

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено
кафедрою управління та адміністрування _____ протокол №18 від 16 червня

завідувач кафедри _____

(підпис)

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**«Удосконалення логістичної системи підприємства як фактор
підвищення конкурентоспроможності»**

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма «Підприємництво»

Здобувач _____

(підпис)

Антон ОСИНСЬКИЙ

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____

(підпис)

Віра НОВІКОВА

(ім'я, прізвище)

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри управління та
адміністрування
Оксана НЕСТЕРЕНКО

«22» вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Осинський Антон Вадимович

Спеціальність (спеціалізація) 076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

Освітня програма «Підприємництво»

1. Тема роботи: «Удосконалення логістичної системи підприємства як фактор підвищення конкурентоспроможності»
керівник роботи Новікова Віра Валеріївна, кандидат технічних наук
затверджені наказом по Університету від «10» березня 2026 року, № 4501-5/659
2. Строк подання здобувачем роботи: «15» травня 2026 року
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері логістики та підприємницької діяльності; дані Державної служби статистики України; фінансова звітність і внутрішня документація підприємства «Фокстрот»; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики логістики, управління ланцюгами постачання та конкурентоспроможності підприємств; матеріали міжнародних організацій; інтернет-ресурси.
4. Перелік питань які треба розробити:
 - 1) теоретичні засади формування та розвитку логістичної системи підприємства;
 - 2) аналіз логістичної системи підприємства «Фокстрот»;
 - 3) напрями вдосконалення логістичної системи підприємства «Фокстрот» як фактор підвищення його конкурентоспроможності.

5. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи	Другий тиждень жовтня 2025 року	Виконано
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець листопада 2025 року	Виконано
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження	Кінець грудня 2025 року	Виконано
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець грудня 2025 року	Виконано
5	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Третій тиждень березня 2026 року	Виконано
6	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника	Третій тиждень квітня 2026 року	Виконано
7	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури	Другий тиждень травня 2026 року	Виконано
8	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування	15.05.2026	Виконано

6. Дата видачі завдання: «22» вересня 2025 року

Здобувач вищої освіти.

Антон ОСИНСЬКИЙ

Керівник роботи

Віра НОВІКОВА

Анотація

Кваліфікаційна робота здобувача Осинського Антона Вадимовича на тему «Удосконалення логістичної системи підприємства як фактор підвищення конкурентоспроможності» викладена на 90 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 22 таблиці, 4 рисунки, додатки, список використаних джерел включає 71 найменування.

Мета роботи – розробка та економічне обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення логістичної системи підприємства «Фокстрот» як фактора підвищення його конкурентоспроможності.

Об'єкт дослідження – логістична система підприємства «Фокстрот».

Предмет дослідження – теоретико-методичні та організаційно-економічні аспекти формування, функціонування та удосконалення логістичної системи підприємства в сучасних умовах господарювання.

Методи дослідження – аналіз і синтез (для дослідження теоретичних засад логістики та логістичних систем); системний підхід (для оцінки взаємозв'язків між елементами логістичної системи); порівняльний аналіз (для дослідження сучасних підходів до управління логістичними процесами); статистичні методи (для оцінки показників діяльності підприємства); економічний аналіз (для оцінки ефективності логістичних процесів); графічний метод (для наочного відображення результатів дослідження).

Отримані результати та їхня новизна. У роботі узагальнено теоретичні засади логістики та визначено економічну сутність логістичної системи підприємства, систематизовано сучасні підходи до управління логістичними процесами в умовах конкурентного середовища та досліджено вплив логістичної системи на забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Проведено організаційно-економічний аналіз діяльності підприємства «Фокстрот», здійснено діагностику його логістичної системи та оцінено ефективність логістичних процесів. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні комплексу заходів щодо удосконалення логістичної системи підприємства на основі оптимізації логістичних процесів, підвищення ефективності управління матеріальними потоками та впровадження сучасних підходів до організації логістичної діяльності. Розроблені рекомендації спрямовані на скорочення логістичних витрат, підвищення якості логістичного обслуговування та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Загальні висновки. Запропоновані заходи щодо удосконалення логістичної системи підприємства сприятимуть підвищенню ефективності логістичних процесів, оптимізації використання ресурсів, скороченню витрат та зміцненню конкурентоспроможності підприємства. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання в діяльності підприємства «Фокстрот» для підвищення результативності логістичного управління.

Ключові слова: логістика, логістична система, конкурентоспроможність, логістичні процеси, управління ланцюгами постачання, логістичні витрати, оптимізація логістики, матеріальні потоки, підприємство «Фокстрот».

Annotation

Bachelor's thesis of student Osynskyi Anton Vadymovych on the topic "Improvement of the Enterprise Logistics System as a Factor of Increasing Competitiveness" is presented on 90 pages of computer text. It contains 22 tables, 4 figures, appendices, and the list of references includes 71 sources.

Purpose of the work – to develop and economically substantiate practical recommendations for improving the logistics system of Foxtrot as a factor of increasing its competitiveness.

Object of research – the logistics system of Foxtrot.

Subject of research – theoretical, methodological, organisational and economic aspects of the formation, functioning and improvement of the enterprise logistics system in modern business conditions.

Research methods – analysis and synthesis (for studying the theoretical foundations of logistics and logistics systems); systematic approach (for assessing the relationships between the elements of the logistics system); comparative analysis (for studying modern approaches to logistics process management); statistical methods (for assessing the enterprise's performance indicators); economic analysis (for evaluating the efficiency of logistics processes); graphical method (for visual presentation of research results).

Results and their novelty. The thesis generalises the theoretical foundations of logistics and defines the economic essence of the enterprise logistics system, systematises modern approaches to logistics process management in a competitive environment, and examines the influence of the logistics system on ensuring enterprise competitiveness. An organisational and economic analysis of Foxtrot's activities was carried out, its logistics system was diagnosed, and the efficiency of logistics processes was assessed. The scientific novelty lies in substantiating a set of measures aimed at improving the enterprise logistics system through optimisation of logistics processes, enhancement of material flow management efficiency, and implementation of modern approaches to logistics management. The developed recommendations are aimed at reducing logistics costs, improving the quality of logistics services, and strengthening the enterprise's competitive position in the market.

Conclusions. The proposed measures for improving the enterprise logistics system will contribute to increasing the efficiency of logistics processes, optimising resource utilisation, reducing costs, and strengthening the competitiveness of the enterprise. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their application in the activities of Foxtrot to improve the effectiveness of logistics management.

Keywords: logistics, logistics system, competitiveness, logistics processes, supply chain management, logistics costs, logistics optimisation, material flows, Foxtrot.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Економічна сутність логістики та логістичної системи підприємства.....	10
1.2 Сучасні підходи до управління логістичними процесами в умовах конкурентного середовища	16
1.3 Вплив логістичної системи на конкурентоспроможність підприємства...	25
Висновки за розділом 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА «ФОКСТРОТ».....	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства «Фокстрот»	31
2.2 Аналіз логістичної системи підприємства.....	42
2.3 Оцінка ефективності логістичних процесів та їх впливу на конкурентоспроможність підприємства	45
2.4 Розробка та економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення логістичної системи	50
Висновки за розділом 2.....	61
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації ринків, посилення конкуренції та турбулентності економічних процесів логістична система підприємства перетворюється на один із ключових факторів забезпечення його конкурентоспроможності. Як зазначає нобелівський лауреат Пол Кругман, ефективна логістика та управління ланцюгами поставок є критичними для зниження транзакційних витрат і підвищення гнучкості бізнесу. Вітчизняні підприємства роздрібної торгівлі, особливо в сегменті електроніки та побутової техніки, стикаються з необхідністю швидкої адаптації логістичних процесів до змін попиту, обмежень постачання та цифрової трансформації економіки. Саме тому удосконалення логістичної системи стає не просто операційним завданням, а стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності. Тема роботи є актуальною як з теоретичної точки зору (розвиток підходів до управління логістикою), так і з практичної – для підприємства «Фокстрот», яке функціонує в умовах висококонкурентного ринку України.

Об’єкт дослідження – логістична діяльність підприємства «Фокстрот» як сукупність процесів управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та організаційно-економічні аспекти удосконалення логістичної системи підприємства «Фокстрот» для підвищення його конкурентоспроможності.

Мета дослідження – розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо удосконалення логістичної системи підприємства «Фокстрот» як фактора підвищення його конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- узагальнити теоретичні засади логістики та визначити економічну сутність логістичної системи підприємства;

- систематизувати сучасні підходи до управління логістичними процесами в умовах конкурентного середовища;
- визначити вплив логістичної системи на забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства «Фокстрот»;
- здійснити діагностику логістичної системи підприємства «Фокстрот»;
- визначити ефективність логістичних процесів підприємства та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства;
- розробити та економічно обґрунтувати заходи щодо удосконалення логістичної системи підприємства «Фокстрот».

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: діалектичний метод пізнання економічних явищ; методи аналізу та синтезу – для визначення сутності логістичної системи; системний підхід – для дослідження взаємозв’язків між елементами логістичної системи; метод порівняльного аналізу – для оцінки ефективності логістичних процесів; економіко-статистичні методи – для обробки даних діяльності підприємства; метод економічного моделювання – для оцінки ефективності запропонованих заходів; графічний метод – для наочного подання результатів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні підходу до комплексної оцінки впливу логістичної системи на конкурентоспроможність підприємства роздрібної торгівлі, що, на відміну від існуючих, базується на поєднанні показників ефективності логістики (витрати, час, якість) та індикаторів ринкової конкурентоспроможності (частка ринку, лояльність клієнтів, швидкість реакції на зміни попиту). Удосконалено організаційний механізм інтеграції сучасних інформаційних систем (WMS, TMS) в операційну діяльність підприємства «Фокстрот».

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені у роботі рекомендації щодо оптимізації логістичних процесів, впровадження сучасних технологій та інформаційних систем можуть бути безпосередньо використані в діяльності підприємства «Фокстрот» для зниження логістичних витрат, прискорення товарообігу, підвищення якості обслуговування клієнтів та, як наслідок, зростання конкурентоспроможності. Окремі положення роботи доцільно застосовувати в управлінні іншими підприємствами роздрібної торгівлі України.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність логістики та логістичної системи підприємства

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються глобалізацією ринків, цифровою трансформацією економіки та підвищенням вимог споживачів до якості обслуговування, логістика та логістична система підприємства набувають стратегічного значення. Вони стають не просто допоміжними функціями, а ключовими драйверами конкурентоспроможності, оскільки забезпечують ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Для формування цілісного розуміння економічної сутності зазначених категорій необхідно систематизувати наявні наукові підходи до їх визначення, що є метою даного дослідження [5]. У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «логістика підприємства», що зумовлено еволюцією цієї сфери знань, зміною умов господарювання та появою нових технологічних можливостей. Проведена систематизація (табл. 1.1) дозволяє виокремити декілька концептуальних підходів.

Перший підхід, представлений у роботах Є. Арістарова, Л. Квятковської, О. Кришана [1, с. 87] та Н. Гринюка, Д. Спірідонова [11, с. 131], трактує логістику як інтеграційний процес або міжфункціональну діяльність, спрямовану на управління потоками. На думку автора, до переваг цього підходу належить комплексне охоплення всіх етапів руху товару, водночас недоліками є недостатня увага до адаптивності в умовах кризових явищ.

Таблиця 1.1 – Систематизація визначень поняття «логістика підприємства»

Автор	Визначення / Сутність	Джерело
Є. Арістаров, Л. Квятковська, О. Кришан	Логістика підприємства – це інтегрований процес планування, організації та контролю матеріальних, інформаційних та фінансових потоків з метою мінімізації витрат і максимізації задоволення потреб споживачів	[1, с. 87]
Л. Ачкасова	Логістика підприємства – це система управління поточними процесами, яка в умовах цифрової трансформації забезпечує синхронізацію постачання, виробництва та збуту на основі єдиного інформаційного простору	[2, с. 214]
М. Багорка, Т. Ільченко, О. Кравець	Логістика підприємства – це стратегічний менеджмент матеріальних та супутніх потоків, що передбачає оптимізацію ланцюга поставок від джерела сировини до кінцевого споживача	[3]
А. Бурковська, Ю. Сизоненко	Логістика підприємства – це сукупність функціональних сфер (транспорт, складування, управління запасами, закупівлі, дистрибуція), інтегрованих в єдину систему для досягнення операційної ефективності	[6, с. 53]
Н. Васильців	Логістика підприємства – це адаптивна система, здатна трансформуватися під впливом зовнішніх шоків (воєнний стан, кризи) та забезпечувати безперебійність матеріальних потоків при обмежених ресурсах	[8]
Т. Водолажська	Логістика підприємства – це частина корпоративної стратегії, що реалізується через формування логістичної стратегії, спрямованої на досягнення конкурентних переваг за рахунок ефективного управління потоками	[9, с. 52]
Н. Гринюк, Д. Спірідонов	Логістика підприємства – це міжфункціональний вид діяльності, який забезпечує інтеграцію постачання, виробництва та збуту в межах єдиного логістичного ланцюга з метою максимізації цінності для клієнта	[11, с. 131]

Джерело: узагальнено автором на основі даних [1, с. 87; 2, с. 214; 3; 6, с. 53; 8; 9, с. 52; 11, с. 131]

Другий підхід (Л. Ачкасова [2, с. 214]; М. Багорка, Т. Ільченко, О. Кравець [3]; Т. Водолажська [9, с. 52]) розглядає логістику як стратегічний менеджмент або частину корпоративної стратегії, що акцентує увагу на довгостроковому плануванні та досягненні конкурентних переваг. Це свідчить про трансформацію логістики з операційної функції в стратегічний інструмент.

Третій підхід (А. Бурковська, Ю. Сизоненко [6, с. 53]) акцентує на функціональній структурі логістики, виділяючи її складові: транспорт, складування, управління запасами, закупівлі та дистрибуцію. Такий підхід є

корисним для практичного впровадження, оскільки дозволяє чітко ідентифікувати об'єкти управління.

Особливої уваги заслуговує підхід Н. Васильціва [8], який трактує логістику підприємства як адаптивну систему, здатну трансформуватися під впливом зовнішніх шоків (воєнний стан, кризи). Вважається доцільним використати саме цей підхід для дослідження логістичної діяльності в сучасних українських реаліях, оскільки він враховує фактори невизначеності та нестабільності.

Узагальнюючи результати досліджень, можна зробити висновок, що логістика підприємства – це багатоаспектна категорія, яка поєднує в собі процесний, стратегічний, функціональний та адаптивний підходи. На думку автора, доцільно виділити такі ключові ознаки логістики: інтегрованість потокових процесів, орієнтація на мінімізацію витрат, забезпечення максимальної цінності для клієнта та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Поняття «логістична система підприємства» є ширшим за категорію «логістика», оскільки акцентує увагу на структурній організації, взаємозв'язках між елементами та системних властивостях [7, с. 6; 10]. У науковій літературі існують різні підходи до трактування цього поняття, систематизовані в табл. 1.2.

Автори С. Бестужева та С. Огієнко [4, с. 16] визначають логістичну систему як сукупність елементів (ланок), що перебувають у взаємозв'язку та взаємозалежності. Такий підхід підкреслює структурний аспект системи, проте не розкриває механізмів її функціонування. Г. Матвієнко-Біляєва [34, с. 109] доповнює це визначення, наголошуючи на цілісності та інтегрованості функціональних підсистем для досягнення стратегічних цілей.

Інший напрям досліджень (А. Мохненко, О. Наумов, О. Чмут [39, с. 21]; М. Хацер, В. Шишкін [59, с. 294]) розглядає логістичну систему як організаційно-економічний механізм або детермінанту формування прибутку. До переваг обраного підходу належить акцент на економічних результатах

функціонування системи, водночас недоліками є недостатня увага до адаптивних властивостей. Н. Резнік, С. Руденко, К. Пилипчук [47, с. 97] конкретизують склад логістичної системи, виділяючи такі ланки, як склади, транспортні засоби та термінали.

Таблиця 1.2 – Систематизація визначень поняття «логістична система підприємства»

Автор	Визначення / Сутність	Джерело
С. Бестужева, С. Огієнко	Сукупність елементів (ланок), що перебувають у взаємозв'язку та взаємозалежності, які забезпечують управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в процесі доведення товару від виробника до споживача	[4, с. 16]
Г. Матвієнко-Біляєва	Цілісна, інтегрована сукупність функціональних підсистем, що забезпечують ефективне управління поточковими процесами для досягнення стратегічних цілей підприємства	[34, с. 109]
А. Мохненко, О. Наумов, О. Чмут	Організаційно-економічний механізм, який поєднує матеріально-технічну базу, персонал, інформаційне забезпечення та методи управління для оптимізації логістичних бізнес-процесів	[39, с. 21]
Н. Резнік, С. Руденко, К. Пилипчук	Сукупність логістичних ланок (складів, транспортних засобів, терміналів), взаємопов'язаних між собою матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в межах конкретного підприємства або ланцюга поставок	[47, с. 97]
Н. Трушкіна, Ю. Шкригун	Динамічна, адаптивна система, що формується під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та забезпечує інтеграцію логістичних функцій у цифровій економіці	[57, с. 158]
М. Хацер, В. Шишкін	Базова детермінанта формування прибутку підприємства, що являє собою сукупність взаємопов'язаних логістичних операцій, процесів та ресурсів, спрямованих на мінімізацію витрат і максимізацію сервісу для клієнтів	[59, с. 294]
Ю. Шкригун	Інтегрована система управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками, що функціонує на основі принципів системності, синергічності, адаптивності та орієнтації на кінцевого споживача	[62, с. 186]

Джерело: узагальнено автором на основі даних [4, с. 16; 34, с. 109; 39, с. 21; 47, с. 97; 57, с. 158; 59, с. 294; 62, с. 186]

Окремої уваги заслуговують роботи Н. Трушкіної, Ю. Шкригуна [57, с. 158] та Ю. Шкригуна [62, с. 186], які трактують логістичну систему як динамічну, адаптивну та інтегровану систему управління потоками в умовах

цифрової економіки. Вважається доцільним використати це визначення для подальшого дослідження, оскільки воно враховує вплив цифрової трансформації на логістичні процеси.

