалізація продукції здійснюється за межами внутрішнього ринку, підприємство залишається залежним від зовнішніх умов, що формує підвищений рівень невизначеності. У межах стратегії це враховується через орієнтацію на зменшення чутливості до змін

таких умов шляхом формування більш стійкої внутрішньої структури діяльності.

Обґрунтування обраної стратегії базується на встановлених характеристиках діяльності підприємства. Нестабільність доходів, низький рівень прибутковості та залежність від зовнішніх факторів свідчать про те, що подальший розвиток не може ґрунтуватися лише на зростанні обсягів діяльності. У цих умовах більш доцільним є формування такої моделі функціонування, яка забезпечує узгодженість процесів і передбачуваність результатів. Реалізація визначеного стратегічного напрямку передбачає конкретизацію управлінських рішень, що спрямовані на підвищення ефективності менеджменту підприємства через удосконалення його основних напрямів діяльності.

Нестабільність доходу, яка зафіксована у динаміці показників за 2021–2025 роки, вказує на відсутність керованості процесом формування виручки. У таких умовах доцільно змінити підхід до управління збутом, змістивши акцент із пасивної роботи через обмежене коло контрагентів на більш контрольовану систему взаємодії з клієнтами. Йдеться про впорядкування роботи із замовленнями, фіксацію умов співпраці та формування більш стабільних зв'язків із покупцями. Це дозволяє зменшити залежність від випадкових коливань попиту та зробити процес реалізації більш передбачуваним. Окремої уваги потребує систематизація інформації про клієнтів і обсяги продажів, оскільки відсутність такої узгодженості ускладнює прийняття управлінських рішень у сфері збуту.

Суттєвим чинником, що впливає на ефективність діяльності, є організація внутрішніх процесів. У підприємства поєднуються етапи постачання, обробки продукції та її реалізації, однак їх взаємодія не має чітко визначеної структури. Це створює передумови для виникнення затримок, неузгодженості дій і перевитрат ресурсів. У зв'язку з цим доцільним є впорядкування логістичних процесів через чітке розмежування етапів діяльності та визначення послідовності їх виконання. Управління має бути спрямоване не на окремі

операції, а на узгодження всього ланцюга руху продукції від моменту надходження сировини до її реалізації. Такий підхід дозволяє зменшити кількість внутрішніх розривів і підвищити загальну керованість діяльності.

Проблема низького рівня прибутку при зростанні доходів свідчить про недостатню ефективність використання ресурсів. Це означає, що управління витратами не забезпечує необхідного рівня контролю. У таких умовах доцільно зосередити увагу на впорядкуванні структури витрат і встановленні їх зв'язку з результатами діяльності. Йдеться про розподіл витрат за основними процесами та визначення тих ділянок, які формують найбільше навантаження на фінансовий результат. Управлінські рішення мають бути спрямовані на зменшення непродуктивних витрат і більш раціональне використання ресурсів без зміни загального масштабу діяльності. Це створює передумови для підвищення результативності без необхідності розширення обсягів операцій.

Окремим аспектом є організація трудових ресурсів. Формально невелика чисельність працівників у поєднанні із залученням найманої праці свідчить про відсутність чітко визначеної кадрової моделі. Така ситуація ускладнює планування діяльності, оскільки використання праці не має стабільного характеру. У зв'язку з цим доцільним є впорядкування кадрового управління через визначення постійних функцій і закріплення відповідальності за окремими процесами. Це дозволяє зменшити залежність від ситуативного залучення працівників і забезпечити більш рівномірне виконання завдань. Одночасно це створює основу для підвищення контролю за виконанням робіт і узгодженості дій персоналу.

Значну роль відіграє координація діяльності в цілому. У наявній моделі підприємство функціонує як сукупність окремих процесів, які не завжди пов'язані між собою в єдину систему. Це ускладнює управління, оскільки рішення приймаються без урахування їх впливу на інші етапи діяльності. У таких умовах доцільно забезпечити узгодження управлінських дій через формування єдиної логіки функціонування, в межах якої всі процеси розглядаються як взаємопов'язані. Це передбачає координацію постачання,

виробництва та збуту не як окремих напрямів, а як частин одного процесу. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність менеджменту за рахунок зменшення суперечностей між окремими рішеннями.

Підвищення ефективності менеджменту в даному випадку не пов'язується з розширенням діяльності або ускладненням організаційної структури. Основний акцент робиться на впорядкуванні вже існуючих процесів, узгодженні їх між собою та забезпеченні контролю за результатами. Це відповідає фактичному стану підприємства, яке має потенціал до розвитку, але потребує підвищення внутрішньої організованості. Реалізація запропонованих заходів дозволяє перейти від фрагментарного управління до більш цілісної системи, в якій діяльність здійснюється на основі узгоджених управлінських рішень.

Конкурентне середовище, в якому функціонує підприємство, формується як за рахунок внутрішніх виробників, так і іноземних постачальників, зокрема з Польщі та Румунії, що працюють на тих самих ринках збуту. За таких умов вирішальне значення має не стільки сам факт наявності продукції, скільки здатність підприємства забезпечувати стабільність її поставок і відповідність вимогам контрагентів. У зв'язку з цим підвищення конкурентоспроможності доцільно розглядати через забезпечення передбачуваності виконання замовлень, що безпосередньо пов'язано з організацією діяльності та узгодженістю процесів.

Вихід підприємства на ринки Європейського Союзу передбачає відповідність певним стандартам якості та умовам співпраці, що формує додаткові вимоги до діяльності. У таких умовах конкурентні позиції визначаються здатністю не лише здійснювати реалізацію продукції, а й підтримувати стабільний рівень виконання контрактних зобов'язань. Це означає, що конкурентоспроможність формується як результат узгодженої роботи всіх етапів діяльності від підготовки продукції до її постачання.

Водночас важливим є врахування характеру продукції підприємства, яка орієнтована на масове споживання та використовується у повсякденних

потребах . У такому сегменті ринку перевага формується не за рахунок унікальності товару, а через надійність співпраці, регулярність поставок і здатність підприємства підтримувати стабільні умови взаємодії з покупцями. Це змінює підхід до оцінки конкурентоспроможності, де основний акцент зміщується з характеристик продукції на рівень організації діяльності.

