

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ім. адмірала Макарова

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА

ЕКОЛОГІЇ МОРЯ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ЦИФРОВОГО БІЗНЕСУ



«Допустити до захисту»

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент О.П. Корнієнко

(підпис зав. кафедрою)

« 10 » 06 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеню вищої освіти **бакалавр**

на тему: **Розробка та обґрунтування бізнес-плану розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «Логістик Трейд Компані»**

Виконав: студент IV курсу, групи 4411

Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

(шифр і назва спеціальності)

ОП Бізнес та приватне підприємництво

Думановський І.В.

(прізвище та ініціал)

Науковий керівник

к.е.н., доц. Рогов В.Г.

(прізвище та ініціали)

Миколаїв – 2026 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА**

Факультет економіки моря
Кафедра економіки та цифрового бізнесу
Освітній рівень – перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 076 Підприємство та торгівля
Освітня програма – Бізнес та приватне
підприємництво

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Гарант освітньої програми



Олена ЖУКОВА

« 20 » 03 2026 р.

ЗАВДАННЯ

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»**

Студенту Думановський І.В.

(Прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Розробка та обґрунтування бізнес-плану розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «Логістик Трейд Компані»).

2. Керівник роботи к.е.н., доц. Рогов В.Г.

Затверджені наказом ректора № 212-уч від «02» 03 2026 року

Вихідні дані по роботі: Законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні дані Державної служби статистики України. В роботі використовувалася довідкова література, наукові праці вітчизняних та закордонних науковців.

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів):

1. Підприємство як первинна ланка економіки.

2. Аналіз та оцінка економічного стану ТОВ «Логістик Трейд Компані»

3. Бізнес-план розвитку ТОВ «Логістик Трейд Компані»

4. Охорона праці

5. Перелік презентаційних матеріалів

1. Функції підприємств та ієрархія планування. 2. Показники стану та ефективності використання основних засобів ТОВ «Логістик Трейд Компані». 3. Показники рентабельності ТОВ «Логістик Трейд Компані». 4. Показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «Логістик Трейд Компані». 5. Показники ділової активності ТОВ «Логістик Трейд Компані» 6. Прогноз фінансових результатів ТОВ «Логістик Трейд Компані» на 2026–2028 рр. 7. Показники ефективності та окупності бізнес-плану ТОВ «Логістик Трейд Компані»

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	10.02.2026	
2.	Затвердження наукового керівника та теми кваліфікаційної роботи	20.02.2026	
3.	Збір статистичної інформації	15.03.2026	
4.	Вивчення методичних та наукових видань, інтернет-джерел з теми випускної дипломної роботи	20.03.2026	
5.	Розробка теоретичного розділу	10.04.2026	
6.	Розробка аналітичного розділу	20.04.2026	
7.	Розробка проєктного розділу	10.05.2026	
8.	Розробка вступу, висновків та інших розділів	12.05.2026	
9.	Завершення рукопису кваліфікаційної роботи та ознайомлення з ним наукового керівника і Консультантів	15.05.2026	
10.	Усунення зауважень наукового керівника та повне завершення кваліфікаційної роботи	25.05.2026	
15.	Розробка презентації кваліфікаційної роботи	27.05.2026	
16.	Подання закінченої роботи на кафедральну комісію та її захист	01.06.2026	
17.	Подання кваліфікаційної роботи рецензенту та отримання рецензії	10.06.2026	
18.	Захист кваліфікаційної роботи перед ДЕК	20.06.2026	

Студент



(підпис)

Думановський І.В.

(ПБ)

Керівник роботи



Рогов В.Г.

(ПБ)

АНОТАЦІЯ

Думановський І.В. *«Розробка та обґрунтування бізнес-плану розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «Логістик Трейд Компані»)»* – випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр». – Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв, 2026.

Розглянуто соціально-економічну природу підприємства та його основні функції, роль планування у підприємницькій діяльності. Виконано аналіз економічного стану ТОВ «Логістик Трейд Компані». Розроблено бізнес-план розвитку підприємства.

Ключові слова: підприємство, планування, бізнес-план, економічна ефективність.

ANNOTATION

Dumanovskyi I.V. *"Development and Justification of the Business Plan for the Development of 'Logistic Trade Company' LLC"* – Bachelor's Degree Qualification Paper. – Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, 2026.

The socio-economic nature of the enterprise, its main functions, and the role of planning in entrepreneurial activity are examined. An analysis of the economic state of "Logistic Trade Company" LLC has been performed. A business plan for the development of the enterprise has been developed.

Keywords: enterprise, planning, business plan, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1 ПІДПРИЄМСТВО ЯК ПЕРВИННА ЛАНКА ЕКОНОМІКИ.....	8
1.1. Соціально – економічна природа підприємств та його основні функції.....	8
1.2. Роль планування у забезпеченні ефективності підприємницької діяльності.....	19
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Логістик Трейд Компані».....	31
2.1. Характеристика підприємства	31
2.2. Оцінка стану та динаміки виробничих ресурсів підприємства	34
2.3. Оцінка результативності роботи підприємства	39
РОЗДІЛ 3 БІЗНЕС-ПЛАН РОЗВИТКУ ТОВ «Логістик Трейд Компані»	50
3.1. Резюме	50
3.2. Опис продукту	51
3.3. Маркетинговий план.....	55
3.4. Виробничий план.....	58
3.5. Організаційний план.....	59
3.6. Фінансовий план	61
3.7. Оцінка ризиків.....	63
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ	66
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	75
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Будь-яка сучасна організація, яка прагне зберегти та посилити свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, не може обійтися без дієвої системи стратегічного та оперативного планування. В умовах стрімких економічних трансформацій в Україні, зумовлених як інтеграцією країни у глобальні ринкові процеси, так і масштабними викликами, породженими повномасштабною збройною агресією росії, підприємства змушені постійно шукати та впроваджувати методи, що гарантують максимальну обґрунтованість і результативність управлінських рішень. Нинішнє ринкове середовище характеризується складними умовами функціонування логістичних та комерційних ланцюгів, високим рівнем конкуренції та динамічністю попиту, що робить системний контроль і розробку комплексних заходів щодо підвищення ефективності діяльності пріоритетним завданням для власників і керівництва.

У цих умовах бізнес-планування виступає оптимальним інструментом, який не лише структурує майбутні кроки компанії, а й дозволяє чітко аргументувати інвестиційні пропозиції, доводити життєздатність проєктів та адаптуватися до змінних зовнішніх умов. Оволодіння методологією складання бізнес-планів набуває критичної ваги, оскільки сучасний менеджмент вимагає детального прорахунку кожного елементу діяльності, а залучення фінансових ресурсів для підтримки національної економіки можливе лише за умови прозорого, економічно обґрунтованого та реалістичного планування, що зумовлює необхідність своєчасного формування та коригування відповідних документів.