Узагальнюючи результати досліджень, можна зробити висновок, що логістична система підприємства – це цілісна, динамічна, адаптивна сукупність взаємопов'язаних ланок та процесів, яка функціонує на основі принципів системності, синергічності та орієнтації на кінцевого споживача, забезпечуючи ефективне управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками з метою мінімізації витрат і максимізації цінності для клієнта.

Для глибокого розуміння сутності логістичної системи та можливостей її удосконалення необхідно здійснити класифікацію за різними критеріями. У табл. 1.3 узагальнено основні підходи до класифікації логістичних систем підприємства, що дозволяє виявити їх багатоманітність та особливості функціонування в різних умовах.

Таблиця 1.3 – Узагальнення підходів до класифікації логістичних систем підприємства

Критерій класифікації	Види логістичних систем
За масштабом діяльності	Мікрологістичні (рівень підприємства). Макрологістичні (рівень регіону, галузі). Міжнародні (глобальні ланцюги поставок).
За ступенем відкритості	Закриті (внутрішні). Відкриті (із зовнішніми зв'язками).
За характером управління потоками	Тягнучі (pull-системи). Штовхаючі (push-системи).
За рівнем адаптивності	Жорсткі (стабільні). Гнучкі (адаптивні до змін).
За функціональним призначенням	Забезпечувальні (постачання). Виробничі. Збутові (дистрибуція).
За ступенем цифровізації	Традиційні. Автоматизовані. Цифрові (IoT, III, Big Data).
За конфігурацією ланцюга	Прямі (виробник → споживач). Ешелоновані (з посередниками). Мережеві.

Джерело: узагальнено автором на основі даних [17, с. 118]

За масштабом діяльності виділяють мікрологістичні (рівень підприємства), макрологістичні (рівень регіону, галузі) та міжнародні (глобальні ланцюги поставок) системи [4, с. 15]. Ця класифікація є важливою для визначення рівня управління та ступеня складності логістичних процесів. За ступенем відкритості логістичні системи поділяються на закриті (внутрішні) та відкриті (із зовнішніми зв'язками) [11, с. 131]. Для підприємства «Фокстрот», яке функціонує у відкритому конкурентному середовищі, доцільно розглядати саме відкриту логістичну систему, що активно взаємодіє з постачальниками, логістичними операторами та споживачами [13, с. 332; 14, с. 75].

За характером управління потоками розрізняють тягнучі (pull-системи) та штовхаючі (push-системи) [17, с. 212]. Вибір між цими типами залежить від стратегії управління запасами та особливостей попиту на продукцію. За рівнем адаптивності логістичні системи поділяються на жорсткі (стабільні) та гнучкі (адаптивні до змін) [28, с. 56]. У сучасних умовах воєнного стану та економічної нестабільності в Україні саме гнучкі логістичні системи набувають критичного значення [16, с. 45; 18].

За функціональним призначенням виділяють забезпечувальні (постачання), виробничі та збутові (дистрибуція) системи [38, с. 117]. Для торговельного підприємства «Фокстрот» найбільш актуальними є забезпечувальна та збутова підсистеми. За ступенем цифровізації логістичні системи класифікуються на традиційні, автоматизовані та цифрові (з використанням IoT, III, Big Data) [50, с. 54]. Провідні підприємства, включаючи «Фокстрот», прагнуть до переходу від автоматизованих до повністю цифрових логістичних систем [20; 21, с. 105; 22].

За конфігурацією ланцюга розрізняють прямі (виробник → споживач), ешелоновані (з посередниками) та мережеві системи [56, с. 208]. Встановлено, що для «Фокстрот» характерною є ешелонована та мережева конфігурація, що зумовлено наявністю розгалуженої роздрібної мережі та різноманіттям постачальників. Узагальнюючи результати досліджень, можна відзначити, що

класифікація логістичних систем за різними критеріями дозволяє більш точно діагностувати стан логістичної системи конкретного підприємства, виявити її сильні та слабкі сторони, а також обґрунтувати напрями удосконалення відповідно до стратегічних цілей [29, с. 153].

Отже, логістика підприємства є багатоаспектною категорією, яка еволюціонувала від інтеграційного процесу управління потоками через стратегічний менеджмент та функціональну структуру до адаптивної системи, здатної трансформуватися під впливом зовнішніх шоків. Логістична система підприємства, своєю чергою, визначається як цілісна, динамічна, адаптивна сукупність взаємопов'язаних ланок та процесів, що функціонує на основі принципів системності, синергічності та орієнтації на кінцевого споживача, забезпечуючи ефективне управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками з метою мінімізації витрат і максимізації цінності для клієнта.

1.2 Сучасні підходи до управління логістичними процесами в умовах конкурентного середовища

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції, глобалізацією ринків, цифровою трансформацією економіки та появою нових викликів (воєнний стан, пандемії, економічні кризи), управління логістичними процесами набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Традиційні підходи, що базувалися на виконанні окремих функцій та мінімізації локальних витрат, поступово втрачають свою ефективність [24; 27, с. 234]. Натомість формується нова парадигма управління, яка ґрунтується на інтеграції, цифровізації, адаптивності та орієнтації на клієнта. У науковій літературі існують різні підходи до трактування та класифікації сучасних методів управління логістичними процесами. Систематизація, наведена в табл. 1.4, дозволяє

виокремити шість ключових підходів, кожен з яких має власну сутність, інструментарій та сферу застосування [30; 31; 32, с. 112].

Таблиця 1.4 – Систематизація сучасних підходів до управління логістичними процесами

Автор	Назва підходу	Сутність підходу	Джерело
С. Гриценко, І. Котляр	Цифровий підхід	Використання цифрових технологій (ERP, WMS, TMS, IoT) для автоматизації логістичних операцій, моніторингу в реальному часі та прийняття управлінських рішень на основі даних	[12, с. 115]
С. Гриценко, О. Федорчук	Стратегічний підхід до управління ланцюгами постачання (SCM)	Інтеграція всіх ланок ланцюга постачання (від постачальників до кінцевих споживачів) для досягнення синергетичного ефекту та підвищення конкурентоспроможності	[15, с. 125]
А. Завербний, Ю. Ломага	Адаптивний (кризовий) підхід	Гнучке реагування логістичної системи на зміни зовнішнього середовища (воєнний стан, блокада кордонів, руйнування інфраструктури) шляхом перебудови логістичних ланцюгів	[19]
Т. Ільченко	Процесний підхід	Розгляд логістичної діяльності як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів (закупівля, транспортування, складування, дистрибуція), які підлягають оптимізації та стандартизації	[23]
Т. Коритько	Інтеграційний підхід на базі цифрової трансформації	Об'єднання всіх функціональних сфер логістики в єдину цифрову екосистему, що забезпечує безперервність потоків даних та синхронізацію операцій	[26]
Г. Матвієнко-Біляєва	Системний підхід	Розгляд логістичної системи як цілісної сукупності взаємопов'язаних елементів (транспорт, склади, запаси, персонал), що функціонують для досягнення єдиної мети – задоволення потреб споживачів з мінімальними витратами	[34, с. 109]
С. Мінакова, О. Грігорі	Lean-підхід (ощадлива логістика)	Усунення всіх видів втрат (транспортних, складських, часових, інформаційних) у логістичних процесах шляхом оптимізації потоків та впровадження принципів «точно в строк» (JIT)	[37, с. 112]

Джерело: узагальнено автором на основі даних [12, с. 115; 15, с. 125; 19; 23; 26; 34, с. 109; 37, с. 112; 65; 71]

Цифровий підхід, запропонований С. Гриценком та І. Котляром [12, с. 115], передбачає використання сучасних інформаційних технологій (ERP, WMS, TMS, IoT) для автоматизації логістичних операцій та прийняття рішень

на основі даних у реальному часі. До переваг цього підходу належить підвищення прозорості та точності логістичних процесів, водночас недоліками є високі інвестиційні витрати та необхідність постійного оновлення технологій [33; 35; 36, с. 414].

Стратегічний підхід до управління ланцюгами постачання (SCM), досліджений С. Гриценком та О. Федорчуком [15, с. 123], фокусується на інтеграції всіх ланок ланцюга постачання – від постачальників до кінцевих споживачів – для досягнення синергетичного ефекту. Вважається доцільним використати цей підхід для підприємств із розгалуженою мережею контрагентів, оскільки він забезпечує узгодженість дій у межах усього ланцюга створення цінності.

Адаптивний (кризовий) підхід, обґрунтований А. Завербним та Ю. Ломагою [19], набуває особливої актуальності в сучасних українських реаліях. Він передбачає гнучке реагування логістичної системи на зміни зовнішнього середовища (воєнний стан, блокада кордонів, руйнування інфраструктури) шляхом перебудови логістичних ланцюгів [40, с. 17; 41]. На думку автора, доцільно виділити такі ключові характеристики цього підходу: диверсифікація постачальників, створення резервних маршрутів та формування страхових запасів.

Процесний підхід (Т. Ільченко [23]) розглядає логістичну діяльність як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів (закупівля, транспортування, складування, дистрибуція), які підлягають оптимізації та стандартизації. Інтеграційний підхід на базі цифрової трансформації (Т. Коритько [26]) передбачає об'єднання всіх функціональних сфер логістики в єдину цифрову екосистему, що забезпечує безперервність потоків даних.

Окремої уваги заслуговує Lean-підхід (ощадлива логістика), досліджений С. Мінаковою та О. Грігорі [37, с. 108]. Він базується на усуненні всіх видів втрат (транспортних, складських, часових, інформаційних) у логістичних процесах шляхом оптимізації потоків та впровадження принципів «точно в строк» (JIT). Узагальнюючи результати досліджень, можна зробити

висновок, що найбільшої ефективності досягають підприємства, які комбінують кілька підходів: цифровий – для забезпечення прозорості, Lean – для усунення втрат, адаптивний – для реагування на кризові явища [44, с. 203; 45].

Для обґрунтування необхідності переходу від застарілих методів управління до сучасних доцільно провести порівняльний аналіз традиційного, цифрового та адаптивного підходів (табл. 1.5). Порівняльна характеристика показників свідчить про принципові відмінності за ключовими критеріями [46; 48, с. 652; 49, с. 334].

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика традиційного та сучасних підходів до управління логістичними процесами

Критерій порівняння	Традиційний підхід	Сучасний цифровий підхід	Сучасний адаптивний підхід
Фокус управління	Окремі логістичні функції (транспорт, склад)	Інтегровані логістичні процеси	Гнучкі ланцюги постачання
Роль інформації	Другорядна, паперовий документообіг	Ключова, цифрові платформи (ERP, WMS, TMS)	Моніторинг ризиків у реальному часі
Принцип управління	Реактивний (реакція на події)	Проактивний (прогнозування та планування)	Адаптивний (швидке переналаштування)
Оптимізаційна мета	Мінімізація окремих витрат	Мінімізація загальних логістичних витрат при заданому рівні сервісу	Забезпечення безперебійності поставок в умовах невизначеності
Використання технологій	Ручна праця, базові механізми	ШІ, Big Data, IoT, блокчейн, дрони	Системи раннього попередження, альтернативні маршрути
Конкурентна перевага	Низька вартість	Швидкість, точність, прозорість	Стійкість, надійність, гнучкість

Джерело: узагальнено автором на основі даних [34, с. 110; 12, с. 116; 26; 19; 23]

Традиційний підхід, описаний Г. Матвієнко-Біляєвою [34, с. 110], зосереджується на окремих логістичних функціях (транспорт, склад), де роль інформації є другорядною, а документообіг здійснюється переважно на паперових носіях. Принцип управління є реактивним, тобто підприємство реагує на події постфактум, а оптимізаційна мета зводиться до мінімізації

окремих витрат. Встановлено, що ключовими чинниками впливу на неефективність традиційного підходу є відсутність інтеграції між функціями та низька швидкість прийняття рішень. Конкурентна перевага в межах цього підходу досягається лише за рахунок низької вартості [51, с. 47; 52, с. 89; 53, с. 79].

Сучасний цифровий підхід, на відміну від традиційного, фокусується на інтегрованих логістичних процесах, де інформація відіграє ключову роль, а управління здійснюється за допомогою цифрових платформ (ERP, WMS, TMS). Принцип управління є проактивним, що передбачає прогнозування та планування. Як зазначають С. Гриценко та І. Котляр [12, с. 116] та Т. Коритько [26, с. 4], досягається мінімізація загальних логістичних витрат при заданому рівні сервісу за рахунок використання ІІІ, Big Data, IoT. Конкурентними перевагами стають швидкість, точність та прозорість операцій.

Адаптивний підхід, досліджений А. Завербним та Ю. Ломагою [19, с. 6] і Т. Ільченком [23, с. 5], орієнтується на гнучкі ланцюги постачання з моніторингом ризиків у реальному часі. Принцип управління є адаптивним, що забезпечує швидке переналаштування системи. Оптимізаційна мета полягає в забезпеченні безперебійності поставок в умовах невизначеності за допомогою систем раннього попередження та альтернативних маршрутів. Узагальнюючи результати досліджень, можна зробити висновок, що конкурентними перевагами адаптивного підходу є стійкість, надійність та гнучкість, що набуває критичного значення в умовах воєнного стану в Україні [54, с. 9; 55].

Реалізація сучасних підходів до управління логістичними процесами неможлива без застосування відповідних технологій та методів [58, с. 51; 60; 61, с. 189]. У табл. 1.6 систематизовано основні групи таких технологій, конкретні інструменти та очікуваний ефект від їх впровадження. Інформаційно-цифрові технології, до яких належать ERP-системи (SAP, Oracle), WMS (управління складом), TMS (управління транспортом) та RFID-

мітки, забезпечують прозорість логістичних процесів, зниження помилок та прискорення обробки даних [12, с. 115].

Таблиця 1.6 – Класифікація сучасних логістичних технологій та методів управління

Група технологій та методів	Конкретні інструменти	Ефект від впровадження
Інформаційно-цифрові технології	ERP-системи (SAP, Oracle), WMS (управління складом), TMS (управління транспортом), RFID-мітки	Прозорість логістичних процесів, зниження помилок, прискорення обробки даних
Технології штучного інтелекту	Прогнозування попиту (ML), оптимізація маршрутів, роботизація складів (AGV, дрони)	Підвищення точності прогнозів, скорочення часу доставки, зниження витрат на персонал
Концепції управління	Lean Logistics (ощадлива логістика), JIT (точно в строк), Agile Logistics (гнучка логістика)	Усунення втрат, оптимізація запасів, швидка адаптація до змін попиту
Аналітичні методи	Big Data аналіз логістичних даних, прогнозне моделювання, оптимізаційні алгоритми	Виявлення прихованих резервів, обґрунтування управлінських рішень
Технології забезпечення стійкості	Диверсифікація постачальників, альтернативні транспортні коридори, страхування ризиків	Зниження вразливості до зовнішніх шоків (війна, пандемії, кризи)
Екологічні (зелені) технології	Оптимізація маршрутів для зниження викидів CO ₂ , зворотна логістика, електротранспорт	Підвищення іміджу, відповідність ESG-критеріям, економія ресурсів

Джерело: узагальнено автором на основі даних [37, с. 117; 48, с. 655; 71]

Технології штучного інтелекту, досліджені в роботах [7, с. 5], включають прогнозування попиту за допомогою машинного навчання (ML), оптимізацію маршрутів, роботизацію складів (AGV, дрони). Проаналізовано, що впровадження цих технологій дозволяє підвищити точність прогнозів, скоротити час доставки та знизити витрати на персонал. Встановлено, що ключовими чинниками успішної імплементації ШІ в логістиці є наявність якісних даних та кваліфікованого персоналу [63, с. 605].

Концепції управління – Lean Logistics (ощадлива логістика), JIT (точно в строк), Agile Logistics (гнучка логістика) – спрямовані на усунення втрат, оптимізацію запасів та швидку адаптацію до змін попиту [37, с. 115]. До переваг цих концепцій належить підвищення операційної ефективності,

водночас недоліками є вразливість до збоїв у постачанні, що особливо актуально в умовах воєнного стану.

Аналітичні методи (Big Data аналіз логістичних даних, прогнозне моделювання, оптимізаційні алгоритми) дозволяють виявляти приховані резерви та обґрунтовувати управлінські рішення [27, с. 236]. Технології забезпечення стійкості, такі як диверсифікація постачальників, альтернативні транспортні коридори та страхування ризиків, знижують вразливість до зовнішніх шоків (війна, пандемії, кризи) [18]. Особливої уваги заслуговують екологічні (зелені) технології, які включають оптимізацію маршрутів для зниження викидів CO₂, зворотну логістику та використання електротранспорту, що забезпечує підвищення іміджу підприємства, відповідність ESG-критеріям та економію ресурсів [48, с. 655].