Отже, підвищення конкурентоспроможності продукції у даному випадку пов'язується не з окремими змінами у властивостях товару, а з удосконаленням управління діяльністю підприємства, яке забезпечує стабільність, узгодженість і передбачуваність результатів. Саме така логіка дозволяє займати більш стійкі позиції на ринку в умовах існуючої конкуренції. З метою систематизації запропонованих управлінських рішень та забезпечення їх узгодженого впровадження доцільно сформуванати загальний план рекомендацій з підвищення ефективності менеджменту підприємства і покращення результатів його діяльності.

Загальний план рекомендацій з підвищення ефективності менеджменту підприємства сформовано на основі результатів аналізу його діяльності, проведеного у другому розділі роботи. Він узагальнює виявлені проблеми та пов'язує їх із відповідними управлінськими рішеннями.

План охоплює основні складові діяльності, зокрема збутову, логістичну, фінансову та кадрову, а також питання загальної координації управління. Кожна рекомендація сформована з урахуванням конкретних недоліків, виявлених у процесі аналізу, що забезпечує їх цільову спрямованість і практичну обґрунтованість.

Особливе значення має те, що запропоновані рекомендації не розглядаються як окремі дії, а формують єдину систему управлінського впливу. Їх реалізація має забезпечити узгодження збуту, логістики, витрат і кадрового забезпечення між собою. Такий підхід дозволяє пов'язати виявлені у другому розділі проблеми з конкретними напрямками їх вирішення.

У результаті план виступає не лише переліком заходів, а інструментом поступового переходу підприємства до більш стабільної та керованої моделі діяльності.

Сформований план виступає основою для подальшого визначення витрат на реалізацію запропонованих заходів та оцінки їх економічної ефективності, що буде здійснено у наступному підпункті.

Таблиця 3.1

### Загальний план рекомендацій з підвищення ефективності менеджменту підприємства\*

<b>Виявлена проблема</b>	<b>Рекомендація / захід</b>	<b>Обґрунтування</b>	<b>Очікуваний результат</b>
Нестабільність доходів та різкі коливання виручки	Впорядкування управління збутом, систематизація роботи із замовленнями та взаємодії з клієнтами	У розділі 2 встановлено значні коливання доходу, що свідчить про відсутність стабільної системи реалізації продукції	Підвищення передбачуваності обсягів реалізації, зменшення залежності від коливань попиту
Залежність від зовнішніх ринків та обмеженого кола контрагентів	Удосконалення підходів до роботи з покупцями та забезпечення стабільності виконання контрактів	Орієнтація на зовнішні ринки та гуртові канали збуту підвищує ризик втрати доходів	Підвищення стійкості діяльності та зниження ризику нестабільності збуту
Низький рівень прибутковості при наявності доходу	Впорядкування управління витратами та контроль їх структури за основними процесами	Аналіз показав, що прибуток залишається низьким, що свідчить про неефективне використання ресурсів	Зменшення непродуктивних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів
Неузгодженість внутрішніх процесів (постачання, обробка, складування, збут)	Організаційне впорядкування логістичних процесів та забезпечення їх узгодженості	Відсутність чіткої взаємодії між етапами діяльності призводить до затримок і втрат	Підвищення узгодженості процесів, зменшення затримок і втрат
Мала офіційна чисельність персоналу та залежність від найманих працівників	Упорядкування кадрової структури та закріплення функцій і відповідальності	Поєднання штатних і найманих працівників ускладнює управління та планування діяльності	Підвищення керованості персоналом, стабільність виконання робіт

## Продовження таблиці 3.1

Відсутність єдиної логіки управління діяльністю	Узгодження управлінських рішень між основними процесами підприємства	Проблеми мають системний характер і пов'язані між собою	Підвищення ефективності менеджменту та зменшення суперечностей у діяльності
Низький рівень координації процесів та залежність від ручного управління	Впровадження цифрової системи обліку та контролю замовлень	Відсутність єдиної системи обліку ускладнює координацію діяльності підприємства	Підвищення узгодженості процесів та стабільності виконання замовлень

\*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Запропонований план рекомендацій побудовано не як окремий перелік ізольованих дій, а як система управлінських рішень, що прямо впливає з результатів аналізу діяльності підприємства. Оскільки у другому розділі було виявлено нестабільність доходів, залежність від зовнішніх ринків, низький рівень прибутковості, обмеженість кадрового забезпечення та неузгодженість окремих процесів, рекомендації мають охоплювати не один напрям, а всю систему управління підприємством.

Збут, логістика, витрати та персонал у діяльності підприємства взаємопов'язані між собою. Нестабільність реалізації безпосередньо впливає на обсяг доходу, неузгодженість логістичних процесів може посилювати витрати, а кадрова обмеженість ускладнює стабільне виконання виробничих і організаційних завдань. У цьому контексті важливу роль відіграє впровадження цифрових інструментів управління бізнес-процесами, зокрема систем обліку замовлень, єдиної бази клієнтів, цифрового контролю поставок і моніторингу виконання контрактів [32]. На практичному рівні це може бути реалізовано через CRM-систему або структуровані електронні таблиці, що дозволяють фіксувати всі етапи роботи із замовленням, від отримання заявки до відвантаження продукції, забезпечувати прозорість операцій і зменшувати залежність від ручного управління. Для підприємства з невеликою чисельністю

персоналу це дає можливість підвищити узгодженість дій та оперативно реагувати на зміни обсягів діяльності.

Очікувані позитивні зміни від реалізації запропонованого плану полягають у підвищенні керованості підприємства, зменшенні хаотичності внутрішніх процесів, стабілізації реалізації продукції та більш раціональному використанні ресурсів. Важливим результатом також має стати краща узгодженість управлінських рішень, оскільки саме від взаємодії між окремими процесами залежить загальна ефективність діяльності підприємства.

Разом з тим реалізація запропонованих рекомендацій може супроводжуватися певними труднощами. До них належать обмеженість персоналу, залежність підприємства від зовнішніх ринків, необхідність більш дисциплінованого обліку замовлень і витрат, а також складність швидкого впорядкування процесів без суттєвої зміни існуючої організаційної структури. Ці обмеження не заперечують доцільності плану, але вказують на необхідність поступового підходу до його реалізації.

Нейтралізувати зазначені труднощі можна через поетапне впровадження рекомендацій, визначення пріоритетних напрямів і посилення контролю за виконанням управлінських рішень. Найбільшу увагу доцільно зосередити на тих проблемах, які безпосередньо впливають на фінансовий результат і стабільність діяльності підприємства. При цьому кожне управлінське рішення має залишатися пов'язаним із конкретною проблемою, виявленою у процесі аналізу.