У зв'язку з цим метою даної випускної роботи є комплексний аналіз економічного стану ТОВ «Логістик Трейд Компані» та науково-практична розробка бізнес-плану, спрямованого на забезпечення його подальшого розвитку. Об'єктом дослідження виступає господарська діяльність зазначеного товариства, а предметом – механізми та інструменти забезпечення ефективного функціонування підприємства через впровадження стратегічного бізнес-плану.

Для досягнення поставленої мети в роботі послідовно вирішуються такі завдання:

розкрито економічну природу та ключові функції сучасного підприємства, проаналізовано логіку формування та стратегічну роль бізнес-планування в системі управління, надано детальну характеристику операційної діяльності досліджуваного товариства, проведено діагностику його активів, а також здійснено оцінку результативності та фінансового стану, що слугує базовою передумовою для проєктування майбутніх заходів. Фінальним етапом дослідження стає безпосередня розробка бізнес-плану розвитку підприємства з обґрунтуванням його економічної доцільності та інвестиційної привабливості.

Структура випускної роботи логічно відображає послідовність вирішення зазначених завдань і складається з чотирьох розділів, вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків. Робота містить 79 сторінок друкованого тексту, 16 таблиць та 2 додатків. Список літератури включає 7 джерел.

Перший розділ присвячено теоретико-методологічним засадам дослідження: у ньому розглянуто економічну природу підприємства, класифікацію видів економічної діяльності в Україні, структурні особливості та фактори впливу на операційну ефективність, а також систематизовано логіку розробки та функціональне призначення бізнес-плану в умовах ринкової економіки.

У другому розділі здійснено поглиблений аналіз господарської діяльності ТОВ «Логістик Трейд Компані», виявлено ключові резерви та вихідні передумови для його стратегічного розвитку.

Третій розділ містить практичну розробку бізнес-плану проєкту розвитку підприємства, супроводжується розрахунками економічної ефективності запропонованих заходів та комплексним аналізом потенційних ризиків їх реалізації.

Четвертий розділ присвячено питанням охорони праці, де досліджено організацію безпечних умов функціонування персоналу, технічні вимоги до експлуатації обладнання та заходи щодо запобігання виробничому травматизму.

РОЗДІЛ 1

ПІДПРИЄМСТВО ЯК ПЕРВИННА ЛАНКА ЕКОНОМІКИ

1.1. Соціально-економічна природа підприємств та його основні функції

Підприємство як фундаментальна ланка економічної системи являє собою складний соціально-економічний феномен, який поєднує в собі матеріальне виробництво з соціальною організацією людської діяльності. Його природа не зводиться виключно до техніко-технологічного процесу перетворення ресурсів у готовий продукт, а передбачає глибоку інтеграцію економічних інтересів та соціальних відносин, що формуються в межах трудового колективу, ринкового середовища та суспільства загалом. Даний дуалізм визначає підприємство як відкриту систему, що одночасно виступає як суб'єкт господарювання, орієнтованим на ефективність, конкурентоспроможність та фінансовий результат, і соціальним інститутом, що забезпечує зайнятість, формує професійну культуру, впливає на якість життя населення та бере на себе частину відповідальності за суспільний розвиток.

Економічна сутність підприємства полягає в його здатності раціонально комбінувати фактори виробництва працю, капітал, природні ресурси, підприємницькі здібності та інформацію з метою створення товарів або послуг, що мають споживчу вартість і здатні задовольняти суспільні потреби. У ринкових умовах підприємство діє як самостійний суб'єкт підприємництва, який несе економічні ризики, оптимізує витрати, формує ціни та прагне до фінансової стійкості й прибутковості. Економічна природа передбачає орієнтацію на ефективність використання ресурсів, максимізацію доданої вартості та забезпечення відтворювального процесу в національній економіці. Через підприємства реалізується механізм ринкового ціноутворення, відбувається перерозподіл капіталу, формуються інвестиційні потоки та створюється податкова база держави, що робить їх незамінним драйвером макроекономічного зростання.

Водночас соціальна природа підприємства не менш вагома, оскільки воно є місцем концентрації людського капіталу, де формуються міжособистісні зв'язки,

професійні компетенції, трудові звичаї та корпоративна ідентичність. Підприємство забезпечує соціальну стабільність через створення робочих місць, гарантування гідної оплати праці, надання соціальних пільг, розвиток інфраструктури навколишніх територій та підтримку місцевих ініціатив. Воно виступає важливим елементом соціальної мобільності, даючи можливість особистісного та кар'єрного зростання, а також сприяє формуванню громадянської відповідальності через дотримання етичних норм, повагу до прав працівників та участь у вирішенні суспільних проблем.

Соціальний вимір підприємства особливо виявляється в умовах криз чи структурних трансформацій, коли від його стійкості безпосередньо залежить добробут тисяч сімей, демографічна ситуація в регіоні та загальний соціальний клімат. Економічна та соціальна складові природи підприємства не існують ізольовано, а перебувають у постійній взаємодії, де фінансовий успіх стає підґрунтям для соціальних інвестицій, а високий рівень соціальної відповідальності, у свою чергу, підвищує продуктивність, лояльність персоналу, довіру споживачів та репутацію бренду.

У сучасному глобалізованому середовищі ця інтеграція знаходить своє вираження в концепції сталого розвитку та ESG-принципах, які вимагають від підприємств балансувати між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та екологічною безпекою. Сьогодні успішне підприємство це не лише генератор прибутку, а й відповідальний стейкхолдер, який враховує інтереси працівників, споживачів, місцевих громад, інвесторів та держави, формуючи довгострокову цінність замість короткострокової вигоди. Зазначена соціально-економічна природа безпосередньо зумовлює систему функцій підприємства, які реалізуються як єдиний управлінський та виробничий комплекс.

Функції підприємств наведені на рис. 1.1.

Виробнича функція залишається базовою, оскільки саме через неї здійснюється перетворення сировини, матеріалів, енергії та знань у готовий продукт або послугу, що задовольняє попит на ринку та створює матеріальну основу суспільного добробуту.