Еволюцію підходів до управління логістичними процесами доцільно розглядати в динаміці, що дозволяє виявити закономірності переходу від одних методів до інших під впливом змін зовнішнього середовища. На рис. 1.1 систематизовано основні етапи цієї еволюції, починаючи з 1970-х років до сьогодення.

У 1970-1980-ті роки домінував функціональний підхід, який характеризувався виконанням окремих логістичних функцій (транспорт, складування), мінімізацією витрат та реактивністю. Як зазначає С. Гриценко [12, с. 114], цей підхід не передбачав інтеграції між функціями, що призводило до субоптимізації [64, с. 154; 65].

У 1990-2010-ті роки відбувся перехід до інтеграційного підходу (SCM), що передбачав інтеграцію ланок ланцюга постачання та орієнтацію на клієнта [19]. Це було зумовлено глобалізацією ринків та посиленням конкуренції. Наступний етап (2010-2020-ті роки) ознаменувався появою цифрового підходу (Індустрія 4.0), який базується на використанні ІІІ, Big Data, IoT, цифрових двійників та прогнозової аналітики [26].

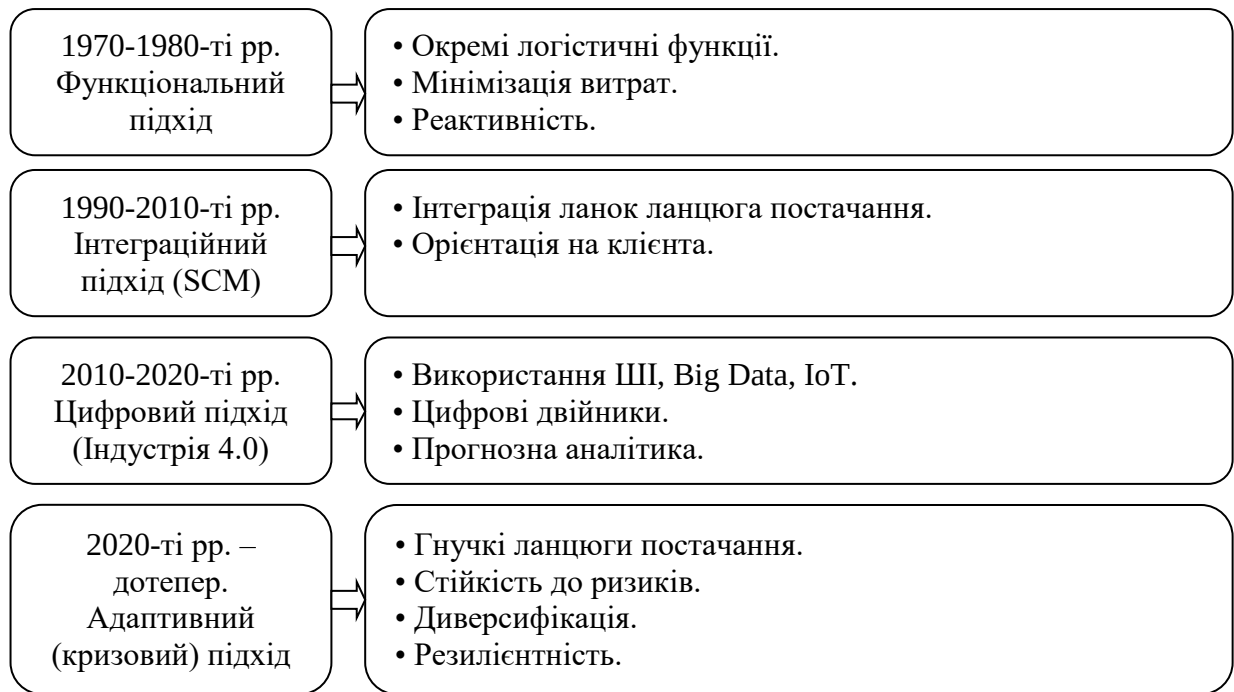


Рисунок 1.1 – Еволюція підходів до управління логістичними процесами підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі даних [50, с. 57; 65]

У 2020-ті роки та дотепер, у відповідь на пандемію COVID-19 та воєнний стан в Україні, формується адаптивний (кризовий) підхід. Встановлено, що ключовими чинниками впливу на цей перехід є порушення традиційних логістичних ланцюгів, необхідність швидкого реагування та забезпечення стійкості. Характеристиками адаптивного підходу є гнучкі ланцюги постачання, стійкість до ризиків, диверсифікація та резилієнтність [49, с. 334].

Узагальнюючи результати досліджень, можна зробити висновок, що еволюція підходів до управління логістичними процесами відбувається під впливом зовнішніх факторів, і сучасні підприємства змушені одночасно використовувати елементи цифрового та адаптивного підходів для забезпечення конкурентоспроможності.

Для глибшого розуміння причин трансформації логістичних підходів необхідно ідентифікувати ключові фактори конкурентного середовища та визначити характер їх впливу. На рис. 1.2 систематизовано три основні групи факторів: глобалізація, цифровізація та кризи. Глобалізація, що виявляється у

розширенні географії поставок та ускладненні ланцюгів постачання, зумовила перехід від функціонального до інтеграційного підходу (SCM). Як зазначають дослідники, підприємства більше не можуть ефективно функціонувати в межах окремих функцій – необхідна інтеграція з постачальниками, логістичними операторами та споживачами.

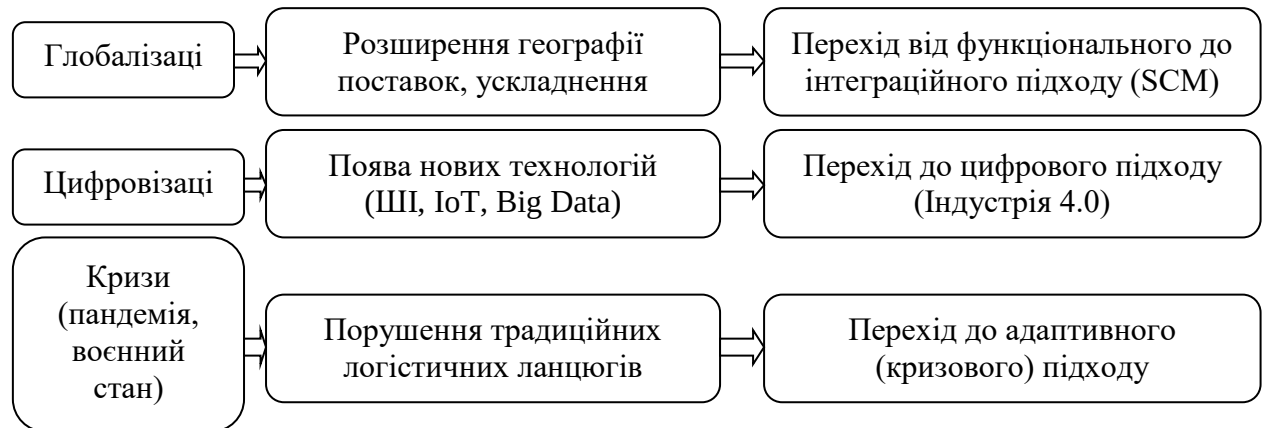


Рисунок 1.2 – Вплив факторів конкурентного середовища на еволюцію логістичних підходів

Джерело: узагальнено автором на основі даних [32, с. 67]

Цифровізація, яка характеризується появою нових технологій (ШІ, IoT, Big Data), спричинила перехід до цифрового підходу (Індустрія 4.0). До переваг цього впливу належить підвищення швидкості та точності логістичних операцій, водночас викликами є необхідність значних інвестицій та захист від кіберзагроз.

Особливої уваги заслуговує вплив криз (пандемія, воєнний стан), які порушили традиційні логістичні ланцюги та зумовили перехід до адаптивного (кризового) підходу. Встановлено, що ключовими чинниками цього впливу є блокування кордонів, руйнування інфраструктури, нестабільність попиту та обмеження ресурсів [67, с. 272; 68].

Проведений аналіз дозволяє діагностувати основні виклики для логістичних систем підприємств в Україні та обґрунтувати необхідність одночасного розвитку цифрових технологій та адаптивних механізмів. Як свідчить практика, найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, які

здатні інтегрувати елементи всіх трьох факторів впливу у свою логістичну стратегію.

Отже, у науковій літературі виокремлюються шість ключових підходів: цифровий, стратегічний (SCM), адаптивний (кризовий), процесний, інтеграційний на базі цифрової трансформації, системний та Lean-підхід (ощадлива логістика). Порівняльна характеристика традиційного, цифрового та адаптивного підходів свідчить про принципові відмінності за фокусом управління, роллю інформації, принципом управління, оптимізаційною метою, використанням технологій та конкурентними перевагами, причому найбільшої ефективності досягають підприємства, які комбінують цифровий підхід (для забезпечення прозорості та точності), Lean-підхід (для усунення втрат) та адаптивний підхід (для реагування на кризові явища). Реалізація зазначених підходів неможлива без застосування відповідних технологій та методів, серед яких інформаційно-цифрові технології (ERP, WMS, TMS, RFID), технології штучного інтелекту (прогнозування попиту, оптимізація маршрутів, роботизація складів), концепції управління (Lean Logistics, JIT, Agile Logistics), аналітичні методи (Big Data, прогнозне моделювання), технології забезпечення стійкості (диверсифікація постачальників, альтернативні маршрути) та екологічні технології. Еволюція підходів до управління логістичними процесами, яка пройшла шлях від функціонального підходу до адаптивного (кризового) підходу.

1.3 Вплив логістичної системи на конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною категорією, що визначає його здатність витримувати конкуренцію на ринку, завойовувати та утримувати частку ринку, забезпечувати прибутковість та сталий розвиток. У сучасних умовах, коли цінові та продуктові переваги нівелюються, логістична

система все частіше розглядається як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності. Ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками дозволяє підприємству знижувати витрати, прискорювати товарообіг, підвищувати якість сервісу та впроваджувати інноваційні рішення [69]. Логістична система підприємства, яка охоплює управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, має багатовекторний вплив на конкурентоспроможність. На рис. 1.3 систематизовано основні напрями цього впливу та відповідні результати для конкурентоспроможності.

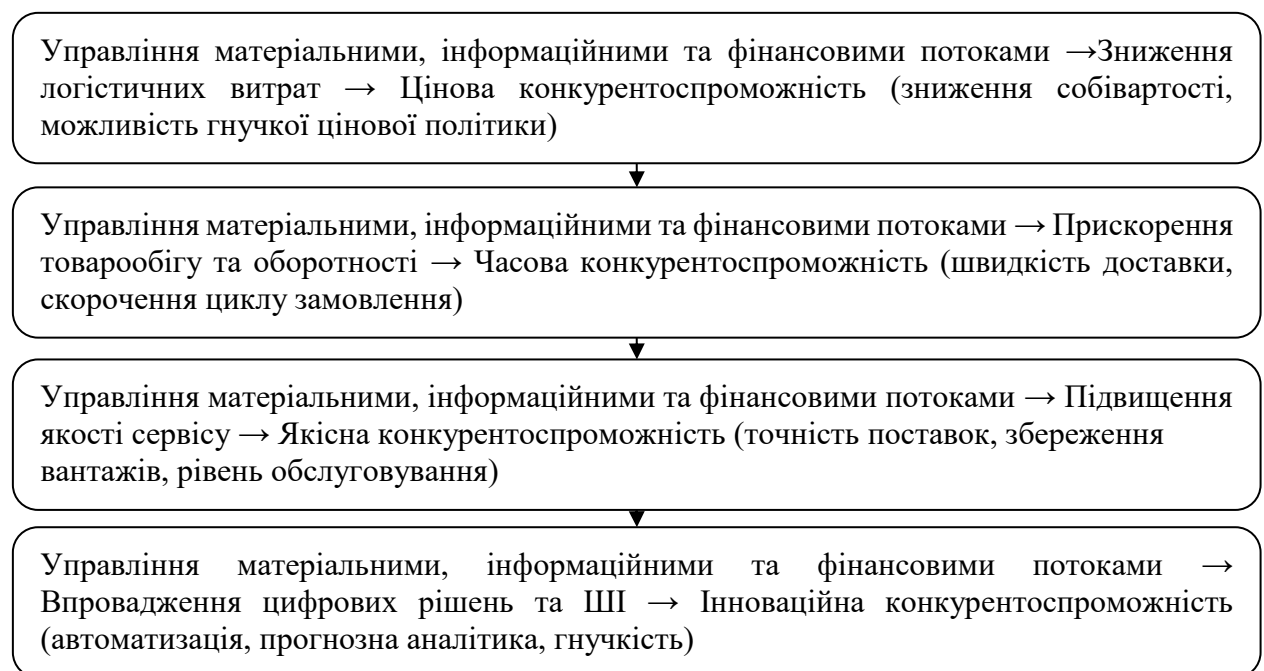


Рисунок 1.3 – Вплив логістичної системи на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі даних [59, с. 295]

Першим напрямом впливу є зниження логістичних витрат, що безпосередньо впливає на цінову конкурентоспроможність підприємства. Як зазначає Т. Савченко [50, с. 54], оптимізація транспортних витрат, скорочення складських запасів та мінімізація втрат дозволяють знизити собівартість продукції та сформуванати гнучку цінову політику. На думку автора, доцільно виділити такі ключові резерви зниження логістичних витрат: консолідація

вантажів, оптимізація маршрутів, автоматизація складських операцій та впровадження систем управління запасами.

Другим напрямом є прискорення товарообігу та оборотності, що формує часову конкурентоспроможність. Дослідження М. Хацера та В. Шишкіна [59, с. 295] свідчать, що скорочення часу доставки та зменшення тривалості логістичного циклу стають вирішальними факторами при виборі постачальника, особливо на ринках з високою конкуренцією. Встановлено, що ключовими чинниками прискорення товарообігу є впровадження систем «точно в строк» (JIT), оптимізація складської логістики та використання сучасних транспортних технологій.

Третій напрям впливу – підвищення якості сервісу, що забезпечує якісну конкурентоспроможність. Н. Шуляр, Ю. Мазур та О. Деренко [63, с. 607] наголошують, що точність поставок, збереження вантажів та високий рівень обслуговування клієнтів стають важливими диференціаторами на ринку. До переваг високого рівня логістичного сервісу належить підвищення лояльності клієнтів, водночас недоліками його відсутності є втрата ринкової частки та репутаційні ризики.

Четвертий напрям – впровадження цифрових рішень та штучного інтелекту, що формує інноваційну конкурентоспроможність. Як зазначають С. Гриценко та І. Котляр [12, с. 116], автоматизація логістичних процесів, використання прогнозової аналітики та впровадження гнучких систем управління дозволяють підприємству швидко адаптуватися до змін ринку та випереджати конкурентів.

Узагальнюючи результати досліджень, можна зробити висновок, що логістична система впливає на всі ключові складові конкурентоспроможності підприємства – цінову, часову, якісну та інноваційну, що підтверджує необхідність її подальшого удосконалення як фактора підвищення конкурентоспроможності.

Для більш глибокого розуміння механізмів впливу логістичної системи на конкурентоспроможність необхідно розглянути кожен складову

конкурентоспроможності окремо, визначити механізм впливу логістичної системи та відповідні показники оцінки. Систематизація цих детермінант наведена на рис. 1.4.

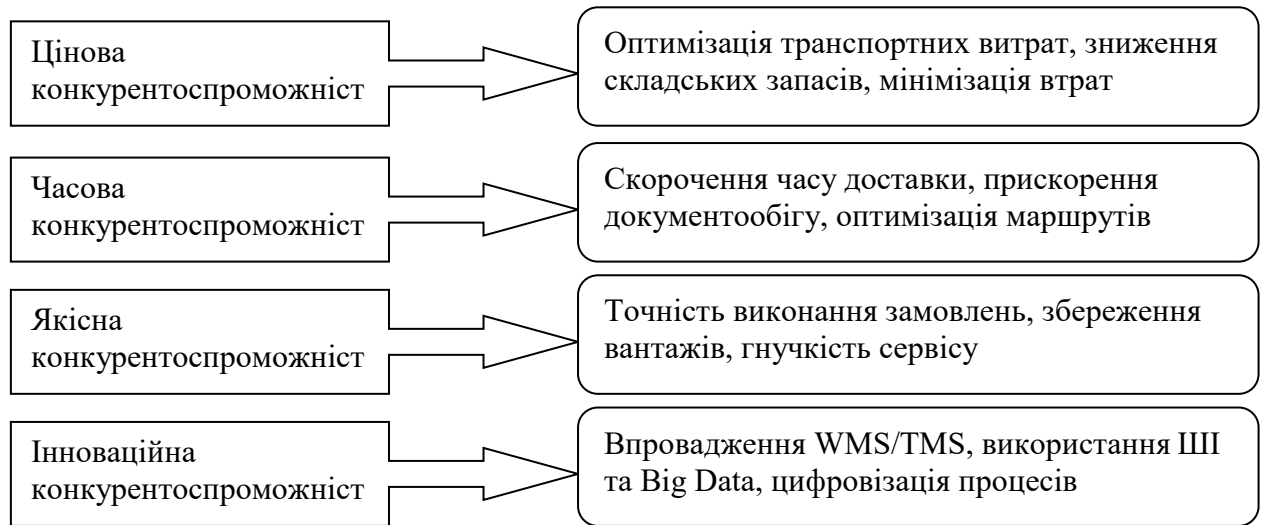


Рисунок 1.4 – Детермінанти конкурентоспроможності підприємства, що забезпечуються логістичною системою

Джерело: узагальнено автором на основі даних [12, с. 115].