Після формування загального плану рекомендацій наступним етапом є визначення витрат, необхідних для реалізації запропонованих заходів, та оцінка їх економічної ефективності. Це дозволить перейти від якісного обґрунтування управлінських рішень до їх економічного підтвердження у наступному підпункті.

### 3.2 Економічне обґрунтування заходів з підвищення ефективності менеджменту підприємства

Суть заходу полягає у впровадженні більш впорядкованої системи обліку замовлень, фіксації умов співпраці з клієнтами та організації контролю за виконанням домовленостей, що дозволяє зменшити нестабільність доходів, виявлену у розділі 2.

З урахуванням того, що підприємство має обмежену чисельність персоналу, витрати пов'язані переважно з організаційними змінами та додатковими трудовими затратами.

Таблиця 3.2

#### Витрати на впорядкування управління збутом\*

Стаття витрат	Сума, грн
Розробка та впровадження системи обліку замовлень (організаційні витрати)	4 000
Додаткові витрати часу працівників на ведення обліку (оплата праці)	3 000
Адміністративні витрати (документація, комунікація)	1 500
<b>Разом</b>	<b>8 500</b>

\*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Наведені витрати мають переважно організаційний характер, оскільки пов'язані з налагодженням обліку замовлень, документації та комунікації з клієнтами. Загальна сума витрат становить 8 500 грн, що є відносно помірним обсягом для заходу, спрямованого на підвищення керованості збутової діяльності підприємства. Неузгодженість логістичних процесів, виявлена у розділі 2, обумовлює необхідність впорядкування взаємодії між постачанням, обробкою, зберіганням та реалізацією продукції. Запропонований захід має організаційний характер і не потребує значних інвестицій, однак передбачає координацію дій працівників та впровадження більш чітких процедур.

Таблиця 3.3

**Витрати на впорядкування логістичних процесів\***

Стаття витрат	Сума, грн
Організаційні витрати на регламентацію процесів	3 500
Додаткові витрати на координацію діяльності	2 500
Адміністративні витрати	1 000
<b>Разом</b>	<b>7 000</b>

\*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Низький рівень прибутковості підприємства обумовлює необхідність удосконалення управління витратами та контролю їх структури. Реалізація цього заходу пов'язана із впровадженням систематичного обліку та аналізу витрат, що дозволяє більш раціонально використовувати ресурси.

Таблиця 3.4

**Витрати на удосконалення управління витратами\***

Стаття витрат	Сума, грн
Розробка системи обліку витрат	3 000
Додаткові витрати на аналіз витрат	2 000
Адміністративні витрати	1 000
<b>Разом</b>	<b>6 000</b>

\*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Особливості кадрового забезпечення підприємства, зокрема обмежена чисельність персоналу та залучення найманих працівників, зумовлюють необхідність чіткого розподілу функцій і відповідальності. Запропонований захід спрямований на підвищення керованості діяльності та забезпечення стабільності виконання робіт.

**Витрати на впорядкування кадрової структури\***

Стаття витрат	Сума, грн
Організаційні витрати на розподіл функцій	2 500
Додаткові витрати часу працівників	2 000
Адміністративні витрати	800
<b>Разом</b>	<b>5 300</b>

\*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Наведені витрати визначено на основі експертних оцінок із урахуванням масштабів діяльності підприємства, характеру запропонованих змін та відсутності потреби у значних капіталовкладеннях, що відповідає реальним умовам його функціонування.

Прогнозування результатів впровадження запропонованих заходів базується на врахуванні динаміки показників діяльності підприємства, встановленої у другому розділі, а також на оцінці впливу організаційних змін на його функціонування. Виявлена нестабільність доходів, неузгодженість процесів і обмеженість ресурсів свідчать про те, що результати діяльності значною мірою залежать від рівня впорядкованості управління, тому очікувані зміни пов'язані насамперед із підвищенням системності.

Упорядкування управління збутом і систематизація роботи із замовленнями створюють передумови для зменшення коливань виручки, оскільки реалізація продукції переходить від епізодичного характеру до більш контрольованого процесу. З урахуванням попередньої динаміки показників це дозволяє очікувати поступової стабілізації доходів, що досягається не за рахунок різкого зростання обсягів, а через підвищення передбачуваності реалізації.

Узгодження логістичних процесів змінює характер взаємодії між окремими етапами діяльності підприємства. Зменшення затримок, втрат і невідповідностей у процесах постачання, обробки та збуту сприяє більш

рівномірному використанню ресурсів і знижує вплив випадкових факторів. Це дозволяє очікувати підвищення керованості діяльності, оскільки рішення приймаються на основі впорядкованих процесів, а не ситуативних дій.

Удосконалення управління витратами формує основу для більш раціонального використання ресурсів підприємства. За відсутності системного контролю витрати мають тенденцію до неузгодженого зростання, що негативно впливає на фінансовий результат. Впровадження регулярного аналізу та контролю дозволяє поступово зменшити непродуктивні витрати та забезпечити більш ефективно їх розподілення.

Упорядкування кадрової структури забезпечує чіткість виконання функцій і підвищує відповідальність за результати роботи. В умовах обмеженої чисельності персоналу це має особливе значення, оскільки навіть незначні збої у розподілі обов'язків можуть впливати на весь процес діяльності. Очікуваним результатом є підвищення узгодженості виконання робіт та зменшення залежності від окремих виконавців.

Сукупний ефект від впровадження заходів проявляється у переході від фрагментарного управління до більш системного функціонування підприємства. Стабілізація доходів, підвищення керованості та більш раціональне використання ресурсів формуються як взаємопов'язані результати, що посилюють один одного.

Це дозволяє очікувати не лише покращення окремих показників, а й загальне підвищення ефективності діяльності підприємства в межах логістичного підходу до управління.

Для розрахунку економічного ефекту використано показники доходу та собівартості за 2025 рік, наведені у розділі 2: дохід – 17 361,00 тис. грн, собівартість – 16 951,50 тис. грн.

Оскільки у файлі відсутні точні коефіцієнти впливу кожного заходу, прогнозований результат визначено методом експертної оцінки з опорою на динаміку показників підприємства.

**Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів\***

Захід	Результат впровадження	Прогнозований результат, грн	Витрати, грн	Економічний ефект, грн	Висновок
Впорядкування управління збутом	Збільшення доходу	173 610	8 500	165 110	Доцільний
Впорядкування логістичних процесів	Зменшення витрат	84 757,50	7 000	77 757,50	Доцільний
Удосконалення управління витратами	Зменшення витрат	67 806	6 000	61 806	Доцільний
Упорядкування кадрової структури	Стабілізація діяльності через зменшення непродуктивних витрат	33 903	5 300	28 603	Доцільний

\*Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Найбільший економічний ефект очікується від впорядкування управління збутом, оскільки цей захід безпосередньо пов'язаний із проблемою нестабільності доходів. Впорядкування логістичних процесів і управління витратами також є економічно доцільними, оскільки спрямовані на зменшення витрат, які безпосередньо впливають на фінансовий результат підприємства.

Упорядкування кадрової структури має найменший прямий економічний ефект, однак воно важливе для стабілізації виконання робіт і підвищення керованості діяльності. За всіма заходами прогнозований результат перевищує витрати на реалізацію, тому кожен із них можна вважати доцільним.

Загальний економічний ефект становить: 333 276,50 грн.

Отже, впровадження запропонованих заходів є економічно обґрунтованим, оскільки їх сукупний прогнозований ефект перевищує необхідні витрати. На основі отриманих результатів доцільно перейти до

прогнозування змін у діяльності підприємства після впровадження запропонованих заходів.

Прогнозування результатів впровадження запропонованих заходів здійснюється з урахуванням динаміки показників діяльності підприємства, встановленої у другому розділі, та передбачає оцінку змін, що виникають унаслідок впорядкування управління. Наявна нестабільність доходів і коливання фінансових результатів свідчать про залежність діяльності від неузгодженості процесів, тому очікувані зміни пов'язані з підвищенням системності функціонування підприємства. Прогноз базується на екстраполяції виявлених тенденцій та експертній оцінці впливу організаційних змін.

Упорядкування управління збутом створює передумови для більш рівномірного формування виручки, оскільки зменшується залежність від випадкових замовлень і підвищується контроль за процесом реалізації. З урахуванням попередньої динаміки це дозволяє очікувати стабілізацію доходів через зменшення їх коливань та більш передбачуване надходження грошових потоків.

Узгодження логістичних процесів забезпечує більш чітку взаємодію між постачанням, обробкою та збутом продукції. Це знижує втрати часу і ресурсів, зменшує вплив випадкових факторів та сприяє підвищенню керованості діяльності підприємства, оскільки управлінські рішення приймаються на основі впорядкованих процесів.

Удосконалення управління витратами дозволяє забезпечити більш системний контроль за їх формуванням і використанням. З урахуванням динаміки показників це створює передумови для поступового зменшення непродуктивних витрат і більш ефективного розподілу ресурсів без необхідності суттєвого збільшення обсягів діяльності.

Упорядкування кадрової структури сприяє чіткому розподілу функцій і відповідальності, що особливо важливо за умов обмеженої чисельності персоналу. Це дозволяє зменшити організаційні збої, підвищити узгодженість виконання робіт і забезпечити стабільність функціонування підприємства.

Сукупна реалізація заходів забезпечує перехід від фрагментарного управління до більш узгодженої системи функціонування підприємства. Стабілізація доходів, підвищення керованості та більш раціональне використання ресурсів формуються як взаємопов'язані результати, що підсилюють один одного та визначають загальне підвищення ефективності діяльності підприємства.

## ВИСНОВОК ЗА III РОЗДІЛОМ

У третьому розділі роботи було обґрунтовано напрями вдосконалення діяльності підприємства на основі виявлених у другому розділі проблем та з урахуванням логістичного підходу до управління. Запропоновані заходи спрямовані не на окремі елементи діяльності, а на підвищення узгодженості процесів, що дозволяє впливати на результати комплексно.

Проведений аналіз показав, що основними проблемами підприємства є нестабільність доходів, недостатня керованість збутових процесів, а також неузгодженість окремих етапів діяльності, що призводить до неефективного використання ресурсів. У зв'язку з цим запропоновані заходи були спрямовані на стабілізацію збуту, покращення координації процесів та підвищення ефективності управління.

Зокрема, реалізація запропонованих рішень дозволяє зменшити залежність підприємства від коливань попиту, забезпечити більш рівномірне формування доходу та підвищити передбачуваність результатів діяльності. Одночасно покращення організації логістичних процесів сприяє зниженню витрат і більш раціональному використанню наявних ресурсів.

Прогнозування результатів впровадження заходів, здійснене на основі динаміки показників діяльності підприємства та логічної оцінки змін, показує позитивну тенденцію. Очікується поступове зростання доходів, їх стабілізація у середньостроковій перспективі, а також підвищення рівня керованості діяльності. Крім того, передбачається покращення ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Отже, впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним та обґрунтованим, оскільки дозволяє вирішити виявлені проблеми, підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити більш стабільний розвиток у майбутньому.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі досліджено логістичний підхід в управлінні діяльністю підприємства з акцентом на його практичне застосування в умовах нестабільності результатів та обмеженості ресурсів. Метою дослідження було обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління на основі логістичної координації процесів та розроблення відповідних рекомендацій. Виконання поставлених завдань дозволило сформувати цілісне уявлення про взаємозв'язок між організацією діяльності підприємства та результатами його функціонування.

Узагальнено сутність логістичного підходу як інструменту управління, що забезпечує узгодженість процесів постачання, виробництва та реалізації продукції. Встановлено, що його застосування дозволяє розглядати діяльність підприємства як єдину систему, в межах якої результати формуються не окремими операціями, а їх взаємодією. Окрему увагу приділено визначенню ролі координації, інформаційного забезпечення та управління потоками, що створює основу для підвищення керованості діяльності. Сформовано підхід до оцінки ефективності управління через призму узгодженості процесів, що дозволяє перейти від фрагментарного до системного бачення функціонування підприємства.

Проведений аналіз діяльності підприємства виявив нестабільність доходів у досліджуваному періоді, що свідчить про відсутність системного підходу до управління збутом. Встановлено, що коливання фінансових результатів пов'язані не лише із зовнішніми факторами, але й із внутрішньою неузгодженістю процесів. Низький рівень прибутковості обумовлений значною часткою витрат та відсутністю ефективного контролю за їх формуванням. Водночас обмеженість кадрових ресурсів ускладнює забезпечення стабільності виконання операцій, що додатково впливає на результати діяльності. Виявлені проблеми мають системний характер і потребують комплексного вирішення, що виходить за межі окремих функціональних напрямів.