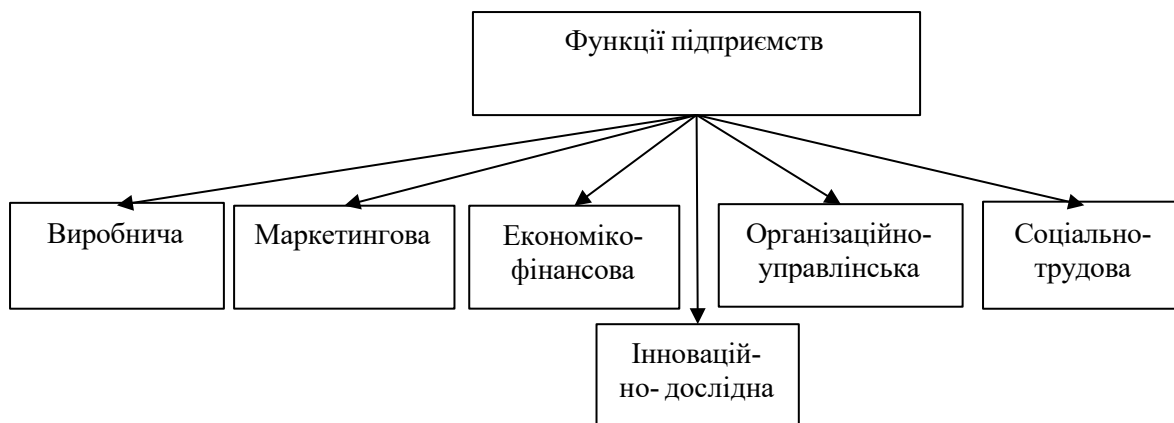


Рис. 1.1. Функції підприємств

Джерело: [1 – 2]

Економіко-фінансова функція забезпечує формування капіталу, управління грошовими потоками, інвестиційну діяльність, ціноутворення, облік, аудит та контроль за рентабельністю, створюючи фінансову основу для відтворення, розширення виробництва та подолання ринкових ризиків.

Маркетингова функція орієнтована на дослідження ринку, сегментацію попиту, просування продукції, побудову довгострокових відносин зі споживачами та адаптацію до змін кон'юнктури, що дозволяє підприємству не лише продавати, а й формувати споживчу культуру та лояльність.

Інноваційно-дослідна функція відображає об'єктивну потребу в постійному оновленні технологій, продуктів, сервісів та бізнес-моделей, забезпечуючи довгострокову життєздатність у динамічному, технологічно насиченому середовищі, де конкурентоспроможність визначається не обсягами, а унікальністю та швидкістю реакції на зміни.

Соціально-трудова функція охоплює управління персоналом, проектування умов праці, розвиток компетенцій, мотивацію, охорону здоров'я, соціальний захист та формування корпоративної культури, що безпосередньо впливає на продуктивність, зниження плинності кадрів та створення атмосфери взаємної відповідальності.

Управлінсько-організаційна функція інтегрує всі аспекти діяльності через стратегічне планування, координацію, контроль, прийняття рішень та побудову

ефективних комунікаційних каналів, забезпечуючи цілісність, гнучкість та результативність бізнес-процесів.

Окремо варто виокремити екологічну функцію, яка в сучасних умовах набуває пріоритетного значення, оскільки передбачає мінімізацію шкідливого впливу на довкілля, раціональне використання природних ресурсів, впровадження ресурсозберігаючих та «зелених» технологій, а також прозору звітність перед суспільством, що відповідає як національному законодавству, так і міжнародним екологічним стандартам. Кожна з цих функцій не існує ізольовано, а функціонує в єдиній системі, де економічні результати посилюються соціальними зусиллями, а соціальна стабільність підтримується економічною міццю, утворюючи замкнений цикл відтворення цінності.

У контексті цифрової трансформації, глобальних викликів, міграції знань та зміни парадигми бізнесу природа підприємства продовжує ускладнюватися, набуваючи нових рис мережевої взаємодії, гнучкості, соціальної інноваційності та відкритості до співпраці з державою, науковими установами та громадянським суспільством. Підприємства дедалі більше переходять від вузько економічної логіки максимізації прибутку до комплексної моделі створення спільної цінності, де фінансовий результат і соціальний прогрес розглядаються не як альтернативи, а як взаємозалежні категорії, що підсилюють одна одну.

Таким чином, соціально-економічна природа підприємства та його функції становлять єдиний організм, у якому техніко-економічна раціональність поєднується з гуманістичною спрямованістю, а ринкова динаміка з відповідальністю перед суспільством та майбутніми поколіннями. Саме такий синтез забезпечує не лише виживання бізнесу в умовах невизначеності, а й його здатність формувати стійкий, інклюзивний, технологічно розвинений та соціально згуртований економічний простір, що відповідає стратегічним інтересам як окремих громадян, так і держави в цілому.

Розвиток цієї інтегрованої моделі неможливий без глибокого розуміння інституційного середовища, в якому функціонує сучасне підприємство, оскільки саме правові норми, державна політика, міжнародні стандарти та ринкові інститути формують рамки, у яких реалізується його соціально-економічна сутність. Держава

виступає не лише регулятором та податковим агентом, а й партнером у створенні інфраструктури, підтримці інновацій, захисті конкуренції та формуванні сприятливого бізнес-клімату, тоді як підприємство, у свою чергу, стає виконавцем стратегічних національних пріоритетів, від імпортозаміщення до цифровізації та зеленого переходу. Така взаємозалежність вимагає від бізнесу високого рівня прозорості, дотримання стандартів корпоративного управління, антикорупційних механізмів та етичних кодексів, які трансформують традиційну ієрархічну модель у систему відповідальності перед широким колом стейкхолдерів.

У цьому контексті корпоративна культура перестає бути виключно внутрішнім інструментом мотивації й перетворюється на публічний актив, що визначає репутаційний капітал, інвестиційну привабливість та здатність залучати висококваліфікованих фахівців в умовах глобальної конкуренції за людський ресурс. Етичне лідерство, соціальна справедливість у оплаті праці та інклюзивність кадрів стають не додатковими опціями, а базовими вимогами до життєздатності бізнесу, оскільки споживачі, інвестори та регулятори дедалі частіше оцінюють компанію не лише за фінансовими звітами, а й за якістю її впливу на суспільство.

Технологічна революція, зокрема поширення штучного інтелекту, великих даних, промислового інтернету речей та розподілених реєстрів, кардинально переосмислює функціональну архітектуру підприємства, перетворюючи його з механістичної виробничої одиниці на адаптивну цифрову екосистему, здатну до самонавчання та швидкої реакції на зміни. Цифровізація торкається не лише автоматизації операційних процесів, а й фундаментальної зміни бізнес-моделей, де цінність створюється через платформні рішення, мережеві ефекти, гіперперсоналізацію сервісів та безперервний обмін даними між постачальниками, виробниками, логістичними операторами та кінцевими споживачами.