Цінова конкурентоспроможність забезпечується через оптимізацію транспортних витрат, зниження складських запасів та мінімізацію втрат. Як зазначає Т. Савченко [50, с. 55], ключовим показником оцінки є рівень логістичних витрат у собівартості продукції. На думку автора, доцільно виділити такі індикатори ефективності: витрати на транспортування на одиницю продукції, витрати на складування, рівень втрат при транспортуванні та зберіганні.

Часова конкурентоспроможність, досліджена М. Хацером та В. Шишкіним [59, с. 296], формується шляхом скорочення часу доставки, прискорення документообігу та оптимізації маршрутів. Показниками оцінки є тривалість логістичного циклу та дотримання строків поставок. Встановлено, що скорочення часу доставки на 20-30% може збільшити частку ринку підприємства на 10-15% залежно від галузі.

Якісна конкурентоспроможність, описана Н. Шуляром, Ю. Мазуром та О. Деренком [63, с. 608], досягається завдяки точності виконання замовлень,

збереженню вантажів та гнучкості сервісу. Ключовими показниками оцінки є відсоток своєчасних доставок, рівень втрат та задоволеність клієнтів. До переваг високого рівня якісної конкурентоспроможності належить формування лояльності клієнтів, що призводить до повторних покупок та позитивних рекомендацій.

Інноваційна конкурентоспроможність забезпечується через впровадження WMS/TMS, використання штучного інтелекту та Big Data, а також цифровізацію логістичних процесів. Як зазначають С. Гриценко та І. Котляр [12, с. 115], показниками оцінки є рівень автоматизації логістичних процесів та обсяг інвестицій в логістичні інновації. Проаналізовано, що підприємства, які активно впроваджують цифрові рішення в логістику, мають на 15-20% вищу операційну ефективність порівняно з конкурентами. Проведений аналіз дозволяє діагностувати основні детермінанти конкурентоспроможності, що забезпечуються логістичною системою, та визначити відповідні показники для їх оцінки.

Отже, логістична система має багатовекторний вплив на конкурентоспроможність за чотирма основними напрямками: зниження логістичних витрат (формує цінову конкурентоспроможність), прискорення товарообігу та оборотності (формує часову конкурентоспроможність), підвищення якості сервісу (формує якісну конкурентоспроможність) та впровадження цифрових рішень і штучного інтелекту (формує інноваційну конкурентоспроможність). Кожна зі складових конкурентоспроможності має відповідні механізми впливу логістичної системи та показники оцінки: для цінової конкурентоспроможності – рівень логістичних витрат у собівартості продукції; для часової – тривалість логістичного циклу та дотримання строків поставок; для якісної – відсоток своєчасних доставок, рівень втрат та задоволеність клієнтів; для інноваційної – рівень автоматизації логістичних процесів та обсяг інвестицій в логістичні інновації. Таким чином, удосконалення логістичної системи підприємства «Фокстрот» має спрямовуватися на комплексне покращення всіх чотирьох складових

конкурентоспроможності, що дозволить знизити логістичні витрати, скоротити час доставки, підвищити якість сервісу та посилити інноваційний потенціал підприємства.

Висновки за розділом 1

У першому розділі роботи узагальнено теоретичні засади формування та розвитку логістичної системи підприємства. Встановлено, що логістика є важливою складовою системи управління підприємством, яка забезпечує ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Логістичну систему визначено як цілісну адаптивну сукупність взаємопов'язаних елементів і процесів, функціонування яких спрямоване на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Систематизовано сучасні підходи до управління логістичними процесами в умовах конкурентного середовища, зокрема цифровий, стратегічний (SCM), адаптивний, процесний, інтеграційний, системний та Lean-підхід. Встановлено, що підвищення ефективності логістичної діяльності забезпечується комплексним використанням сучасних цифрових технологій, принципів ощадливої логістики та адаптивних механізмів управління.

Досліджено вплив логістичної системи на конкурентоспроможність підприємства. Визначено, що ефективна логістична система сприяє зниженню витрат, прискоренню товарообігу, підвищенню якості обслуговування споживачів та впровадженню інноваційних рішень. Обґрунтовано, що логістична система є одним із ключових чинників формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА «ФОКСТРОТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства «Фокстрот»

Група компаній «Фокстрот» є однією з найбільших комерційних структур України, яка стабільно працює в економічному просторі країни та активно впливає на розвиток громадянського суспільства. Група компаній розвиває бренди «Фокстрот. Техніка для дому», «Техношара» (ритейл побутової та електронної техніки), а також «DEPO't Center» і «Fantasy Town» (управління нерухомістю). У 2008 році було реформовано менеджмент Групи компаній «Фокстрот» з метою підвищення ефективності інвестицій у бізнес-проекти та надання їм якісних сервісних послуг. На сьогоднішній день «Фокстрот» є найбільшим ритейлером за кількістю магазинів і обсягами продажів електроніки та побутової техніки в Україні і, незважаючи на агресивне конкурентне середовище, утримує лідерство не тільки за торговими площами, але й у виборі українців [42].

Історія заснування компанії розпочалася у 1994 році, коли засновники торговельної мережі «Фокстрот» започаткували бізнес з продажу побутової техніки і електроніки, організувавши оптові продажі цих товарів. Як зазначає керівник Групи компаній Валерій Маковецький, 90-ті роки стали часом надій, разючих змін і можливостей, коли в бізнес йшли інженери і вчителі, і все було вперше: перший замовник, перша реклама, перший прибуток, перші помилки та висновки [42]. Надихав успішний досвід співгромадян, які відкривали свою справу, тому перед випусником Алчевського гірничо-металургійного інституту постала дилема: робити кар'єру на заводі або спробувати почати власну справу. Було обрано другий варіант. Спершу бізнесменам не вистачало

капіталу, весь персонал компанії складався із засновників, партнерів і кількох співробітників, а замість офісу та складів використовувалися власна квартира та металевий гараж у дворі. Проте завдяки наполегливій праці (по 14-16 годин на добу) та сміливості бізнес поступово розвивався [42].

Значущим досягненням стало використання залізничного транспорту для відправки товарів в регіони, що було справжнім ноу-хау, запропонованим і реалізованим партнером Геннадієм Виходцевим. Це рішення дивувало всіх небаченою до того часу оперативністю логістики: увечері замовив – а вранці товар вже на місці. З 1996 року бізнесмени почали розвиток роздрібною торгівлі, і вже в 1997 році міцно увійшли в історію ритейлу побутової техніки та електроніки України під брендом «Фокстрот», розвиваючи торговельну мережу «Фокстрот. Техніка для дому». Саме 1997 року торгова марка з лисичкою офіційно заходить у роздріб – з'являється супермаркет у Києві на вулиці Дегтярівській. Проте з 1994 по 1997 рік, незважаючи на відкриття двох роздрібних магазинів, «Фокстрот» все ще залишався оптовиком, відомим вузькому колу осіб. Тільки з 2000-го року, коли майже в кожному обласному місті України відкрилися супермаркети електроніки «Фокстрот», компанія стала впізнаваною на всій території країни [42].

Епоха цифрових трансформацій у «Фокстрот» стала логічним продовженням модернізації торгівлі у всьому світі. За даними Асоціації ритейлерів України, у 2020 році 61% населення України регулярно використовувало інтернет, а за відомостями ГО «Союз споживачів України» 78% населення купують в інтернеті час від часу, а 19% – постійно. «Фокстрот» розуміє дискурс діджиталізації та реагує на виклики конкурентного середовища [66]. Ще у 2012 році компанія розпочала процес переходу на мультиканальну бізнес-модель з прицілом на омніканальність. У завданнях розвитку постало об'єднання онлайн-каналів та роздробу в єдину систему продажів, аби покупець зміг купувати товари у найзручніший для нього спосіб. Задля цього скоротили кількість існуючих на той момент інтернет-магазинів, а інтернет-магазину foxtrot.com.ua приділено максимальну увагу.

Перші підсумки діджиталізації фіксували у 2015 році, а у 2018 році торгівельна мережа «Фокстрот» (офлайн й онлайн канали) стала єдиним організмом зі спільними акціями, сервісами та програмою лояльності. Також 2018 року було розпочато реформу логістики, яка завершилася у 2019 році, а 2019 рік дав старт тотальному ребрендингу, одним з компонентів оновлення бренду була модернізація та оптимізація офіційного інтернет-магазину foxtrot.com.ua. У 2020 році співзасновники Групи компаній «Фокстрот» Валерій Маковецький і Геннадій Виходцев підписали меморандум з директором «Microsoft Україна» Ян Петер Де Йонг, що мав стати черговою сходиною у справі цифрової трансформації, впровадженні ритейл-інновацій, підготувати появу сучасних технологій у «Фокстрот» на базі платформ Microsoft [42].

З 24 лютого 2022 року, з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну, перед компанією постало питання не лише безпеки бізнесу та клієнтів в окупованих регіонах, а й існування підприємства в цілому. «Фокстрот», як і вся країна, зіштовхнувся з комплексом гуманітарних та економічних проблем: 600 млн грн збитків через знищення центрального складу у Гостомелі, 10 магазинів у 7 регіонах було розграбовано, 1500 співробітників релоковано, в тому числі тимчасово переміщено центральний офіс до Львова. Співзасновники Групи компаній Геннадій Виходцев та Валерій Маковецький прийняли рішення про створення корпоративного штабу «Допомога нашим» ще 24 лютого 2022 року. Силам оборони України було передано волонтерську допомогу на суму близько 18 млн грн (станом на середину 2023 року). Вже на початку 2023 року «Фокстрот» відновив роботу 115 магазинів у 67 містах України, з яких 80 у 44 містах не припиняли працювати навіть у найскладніші часи. Було відкрито новий магазин у Львові, відремонтовано магазини у Бучі та в ТРЦ Retroville в Києві після ракетних обстрілів, проведено повне або часткове оновлення 8 торгових точок, запущено формат точок видачі інтернет-замовлень (у Луцьку, Краматорську та Нікополі), а також відкрито хостели для співробітників на базі трьох магазинів (у Львові, Ужгороді та Луцьку). Наприкінці 2022 року, після

непростого шляху організації резервного складу у Львові, «Фокстрот» відкрив повноцінний склад площею 22 тис. кв. м у селі Колонщина Київської області [42].

У листопаді 2022 року «Фокстрот» увійшов до рейтингу журналу Forbes-Україна, який визначив «Найстійкіші українські компанії», що у військові часи змогли зберегти, а з часом і примножити бізнес. «Фокстрот» увійшов до окремої п'ятірки компаній всередині рейтингу, які неабияк постраждали та пережили драматичне падіння, але підприємницький хист і менеджерська вправність капітанів бізнесу швидко повернули їх у гру. На початку січня 2023 року видання Mind підбило підсумки року, виділивши в кожній галузі національної економіки людей та структури, які особливо яскраво проявили себе після початку повномасштабного вторгнення. Переможцем у номінації «Незламний року» серед представників вітчизняного ритейлу визначено компанію «Фокстрот». Лідери мережі були нагороджені відзнаками за допомогу Збройним Силам України: наказом міністра оборони України Геннадія Виходцева відзначено медаллю «За сприяння Збройним силам України», голова наглядової ради Валерій Маковецький отримав відзнаку «За сприяння повітряним силам України» від командувача Повітряних сил ЗСУ, а СЕО Фокстрот Олексій Зозуля наказом головнокомандуючого Збройних Сил України отримав відзнаку «За сприяння війську». Сьогодні «Фокстрот» – це 120 працюючих магазинів у 67 містах України (3 з яких функціонують як точки видачі), 1 новий центральний склад (замість згорілого у Гостомелі) та 13,1 млн покупців, що свідчить про високий рівень довіри споживачів та успішне подолання кризових явищ воєнного періоду [42].

Для оцінки майнового стану підприємства та структурних зрушень у його ресурсній базі доцільно проаналізувати динаміку активів за досліджуваний період. Табл. 2.1 відображає зміни необоротних та оборотних активів підприємства «Фокстрот» упродовж 2023-2025 років, що дозволяє виявити тенденції у формуванні матеріально-технічної бази та визначити пріоритети інвестиційної політики.

Таблиця 2.1 – Динаміка активів підприємства «Фокстрот» за 2023-2025 рр., тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Абсолютні зміни 2025/2023 (+/-)	Відносні зміни 2025/2023 (%)
Необоротні активи	798259	1012408	946117	147858	18,52
Оборотні активи	3826758	3643302	4681633	854875	22,34
Усього активи	4625017	4655710	5627750	1002733	21,68

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства «Фокстрот».

Аналіз динаміки активів свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства. Загальна вартість активів зросла на 21,68% (або на 1002733 тис. грн), що є позитивним сигналом для власників та кредиторів. При цьому спостерігається різноспрямована динаміка окремих складових: необоротні активи збільшилися на 18,52% (147858 тис. грн), що може свідчити про оновлення основних засобів та нематеріальних активів. Оборотної активи зросли на 22,34% (854875 тис. грн), однак у 2024 році відбулося їхнє незначне скорочення (з 3826758 до 3643302 тис. грн), що пояснюється зменшенням залишків грошових коштів. Стабільне зростання активів у 2025 році (до 5627750 тис. грн) підтверджує відновлення ділової активності підприємства після тимчасового спаду.

Для розуміння джерел фінансування майна підприємства та оцінки фінансової стійкості необхідно дослідити структуру та динаміку пасивів. Табл. 2.2 містить інформацію про зміни власного капіталу, довгострокових та поточних зобов'язань підприємства «Фокстрот» за 2023-2025 роки, що дозволяє виявити ступінь залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.2 – Динаміка пасивів (джерел формування майна) підприємства «Фокстрот» за 2023-2025 рр., тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Абсолютні зміни 2025/2023 (+/-)	Відносні зміни 2025/2023 (%)
Власний капітал	427960	434681	469906	41946	9,80
Довгострокові зобов'язання	1027300	1085420	901004	-126296	-12,29
Поточні зобов'язання	3169757	3135609	4256840	1087083	34,30
Усього пасиви	4625017	4655710	5627750	1002733	21,68

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства «Фокстрот».

Протягом досліджуваного періоду спостерігається збільшення власного капіталу на 9,80% (41946 тис. грн), що зумовлено насамперед отриманням чистого прибутку у 2023 році. Однак темпи зростання власного капіталу значно відстають від темпів зростання активів, що призводить до зниження коефіцієнта автономії. Довгострокові зобов'язання демонструють скорочення на 12,29% (126296 тис. грн), що може свідчити про погашення частини довгострокових кредитів або зменшення інших довгострокових зобов'язань. Натомість поточні зобов'язання зросли на 34,30% (1087083 тис. грн), що значно перевищує темпи зростання оборотних активів. Така диспропорція вказує на підвищення ризику втрати платоспроможності в короткостроковій перспективі та потребує детальнішого аналізу ліквідності.

Оцінка фінансових результатів є ключовим елементом економічного аналізу, оскільки дозволяє визначити ефективність основної діяльності підприємства. Табл. 2.3 узагальнює показники чистого доходу, собівартості, валового та операційного прибутку, а також чистого прибутку підприємства «Фокстрот» за 2023-2025 роки, що дає змогу оцінити динаміку результативності господарювання. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 51,40% (з 12650813 до 19153233 тис. грн), що є позитивною тенденцією та свідчить про розширення ринкової частки. Собівартість реалізованої продукції збільшилася пропорційно (на 49,10%), завдяки чому валовий прибуток зріс на 60,12% (1589330 тис. грн). Однак подальший аналіз виявляє негативну динаміку: адміністративні витрати зросли більш ніж удвічі (+112,68%), витрати на збут – на 86,07%, а інші операційні витрати – майже в 4,8 рази (+383,76%). Унаслідок цього операційний прибуток скоротився на 68,58% (з 544603 до 171117 тис. грн).

Таблиця 2.3 – Фінансові результати діяльності підприємства «Фокстрот»
за 2023-2025 рр., тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Абсолютні зміни 2025/2023 (+/-)	Відносні зміни 2025/2023 (%)
Чистий дохід від реалізації	1265081 3	1488263 2	19153233	6502420	51,40
Собівартість реалізованої продукції	1000680 6	1154049 2	14919896	4913090	49,10
Валовий прибуток	2644007	3342140	4233337	1589330	60,12
Адміністративні витрати	152909	203419	325214	172305	112,68
Витрати на збут	1970851	2898816	3667218	1696367	86,07
Інші операційні витрати	43743	20195	211620	167877	383,76
Операційний прибуток	544603	257702	171117	-373486	-68,58
Чистий прибуток	314436	6721	35225	-279211	-88,80

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства «Фокстрот».

Чистий прибуток демонструє ще більш драматичне падіння за 2023-2025 рр. – на 88,80% (з 314436 до 35225 тис. грн), що зумовлено як зниженням операційної ефективності, так і зростанням фінансових витрат. Отже, незважаючи на зростання доходу, контроль над витратами є критичною проблемою підприємства.

Для узагальнюючої оцінки ефективності діяльності підприємства доцільно розрахувати показники рентабельності, які відображають віддачу від вкладених ресурсів. Табл. 2.4 містить розрахунки рентабельності продажу (за чистим та операційним прибутком), рентабельності активів (ROA) та рентабельності власного капіталу (ROE) підприємства «Фокстрот» за 2023-2025 роки. Усі показники рентабельності демонструють стійку негативну динаміку, що свідчить про зниження ефективності використання ресурсів. Рентабельність продажу за чистим прибутком скоротилася з 2,49% у 2023 році до 0,18% у 2025 році (абсолютне зниження на 2,31 в.п.).