Розроблено стратегію розвитку підприємства, орієнтовану на стабілізацію діяльності та підвищення її керованості, що відповідає встановленим умовам функціонування. Запропоновані рекомендації спрямовані на впорядкування управління збутом, узгодження логістичних процесів, удосконалення управління витратами та чіткий розподіл функцій між працівниками. Реалізація цих заходів забезпечує зниження впливу випадкових факторів і формування більш передбачуваних результатів діяльності.

Проведено розрахунок витрат на реалізацію запропонованих заходів та визначено економічний ефект від їх впровадження. Отримані результати свідчать про перевищення прогнозованого ефекту над витратами, що підтверджує доцільність їх впровадження. Прогнозування результатів показало, що впорядкування процесів дозволяє досягти стабілізації доходів, підвищення керованості діяльності та більш ефективного використання ресурсів без необхідності суттєвого збільшення обсягів діяльності.

Отримані результати підтверджують, що ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства є не окремі зміни, а узгодженість усіх процесів управління. Застосування логістичного підходу дозволяє сформувати цілісну модель функціонування, у межах якої досягається взаємозв'язок між витратами, доходами та організацією діяльності. Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованих підходів для підприємств із подібними умовами функціонування.

Доцільним є впровадження систематизованого підходу до управління збутом із фіксацією умов співпраці та контролем виконання замовлень. Необхідним є забезпечення узгодженості логістичних процесів шляхом регламентації взаємодії між окремими етапами діяльності. Важливим напрямом є посилення контролю за формуванням витрат та їх аналізом, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів. Окрему увагу слід приділити впорядкуванню кадрової структури та розподілу функцій, що забезпечує стабільність виконання робіт.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика : підручник. 2-ге вид., доповн. Київ : НУХТ, 2022. 334 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/189318e9-5283-4b73-9f47-b6358fc99b9d> (дата звернення: 12.03.2026).
2. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3292/1/%d0%9c%d0%b8%d1%85%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%86%d1%8c%d0%ba%d0%b0-%d0%92%d0%b5%d1%80%d0%b5%d1%81%d0%ba%d0%bb%d1%8f--%d0%9b%d0%be%d0%b3%d1%96%d1%81%d1%82%d0%b8%d1%87%d0%bd%d0%b8%d0%b9...--%d0%b2%d0%b5%d1%80%d1%81%d1%82%d0%ba%d0%b0.pdf> (дата звернення: 12.03.2026).
3. Аулін В. В., Гриньків А. В., Лисенко С. В., Головатий А. О., Голуб Д. В. Теоретичні і методологічні основи логістики транспортних і виробничих систем : монографія / за заг. ред. В. В. Ауліна. Кропивницький : Видавець Лисенко В. Ф., 2021. 91 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/478b1735-24ea-4686-8967-2d4237059787/content> (дата звернення: 12.03.2026).
4. Міжнародна логістика : електронний підручник / за наук. ред. О. М. Сохацької. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 373 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/9d04c54c-a267-4548-9070-6c16effedf9f/content> (дата звернення: 12.03.2026).
5. Аулін В. В., Лисенко С. В., Гриньків А. В., Голуб Д. В., Головатий А. О. Логістика постачання транспортних і виробничих підприємств, фірм, компаній : навч. посіб. / за заг. ред. В. В. Ауліна. Кропивницький : Лисенко В. Ф., 2022. 325 с. URL:

- <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/9b2801dc-bf5e-4f85-b4bd-d3a9cdc1af2e/content> (дата звернення: 14.03.2026).
6. Руденко М. В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи // Економіка та держава. 2018. № 11. С. 61–65. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/11\\_2018/13.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/11_2018/13.pdf) (дата звернення: 14.03.2026).
  7. Жарська І. О. Логістика : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2019. 209 с. URL: <http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/5788/1/2019-ZHarska-I.-O.-Logistyka-navchalnyj-posibnyk.pdf> (дата звернення: 14.03.2026).
  8. Шацька З. Я., Стужний О. С. Еволюція концепцій логістики в контексті трансформації технологічних укладів // Ефективна економіка. 2024. № 4. С. 1–14. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/28120/1/Shatskaya\\_Stugha\\_%d0%b5%d1%84%d0%b5%d0%ba%d1%82%d0%b8%d0%b2%d0%bd%d0%b0\\_%d0%b5%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%bc%d1%96%d0%ba%d0%b0.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/28120/1/Shatskaya_Stugha_%d0%b5%d1%84%d0%b5%d0%ba%d1%82%d0%b8%d0%b2%d0%bd%d0%b0_%d0%b5%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%bc%d1%96%d0%ba%d0%b0.pdf) (дата звернення: 14.03.2026).
  9. Шведа Н. М., Шпилик С. В., Піняк І. Л. Механізми управління транспортно-логістичною системою Європейського Союзу в умовах пандемії: досвід для України // Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 43–48. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35649/1/business-inform-2020-11\\_0-pages-43\\_48.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35649/1/business-inform-2020-11_0-pages-43_48.pdf) (дата звернення: 14.03.2026).
  10. Трушкіна Н., Сербіна Т. Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства // International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2022. Vol. 1. No. 3. P. 101–114. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/54/51> (дата звернення: 18.03.2026).
  11. Ткачук Н. В. Аналіз фінансової діяльності підприємств : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 114 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1444b01e-0704-4bad-817d-cf6b365078fd/content> (дата звернення: 18.03.2026).