У таких умовах інноваційна функція набуває стратегічного пріоритету, оскільки саме швидкість впровадження нових технологій, гнучкість організаційної структури, відкритість до експериментування та здатність до крос-функціональної взаємодії визначають довгострокову конкурентоспроможність. Одночасно цифрова трансформація посилює соціальний вимір діяльності, вимагаючи від підприємств

інвестувати в перепідготовку кадрів, забезпечувати цифрову грамотність, гарантувати захист персональних даних, запобігати алгоритмічній дискримінації та мінімізувати ризики технологічного виключення окремих груп населення. Таким чином, технологічний прогрес не замінює соціально-економічну природу підприємства, а навпаки, поглиблює її, роблячи взаємозв'язок між продуктивністю, інклюзивністю та відповідальністю ще більш очевидним, системним та неминучим.

Умови глобальної нестабільності, спричинені геополітичними конфліктами, кліматичними змінами, ланцюговими порушеннями поставок та фінансовою волатильністю, висунули на перший план здатність підприємства до адаптації, стійкості та антикризового управління, перетворивши ці характеристики з додаткових переваг у базові умови виживання та стратегічного розвитку. Сучасне підприємство мусить поєднувати глобальну інтеграцію з локальною вкоріненістю, використовуючи переваги міжнародних ринків, технологічних партнерств та інвестиційних потоків, водночас зберігаючи гнучкість локальних операційних моделей, підтримуючи регіональні постачальницькі мережі та адаптуючи продукцію до специфіки місцевого попиту та культурних особливостей.

Цей баланс між глобалізацією та локалізацією, часто окреслюваний як «глокалізація», стає важливим елементом стратегічного управління, оскільки дозволяє мінімізувати системні ризики, зберігати виробничу та технологічну безпеку, а також зміцнювати довіру споживачів через прозорість і відповідальність перед конкретними громадами. Антикризова стійкість формується не лише через фінансові резерви чи диверсифікацію портфелів, а й через розвинену соціальну інфраструктуру всередині підприємства, де високий рівень довіри, колективна відповідальність, спільне розуміння місії та горизонтальна комунікація дозволяють колективу швидко реагувати на зміни, зберігати продуктивність у стресових умовах та відновлювати операційну діяльність із мінімальними втратами. У цьому сенсі підприємство виступає як буфер між макроекономічними шоками та мікрорівнем добробуту, забезпечуючи соціальну амортизацію та підтримуючи відтворювальні процеси в регіонах свого функціонування.

Перспективи розвитку підприємства в найближчі десятиліття будуть визначатися здатністю інтегрувати економічну ефективність, соціальну справедливість та

екологічну відповідальність у єдину стратегію, де прибуток розглядається не як кінцева мета, а як інструмент досягнення ширших суспільних цілей та фінансування переходу до циркулярної економіки. Трансформація бізнес-філософії від вузького акціонерного капіталізму до стейкхолдерської моделі вимагає від керівництва підприємств нового типу мислення, де довгострокова цінність створюється через прозорі ланцюги створення вартості, інклюзивне залучення працівників у прийняття рішень, партнерство з державою та науковими установами у вирішенні структурних проблем, а також активну участь у формуванні кліматично нейтральних виробничих циклів.

У цьому процесі підприємство перетворюється на соціальний організм, здатний до самоорганізації, безперервного навчання та еволюційної адаптації, де кожен функціональний напрям від виробництва до маркетингу, від фінансів до управління персоналом, підпорядковується логіці створення спільного блага та мінімізації зовнішніх негативних ефектів. Саме така трансформація забезпечує не лише комерційну успішність, а й суспільну легітимність, перетворюючи підприємство з ізольованого економічного агента на невід'ємну частину соціально-економічної тканини держави, здатну відповідати на виклики майбутнього, зберігаючи динамічний баланс між інноваційним драйвом, гуманістичними цінностями, екологічною обачністю та стратегічною відповідальністю перед наступними поколіннями.

У цьому контексті еволюція людського капіталу набуває центрального значення, оскільки саме люди залишаються головним джерелом інновацій, адаптивності та соціальної цінності підприємства, навіть у домінуючому цифровому середовищі. Трансформація форм зайнятості, поширення гібридних та дистанційних моделей роботи, розвиток проєктної та платформової економіки й інтенсивна співпраця людини з алгоритмами вимагають переосмислення трудових відносин, переходу від жорсткої ієрархії до мережевої взаємодії, де автономія, довіра, гнучкість та безперервне навчання стають базовими елементами організаційної культури.

Підприємства дедалі більше інвестують у розвиток м'яких навичок, емоційний інтелект, крос-культурну комунікацію та здатність до системного мислення, розуміючи, що саме ці компетенції забезпечують унікальність у світі автоматизованих процесів та штучного інтелекту. Одночасно змінюється парадигма вимірювання успіху, оскільки

фінансові показники більше не сприймаються як достатній інструмент оцінки діяльності, поступаючись місцем інтегрованим звітності, ESG-метрик, оцінці соціального впливу та довгострокових індикаторів створення спільної цінності, що формують нову архітектуру корпоративної відповідальності, прозорості та діалогу з інвесторами, які дедалі частіше орієнтуються на вплив, а не лише на дохідність.

Ця трансформація вимірювальної культури супроводжується глибоким переосмисленням ролі підприємства у просторовому та регіональному розвитку, де бізнес виступає ключовим агентом територіальної кооперації, формування інноваційних кластерів, підтримки малого та середнього підприємництва та інтеграції локальних економік у глобальні ланцюги створення вартості без втрати культурної, історичної та екологічної ідентичності регіонів, що сприяє подоланню територіальних диспропорцій та зміцненню соціальної згуртованості. Етичне лідерство та моральна відповідальність керівництва стають критичними факторами легітимності, оскільки суспільство, регулятори та міжнародні інституції дедалі частіше вимагають від бізнесу не лише дотримання законодавства, а й активного формування нового соціального контракту, де справедливість, інклюзивність, повага до гідності праці, підтримка вразливих груп населення та участь у розв'язанні суспільних викликів інтегровані в стратегічні цілі компанії та відображені в реальних управлінських практиках.

Управлінські моделі еволюціонують у бік агільних структур, розподіленого прийняття рішень, участі працівників у стратегічному плануванні, створення відкритих інноваційних платформ та впровадження механізмів внутрішнього підприємництва, що дозволяють організаціям швидко адаптуватися до невизначеності, зберігати внутрішню згуртованість, мінімізувати бюрократичні бар'єри та підтримувати баланс між операційною ефективністю та соціальною місією.