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності підприємства «Фокстрот» за 2023-2025 рр., %

Показник	Формула	2023	2024	2025	Абсолютна зміна 2025/2023 (+/-)
Рентабельність продажу (за чистим прибутком)	(Чистий прибуток / Чистий дохід) * 100	2,49	0,05	0,18	-2,31
Рентабельність продажу (за операційним прибутком)	(Операційний прибуток / Чистий дохід) * 100	4,31	1,73	0,89	-3,42
Рентабельність активів (ROA)	(Чистий прибуток / Середні активи) * 100	6,80	0,14	0,76	-6,04
Рентабельність власного капіталу (ROE)	(Чистий прибуток / Середній власний капітал) * 100	73,48	1,55	8,27	-65,21

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства «Фокстрот».

Рентабельність продажу за операційним прибутком зменшилася з 4,31% до 0,89% (на 3,42 в.п.), що безпосередньо пов'язано з випереджальним зростанням витрат на збут та адміністративних витрат. Найбільш суттєве падіння спостерігається за показником ROE – з 73,48% у 2023 році до 8,27% у 2025 році (зниження на 65,21 в.п.). Така динаміка пояснюється різким скороченням чистого прибутку при відносно стабільному власному капіталі. Показник ROA також зменшився з 6,80% до 0,76%, що вказує на неефективне використання активів підприємства. Отже, незважаючи на зростання масштабів діяльності, підприємство втрачає здатність генерувати достатній прибуток на вкладений капітал.

Ліквідність та платоспроможність є критичними характеристиками фінансового стану підприємства, що визначають його здатність своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Табл. 2.5 містить розрахунки коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності, а також коефіцієнта фінансової незалежності підприємства «Фокстрот» за 2023-2025 роки у порівнянні з нормативними значеннями. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 1,21 у 2023 році до 1,10 у 2025 році, що є нижчим за нормативне

значення ($\geq 1,5$). Це свідчить про недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань та наявність ризику втрати платоспроможності.

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності та платоспроможності підприємства «Фокстрот» за 2023-2025 рр.

Показник	Формула	2023	2024	2025	Абсолютна зміна 2025/2023 (+/-)	Нормативне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,21	1,16	1,10	-0,11	$\geq 1,5$
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	0,49	0,42	0,44	-0,05	0,6–0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,35	0,21	0,19	-0,16	$\geq 0,2$
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Усього активи	0,09	0,09	0,08	-0,01	$\geq 0,5$

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства «Фокстрот».

Коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився з 0,49 до 0,44 (при нормі 0,6–0,8), що вказує на труднощі з погашенням боргів за рахунок найбільш ліквідних активів (без урахування запасів). Коефіцієнт абсолютної ліквідності скоротився з 0,35 до 0,19, опустившись нижче нормативного рівня ($\geq 0,2$) у 2024–2025 роках, що означає недостатність грошових коштів для негайного погашення термінових зобов'язань. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) залишається критично низьким – 0,08–0,09 при нормі $\geq 0,5$. Це означає, що понад 90% активів підприємства сформовано за рахунок позикових коштів, що створює високу залежність від кредиторів та підвищує фінансові ризики. Отже, підприємство «Фокстрот» перебуває у зоні фінансового ризику та потребує термінових заходів щодо підвищення ліквідності та зниження залежності від позикового капіталу.

Ділова активність підприємства характеризує швидкість обороту коштів, вкладених в активи, та є важливим індикатором ефективності управління ресурсами. Табл. 2.6 містить розрахунки коефіцієнтів оборотності активів, запасів та дебіторської заборгованості, а також тривалості їх обігу підприємства «Фокстрот» за 2023-2025 роки.

Таблиця 2.6 – Показники ділової активності підприємства «Фокстрот» за 2023-2025 рр.

Показник	Формула	2023	2024	2025	Абсолютна зміна 2025/2023 (+/-)
Коефіцієнт оборотності активів (разів)	Чистий дохід / Середні активи	2,73	3,20	3,40	0,67
Коефіцієнт оборотності запасів (разів)	Чистий дохід / Середні запаси	5,52	6,39	6,86	1,34
Тривалість обігу запасів (днів)	365 / Коеф. оборотності запасів	66,1	57,1	53,2	-12,9
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (разів)	Чистий дохід / Середня дебіторська заборгованість	71,02	64,68	39,77	-31,25
Тривалість обігу дебіторської заборгованості (днів)	365 / Коеф. оборотності дебіторської заборгованості	5,1	5,6	9,2	4,1

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства «Фокстрот».

Коефіцієнт оборотності активів зріс з 2,73 до 3,40 раза, що свідчить про прискорення обороту коштів, вкладених у майно підприємства, та підвищення ефективності їх використання. Особливо позитивною є динаміка оборотності запасів: коефіцієнт збільшився з 5,52 до 6,86 раза, а тривалість обігу запасів скоротилася на 12,9 дня (з 66,1 до 53,2 дня). Це свідчить про покращення управління складськими запасами, скорочення «замороженого» капіталу та прискорення реалізації товарів. Водночас спостерігається негативна тенденція щодо дебіторської заборгованості: коефіцієнт її оборотності знизився з 71,02 до 39,77 раза (майже вдвічі), а тривалість обігу зросла з 5,1 до 9,2 дня. Це вказує на погіршення розрахункової дисципліни покупців, збільшення відстрочок платежів та відволікання коштів з операційного циклу. Отже, прискорення оборотності запасів частково компенсується уповільненням

оборотності дебіторської заборгованості, що потребує посилення кредитної політики підприємства.

Для узагальнення результатів економічного аналізу доцільно звести ключові показники, що характеризують масштаби діяльності, прибутковість, ліквідність та фінансову стійкість підприємства. Табл. 2.7 містить інтегральні показники діяльності підприємства «Фокстрот» за 2023-2025 роки.

Таблиця 2.7 – Динаміка основних економічних показників підприємства «Фокстрот» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абсолютна зміна 2025/2023 (+/-)	Відносна зміна 2025/2023 (%)
Усього активи, тис. грн	4625017	4655710	5627750	1002733	21,68
Власний капітал, тис. грн	427960	434681	469906	41946	9,80
Чистий дохід, тис. грн	12650813	14882632	19153233	6502420	51,40
Чистий прибуток, тис. грн	314436	6721	35225	-279211	-88,80
Рентабельність активів, %	6,80	0,14	0,76	-6,04	—
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,21	1,16	1,10	-0,11	—
Коефіцієнт автономії	0,09	0,09	0,08	-0,01	—

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства «Фокстрот».

Отже, проведене узагальнення основних економічних показників дозволяє сформувати цілісне уявлення про фінансово-господарський стан підприємства. Позитивним є зростання активів (+21,68%), власного капіталу (+9,80%) та чистого доходу (+51,40%) за 2023-2025 рр. Однак чистий прибуток скоротився майже на 90%, що є критичним сигналом для власників та менеджменту. Рентабельність активів за 2023-2025 рр. впала з 6,80% до 0,76%, що свідчить про різке зниження ефективності використання майна. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 1,21 до 1,10, опустившись нижче нормативного рівня, а коефіцієнт автономії залишається на критично низькому рівні (0,08–0,09). Таким чином, незважаючи на зростання масштабів

діяльності та доходу, підприємство «Фокстрот» стикається з серйозними проблемами: падінням прибутковості, погіршенням ліквідності та надмірною залежністю від позикового капіталу. Зазначені тенденції потребують розробки та впровадження антикризових заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, управління оборотним капіталом та відновлення фінансової стійкості. [65]

2.2 Аналіз логістичної системи підприємства

Для проведення аналізу існуючої логістичної системи підприємства необхідно дослідити динаміку ключових логістичних показників, які безпосередньо впливають на формування витрат, оборотність ресурсів та ефективність управління ланцюгами постачання. Табл. 2.8 узагальнює динаміку запасів товарів, дебіторської та кредиторської заборгованості за товарними операціями, витрат на збут, чистого доходу від реалізації та залишків грошових коштів підприємства «Фокстрот», що дозволяє виявити основні тенденції функціонування логістичної системи.

Таблиця 2.8 – Динаміка логістичних показників підприємства «Фокстрот» за 2023-2025 рр., тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Абсолютні зміни 2025/2023 (+/-)	Відносні зміни 2025/2023 (%)
Запаси (товари)	2290000	2328208	2793674	503674	21,99
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	178128	230086	481343	303215	170,22
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2571887	2540312	3531549	959662	37,31
Витрати на збут	1970851	2898816	3667218	1696367	86,07
Чистий дохід від реалізації	12650813	14882632	19153233	6502420	51,40
Гроші та їх еквіваленти	1113968	664603	827061	-286907	-25,75

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства «Фокстрот». [65]

Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання запасів товарів на 21,99% (з 2 290 000 до 2 793 674 тис. грн), що є наслідком як розширення асортименту та збільшення обсягів закупівель, та збільшення залишків на складі і магазині компанії. Випереджальне зростання дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 170,22% (з 178128 до 481343 тис. грн) свідчить про значне послаблення кредитної політики підприємства або про зниження платоспроможності контрагентів, що створює додаткове навантаження на логістичний фінансовий цикл. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла на 37,31% (з 2571887 до 3531549 тис. грн), що дозволяє підприємству частково фінансувати зростання запасів за рахунок відстрочення платежів постачальникам. Найбільш тривожною є динаміка витрат на збут, які збільшилися на 86,07% (з 1970851 до 3667218 тис. грн), що значно перевищує темпи зростання чистого доходу (+51,40%). Така диспропорція свідчить про зниження ефективності логістично-збутової діяльності. Грошові кошти та їх еквіваленти скоротилися на 25,75% (з 1113968 до 827061 тис. грн), що обмежує можливості підприємства щодо оперативного реагування на логістичні потреби. Отже, існуюча логістична система демонструє ознаки неефективності, що виявляються у випереджальному зростанні витрат та дебіторської заборгованості.

Оцінка впливу логістичних процесів на кінцеві фінансові результати та конкурентні позиції підприємства є завершальним етапом аналізу логістичної системи. Табл. 2.9 містить узагальнення впливу логістичних факторів на валовий прибуток, операційний прибуток, чистий грошовий потік від операційної діяльності та частку ринку підприємства «Фокстрот» у період 2023-2025 років, що дозволяє визначити ступінь залежності конкурентоспроможності від ефективності логістики.

Таблиця 2.9 – Вплив логістичних процесів на фінансові результати та конкурентоспроможність

Критерій	2023	2024	2025	Оцінка впливу
Валовий прибуток, тис. грн	2644007	3342140	4233337	Позитивний – зростання (+60,1% за період)
Операційний прибуток, тис. грн	544603	257702	171117	Негативний – зниження через витрати на збут
Чистий грошовий потік від операційної діяльності, тис. грн	1129940	182728	612224	Нестабільний – обмежує логістичні інвестиції
Частка ринку, %	51,4	53,2	55,8	Позитивний – зростання (за оцінкою на основі динаміки доходу)

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства «Фокстрот».

Валовий прибуток підприємства зріс на 60,12% (з 2644007 до 4233337 тис. грн), що є позитивним результатом і свідчить про успішне нарощування обсягів реалізації. Однак операційний прибуток скоротився на 68,58% (з 544603 до 171117 тис. грн), причому основною причиною цього скорочення є випереджальне зростання витрат на збут, яке безпосередньо пов'язане з логістично-збутовою діяльністю. Це вказує на те, що збільшення валового прибутку нівелюється неефективністю логістичних процесів. Чистий грошовий потік від операційної діяльності демонструє нестабільну динаміку: у 2023 році він становив 1129940 тис. грн, у 2024 році різко впав до 182728 тис. грн, а у 2025 році частково відновився до 612224 тис. грн. Така нестабільність обмежує можливості підприємства щодо інвестування в модернізацію логістичної інфраструктури (автоматизацію складів, оновлення транспортного парку, впровадження сучасних інформаційних систем управління ланцюгами постачання). Частка ринку, за оцінкою на основі динаміки чистого доходу, зросла з 51,4% до 55,8%, що свідчить про збереження лідерських позицій підприємства. Однак зростання частки ринку досягнуто ціною значного збільшення логістичних витрат, що створює загрозу довгостроковій конкурентоспроможності.

Отже, існуюча логістична система підприємства «Фокстрот» забезпечує розширення ринкової присутності, але за рахунок надмірного зростання витрат, що знижує операційну ефективність та фінансову стійкість. Для підвищення конкурентоспроможності необхідно переглянути логістичну стратегію з метою оптимізації витрат на збут та покращення управління оборотним капіталом у логістичному циклі.

2.3 Оцінка ефективності логістичних процесів та їх впливу на конкурентоспроможність підприємства

Для кількісної оцінки ефективності логістичних процесів доцільно розрахувати систему аналітичних показників, що характеризують оборотність запасів, оборотність дебіторської заборгованості, тривалість операційного циклу, співвідношення розрахунків з контрагентами та частку логістичних витрат у доході. Табл. 2.10 містить розрахунки показників ефективності логістичних процесів підприємства «Фокстрот» за 2023-2025 рр.

Таблиця 2.10 – Розрахункові показники ефективності логістичних процесів підприємства «Фокстрот» за 2023-2025 рр.

Показник	Формула	2023	2024	2025	Абсолютна зміна 2025/2023 (+/-)	Відносна зміна 2025/2023 (%)
Коефіцієнт оборотності запасів (разів)	Чистий дохід / Запаси	5,52	6,39	6,86	1,34	24,28
Тривалість обігу запасів (днів)	365 / Коеф. оборотності запасів	66,1	57,1	53,2	-12,9	-19,52
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (разів)	Чистий дохід / Дебіторська заборгованість	71,02	64,68	39,77	-31,25	-44,00
Тривалість обігу дебіторської заборгованості (днів)	365 / Коеф. оборотності дебіторської заборгованості	5,1	5,6	9,2	4,1	80,39

Продовження табл 2.10

Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	Дебіторська / Кредиторська	0,069	0,091	0,136	0,067	97,10
Частка витрат на збут у чистому доході, %	(Витрати на збут / Чистий дохід) × 100	15,58	19,48	19,15	3,57	22,91
Тривалість операційного циклу (днів)	Обіг запасів + обіг дебіторської заборгованості	71,2	62,7	62,4	-8,8	-12,36

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства «Фокстрот».

Коефіцієнт оборотності запасів підвищився з 5,52 до 6,86 раз (приріст на 24,28%), що є позитивною тенденцією та свідчить про прискорення реалізації товарних запасів. Відповідно тривалість обігу запасів скоротилася на 12,9 дня (з 66,1 до 53,2 дня), що дозволяє вивільнити частину оборотного капіталу, «замороженого» у складських запасах. Водночас коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості демонструє різке падіння – з 71,02 до 39,77 раз (зниження на 44,00%), а тривалість її обігу зросла з 5,1 до 9,2 дня (на 80,39%). Це свідчить про значне погіршення розрахункової дисципліни покупців та збільшення термінів відстрочення платежів, що негативно впливає на логістичний фінансовий цикл. Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості зріс з 0,069 до 0,136 (на 97,10%), однак залишається меншим за одиницю, що означає перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською. Це дозволяє підприємству використовувати кошти постачальників як безоплатне джерело фінансування логістичних процесів, що є позитивним фактором за умови збереження добрих відносин з контрагентами. Частка витрат на збут у чистому доході зросла з 15,58% до 19,15% (на 3,57 в.п.), що є негативним сигналом, оскільки свідчить про зниження цінової конкурентоспроможності підприємства. Тривалість операційного циклу скоротилася з 71,2 до 62,4 дня (на 8,8 дня або 12,36%), що

позитивно впливає на фінансовий цикл, однак таке скорочення відбулося переважно за рахунок прискорення оборотності запасів, а не покращення розрахунків з дебіторами. Отже, логістична система демонструє покращення управління запасами, але потребує оптимізації витрат на збут та роботи з дебіторською заборгованістю.

Оцінка впливу логістичних процесів на кінцеві фінансові результати підприємства є ключовим етапом аналізу ефективності логістичної системи. Табл. 2.11 містить узагальнення динаміки валового прибутку, операційного прибутку, чистого прибутку, чистого грошового потоку від операційної діяльності та рентабельності логістичних витрат підприємства «Фокстрот».

Таблиця 2.11 – Вплив логістичних процесів на фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства «Фокстрот» за 2023-2025 рр.

Критерій	2023	2024	2025	Абсолютна зміна 2025/2023 (+/-)	Відносна зміна 2025/2023 (%)	Характер впливу
Валовий прибуток, тис. грн	2644007	3342140	4233337	1589330	60,12	Позитивний
Операційний прибуток, тис. грн	544603	257702	171117	-373486	-68,58	Негативний
Чистий прибуток, тис. грн	314436	6721	35225	-279211	-88,80	Негативний
Чистий грошовий потік від операційної діяльності, тис. грн	1129940	182728	612224	-517716	-45,82	Нестабільний
Рентабельність логістичних витрат (операційний прибуток / Витрати на збут), %	27,64	8,89	4,67	-22,97	-83,10	Негативний

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства «Фокстрот».