12. Cichosz M., Wallenburg C. M., Knemeyer A. M. Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices. *The International Journal of Logistics Management*. 2020. Vol. 31. No. 2. P. 209–238. URL: <https://www.emerald.com/ijlm/article/31/2/209/134847> (дата звернення: 18.03.2026).
13. Жалдак Г. П., Дем'ян А. Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства // *Економічна наука*. 2020. С. 208–209.
14. Семеняк В. О., Мохонько Г. А. Інтеграція новітніх технологій в логістичні процеси на складах // *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. С. 249–250.
15. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Мелітополь : Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, 2021. 29 с. URL: <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/71ee6325-bab6-497a-a933-b905c3cb0e2a/content> (дата звернення: 20.03.2026).
16. Паршин Ю. І., Паршина О. А. Основи економічного аналізу : навч. посіб. Дніпро : ФОП Дробязко С. І., 2020. 180 с. URL: [http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/5697/1/2020-%d0%9f%d0%be%d1%81%d0%be%d0%b1%d0%b8%d0%b5 %d0%9e%d0%95%d0%90\\_2020.pdf](http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/5697/1/2020-%d0%9f%d0%be%d1%81%d0%be%d0%b1%d0%b8%d0%b5 %d0%9e%d0%95%d0%90_2020.pdf) (дата звернення: 20.03.2026).
17. Golinska-Dawson P., Mrugalska B., Lai K. K., Weber G.-W. Editorial: Smart and sustainable supply chain and logistics – trends, challenges, methods and best practices. *Annals of Operations Research*. 2023. Vol. 324. P. 1–11. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10479-023-05304-7> (дата звернення: 24.03.2026).
18. Миколюк О. А., Бобровник В. М. Управління підприємством в умовах діджиталізації економіки // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 4 (296). С. 142–146. URL:

- <https://elar.khmnu.edu.ua/items/da6c8e67-5738-453a-870d-a7e194c96f09>  
(дата звернення: 02.04.2026).
19. Клевець Я. В. Оптимізація логістичних витрат на виробничому підприємстві // Актуальні проблеми економіки та управління. 2018. № 12. С. 1–9. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130940> (дата звернення: 12.04.2026).
20. Kimmel P. D., Weygandt J. J., Kieso D. E. Accounting: Tools for Business Decision Making. 7th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2018. 720 p. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=q66fDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR17&ots=a9H3lf9Var&sig=J2vmSgtuWpfqqjmlUXRIiNyvSeE&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=q66fDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR17&ots=a9H3lf9Var&sig=J2vmSgtuWpfqqjmlUXRIiNyvSeE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (дата звернення: 12.04.2026).
21. Лапкіна І. О., Ковтун Т. А., Гіріна О. Б., Смирковська В. Ю. та ін. Проектний та логістичний менеджмент: нові знання на базі двох методологій : монографія. Том 5. Одеса : КУПРІЄНКО СВ, 2022. 332 с. URL: <https://rp.onmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/1318/%d0%a3%d0%9b%d0%a1%d0%9f%202022.pdf> (дата звернення: 12.04.2026).
22. Склярчук І. П., Драка І. С. Управління витратами в умовах економічної нестабільності: адаптація облікових підходів // Економіка та суспільство. 2025. № 71. С. 1–7. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5459/5400> (дата звернення: 12.04.2026).
23. Дикань В. Л., Толстова А. В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 63. С. 9–19. URL: <https://btie.kart.edu.ua/article/view/146213> (дата звернення: 12.04.2026).
24. Маркуц Ю. І., Гусаревич Н. В. Ефективність формування доходів бюджету в умовах економічних перетворень // Економіка та держава. 2018. № 8. С. 31–34. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2018/9.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2018/9.pdf) (дата звернення: 12.04.2026).

25. Forests, forestry and logging. Eurostat : веб-сайт. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Forests,\\_forestry\\_and\\_logging](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Forests,_forestry_and_logging) (дата звернення: 12.04.2026).
26. Europe Firewood Market. Market Data Forecast : веб-сайт. URL: <https://www.marketdataforecast.com/market-reports/europe-firewood-market> (дата звернення: 12.04.2026).
27. EU wood pellet market to grow in 2025: USDA. Argus Media : веб-сайт. URL: <https://www.argusmedia.com/en/news-and-insights/latest-market-news/2712425-eu-wood-pellet-market-to-grow-in-2025-usda> (дата звернення: 12.04.2026).
28. Kiln Dried Firewood Market Report: Trends, Forecast and Competitive Analysis to 2031. Research and Markets : веб-сайт. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/6059628/kiln-dried-firewood-market-report-trends> (дата звернення: 12.04.2026).
29. Europe Wood Pellet Market Size, Competitors & Forecast. Research and Markets : веб-сайт. URL: <https://www.researchandmarkets.com/report/europe-wood-fuel-market> (дата звернення: 12.04.2026).
30. 2026–2031 Global Firelighters Outlook Market Size, Share & Trends Analysis Report By Player, Type, Application and Region. Market Publishers : веб-сайт. URL: <https://pdf.marketpublishers.com/hnyresearch/firelighters-outlook-market-hny.pdf> (дата звернення: 12.04.2026).
31. Mailis Briquettes. Europages : веб-сайт. URL: <https://www.europages.co.uk/en/company/mailis-briquettes-22381984> (дата звернення: 12.04.2026).
32. Digitalisation of SMEs. OECD : веб-сайт. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/digitalisation-of-smes.html> (дата звернення: 12.04.2026).
33. Bryson J. M., Edwards L. H., Van Slyke D. M. Getting strategic about strategic planning research. Public Management Review. 2018. Vol. 20. No. 3.

- Р. 317–339. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2017.1285111#abstract> (дата звернення: 12.04.2026).
34. Діденко Є. О., Чумак О. В. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності функціонування підприємства // Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15272/1/64.pdf> (дата звернення: 12.04.2026).
35. Крисак А. О., Мусятовська О. С. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні // Економіка та держава. 2018. № 12. С. 68–73. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2018/16.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/16.pdf) (дата звернення: 12.04.2026).
36. Bouwman H., Nikou S., Molina-Castillo F. J., de Reuver M. The impact of digitalization on business models. Digital Policy, Regulation and Governance. 2018. Vol. 20. No. 2. P. 105–124. URL: <https://www.emerald.com/dprg/article/20/2/105/16345> (дата звернення: 12.04.2026).
37. Dyer J. H., Godfrey P. C., Jensen R. J., Bryce D. J. Strategic Management: Concepts and Cases. 4th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2021. 512 p. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=mNw9EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&ots=tUg5bfl8Pr&sig=qc7mrGG4J2WRrfYnDI47fORj5CM&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=mNw9EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&ots=tUg5bfl8Pr&sig=qc7mrGG4J2WRrfYnDI47fORj5CM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (дата звернення: 12.04.2026).
38. Юнацький М. О. Огляд сучасних методів прогнозування фінансового стану підприємства // Ефективна економіка. 2018. № 4. URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/490/1/Yunackiy\\_Article.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/490/1/Yunackiy_Article.pdf) (дата звернення: 12.04.2026).
39. McKeown M. The Strategy Book: How to Think and Act Strategically to Deliver Outstanding Results. 3rd ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2020. 290 p. URL: <https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=TxPQEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=ZLCMPODK->