Синтез бізнесу з освітньою, науковою та культурною сферами набуває системного характеру, оскільки підприємства стають замовниками та співавторами досліджень, інвесторами в університетські лабораторії, менторами для молодих фахівців, партнерами у створенні навчальних програм та архітекторами освітніх траєкторій, що забезпечують безперервний потік знань, технологій та культурних кодів у реальний сектор економіки, перетворюючи академічне середовище на живий джерело

інноваційного потенціалу. Ця взаємодія формує підприємство як відкриту екосистему, здатну до самооновлення, де кожен процес від розробки продукту до утилізації відходів, від комунікації зі споживачами до підтримки місцевих громад підпорядковується логіці довгострокової стійкості, циркулярності та відповідальності перед суспільством, а не лише короткостроковій фінансовій вигоді.

У філософському та культурному вимірі підприємство дедалі більше сприймається не як інструмент накопичення капіталу, а як цивілізаційний інститут, що формує нові стандарти поведінки, впливає на ціннісні орієнтири суспільства, впроваджує норми відповідальності та бере на себе частину відповідальності за майбутнє людства, стаючи майданчиком діалогу між економічною раціональністю, гуманістичними ідеалами та екологічними межами планети. Така глибинна трансформація дозволяє бізнесу подолати кризу довіри, відновити суспільну легітимність та стати справжнім драйвером інклюзивного зростання, де економічна доцільність поєднується з соціальною справедливістю, технологічний прогрес узгоджується з ресурсною обачністю, а корпоративні інтереси гармонійно інтегруються в суспільне благо.

Майбутнє підприємства полягає не у масштабі чи ринковому домінуванні, а у здатності створювати мережі співпраці, підтримувати різноманітність, поважати природні та соціальні межі, формувати простір, у якому кожен учасник економічного процесу відчуває себе не лише виконавцем чи ресурсом, а повноцінним творцем спільного майбутнього, що й забезпечує йому не лише комерційну успішність, а й історичну значущість, культурну вагу та довгострокову суспільну повагу, перетворюючи бізнес на справжній інструмент цивілізаційного розвитку та гуманістичного прогресу.

Реалізація цих трансформативних векторів наштовхується на низку системних викликів, які вимагають від підприємства не лише декларації принципів, а й глибокої інституційної перебудови внутрішніх механізмів управління, оцінки результатів та розподілу відповідальності.

Перехід від акціонерної до стейкхолдерської моделі супроводжується об'єктивними труднощами узгодження часто конфліктуючих інтересів, коли вимоги

інвесторів до короткострокової рентабельності стикаються з потребами працівників у стабільності, споживачів у якості та безпеці, громад у екологічній цілісності та держави у макроекономічній збалансованості. Подолання цієї напруги вимагає впровадження нових інструментів стратегічного планування, серед яких сценарний аналіз, динамічне бюджетування, багатокритеріальна оцінка інвестицій та інтегровані системи управління впливом, що дозволяють трансформувати розрізнені цілі в єдину траєкторію довгострокового розвитку.

Паралельно формується новий регуляторний ландшафт, де міжнародні стандарти звітності, директиви з корпоративної обачності, вимоги до розкриття кліматичних ризиків та норми штучного інтелекту створюють обов'язкове правове середовище, яке поступово перетворює добровільну відповідальність на інституційну вимогу, змушуючи підприємства вбудовувати етичні та екологічні параметри в ядро бізнес-процесів, а не розглядати їх як периферійні ініціативи.

У цьому контексті дані набувають статусу стратегічного ресурсу, порівнянного з капіталом чи працею, а їхнє управління, захист та етичне використання стають критичними компетенціями, що визначають легітимність бізнесу в цифрову епоху, оскільки алгоритмічна прозорість, відсутність дискримінації в автоматизованих рішеннях, забезпечення цифрових прав споживачів та працівників, а також запобігання маніпуляціям увагою формують нову площину корпоративної довіри, де технологічна могутність має бути врівноважена гуманістичною обачністю.

Організаційні форми підприємства також зазнають якісної трансформації, поступаючись місцем гібридним моделям, що поєднують ринкову ефективність з кооперативними принципами, соціальними місіями та розподіленим управлінням, де бенефіціарні корпорації, платформи спільної власності, мережеві альянси та децентралізовані автономні структури демонструють здатність поєднувати економічну життєздатність з демократичними механізмами участі, що особливо актуально в умовах зростаючої вимоги до інклюзивності, прозорості та соціальної справедливості.

Вимірювання результатів діяльності підприємства виходить за межі фінансової звітності, переходячи до інтегрованої оцінки впливу, де використовуються комбінації кількісних метрик, якісних індикаторів, соціальних еквівалентів, довгострокових

сценарних моделей та участі зовнішніх аудиторів, що дозволяє не лише відстежувати прогрес, а й коригувати стратегію в реальному часі, уникаючи ризику формального дотримання стандартів без реальних змін у практиках управління.

Ця нова архітектура відповідальності тісно пов'язана з роллю підприємства у зміцненні інституційної стійкості суспільства, де бізнес виступає не лише економічним агентом, а й соціальним буфером, культурним транслятором та учасником відновлення демократичних інститутів через підтримку громадянських ініціатив, розвиток медіаграмотності, фінансування освітніх проєктів та створення просторів для публічного діалогу, що особливо важливо в періоди політичної турбулентності, інформаційних криз та соціальної поляризації.

Філософія управління поступово зміщується від парадигми контролю до парадигми співтворення, де керівники виступають не як директори, а як фасилітатори, архітектори екосистем та куратори цінностей, які забезпечують умови для самоорганізації, експериментування та колективного інтелекту, розуміючи, що в умовах високої невизначеності саме здатність до швидкого навчання, відкритості до зовнішніх сигналів та гнучкості внутрішніх структур визначає довгострокову життєздатність.

Економічна раціональність дедалі більше переосмислюється через призму регенеративної економіки, де підприємство не лише мінімізує шкоду, а й активно відновлює природні та соціальні капітали, інтегруючи принципи циркулярності, біомімікрії, локальної автономії та відновлювальних практик у свої операційні моделі, перетворюючи виробництво з лінійного процесу споживання ресурсів на замкнену систему відтворення цінності, що відповідає межах планетарної безпеки та етичним вимогам майбутніх поколінь.

Цей перехід супроводжується глибинною зміною інвестиційної культури, коли капітал стає інструментом трансформації, а не лише накопичення, коли венчурні фонди, інституційні інвестори та роздрібні учасники ринку дедалі частіше орієнтуються на показники довгострокового впливу, соціальної віддачі, кліматичної стійкості та інклюзивного зростання, формуючи нову фінансову архітектуру, де ризик та винагорода оцінюються не лише через призму квартальних звітів, а через здатність бізнесу створювати системну цінність у складному, взаємопов'язаному світі.