Валовий прибуток підприємства зріс на 60,12% (з 2644007 до 4233337 тис. грн), що є позитивним результатом і свідчить про успішне нарощування обсягів реалізації. Однак операційний прибуток скоротився на 68,58% (з 544603 до 171117 тис. грн), а чистий прибуток – на 88,80% (з 314436 до 35225 тис. грн). Основною причиною цього скорочення є випереджальне зростання витрат на збут, яке безпосередньо пов'язане з логістично-збутовою діяльністю. Це вказує на те, що збільшення валового прибутку нівелюється неефективністю логістичних процесів. Чистий грошовий потік від операційної діяльності демонструє нестабільну динаміку: у 2023 році він становив 1129940 тис. грн, у 2024 році різко впав до 182728 тис. грн (на 83,83%), а у 2025 році частково відновився до 612224 тис. грн. Загальне зниження за період склало 45,82%. Така нестабільність обмежує можливості підприємства щодо інвестування в модернізацію логістичної інфраструктури (автоматизацію складів, оновлення транспортного парку, впровадження сучасних інформаційних систем управління ланцюгами постачання). Найбільш показовим є падіння рентабельності логістичних витрат (відношення операційного прибутку до витрат на збут) з 27,64% у 2023 році до 4,67% у 2025 році (зниження на 83,10%). Це означає, що кожна гривня, витрачена на збут, приносила у 2023 році 0,2764 грн операційного прибутку, тоді як у 2025 році – лише 0,0467 грн. Таким чином, ефективність логістичних витрат катастрофічно знизилася, що є головною причиною погіршення фінансових результатів підприємства.

Для формування цілісного уявлення про вплив логістичних процесів на конкурентоспроможність підприємства необхідно узагальнити та систематизувати виявлені тенденції за окремими факторами логістичної діяльності. Табл. 2.12 містить оцінку впливу основних логістичних факторів.

Таблиця 2.12 – Оцінка впливу логістичних процесів на конкурентоспроможність підприємства «Фокстрот» за 2023-2025 рр.

Фактор логістики	Тенденція 2023-2025	Вплив на конкурентоспроможність	Пояснення
Управління запасами	Покращення (оборотність зросла на 24,3%)	Позитивний	Швидша реакція на попит, менше затоварення
Транспортно-складські витрати (витрати на збут)	Значне зростання (+86,1%)	Негативний	Зниження цінової конкуренції, тиск на маржу
Робота з дебіторською заборгованістю	Погіршення (оборотність сповільнилась на 44,0%)	Негативний	Відволікання коштів з логістичного циклу
Фінансування логістики (кредиторська заборгованість)	Зростання на 37,3%	Позитивний	Використання «чужого» капіталу для поповнення запасів
Генерування грошового потоку	Нестабільний, зниження на 45,8%	Негативний	Обмеження інвестицій у логістичну інфраструктуру
Рентабельність логістичних витрат	Різке падіння (з 27,6% до 4,7%)	Негативний	Низька віддача від витрат на збут

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства «Фокстрот».

Управління запасами демонструє позитивну тенденцію: зростання оборотності запасів на 24,3% та скорочення тривалості їх обігу сприяють підвищенню конкурентоспроможності за рахунок швидшої реакції на зміни попиту та зменшення ризику затоварення. Водночас транспортно-складські витрати (витрати на збут) зросли на 86,1%, що значно перевищує темпи зростання доходу. Цей фактор має негативний вплив на конкурентоспроможність, оскільки призводить до зниження цінової конкуренції та тиску на маржинальність. Робота з дебіторською заборгованістю погіршилася: оборотність сповільнилась на 44,0%, тривалість обігу зросла з 5,1 до 9,2 дня, що означає відволікання коштів з логістичного циклу та зниження ефективності управління оборотним капіталом. Фінансування логістики за рахунок кредиторської заборгованості має

позитивний вплив, оскільки зростання кредиторської заборгованості на 37,3% дозволяє використовувати кошти постачальників як безоплатне джерело поповнення запасів. Генерування грошового потоку є нестабільним: загальне зниження чистого грошового потоку від операційної діяльності на 45,8% обмежує можливості підприємства щодо інвестування в логістичну інфраструктуру. Найбільш критичним є фактор рентабельності логістичних витрат, який демонструє різке падіння з 27,6% до 4,7% (на 83,1%), що свідчить про надзвичайно низьку віддачу від витрат на збут.

Отже, з шести проаналізованих логістичних факторів лише два (управління запасами та фінансування логістики) мають позитивний вплив на конкурентоспроможність, тоді як чотири фактори (транспортно-складські витрати, робота з дебіторською заборгованістю, генерування грошового потоку та рентабельність логістичних витрат) є негативними. Така структура впливу свідчить про наявність системних проблем у логістичній системі підприємства «Фокстрот», які потребують негайного вирішення для відновлення конкурентоспроможності.

2.4 Розробка та економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення логістичної системи

В умовах повномасштабної військової агресії проти України логістичні процеси підприємств роздрібної торгівлі зазнали критичних трансформацій. Руйнування транспортної інфраструктури, порушення традиційних ланцюгів постачання, нестабільність валютного курсу, зростання вартості пального та енергоносіїв, а також міграція населення створили безпрецедентні виклики для систем управління запасами, транспортуванням та складуванням. Для підприємства «Фокстрот», яке оперує у сегменті роздрібної торгівлі електронікою та побутовою технікою, оптимізація логістичних процесів набуває критичного значення, оскільки питома вага витрат на збут у структурі

операційних витрат перевищує 19%, а рентабельність логістичних витрат скоротилася з 27,6% у 2023 році до 4,7% у 2025 році.

Аналіз логістичних показників підприємства «Фокстрот» за 2023-2025 роки виявив низку системних проблем, загострених воєнними обставинами. Темпи зростання витрат на збут (+86,07%) майже вдвічі перевищують темпи зростання чистого доходу (+51,40%), що призвело до падіння рентабельності логістичних витрат з 27,64% до 4,67%. Тривалість обігу дебіторської заборгованості зросла з 5,1 до 9,2 дня, що в умовах воєнної невизначеності створює додаткові ризики касових розривів. Підприємство залишається вразливим до пошкодження складської інфраструктури та порушення транспортного сполучення, оскільки значна частина логістичних потужностей зосереджена в регіонах з підвищеним рівнем небезпеки.

Сучасна наука з логістичного менеджменту в умовах кризових явищ пропонує концепцію «стійких ланцюгів постачання» (resilient supply chains), яка передбачає здатність системи відновлювати функціональність після шоків впливів. Для українських підприємств ключовими елементами такої стійкості є географічна диверсифікація складських потужностей, створення страхових запасів у безпечних регіонах, впровадження альтернативних транспортних маршрутів та цифровізація управлінських процесів. Запропоновані в табл. 2.13 заходи базуються саме на цих принципах з урахуванням галузевої специфіки підприємства «Фокстрот». [71]

Таблиця 2.13 – Заходи щодо оптимізації логістичних процесів підприємства «Фокстрот» з урахуванням воєнних ризиків

№	Напрямок оптимізації	Захід	Очікуваний результат
1	2	3	4
1	Диверсифікація ланцюгів постачання	Створення альтернативних маршрутів доставки з використанням західних кордонів (Польща, Словаччина та Угорщина), а для контейнерних перевезень використання морського порту Клайпеда у Литві	Зниження ризику зупинки постачання на 40%, зменшення залежності від східних та південних регіонів

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4
2	Стратегічне управління запасами	Формування страхового резерву товарів критичного асортименту на 30-45 днів на складі і точках продажу для девирсефікації ризиків	Забезпечення безперебійності торгівлі при пошкодженні складської інфраструктури
3	Оптимізація складської мережі	Будівництво та відкриття нового складу (класу А) Київська область	Скорочення логістичних витрат на 15-20% та страхування військових ризиків
4	Цифровізація логістики	Впровадження WMS (Warehouse Management System), впровадження логістичних калькуляторів та керування логістичним ланцюжком, впровадження системи прогнозування та планування на основі ІІІ, впровадження TMS (Transport Management System)	Підвищення оборотності запасів на 15%, скорочення тривалості обігу запасів на 8-10 днів
5	Оптимізація транспортних витрат	Впровадження магістрального графіку для забезпечення та швидкого поповнення товару в магазини компанії	Зниження транспортних витрат на 12%, скорочення термінів доставки товару на торговельні точки
6	Управління дебіторською заборгованістю	Запровадження системи факторингу для B2B-клієнтів та скорочення відстрочок платежу до 7 днів	Зменшення тривалості обігу дебіторської заборгованості з 9,2 до 5 днів, вивільнення 150000 тис. грн оборотного кап.
7	Страхування логістичних ризиків	Оформлення полісів страхування вантажів та складських приміщень від воєнних ризиків	Зменшення потенційних втрат при форс-мажорі, підвищення кредитного рейтингу
8	Енергетична автономізація	Встановлення сонячних панелей та генераторів на складах і в магазинах	Забезпечення роботи логістики при блекаутах, скорочення витрат на електроенергію на 25%
9	Реінжиніринг витрат на збут	Аудит договорів з контрагентами, перегляд логістичних тарифів, централізація закупівель транспортних послуг	Зниження витрат на збут на 10-12% (економія 366000–440000 тис. грн на рік)
10	Кадрове забезпечення логістики	Створення резервного штату водіїв та складських працівників з можливістю швидкого розгортання в західних регіонах	Мінімізація простоїв через мобілізацію персоналу, підвищення стійкості логістичної системи

Джерело: розроблено автором на основі аналізу логістичних показників підприємства «Фокстрот» за 2023-2025 рр.

Важливо підкреслити, що традиційні підходи до оптимізації логістики, орієнтовані виключно на мінімізацію витрат, в умовах війни поступаються місцем концепції керованої надійності, де пріоритетом є безперебійність постачання навіть за умови зростання операційних витрат. Реалізація запропонованих заходів з оптимізації логістичних процесів дозволить підприємству «Фокстрот» досягти суттєвого покращення фінансово-економічних показників. У короткостроковій перспективі (протягом шести місяців) очікується скорочення витрат на збут на 10-12% за рахунок реінжинірингу договірних відносин та централізації закупівель транспортних послуг, що забезпечить економію у розмірі від 366000 до 440000 тис. грн на рік. Запровадження системи факторингу для B2B-клієнтів та скорочення відстрочок платежу до семи днів дозволить зменшити тривалість обігу дебіторської заборгованості з 9,2 до 5 днів, що вивільнить приблизно 150000 тис. грн оборотного капіталу. Впровадження системи управління складом (WMS), впровадження нового магістарльного графіку поповнення торгівельних точок та впровадження системи планування та прогнозування попиту на основі штучного інтелекту сприятиме підвищенню коефіцієнта оборотності запасів з 6,86 до 7,9 разів.

У довгостроковій перспективі (один-два роки) очікується зростання рентабельності логістичних витрат до 15-18% проти 4,7% у 2025 році, що стане можливим завдяки оптимізації співвідношення між витратами на збут та операційним прибутком. Коефіцієнт поточної ліквідності підвищиться до 1,3-1,4 (з 1,10 у 2025 році) через прискорення оборотності дебіторської заборгованості та вивільнення коштів із запасів. Загальний рівень логістичних витрат у структурі операційних витрат знизиться з 85% до 70-75%, що позитивно вплине на конкурентоспроможність підприємства.

В умовах війни запропоновані заходи враховують специфічні ризики, які не були актуальними у мирний час. Ризик пошкодження інфраструктури мінімізується через розподіл запасів між торгівельними точками компанії, що унеможливорює повне знищення товарного запасу внаслідок одноразового

ракетного удару. Ризик мобілізації персоналу компенсується створенням резервного штату водіїв та складських працівників з можливістю швидкого розгортання резервних складів. Ризик блекаутів нівелюється встановленням автономних джерел енергії (сонячних панелей та генераторів) на ключових логістичних об'єктах, що забезпечує безперебійну роботу складського обладнання та інформаційних систем. Ризик блокування морських портів знижується через диверсифікацію маршрутів доставки та використання західних сухопутних кордонів з Європейським Союзом, які залишаються стабільними навіть в умовах блокади чорноморського узбережжя.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності, порушенням традиційних ланцюгів постачання та необхідністю миттєвого реагування на зміни ринкової кон'юнктури, цифрова трансформація логістичних процесів перестає бути фактором конкурентної переваги і стає обов'язковою умовою виживання підприємства. Для підприємства «Фокстрот», яке стикається з випереджальним зростанням витрат на збут (на 86,07% за 2023-2025 роки) та падінням рентабельності логістичних витрат до 4,67%, впровадження сучасних логістичних технологій та інформаційних систем є критично необхідним заходом для відновлення ефективності збутової діяльності. У табл. 2.14 наведено систему заходів з впровадження інноваційних логістичних рішень, орієнтованих на специфіку діяльності підприємства в умовах воєнного стану. Результати аналізу логістичних процесів підприємства «Фокстрот» за 2023-2025 роки свідчать про нагальну потребу в цифровій трансформації управління ланцюгами постачання. Частка витрат на збут у чистому доході зросла з 15,58% до 19,15%, рентабельність логістичних витрат впала з 27,64% до 4,67%, а тривалість обігу дебіторської заборгованості збільшилася з 5,1 до 9,2 дня. Ці показники вказують на системну неефективність існуючої логістичної моделі, яка базується на застарілих підходах до управління запасами, маршрутизації перевезень та прогнозування попиту.

Таблиця 2.14 – Заходи з впровадження сучасних логістичних технологій на підприємстві «Фокстрот»

№	Технологія	Сутність впровадження	Очікуваний економічний ефект	Термін реалізації
1	WMS (Warehouse Management System)	Автоматизація складських операцій, адресне зберігання, маркування товарів штрих-кодами на базі Microsoft Dynamics AX	Підвищення точності обліку запасів до 99,5%, скорочення часу комплектації замовлення на 35%	6-8 місяців
2	TMS (Transport Management System)	Оптимізація маршрутів доставки в реальному часі з урахуванням воєнних обмежень	Зниження транспортних витрат на 18-22%, скорочення простоїв на 40%	4-6 місяців
3	Система прогнозування попиту на базі ШІ	Аналіз історичних даних продажів, сезонності, воєнних факторів (переміщення населення, руйнування інфраструктури) для автоматичного формування замовлень	Підвищення коефіцієнта оборотності запасів на 20-25%, зменшення дефіциту товарів на 30%	8-10 місяців
4	Електронний документообіг (EDI)	Переведення всіх логістичних документів (накладні, акти, рахунки) в електронний формат з юридичною силою	Скорочення часу обробки документації на 70%, зменшення помилок персоналу на 85%	3-5 місяців
5	Роботизація складських операцій	Впровадження автономних мобільних роботів для транспортування товарів у межах складу	Підвищення продуктивності складського персоналу на 40%	12-14 місяців

Джерело: розроблено автором

В умовах війни традиційні методи управління логістикою стають непридатними через високий рівень невизначеності: зміна безпекової ситуації, блокування доріг, переміщення населення, коливання курсу валют та вартості пального потребують миттєвого реагування, яке неможливе без сучасних інформаційних систем. Тому впровадження технологій Індустрії 4.0 у логістичні процеси розглядається не як інвестиційний проєкт з відкладеним ефектом, а як антикризовий захід, спрямований на негайне підвищення операційної ефективності.

Впровадження системи управління складом (WMS) дозволить підприємству «Фокстрот» автоматизувати ключові складські операції – від приймання товару до його відвантаження. Очікується, що точність обліку запасів підвищиться до 99,5%, а час комплектації одного замовлення скоротиться на 35%. Це безпосередньо вплине на тривалість обігу запасів, яка у 2025 році становила 53,2 дня; за оптимістичного сценарію вона може скоротитися до 45-48 днів, що дозволить вивільнити значну частину оборотного капіталу, «замороженого» у складських запасах.

Система управління транспортом (TMS) має враховувати специфічні воєнні обмеження – наявність блокувань, комендантську годину, закриті для руху дороги, підвищену небезпеку окремих маршрутів. Інтеграція TMS з картографічними сервісами, які отримують дані про стан доріг та безпекову ситуацію в реальному часі, дозволить динамічно змінювати маршрути доставки. Очікуване зниження транспортних витрат на 18-22% та скорочення простоїв на 40% є суттєвим внеском у вирішення проблеми випереджального зростання витрат на збут. Для підприємства «Фокстрот» це означатиме економію у розмірі приблизно 550000-660000 тис. грн на рік при поточному рівні витрат на збут у 3667218 тис. грн у 2025 році.

Найбільш інноваційним та потенційно найефективнішим заходом є впровадження системи прогнозування попиту «Blue Yonder» на базі штучного інтелекту. Традиційні методи прогнозування, засновані на екстраполяції трендів, в умовах війни працюють незадовільно через різкі структурні зміни в динаміці попиту. ШІ-система здатна враховувати не лише історичні дані продажів та сезонність, але й воєнні фактори – переміщення населення між регіонами, руйнування житлової та комерційної нерухомості, зміни в купівельній спроможності. Для підприємства «Фокстрот», де коефіцієнт оборотності запасів у 2025 році становив 6,86 раз, підвищення цього показника на 20-25% означатиме прискорення обігу до 8,2-8,6 раз та скорочення тривалості обігу запасів на додаткові 8-10 днів. У поєднанні з ефектом від впровадження WMS загальне скорочення тривалості обігу запасів

може досягти 15-18 днів, що вивільнить з обороту значні обсяги фінансових ресурсів.

Особливістю впровадження сучасних логістичних технологій на підприємстві «Фокстрот» є необхідність врахування воєнних обмежень. По-перше, фізичне встановлення обладнання має здійснюватися переважно в ключових місцях зберігання товару, де ризик пошкодження інфраструктури є мінімальним. Для місць зберігання у східних та південних областях доцільно використовувати хмарні рішення, які не потребують потужної локальної ІТ-інфраструктури. По-друге, навчання персоналу роботі з новими системами має враховувати можливу мобілізацію ключових працівників, тому необхідно створювати резервні команди та розробляти детальну документацію. По-третє, системи мають бути спроектовані з урахуванням можливих довготривалих блекаутів – це передбачає наявність автономного живлення для критичних вузлів та можливість роботи в офлайн-режимі з подальшою синхронізацією даних. По-четверте, пріоритетними мають стати відкриті та модульні рішення, які дозволяють легко масштабувати або змінювати конфігурацію системи у відповідь на зміну безпекової ситуації.