- [Y&sig=ReRfUn4w5wJ3ruUcBQKwOTsqNQc&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](#) (дата звернення: 12.04.2026).
40. Lynch R. Strategic Management. 8th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2018. 704 p. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=i71dDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&ots=gIofwhKjek&sig=nVCzwvwrMhaaSqEMHpI441EvAk&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=i71dDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&ots=gIofwhKjek&sig=nVCzwvwrMhaaSqEMHpI441EvAk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (дата звернення: 17.04.2026).
41. ШИБА О. А. Логістичне забезпечення діяльності підприємств : дис. ... канд. екон. наук. Львів, 2017. 214 с. URL: [https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/05/dis\\_shyba.pdf](https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/05/dis_shyba.pdf) (дата звернення: 17.04.2026).
42. Lasserre P., Monteiro F. Global Strategic Management. 5th ed. London : Bloomsbury Academic, 2023. 637 p. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=TtiVEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=wyzbZyXzid&sig=GE88O-HMzMg\\_PLIxfbmEHp2fzU0&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=TtiVEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=wyzbZyXzid&sig=GE88O-HMzMg_PLIxfbmEHp2fzU0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (дата звернення: 17.04.2026).
43. Шмиглюк Є. Г., Григорова З. В. Проблеми та перспективи розвитку транспортної логістики підприємств в сучасних умовах // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. С. 180–181.
44. Костюк В. О. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємств міського господарства : підручник / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 233 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi74/0054675.pdf> (дата звернення: 17.04.2026).
45. Bhimani A., Horngren C. T., Datar S. M., Rajan M. V. Management and Cost Accounting. 8th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2023. 864 p. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=fD2fEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR19&ots=cnUKl8kCCS&sig=YajZrGZLPwweoBf9gfPqCPpZT1Q&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=fD2fEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR19&ots=cnUKl8kCCS&sig=YajZrGZLPwweoBf9gfPqCPpZT1Q&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (дата звернення: 17.04.2026).

46. Blanchard D. Supply Chain Management Best Practices. 3rd ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2021. 271 p. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=KBYtEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=eEVvIYeKni&sig=wlo12Y1w-3X9H6nye1wfcOnqGnk&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=KBYtEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=eEVvIYeKni&sig=wlo12Y1w-3X9H6nye1wfcOnqGnk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (дата звернення: 18.04.2026).
47. Рогач С. М. Економічна ефективність використання фінансових ресурсів підприємства // Економіка та суспільство. 2023. № 55. С. 10–12. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2819> (дата звернення: 18.04.2026).
48. Лопатовська О. О., Нікольчук Ю. М., Бондарук С. Р. Основні засоби підприємства: методика аналізу та ефективність використання // Трансформаційна економіка. 2023. № 5 (05). С. 13–18. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/67/65> (дата звернення: 18.04.2026).
49. Managing Innovation: What Do We Know About Innovation Success Factors? / ed. by A. Brem, J. Tidd, T. U. Daim. London : World Scientific Publishing, 2019. 354 p. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=47uSDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&ots=Ojh\\_0z1kOm&sig=BlIY7C5NU1pjE6FbDihtFVTcjfM&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=47uSDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&ots=Ojh_0z1kOm&sig=BlIY7C5NU1pjE6FbDihtFVTcjfM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (дата звернення: 18.04.2026).
50. Schuster P., Heinemann M., Cleary P. Management Accounting. Cham : Springer International Publishing, 2021. 314 p. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=yvYZEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&ots=XhFntx1sTN&sig=Gx5Efb6kMWU-PIX25TJLoDWmWY&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=yvYZEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&ots=XhFntx1sTN&sig=Gx5Efb6kMWU-PIX25TJLoDWmWY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (дата звернення: 20.04.2026).
51. Краузе О. І., Синькевич Н. І., Юрик Н. Є. Економічний аналіз та контроль кризових явищ у діяльності підприємств // Галицький економічний вісник. 2024. Т. 86. № 1. С. 14–24. URL:

- [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44742/2/GEJ\\_2024v86n1\\_Krause\\_O-Economic\\_analysis\\_and\\_control\\_14-24.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44742/2/GEJ_2024v86n1_Krause_O-Economic_analysis_and_control_14-24.pdf) (дата звернення: 20.04.2026).
52. Csiki O., Demeter K., Losonci D. How to improve firm performance? The role of production capabilities and routines. *International Journal of Operations & Production Management*. 2023. Vol. 43. No. 13. P. 1–26. URL: <https://www.emerald.com/ijopm/article/43/13/1/146411> (дата звернення: 20.04.2026).
53. Парасій-Вергуненко І. М., Назарова К. О., Гордополов В. Ю., Безверхий К. В., Гоцуляк В. Д., Нежива М. О., Негоденко В. С. *Управлінський аналіз бізнесу (за видами економічної діяльності) : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2024. 586 с.* URL: <http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/handle/123456789/5702> (дата звернення: 20.04.2026).
54. Заєць М. А., Мірошниченко О. В., Скальська А. Р. Шляхи удосконалення системи управління підприємством // *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 2 (74). С. 116–122. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/3072> (дата звернення: 22.04.2026).
55. *Strategic Management: State of the Field and Its Future* / ed. by I. M. Duhaime, M. A. Hitt, M. A. Lyles. Oxford : Oxford University Press, 2021. 754 p. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=VX0\\_EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=TFn2eG3Mbl&sig=VF75sN4mwHtmgMopr5o85NAqBHk&rdir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=VX0_EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=TFn2eG3Mbl&sig=VF75sN4mwHtmgMopr5o85NAqBHk&rdir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (дата звернення: 22.04.2026).
56. Albright S. C., Winston W. L. *Business Analytics: Data Analysis and Decision Making*. 7th ed. Boston : Cengage Learning, 2020. 609 p. URL: <https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=s-DzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&ots=rRwEMxLYrN&sig=1PE7mrbokcki>