Отже, підприємство постає не як ізольована одиниця ринкової конкуренції, а як живий, адаптивний вузол глобальної соціально-економічної мережі, де економічна ефективність, соціальна справедливість, екологічна цілісність та технологічна обачність утворюють єдиний континуум розвитку, що вимагає від керівництва, працівників, інвесторів та суспільства спільної відповідальності, постійного діалогу, готовності до трансформації та віри в те, що бізнес може і мусить бути не лише джерелом матеріального добробуту, а й простором реалізації людського потенціалу, збереження екосистем та формування стійкого, справедливого та людяного майбутнього, де кожен економічний акт стає кроком до більшої гармонії між людиною, технологією та природою, а сама підприємницька діяльність перетворюється на безперервний процес узгодження ринкових сигналів, соціальних потреб та екологічних обмежень, що забезпечує підприємству не лише комерційну стійкість, а й історичну легітимність та незмінну роль у конструюванні нової економічної цивілізації.

1.2. Роль планування у забезпеченні ефективності підприємницької діяльності

Планування виступає фундаментальною ланкою управлінського циклу та визначальним інструментом забезпечення ефективності підприємницької діяльності, оскільки саме через нього абстрактні стратегічні наміри трансформуються у конкретні, вимірювані та керовані дії, що синхронізують ресурси, час та людський потенціал із ринковими можливостями та викликами. Ефективність підприємства не є спонтанним результатом, а продуктом послідовної, науково обґрунтованої та адаптивної планувальної діяльності, яка охоплює весь спектр функцій від формування місії та довгострокових цілей до щоденних операційних завдань, створюючи єдину логіку руху від бачення майбутнього до його реалізації в умовах обмеженості ресурсів, конкурентного тиску та макроекономічної нестабільності (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Ієрархія планування на підприємстві

Джерело: [1 – 2]

На стратегічному рівні планування визначає вектор розвитку підприємства, окреслюючи пріоритетні ринки, технологічні напрямки, інвестиційні проекти та моделі створення цінності, що дозволяє уникнути розпорошення зусиль, зосередити капітал та компетенції на найперспективніших сегментах та сформувати стійку конкурентну позицію в довгостроковій перспективі.

Тактичне планування транслює ці стратегічні орієнтири у середньострокові програми, бюджети, маркетингові кампанії та кадрові стратегії, забезпечуючи узгодженість між підрозділами, мінімізуючи внутрішні конфлікти інтересів та створюючи передбачуване середовище для прийняття управлінських рішень.

Операційне планування, своєю чергою, деталізує процеси на рівні щоденних, тижневих чи місячних циклів, регулюючи виробничі графіки, логістичні маршрути, закупівельні потоки та сервісні стандарти, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість продукції, собівартість та швидкість реакції на зміни попиту.

Саме ця багаторівнева інтеграція перетворює планування з формальної процедури на живий механізм координації, де кожен підрозділ розуміє свій внесок у загальний результат, а керівництво отримує прозору систему індикаторів для моніторингу

прогресу та своєчасного коригування траєкторії. В умовах високої невизначеності, коли ринки зазнають структурних трансформацій під впливом технологічних зрушень, геополітичних змін, кліматичних викликів та змін споживчої поведінки, традиційне жорстке планування поступається місцем динамічним, ітеративним та сценарним підходам, які передбачають регулярне оновлення прогнозів, моделювання альтернативних траєкторій розвитку, вбудовування механізмів швидкої адаптації та створення резервних потужностей для подолання кризових ситуацій. Таке гнучке планування не суперечить ефективності, а навпаки, посилює її, оскільки дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, трансформуючи ризики у можливості для інновацій, перерозподілу ресурсів та зміцнення ринкових позицій.

Основним елементом сучасного планувального процесу стає інтеграція даних, аналітики та цифрових інструментів, які забезпечують точність прогнозів, автоматизацію розрахунків, візуалізацію ключових показників та можливість прийняття рішень у режимі реального часу, перетворюючи планування з періодичної звітності на безперервний процес навчання організації, де кожна помилка, відхилення чи успіх стають джерелом нових знань та покращень.

Водночас ефективність планування не може бути досягнута без глибокого розуміння його людського виміру, оскільки навіть найдосконаліші моделі та алгоритми залишаються мертвим інструментом без залучення команди, формування спільної відповідальності, прозорої комунікації цілей та створення культури, де план сприймається не як обмеження, а як карта можливостей, що надихає на дію, підтримує мотивацію та забезпечує колективну згуртованість у досягненні спільних результатів. Саме тому сучасне планування дедалі більше поєднує аналітичну жорсткість з емпатією лідерства, залучаючи працівників різних рівнів до співтворення цілей, впроваджуючи механізми зворотного зв'язку, визнаючи внесок кожного підрозділу та адаптуючи індикатори успіху під специфіку реальних умов, що дозволяє уникнути бюрократизації процесу та зберегти його орієнтацію на результат, а не на процедуру.

Інтеграція планування з функціями контролю та мотивації створює замкнений цикл управлінської ефективності, де план задає стандарти, контроль виявляє відхилення, аналіз визначає причини, а коригувальні дії відновлюють баланс, одночасно

формуючи нові знання для наступних планувальних циклів. Особливу роль відіграє планування у контексті сталого розвитку та ESG-трансформації, де підприємства змушені враховувати не лише фінансові та ринкові параметри, а й соціальні наслідки, екологічні обмеження, етичні норми та вимоги регуляторів, що вимагає розробки інтегрованих планів, де кожен проєкт, інвестиція чи операційне рішення оцінюється через призму довгострокового впливу на суспільство та навколишнє середовище, перетворюючи планування з інструменту максимізації прибутку на механізм створення спільної цінності та відповідального розвитку.

Планування виступає не як статичний документ, що зберігається в архіві, а як живий процес, що відображає здатність підприємства до рефлексії, навчання та адаптації, де кожен цикл планування стає кроком до більшої зрілості, прозорості та стратегічної глибини, забезпечуючи не лише короткострокову ефективність через оптимізацію витрат та прискорення процесів, а й довгострокову життєздатність через формування стійкої бізнес-моделі, інноваційного потенціалу, лояльності споживачів та довіри стейкхолдерів.

Зазначена здатність перетворювати хаос невизначеності на структуровану траєкторію розвитку, поєднувати аналітику з інтуїцією, гнучкість з дисципліною та амбіції з реальністю робить планування незамінним стрижнем підприємницької ефективності, без якого навіть найбільш інноваційні ідеї та ресурсно забезпечені проєкти ризикують залишитися нездійсненими мріями, тоді як системне, обґрунтоване та людиноцентричне планування перетворює підприємство на передбачуваний, стійкий та цілеспрямований організм, здатний не лише виживати в умовах змін, а й формувати нові ринки, задавати стандарти якості та втілювати стратегічні бачення в реальність, забезпечуючи тим самим не лише економічну доцільність, а й суспільну значущість, культурну вагу та історичну спадщину кожного бізнесу, що обирає шлях свідомого, відповідального та стратегічно глибокого розвитку.