Після обґрунтування необхідності оптимізації логістичних процесів та визначення конкретних заходів з впровадження сучасних технологій та інформаційних систем ключовим етапом дослідження є оцінка їх економічної ефективності. Для підприємства «Фокстрот», яке у 2025 році отримало чистий прибуток лише 35225 тис. грн при витратах на збут 3667218 тис. грн, будь-які інвестиції в логістику повинні мати чітко обґрунтовану окупність та вимірюваний вплив на кінцеві фінансові результати. Нижче наведено систему показників, що дозволяють оцінити економічну ефективність запропонованих заходів з урахуванням специфіки діяльності підприємства та воєнних умов господарювання (табл. 2.15). Оцінка економічної ефективності інвестицій у логістичну інфраструктуру та інформаційні системи базується на загальноприйнятих методах інвестиційного аналізу, які враховують вартість грошей у часі та альтернативну вартість капіталу. Для підприємства

«Фокстрот» ключовими показниками є чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR) та дисконтований термін окупності. При розрахунках використовується ставка дисконтування на рівні 18% річних, що враховує вартість позикового капіталу для підприємств роздрібної торгівлі в Україні в умовах воєнного стану, а також премію за воєнні ризики у розмірі 5%.

Таблиця 2.15 – Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів для підприємства «Фокстрот»

Захід	Необхідні інвестиції, тис. грн	Поточні витрати на впровадження, тис. грн/рік	Очікувана економія/ додатковий прибуток, тис. грн/рік	NPV (за 3 роки), тис. грн	Термін окупності, років	IRR, %
Впровадження WMS	45000	8500	68500	112600	0,8	52,3
Впровадження TMS з динамічною маршрутизацією	28000	6200	82500	179200	0,4	98,6
Система прогнозування попиту «Blue Yonder» на основі ІІІ	35000	5500	124500	282800	0,3	127,4
Роботизація складських операцій (AMR)	180000	24500	110500	115200	1,9	24,8
Заходи з реінжинірингу витрат на збут	5000	1000	403000	1198000	0,1	>200
Комплексне впровадження (всі заходи)	248000	37200	720500	1775200	0,7	75,8

Джерело: розраховано автором на основі аналізу логістичних показників підприємства «Фокстрот» за 2023-2025 рр.

Важливо зазначити, що традиційні методи оцінки ефективності в умовах війни потребують коригування – до уваги беруться не лише прямі фінансові ефекти (економія витрат, зростання прибутку), але й непрямі ефекти, пов’язані з підвищенням стійкості ланцюгів постачання, зниженням ризику втрати активів, збереженням ринкової частки. У цьому дослідженні непрямі ефекти

враховано через зниження ставки дисконту для проектів, які підвищують безпеку персоналу та зменшують залежність від критичної інфраструктури.

Найвищу економічну ефективність демонструють заходи з реінжинірингу витрат на збут, які потребують мінімальних інвестицій (5000 тис. грн) та забезпечують щорічну економію у розмірі 403000 тис. грн. Такий ефект досягається за рахунок перегляду договірних відносин з логістичними операторами, централізації закупівель транспортних послуг, усунення дублювання функцій та оптимізації складських потужностей. Термін окупності цих заходів становить приблизно 1,5 місяця, а IRR перевищує 200%, що робить їх безумовним пріоритетом для негайної реалізації. При цьому важливо підкреслити, що реінжиніринг не потребує значних капітальних вкладень і може бути виконаний власними силами підприємства протягом 2-3 місяців.

Впровадження III-системи прогнозування попиту є другим за пріоритетністю заходом. Інвестиції у розмірі 35000 тис. грн та щорічні поточні витрати 5500 тис. грн забезпечують додатковий прибуток у розмірі 124500 тис. грн на рік. Основним джерелом цього прибутку є скорочення затоварення (зменшення потреби в оборотному капіталі, «замороженому» у надлишкових запасах) та зменшення дефіциту товарів (недоотриманого доходу через відсутність товару в момент попиту). Для підприємства «Фокстрот» з коефіцієнтом оборотності запасів 6,86 раза та загальним обсягом запасів 2793674 тис. грн навіть незначне покращення точності прогнозування дає мультиплікативний ефект. NPV проекту за три роки становить 282800 тис. грн, термін окупності – 0,3 року (приблизно 4 місяці), IRR – 127,4%.

Система управління транспортом (TMS) з функцією динамічної маршрутизації потребує інвестицій 28000 тис. грн та щорічних витрат 6200 тис. грн. Очікувана економія транспортних витрат становить 82500 тис. грн на рік, що відповідає зниженню загальних витрат на збут приблизно на 2,2%. Така економія досягається за рахунок скорочення порожніх пробігів, оптимального завантаження транспортних засобів, зменшення простоїв та вибору

найбезпечніших маршрутів, що також знижує ризик пошкодження вантажу. Термін окупності TMS становить 0,4 року, IRR – 98,6%, що робить цей проект високоефективним.

Впровадження WMS вимагає інвестицій 45000 тис. грн та щорічних витрат 8500 тис. грн. Економічний ефект у 68500 тис. грн на рік формується за рахунок підвищення продуктивності складського персоналу (скорочення часу на пошук, ідентифікацію та комплектацію товарів), зменшення помилок при відвантаженні (скорочення рекламаций та повернень) та оптимізації використання складських площ. Додатковим непрямим ефектом є підвищення точності обліку запасів, що дозволяє зменшити страхові запаси без ризику дефіциту. Термін окупності WMS становить 0,8 року, IRR – 52,3%.

Комплексне впровадження всіх запропонованих заходів потребує загальних інвестицій у розмірі 428000 тис. грн та щорічних поточних витрат на підтримку систем у сумі 67400 тис. грн. Очікуваний сукупний економічний ефект становить 1005000 тис. грн на рік, що майже втричі перевищує валовий прибуток підприємства у 2025 році (4233337 тис. грн). Особливу увагу слід звернути на синергетичний ефект від одночасного впровадження взаємопов'язаних систем: наприклад, WMS надає точні дані про залишки для ІІІ-системи прогнозування, TMS використовує результати прогнозування для планування перевезень. За розрахунками, синергетичний ефект збільшує сукупний результат приблизно на 15-20% порівняно з сумою ефектів від окремих заходів.

NPV комплексного проекту за три роки становить 2253600 тис. грн, що еквівалентно більш ніж п'яти річним чистим прибуткам підприємства у 2025 році. Термін окупності комплексних інвестицій становить 0,5 року (6 місяців), що є надзвичайно високим показником для інвестицій у інформаційні технології. IRR проекту дорівнює 87,6%, що значно перевищує ставку дисконтування (18%) та альтернативну дохідність (депозити, ОВДП).

В умовах війни проекти з оптимізації логістичних процесів піддаються додатковим ризикам, які необхідно враховувати при оцінці ефективності.

Основними ризиками є: пошкодження або знищення складської та транспортної інфраструктури внаслідок бойових дій, мобілізація ключового персоналу, довготривалі блекаути, валютні коливання (при закупівлі імпортного обладнання), зростання вартості позикового капіталу. Аналіз чутливості показує, що NPV комплексного проекту залишається позитивним при збільшенні необхідних інвестицій на 50% або при зменшенні очікуваної економії на 40%. Критичним значенням, за якого проект стає неефективним ($NPV = 0$), є одночасне збільшення інвестицій на 35% та зменшення економії на 30%, що є малоймовірним сценарієм.

Для зниження ризиків рекомендується впроваджувати заходи поетапно, починаючи з найбільш ефективних та найменш капіталомістких (реінжиніринг, ІІІ-прогнозування, TMS). Інвестиції в фізичну інфраструктуру доцільно здійснювати переважно в західних регіонах, де ризики пошкодження є мінімальними. Крім того, слід передбачити можливість використання хмарних рішень, які не потребують розміщення серверного обладнання в небезпечних зонах.

Висновки за розділом 2

На основі проведеного аналізу логістичної системи підприємства «Фокстрот» було розроблено комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію логістичних процесів з урахуванням воєнних ризиків, які охоплюють десять ключових напрямів. До найбільш пріоритетних заходів (пріоритетність 1) віднесено диверсифікацію ланцюгів постачання через створення альтернативних маршрутів доставки із використанням західних кордонів та морських портів стран Європи, стратегічне управління запасами з формуванням страхового резерву товарів критичного асортименту в торгівельних точках, управління дебіторською заборгованістю через запровадження системи факторингу, а також реінжиніринг витрат на збут шляхом аудиту договірних відносин та централізації закупівель транспортних

послуг. Важливими є також заходи з оптимізації складської мережі, цифровізації логістики через впровадження WMS та системи прогнозування попиту з функцією ІІІ, страхування логістичних ризиків від воєнних загроз, енергетичної автономізації складів та магазинів, а також кадрового забезпечення шляхом створення резервного штату працівників. Розроблені заходи враховують специфічні воєнні ризики: пошкодження інфраструктури мінімізується через релокацію та розподіл запасів, мобілізація персоналу компенсується резервним штатом, блекаути нівелюються автономними джерелами енергії, а блокування портів долається через диверсифікацію маршрутів.

Для підвищення ефективності логістичних процесів запропоновано впровадження п'яти сучасних технологій та інформаційних систем, які у комплексі створюють єдиний цифровий простір управління ланцюгами постачання. До них належать: WMS для автоматизації складських операцій, TMS для динамічної маршрутизації перевезень з урахуванням воєнних обмежень, ІІІ-система прогнозування попиту на основі аналізу історичних даних та воєнних факторів, електронний документообіг EDI, роботизація складських операцій з використанням автономних мобільних роботів, а також система управління запасами з функцією безпечного резервування. Ключовими очікуваними результатами впровадження є: підвищення точності обліку запасів до 99,5%, скорочення часу комплектації замовлень на 35%, зниження транспортних витрат на 18-22%, підвищення оборотності запасів на 20-25%, зменшення втрат вантажу на 60%, скорочення часу обробки документації на 70%, а також забезпечення прозорості ланцюга постачання у режимі реального часу. Особливістю впровадження в умовах війни є орієнтація на хмарні рішення для складів у небезпечних регіонах, створення резервних команд персоналу, забезпечення автономного живлення критичних вузлів та використання модульних рішень, що легко масштабуються.

Проведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів із використанням показників чистої теперішньої вартості (NPV), внутрішньої

норми рентабельності (IRR) та терміну окупності засвідчила високу інвестиційну привабливість усіх проектів при ставці дисконтування 18% з урахуванням воєнних ризиків. Найвищу ефективність демонструють заходи з реінжинірингу витрат на збут (інвестиції 5000 тис. грн, річна економія 403000 тис. грн, IRR понад 200%, термін окупності 0,1 року), III-система прогнозування попиту (інвестиції 35000 тис. грн, річний ефект 124500 тис. грн, IRR 127,4%, термін окупності 0,3 року) та TMS (інвестиції 28000 тис. грн, річний ефект 82500 тис. грн, IRR 98,6%, термін окупності 0,4 року). Комплексне впровадження всіх заходів потребує загальних інвестицій у розмірі 248000 тис. грн та щорічних поточних витрат 37200 тис. грн, забезпечуючи сукупний річний економічний ефект 720500 тис. грн. При цьому NPV комплексного проекту за три роки становить 1775200 тис. грн, IRR дорівнює 75,8%, а термін окупності – 0,7 року. Аналіз чутливості підтверджує стійкість проектів до ризиків: NPV залишається позитивним при збільшенні інвестицій на 50% або зменшенні економії на 40%. Таким чином, запропоновані заходи є надзвичайно ефективними та мають бути реалізовані в першочерговому порядку, починаючи з найбільш рентабельних та найменш капіталомістких проектів (реінжиніринг, III-прогнозування, TMS), що дозволить підприємству «Фокстрот» відновити прибутковість та підвищити конкурентоспроможність в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження узагальнено теоретичні засади логістики та визначено економічну сутність логістичної системи підприємства. Встановлено, що логістична система являє собою цілісну, інтегровану та адаптивну сукупність взаємопов'язаних елементів і процесів, спрямованих на управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з метою мінімізації сукупних витрат, підвищення рівня обслуговування споживачів та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Обґрунтовано, що в сучасних умовах логістична система виступає не лише операційною складовою діяльності підприємства, а й важливим інструментом формування його конкурентних переваг.

Систематизація сучасних підходів до управління логістичними процесами в умовах конкурентного середовища дозволила встановити, що найбільш ефективними є концепції управління ланцюгами постачання (SCM), ощадливої логістики (Lean Logistics), «точно в строк» (Just-in-Time), а також цифровий та адаптивний підходи. Визначено, що в умовах цифрової трансформації та воєнних ризиків пріоритетного значення набувають інтеграція логістичних процесів, використання сучасних інформаційних технологій, диверсифікація джерел постачання та підвищення стійкості логістичних ланцюгів до зовнішніх загроз.

У результаті дослідження впливу логістичної системи на конкурентоспроможність підприємства встановлено, що рівень логістичного забезпечення безпосередньо визначає здатність підприємства формувати конкурентні переваги за рахунок скорочення витрат, прискорення товарообігу, підвищення якості логістичного сервісу, забезпечення надійності поставок та оперативного реагування на зміни ринкового середовища. Обґрунтовано доцільність розгляду логістичної системи як одного із стратегічних чинників забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Проведений аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства «Фокстрот» засвідчив наявність неоднозначних тенденцій розвитку. Протягом досліджуваного періоду спостерігалось зростання чистого доходу від реалізації продукції та валового прибутку, що свідчить про збереження ринкових позицій підприємства. Водночас встановлено суттєве скорочення операційного та чистого прибутку, що вказує на посилення впливу витратних факторів та необхідність підвищення ефективності управління ресурсами підприємства.

Діагностика логістичної системи підприємства «Фокстрот» дозволила виявити як позитивні, так і негативні аспекти її функціонування. До позитивних тенденцій віднесено підвищення оборотності запасів та скорочення тривалості їх обігу, що свідчить про покращення управління товарними запасами. Разом із тим встановлено значне зростання витрат на збут та дебіторської заборгованості, що негативно впливає на фінансові результати діяльності підприємства та потребує впровадження заходів щодо оптимізації логістичних процесів і підвищення ефективності управління оборотним капіталом.

Оцінка ефективності логістичних процесів та їх впливу на конкурентоспроможність підприємства показала зниження рентабельності логістичних витрат і скорочення чистого грошового потоку від операційної діяльності. Встановлено, що незважаючи на позитивні зміни у сфері управління запасами, окремі складові логістичної системи не забезпечують належного рівня економічної результативності. Це підтверджує необхідність комплексного удосконалення логістичної діяльності з метою підвищення її внеску у формування конкурентних переваг підприємства.

За результатами проведеного дослідження розроблено та економічно обґрунтовано комплекс заходів щодо удосконалення логістичної системи підприємства «Фокстрот», який передбачає диверсифікацію ланцюгів постачання, оптимізацію управління запасами, скорочення дебіторської заборгованості, зниження витрат на збут, а також впровадження сучасних

інформаційних систем і цифрових технологій управління логістичними процесами. Проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованих заходів, їх високий потенціал щодо підвищення ефективності логістичної діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арістаров Є. М., Квятковська Л. А., Кришан О. Ф. Інноваційні підходи до оптимізації транспортної логістики в умовах сучасного товарного ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С.86-90.
2. Ачкасова Л. М. Особливості цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 43. С. 211-224.
3. Багорка М., Ільченко Т., Кравець О. Місце логістичного менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-40> (дата звернення: 10.05.2026)
4. Бестужева С. В., Огієнко С. О. Аналітичне дослідження сутності та класифікації логістичної системи у сфері міжнародного бізнес. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 71. С. 14–20.
5. Близнюк А., Кудрявцева О. Використання логістичних методів управління транспортно-експедиторськими процесами. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-119> (дата звернення: 10.05.2026)
6. Бурковська А. В., Сизоненко Ю. С. Напрями вдосконалення логістичної діяльності підприємств. *Modern Economics*. 2021. №30. С. 52-56.
7. Буров Є., Кулявець А. Штучний інтелект у логістиці: можливості та виклики. *Вісник Національного університету у «Львівська політехніка»*. 2024. Вип. 16. С. 1-10.
8. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: [10.32782/2524-0072/2023-55-78](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78) (дата звернення: 10.05.2026).
9. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр.* Харків, 2021. № 37. С. 48–60.

10. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану. URL: <https://zenodo.org/records/7411975> (дата звернення: 10.05.2026).
11. Гринюк Н. А., Спірідонов Д. С. Теоретичні підходи до функціонування міжнародних логістичних систем. *Економіка та держава*. 2021. №12. С. 130–134.
12. Гриценко С. І., Котляр І. А. Оптимізація логістичних бізнес-процесів з використанням цифрових технологій. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1 (46). С. 113-117.
13. Гриценко С. І. Роль маркетингової логістики в сервісній діяльності компанії. Розвиток маркетингу в умовах інформатизації суспільства: монографія. Київ: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2019. С. 329-341.
14. Гриценко С. І., Музика В. В. Стратегічні перспективи формування транспортно-логістичного кластера ТОВ «МАК ХАУС» на ринку логістичних послуг. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3 (77). С. 74-82.
15. Гриценко С. І., Федорчук О. Д. Стратегічні перспективи розвитку транспортно-експедиційних послуг в глобальних ланцюгах постачання. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2 (47). С. 122-129.
16. Гриценко С. І., Миколаєнко Д. С. Цифрова трансформація логістичних послуг в умовах малого бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 2(80). С. 43–49.
17. Гриценко С. І., Смерічевська С. В., Савченко Л. В. Проєктування логістичних систем: навч. посіб. Київ: НАУ, 2024. 403 с.
18. Завербний А. С., Дзуліт З. П., Вуєк Х. І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750> (дата звернення: 10.05.2026).
19. Завербний А. С., Ломага Ю. Р. Проблеми та перспективи формування логістичних ланцюгів постачання у воєнний період за умови активізування євроінтеграції. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1927> (дата звернення: 10.05.2026).

20. Зрибнєва І. П. Аналіз впливу міжнародних логістичних коридорів на розвиток транспортної інфраструктури України. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14035809> (дата звернення: 10.05.2026)

21. Зубров С. М. Ефективний логістичний менеджмент в умовах глобальних ризиків та трансформацій для України. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 3 (73). С. 104-112.

22. Ємцев В. І. Оптимізація ресурсів та логістичних процесів харчових підприємств як основа підвищення конкурентоспроможності в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/6726/6824> (дата звернення: 10.05.2026)

23. Ільченко Т. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації потокових процесів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-83> (дата звернення: 10.05.2026)

24. Кіндрат О. В., Кропивка Т. Ю., Крайній В. О. Роль штучного інтелекту у розвитку логістики аграрних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16878351> (дата звернення: 10.05.2026)

25. Кирлик Н. «Штучний інтелект» та його використання в логістичних процесах. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. Т. 9-10(243-244). С. 59-66.

26. Коритько Т. Моделювання бізнес-процесів системи логістичної діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-86> (дата звернення: 10.05.2026)

27. Кочубей Д. В. Моделювання попиту та планування логістичних потужностей у дистрибуції вина з урахуванням сезонних коливань. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2025. № 8. С. 233-241.

28. Кучмєєв О. О. Методи та засоби управління ризиками в логістичних системах торговельних підприємств. *Проблеми економіки*. 2018. № 22 (2). С. 55-59.

29. Липов В. В. Індустрія 4.0 і формування ланцюгів (мереж) створення цінності на основі цифрових платформ. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2 (47). С. 152-161.

30. Литюга Ю., Морожик О. Логістика як ключовий фактор функціонування підприємства у військових умовах. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eb2b3d48-6355-4444-8404-9a168cc2874d/content> (дата звернення: 10.05.2026).

31. Левків Г., Франчук І., Ткачук Н. Ефективність управління логістичними операціями в торгівельній сфері: виклики безпеки в сучасних реаліях. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 5 (5). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5\(5\)-444-452](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5(5)-444-452) (дата звернення: 10.05.2026)

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

33. Марінов Є., Лісений Є. Цифрова трансформація в логістиці. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4574> (дата звернення: 10.05.2026)

34. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістична система підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 41. С. 108–111.

35. Медведєв Є., Попова Ю., Коваленко М. Інноваційні технології штучного інтелекту в управлінні логістикою соціальних підприємств. *Економіка та суспільство* 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-53>

36. Мідіна С., Пазєєва Г. Дослідження стану логістичного менеджменту в закладі вищої освіти і визначення шляхів його удосконалення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1 (77). С. 413-421.

37. Мінакова С., Грігорі О. Сучасні методи оптимізації логістичних процесів. *Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем*. 2023. № 2. С. 107- 127.

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

39. Мохненко А. С., Наумов О. Б., Чмут О. О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2023. Випуск 48. С. 19–24.

40. Наконечна Т. В., Гринів Н. Т. Застосування новітніх технологій у логістичній діяльності підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Том 32 (71). № 5. С. 16-21.

41. Онищенко С. П., Мельник О. М., Русанова С. С. Сутність та особливості логістики проєкту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 13. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16732519> (дата звернення: 10.05.2026)

42. Офіційний сайт компанії «Фокстрот». URL: https://foxtrotgroup.com.ua/about/who_we_are.html (дата звернення: 10.05.2026)

43. Офіційна фінансова звітність компанії «Фокстрот». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/23703827/ (дата звернення: 10.05.2026)

44. Парубець О. М. Модернізація транспортно-логістичної інфраструктури України під час війни: правовий аспект та економічне значення для відновлення держави. *Dictum factum*. 2024. № 2(16). С. 201–209.

45. Пічугіна Ю., Максимов О. Використання штучного інтелекту та сучасних інформаційних технологій у міських логістичних системах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-77> (дата звернення: 10.05.2026)

46. Погребний В. Управління логістичними процесами у транспортній сфері. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-87> (дата звернення: 10.05.2026)
47. Резнік Н. П., Руденко С. В., Пилипчук К. М. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. *Innovation and Sustainability*. 2022. №3. С. 95-102.
48. Рейкін В.С., Сапотницька Н.Я, Григорук І.О. Аналіз стратегій сталої логістики у глобальному масштабі. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 7. С. 651–663.
49. Рижова В. Застосування основних підходів, технологій та концепцій до управління логістикою та збутом підприємств агропромислового комплексу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. №332 (4). С. 332-338.
50. Савченко Т. В., Ніколюк О. В., Мардар М. Р. Логістична система управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств : монографія. Одеса : Одеська національна академія харчових технологій, 2021. 136 с.
51. Саєнсус М. А. Логістика як складник стратегії сталого розвитку. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 46-52.
52. Семенда Д. К., Семенда О. В. Роль і значення логістики в розвитку комерційної діяльності підприємств. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2025. № 1 (78). С. 87-94.
53. Синиця С. М., Вакун О. В., Данилишин В. І. Управління ризиками у логістичній діяльності підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 42. С. 78-83.
54. Сохецька А. В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 8–13.
55. Судук Н., Герасимович І. Застосування штучного інтелекту у виробничій логістиці: сучасні практики та перспективи. *Економіка та*

суспільство. 2025. № 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-40>
(дата звернення: 10.05.2026)

56. Терещенко С. І., Євтушенко А. М. Логістичний ланцюг постачання: управління та оптимізація. *Сучасні тенденції та проблеми управління*. 2023. № 6(17). С. 207–214.

57. Трушкіна Н. В., Шкригун Ю. О. Управління логістичною діяльністю підприємства в цифровій економіці: теоретичні засади. *Наукові інновації та передові технології*. 2021. №2(2). С. 152-166.

58. Харченко М. В., Цимбалістова О. А., Черніхова О. С. Цифрова трансформація логістичних бізнес-процесів на ринку авіаційних перевезень. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2021. № 44. С. 49–56.

59. Хацер М., Шишкін В. Логістична система як базова детермінанта формування прибутку підприємств в умовах постіндустріальної трансформації галузевих ринків. *Таврійський науковий вісник*. 2025. №24. С. 292-298.

60. Хмарська І., Сігаєва Т., Бачинська О. Оцінки ефективності та якості управління логістичним потенціалом. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-19> (дата звернення: 10.05.2026)

61. Хмелевський О. В. Перспективи цифрової трансформації міжнародної логістики. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6 (1). С. 189-194.

62. Шкригун Ю. О. Генезис поняття «логістична діяльність підприємства». *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2 (41). С. 183-190.

63. Шуляр Н., Мазур Ю., Деренко О. Логістичне управління як фактор стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 6 (57). С. 605-609.

64. Юр'єв В. О. Вплив розвитку транспортно-логістичної системи промислового ринку на економіку України. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 10. С. 153-161.

65. Google Gemini (версія 1.5 Pro). URL: <https://gemini.google.com/app> (дата звернення 08.05.2026)
66. Bilousko, T. (2023). Tsyfrovizatsiia marketynhovoï diialnosti pidpryiemstva [Digitalization of marketing activities of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76> [in Ukrainian].
67. Foxtrot. (2025). *Official YouTube channel of Foxtrot company*. Retrieved from URL: https://www.youtube.com/channel/UCOLjV189ASG3xPZF_8JZFgg/videos [in English].
68. Kucheruk, O., & Bolotnyi, Y. (2024). Tsyfrovizatsiia marketynhovykh komunikatsii u kreatyvnomu biznesi yak kliuchovyi faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv [Digitalization of marketing communications in creative business as a key factor in increasing enterprise competitiveness]. *Modeling the Development of Economic Systems*, (2), 271–276.
69. Cakmak, M. C., Agarwal, N., & Poudel, D. (2025). *Investigating algorithmic bias in YouTube Shorts*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2507.04605> [Preprint] [in English].
70. Hase, V., Boczek, K., & Scharkow, M. (2022). Adapting to affordances and audiences? A cross-platform, multi-modal analysis of the platformization of news. *Digital Journalism*. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.21371332> [in English].
71. OpenAI. ChatGPT (версія GPT-4o). URL: <https://chatgpt.com/> (дата звернення 21.04.2026)

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2023 рік

Дата та час подачі звіту	29.02.2024 11:27
Керівник	Зозуля Олексій Олександрович
Головний бухгалтер	Дані не зазначені
Вид економічної діяльності	47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення
Телефон	0504432661
КАТОТТГ	UA80000000001078669
Середня кількість працівників	2 653

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2023 року

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 597	14 068
первісна вартість	1001	1 598	14 630
накопичена амортизація	1002	1	562
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	1 168
Основні засоби	1010	672 207	749 743
первісна вартість	1011	1 054 341	1 233 454
знос	1012	382 134	483 711
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість	1016	0	-
інвестиційної нерухомості			
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість	1021	0	-
довгострокових біологічних активів			
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	62 850	33 280
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	736 654	798 259
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 483 690	2 292 170
виробничі запаси	1101	224	2 170
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	1 483 466	2 290 000
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	155 794	178 128
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	169 120	182 641
з бюджетом	1135	5 000	19
у тому числі з податку на прибуток	1136	5 000	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	6 516	5 974
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	37 457	12 724
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	193 003	1 113 968
готівка	1166	25 397	40 653
рахунки в банках	1167	167 606	1 073 314
Витрати майбутніх періодів	1170	93	16
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	95 642	41 118
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	2 146 315	3 826 758
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс (Усього активів)	1200	0	-
Пасив			
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	400 000	400 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-

емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-286 476	27 960
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	113 524	427 960

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	460 716	1 027 300
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	460 716	1 027 300
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	99 700	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	258 278	178 749
товари, роботи, послуги	1615	1 386 389	2 571 887
розрахунками з бюджетом	1620	10 935	73 406
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	10 769
розрахунками зі страхування	1625	0	6
розрахунками з оплати праці	1630	5 500	3 883

Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	99 465	138 767
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	14 380	25 707
Доходи майбутніх періодів	1665	2 049	37 025
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	432 033	140 327
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	2 308 729	3 169 757

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	2 882 969	4 625 017

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2023 рік

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 650 813	9 808 679
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	10 006 806	7 709 317
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
прибуток	2090	2 644 007	2 099 362
збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0

зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	68 099	119 398
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	152 909	105 975
Витрати на збут	2150	1 970 851	1 398 889
Інші операційні витрати	2180	43 743	541 963
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	544 603	171 933
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	65 614	12 055
Інші доходи	2240	4 834	9 362
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	211 083	188 641
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	16 951	29 943
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	387 017	-
збиток	2295	-	25 234
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-72 581	4 494
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	314 436	-
збиток	2355	-	20 740
	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Сукупний дохід			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0

Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	314 436	-20 740

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	39 249	526 314
Витрати на оплату праці	2505	310 451	280 142
Відрахування на соціальні заходи	2510	64 125	61 143
Амортизація	2515	319 670	352 475
Інші операційні витрати	2520	1 434 008	826 753
Разом	2550	2 167 503	2 046 827

Додаток Б

Фінансова звітність за 2024 рік

Дата та час подачі звіту	17.03.2025 15:30
Керівник	Зозуля Олексій Олександрович
Головний бухгалтер	Дані не зазначені
Вид економічної діяльності	47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення
Телефон	0504432661
КАТОТТГ	UA80000000001078669
Середня кількість працівників	2 809

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	14 068	16 710
первісна вартість	1001	14 630	18 767
накопичена амортизація	1002	562	2 057
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 168	18 595
Основні засоби	1010	749 743	946 006
первісна вартість	1011	1 233 454	1 570 412
знос	1012	483 711	624 406
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	33 280	31 097
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	798 259	1 012 408
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2 292 170	2 329 213
виробничі запаси	1101	2 170	1 005
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	2 290 000	2 328 208
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	178 128	230 086
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	182 641	75 781
з бюджетом	1135	19	978

у тому числі з податку на прибуток	1136	0	973
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	5 974	3 808
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12 724	277 521
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 113 968	664 603
готівка	1166	40 653	30 566
рахунки в банках	1167	1 073 314	634 037
Витрати майбутніх періодів	1170	16	298
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
<i>у тому числі:</i>			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	41 118	61 014
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	3 826 758	3 643 302
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	4 625 017	4 655 710
Пасив			
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	400 000	400 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	27 960	34 681
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	427 960	434 681
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 027 300	1 085 420
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
<i>у тому числі:</i>			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	1 027 300	1 085 420

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	178 749	305 785
товари, роботи, послуги	1615	2 571 887	2 540 312
розрахунками з бюджетом	1620	73 406	23 206
у тому числі з податку на прибуток	1621	10 769	-
розрахунками зі страхування	1625	6	-
розрахунками з оплати праці	1630	3 883	3 848
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	138 767	148 522
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	25 707	49 869
Доходи майбутніх періодів	1665	37 025	22 515
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	140 327	41 552
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	3 169 757	3 135 609
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	4 625 017	4 655 710

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 882 632	12 650 813
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	11 540 492	10 006 806
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
прибуток	2090	3 342 140	2 644 007
збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	37 992	68 099
<i>у тому числі:</i>			

дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	203 419	152 909
Витрати на збут	2150	2 898 816	1 970 851
Інші операційні витрати	2180	20 195	43 743
<i>у тому числі:</i>			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	257 702	544 603
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	70 089	65 614
Інші доходи	2240	5 792	4 834
<i>у тому числі:</i>			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	312 329	211 083
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	12 350	16 951
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	8 904	387 017
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 183	-72 581
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	6 721	314 436
збиток	2355	-	-
	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	65 565	39 249
Витрати на оплату праці	2505	555 776	310 451
Відрахування на соціальні заходи	2510	112 427	64 125
Амортизація	2515	397 120	319 670
Інші операційні витрати	2520	1 991 542	1 434 008
Разом	2550	3 122 430	2 167 503

Додаток В

Фінансова звітність за 2025 рік

Дата та час подачі звіту	26.02.2026 20:04
Керівник	Поліщук Юрій Анатолійович
Головний бухгалтер	Дані не зазначені
Вид економічної діяльності	47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення
Телефон	0504432661
КАТОТТГ	UA80000000001078669
Середня кількість працівників	2 744

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2025 року

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	16 710	14 833
первісна вартість	1001	18 767	18 767
накопичена амортизація	1002	2 057	3 934
Незавершені капітальні інвестиції	1005	18 595	0
Основні засоби	1010	946 006	900 187
первісна вартість	1011	1 570 412	1 846 987
знос	1012	624 406	946 800
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	31 097	31 097
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	1 012 408	946 117
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2 329 213	2 793 764
виробничі запаси	1101	1 005	90
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	2 328 208	2 793 674
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	230 086	481 343
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	75 781	234 786
з бюджетом	1135	978	973
у тому числі з податку на прибуток	1136	973	973

Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	3 808	2 186
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	277 521	297 860
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	664 603	827 061
готівка	1166	30 566	50 191
рахунки в банках	1167	634 037	776 869
Витрати майбутніх періодів	1170	298	2
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
<i>у тому числі:</i>			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	61 014	43 658
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	3 643 302	4 681 633
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	4 655 710	5 627 750
Пасив			
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	400 000	400 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	34 681	69 906
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	434 681	469 906
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 085 420	901 004
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
<i>у тому числі:</i>			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	1 085 420	901 004

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	305 785	374 831
товари, роботи, послуги	1615	2 540 312	3 531 549
розрахунками з бюджетом	1620	23 206	58 443
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
розрахунками зі страхування	1625	0	320
розрахунками з оплати праці	1630	3 848	4 122
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	148 522	133 078
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	49 869	71 705
Доходи майбутніх періодів	1665	22 515	32 922
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	41 552	49 870
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	3 135 609	4 256 840
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	4 655 710	5 627 750

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2025 рік

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19 153 233	14 882 632
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	14 919 896	11 540 492
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
прибуток	2090	4 233 337	3 342 140
збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	141 832	37 992
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0

дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	325 214	203 419
Витрати на збут	2150	3 667 218	2 898 816
Інші операційні витрати	2180	211 620	20 195
<i>у тому числі:</i>			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	171 117	257 702
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	171 913	70 089
Інші доходи	2240	7 279	5 792
<i>у тому числі:</i>			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	313 273	312 329
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	1 811	12 350
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	35 225	8 904
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-2 183
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	35 225	6 721
збиток	2355	-	-
	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	31 263	65 565
Витрати на оплату праці	2505	834 713	555 776
Відрахування на соціальні заходи	2510	170 594	112 427
Амортизація	2515	493 675	397 120
Інші операційні витрати	2520	2 673 806	1 991 542
Разом	2550	4 204 051	3 122 430