- [UEj7DjF5\\_fMqpAU&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1602/1493) (дата звернення: 23.04.2026).
57. Кладницька Т., Мирончук В. Сучасні методи фінансового контролінгу для оптимізації витрат підприємства // Академічні візії. 2024. № 38. С. 1–9. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1602/1493> (дата звернення: 23.04.2026).
58. Harmon P. Business Process Change : A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals. 4th ed. Cambridge : Morgan Kaufmann, 2019. 498 p. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=S-WKDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=pH6ET0W2Hg&sig=vceJAIACero2RQHh0q36KU0XBTs&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=S-WKDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=pH6ET0W2Hg&sig=vceJAIACero2RQHh0q36KU0XBTs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (дата звернення: 25.04.2026).
59. Григорова З. В., Кваско А. В. Сучасні методи управління витратами підприємств // Науковий погляд: економіка та управління. 2021. № 2 (72). С. 1–7. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/4365/1/5%20%20%93%20%80%20%b8%20%b3%20%be%20%80%20%be%20%b2%20%b0%20%97.%20%92..pdf> (дата звернення: 25.04.2026).
60. Seal W., Rohde C., Garrison R. H., Noreen E. W. Management Accounting. 6th ed. London : McGraw-Hill Education, 2019. 838 p. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=6skvEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=HqeNI8T\\_Ns&sig=loVQCqRdNJDmm1ZLFklckLiuAfl&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=6skvEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=HqeNI8T_Ns&sig=loVQCqRdNJDmm1ZLFklckLiuAfl&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (дата звернення: 25.04.2026).
61. Кошельок Г. В., Міндова О. І., Чернишова Л. В. Факторний аналіз рентабельності виробництва торговельних підприємств // Економіка та суспільство. 2023. № 47. С. 1–7. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2124> (дата звернення: 25.04.2026).

62. Gutterman, A. S. Organizational Performance and Effectiveness. SSRN Electronic Journal, 2023. 66 p. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4532570](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4532570) (дата звернення: 26.04.2026).
63. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV.
64. Фінансова звітність ТОВ “БУД ТЕНЕТ” : електронний ресурс. URL: <https://opendatabot.ua/c/43806969> (дата звернення: 27.04.2026).

**ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

Телюк Маркіян-Андрій Юрійович

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи

**спеціальність 073 «Менеджмент»**

Бакалаврська кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «бакалавр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Львів - 2026

Додаток А

Баланс та звіт про фінансові результати підприємства ТОВ "ВУД ТЕНЕТ" 2025  
- 2021р.

<b>1. Баланс</b>	Форма № 1-мс	Код за ДКУД	1801006			
<b>на 31.12.2025 р.</b>						
Актив	Код рядк а	2021	2022	2023	2024	2025
1	2	7	6	5	4	3
<b>I. Необоротні активи</b>						
Основні засоби:	1010	1,764.70	1,934.90	2,977.70	3,128.60	3,431.10
первісна вартість	1011	1,839.30	2,153.20	3,369.40	3,756.40	4,401.30
знос	1012	74.60	218.30	391.70	627.80	970.20
Інші необоротні активи	1090	19.10	19.10	19.10	19.10	67.60
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1,783.80</b>	<b>1,954.00</b>	<b>2,996.80</b>	<b>3,147.70</b>	<b>3,498.70</b>
<b>II. Оборотні активи</b>						
Запаси	1100	3,226.10	5,990.00	5,683.20	4,136.10	3,559.00
Поточна дебіторська заборгованість	1155	604.70	584.10	678.50	2,053.30	4,820.40
Гроші та їх еквіваленти	1165	140.10	353.10	1,092.80	1,710.00	1,598.50
Інші оборотні активи	1190	722.40	2,156.20	831.80	131.90	40.40
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>4,693.30</b>	<b>9,083.40</b>	<b>8,286.30</b>	<b>8,031.30</b>	<b>10,018.30</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>6,477.10</b>	<b>11,037.40</b>	<b>11,283.10</b>	<b>11,179.00</b>	<b>13,517.00</b>
<b>Пасив</b>						
	Код рядк а					
1	2	7	6	5	4	3
<b>I. Власний капітал</b>						
Капітал	1400	1,600.00	1,600.00	1,600.00	2,390.00	2,390.00

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	407.00	1,277.00	1,534.80	1,567.90	1,630.70
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>2,007.00</b>	<b>2,877.00</b>	<b>3,134.80</b>	<b>3,957.90</b>	<b>4,020.70</b>

Продовження додатка А

<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1,117.50</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>						
Короткострокові кредити банків	1600	698.00	-	-	180.00	-
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1615	3,643.70	7,929.40	7,252.30	6,980.20	8,143.50
розрахунками з бюджетом	1620	91.00	231.00	79.70	32.80	35.80
розрахунками зі страхування	1625	-	-	2.10	1.60	1.10
розрахунками з оплати праці	1630	-	-	7.70	10.10	-
Інші поточні зобов'язання	1690	37.40	-	806.50	16.40	198.40
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>4,470.10</b>	<b>8,160.40</b>	<b>8,148.30</b>	<b>7,221.10</b>	<b>8,378.80</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>6,477.10</b>	<b>11,037.40</b>	<b>11,283.10</b>	<b>11,179.00</b>	<b>13,517.00</b>

**2. Звіт про фінансові результати**

за Рік 2025

	Фор ма № 2-мс	Код за ДКУД	1801007			
Стаття	Код рядк а					
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	0	4,907.50	32,114.00	14,113.10	15,638.40
Інші доходи	2160	0	26.60	774.10	176.60	150.20

<b>Разом доходи (2000 + 2160)</b>	<b>2280</b>	<b>0</b>	<b>4,934.10</b>	<b>32,888.10</b>	<b>14,289.70</b>	<b>15,788.60</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(0)	4,065.10	28,441.40	13,134.20	15,281.10
Інші витрати	2165	7.60	545.90	3,163.20	841.10	467.10
<b>Разом витрати (2050 + 2165)</b>	<b>2285</b>	<b>7.60</b>	<b>4,611.00</b>	<b>31,604.60</b>	<b>13,975.30</b>	<b>15,748.20</b>

## Продовження додатка А

Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-7.60	323.10	1,283.50	314.40	40.40
Податок на прибуток	2300	(0)	91.00	231.00	56.60	7.30
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	0	0	0	0	0
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)</b>	<b>2350</b>	<b>-7.60</b>	<b>232.10</b>	<b>1,052.50</b>	<b>257.80</b>	<b>33.10</b>

\*Джерело: складено автором на основі даних OpenData (opendatabot.ua).