Глибинна трансформація планувальної практики сьогодні відбувається не лише на рівні інструментарію, а й у площині методологічного переосмислення самої природи прогнозування, де лінійні екстраполяції поступаються місцем ймовірнісним моделям, сценарним симуляціям та прескриптивній аналітиці, здатній не лише передбачати

тенденції, а й генерувати оптимальні варіанти дій у реальному часі.

Інтеграція штучного інтелекту та машинного навчання в планувальні цикли дозволяє підприємствам обробляти масиви структурованих і неструктурованих даних, виявляти приховані кореляції, моделювати вплив зовнішніх шоків на фінансові потоки та автоматично адаптувати ресурсні розподіли, зводячи до мінімуму людський фактор помилкових інтерпретацій та когнітивних ухилів, що традиційно спотворювали довгострокові прогнози.

Проте технологічна могутність планування залишається марною без побудови стійкої системи управління ризиками, де план виступає не як гарантія стабільності, а як інструмент проактивного виявлення вразливостей, формування буферних механізмів, диверсифікації постачальницьких мереж та створення сценаріїв відновлення, що перетворює невизначеність з джерела загроз на простір для стратегічного маневру та інституційного зміцнення. У цьому контексті планування дедалі більше виходить за межі окремого підприємства, набуваючи мережевого та екосистемного характеру, коли координація виробничих графіків, логістичних маршрутів, інвестиційних циклів та інноваційних програм відбувається у режимі спільного планування між партнерами, контрагентами, науковими центрами та регуляторами, формуючи прозорі ланцюги створення вартості, де синхронізація інтересів мінімізує транзакційні витрати, прискорює виведення продукту на ринок та підвищує загальну стійкість бізнес-спільноти до системних криз.

Водночас реалізація навіть найбільш досконалих планів залишається неможливою без подолання внутрішніх організаційних бар'єрів, серед яких інерція мислення, відчуженість підрозділів, формалізація комунікацій та відсутність культури експерименту, що вимагає від керівництва не лише технічної компетентності, а й лідерської зрілості, здатності транслювати бачення, долати опір змінам, створювати простір для конструктивної дискусії та перетворювати план з наказу на спільний договір про відповідальність, де кожен учасник розуміє свою роль у загальній архітектурі успіху.

Психологічний вимір планування виявляється у тому, як організації сприймають відхилення від траєкторії: як ознаку провалу чи як джерело навчання, і саме ця

парадигма визначає, чи стане планувальний цикл двигуном інновацій чи бюрократичним якорем, що гальмує адаптацію. Ефективність планування також тісно пов'язана з динамічним бюджетуванням та гнучким розподілом капіталу, коли фінансові ресурси перерозподіляються не за річними графіками, а за пріоритетністю проєктів у реальному часі, що дозволяє швидко фінансувати перспективні ініціативи, призупиняти неефективні напрямки та підтримувати операційну ліквідність навіть у умовах волатильності, перетворюючи бюджет з обмежуючого документа на інструмент стратегічного маневру.

Вимірювання результатів планування еволюціонує від традиційних KPI до системи операційних індикаторів, що відображають не лише минулі досягнення, а й провідні сигнали майбутнього успіху, такі як швидкість прийняття рішень, рівень крос-функціональної синхронізації, індекс адаптивності, частка експериментальних проєктів у портфелі та якість зворотного зв'язку від споживачів, що дозволяє керівництву коригувати траєкторію до настання критичних відхилень, а не реагувати постфактум.

Інституційні передумови успішного планування включають прозорість метрик, відкритість до зовнішньої експертизи, вбудовані механізми аудиту планувальних процесів та культуру, де помилка визнається частиною навчального циклу, а не підставою для санкцій, що створює середовище довіри, необхідне для реалізації амбітних, але обґрунтованих стратегічних кроків. У філософському вимірі планування перестає бути суто управлінською технікою, перетворюючись на стратегічну компетенцію, що визначає здатність підприємства не лише реагувати на зміни, а й формувати власне майбутнє, задавати ритм індустрії, інтегрувати різноманітні інтереси та транслювати довгострокову відповідальність перед суспільством, де кожен плановий цикл стає актом усвідомленого конструювання реальності, поєднання аналітичної глибини з етичною чутливістю та технологічної точності з людською мудрістю.

Такий синтез забезпечує підприємству не лише операційну ефективність, а й стратегічну автономію, дозволяючи залишатися стійким у хаосі, інноваційним у стабільності та відповідальним у зростанні, перетворюючи планування з адміністративної процедури на живий пульс підприємницької діяльності, що вимірюється не дотриманням графіків, а здатністю створювати цінність, адаптуватися

до невідомого та будувати економічні моделі, які витримують випробування часом, змінами та викликами майбутнього, забезпечуючи тим самим не лише комерційне виживання, а й історичну спадкоємність, культурну значущість та незмінну роль у конструюванні стійкого, справедливого та технологічно розвиненого економічного простору, де кожне планове рішення стає кроком до більшої гармонії між ринковою динамікою, соціальною відповідальністю та екологічною цілісністю, а саме підприємство перетворюється на архітектора майбутнього, здатного перетворювати візію на реальність через системне, гнучке та відповідальне планування.

Планування в сучасному бізнес-середовищі дедалі більше розглядається не як техніко-адміністративна процедура, а як інструмент організаційного навчання та культурної трансформації, де кожен цикл формування, реалізації та оцінки планів стає джерелом колективного досвіду, критичної рефлексії та інституційної пам'яті, що дозволяє підприємству не лише досягати запланованих показників, а й аналізувати причини відхилень, фіксувати приховані закономірності ринкової поведінки, адаптувати внутрішні комунікації та переосмислювати пріоритети в режимі реального часу.

Коли планування перетворюється на живий механізм самооновлення, воно поєднує аналітичну точність з емпіричною гнучкістю, вимагаючи від керівництва здатності балансувати між дисципліною виконання та простором для експерименту, між жорсткістю фінансових обмежень та інвестиціями в довгостроковий потенціал, між контролем результатів та довірою до професійної інтуїції команди, перетворюючи кожен підрозділ, кожного фахівця та кожен процес на інтегровану ланку єдиної логіки руху до спільної мети, а не ізольовані функції, що конкурують за ресурси чи увагу.

В умовах прискореної цифрової трансформації та глобальної волатильності планування неможливе без глибокої інтеграції з інноваційними процесами, оскільки саме здатність передбачати технологічні зрушення, моделювати нові бізнес-архітектури та проєктувати екосистемні взаємодії визначає довгострокову життєздатність підприємства, де традиційне планування, орієнтоване на оптимізацію існуючих процесів, поступово доповнюється експлоративними підходами, в яких сценарне моделювання, технологічне форсайт-планування, дослідження слабких сигналів та

прототипування майбутніх ринкових ніш стають невід'ємною частиною стратегічного циклу, дозволяючи не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх, трансформуючи інновації з окремих проєктів у системну здатність до безперервного оновлення продуктів, сервісів, організаційних структур та моделей взаємодії зі споживачами.

При цьому ефективність такого планування залежить не від обсягу даних чи складності алгоритмів, а від якості інтерпретації, здатності відсіювати інформаційний шум, виділяти сигнал та приймати рішення в умовах неповноти знань, що вимагає від планувальників поєднання аналітичної майстерності з критичним мисленням, етичною відповідальністю та розумінням соціально-технологічних трендів, що формують нову реальність бізнесу.

Інституційна зрілість планувальної системи неможлива без прозорості корпоративної governance, де плани не залишаються закритими документами для вузького кола менеджерів, а стають інструментом діалогу з інвесторами, регуляторами, працівниками та місцевими громадами, формуючи простір спільної відповідальності та узгоджених очікувань, а сучасні вимоги до розкриття інформації, незалежного аудиту планувальних процесів, публічного звітування про прогрес у досягненні ESG-цілей та інклюзивного залучення стейкхолдерів до формування стратегічних пріоритетів перетворюють планування на механізм легітимації бізнесу в очах суспільства, де кожен крок піддається перевірці на відповідність не лише фінансовій доцільності, а й етичним нормам, екологічним межам та соціальній справедливості, що вимагає від підприємств вбудовувати в планувальні цикли механізми зворотного зв'язку, громадського моніторингу, незалежної експертизи та адаптивної корекції, унеможливлюючи формальне дотримання стандартів без реальних змін у практиках управління та забезпечуючи глибоку інтеграцію зовнішніх очікувань у внутрішню архітектуру прийняття рішень, перетворюючи планування на інструмент не лише внутрішньої координації, а й зовнішньої комунікації, де прозорість, передбачуваність та відкритість до діалогу формують репутаційний капітал, знижують вартість капіталу, підвищують інвестиційну привабливість та зміцнюють довіру як критичний ресурс довгострокового розвитку.

Отже, планування виступає як стратегічна компетенція, що визначає здатність

підприємства конструювати власне майбутнє не через сліпе слідування прогнозам, а через свідоме формування траєкторій розвитку, що поєднують економічну раціональність з соціальною відповідальністю, технологічну точність з гуманістичною чутливістю та операційну дисципліну з екзистенційною гнучкістю.

План перестає бути набором цифр і стає живою картою можливостей, аналітика доповнюється лідерською інтуїцією, контроль поєднується з довірою, а оптимізація ресурсів узгоджується з відновленням природних, соціальних та інтелектуальних капіталів, забезпечуючи підприємству здатність не лише виживати в умовах хаосу, а й трансформувати невизначеність у простір для інновацій, співпраці та довгострокового створення цінності, досягаючи стану динамічної рівноваги.

У цьому стані економічна доцільність, соціальна справедливість та екологічна цілісність не конкурують, а підсилюють одна одну, перетворюючи бізнес на живий, адаптивний та відповідальний організм, здатний не лише відображати реальність, а й формувати її, забезпечуючи тим самим не лише комерційний успіх, а й глибокий вплив на суспільний прогрес, культурну спадщину та довгострокову гармонію між людиною, технологією та навколишнім середовищем, де кожен планувальний цикл стає актом усвідомленого конструювання майбутнього, поєднуючи системне мислення з етичною чутливістю, аналітичну глибину з лідерською відповідальністю та стратегічну візію з практичною реалізацією, що і становить сутність сучасного підприємницького планування як безперервного, життєдайного процесу, спрямованого на створення стійкої, інклюзивної та орієнтованої на довгострокову цінність економічної реальності.

Планування підприємницької діяльності реалізується через багаторівневу систему, де стратегічне, тактичне та оперативне планування утворюють єдиний ієрархічний континуум, що забезпечує перехід від глобального бачення майбутнього до конкретних щоденних дій, зберігаючи при цьому логічну узгодженість, ресурсну ефективність та адаптивність до змін середовища.

Стратегічне планування виступає архітектурним фундаментом усієї управлінської діяльності, оскільки воно орієнтоване на довгострокову перспективу, зазвичай від трьох до десяти років і більше, і визначає місію, візію, ціннісні орієнтири та глобальні цілі підприємства, формуючи його позиціонування на ринку, інвестиційні пріоритети,

технологічні вектори розвитку та моделі створення спільної цінності.

Цей рівень планування вимагає глибокого аналізу зовнішнього середовища, включаючи макроекономічні тренди, конкурентну кон'юнктуру, регуляторні зміни, технологічні зрушення та соціокультурні трансформації, а також внутрішнього аудиту компетенцій, фінансових можливостей, організаційної культури та інноваційного потенціалу, що дозволяє ідентифікувати унікальні конкурентні переваги, мінімізувати стратегічні ризики та сформуванати чіткий вектор руху в умовах високої невизначеності.

Стратегічні плани не є статичними документами, а живими сценаріями, що постійно верифікуються через моніторинг ключових індикаторів, аналіз слабких сигналів ринку та коригування траєкторій розвитку, перетворюючи стратегію не на догму, а на динамічну систему припущень, яка дозволяє підприємству проактивно реагувати на зміни, інвестувати в майбутнє та будувати довгострокову стійкість.

Тактичне планування виступає критичним містком між стратегією та реальним виконанням, орієнтуючись на середньостроковий горизонт від одного до трьох років та транслуючи глобальні цілі у конкретні функціональні програми, бюджети, маркетингові ініціативи, кадрові стратегії та технологічні оновлення на рівні підрозділів, напрямків діяльності або географічних регіонів. На цьому етапі відбувається розподіл ресурсів, синхронізація міжвідомчих інтересів, проектування ключових процесів та формування вимірюваних показників, що дозволяє перетворити абстрактну стратегію на узгоджену систему дій, де кожен департамент розуміє свій внесок у загальний результат, а керівництво отримує прозору архітектуру контролю та координації.

Тактичне планування вимагає балансу між гнучкістю та дисципліною, оскільки саме тут виникають найбільші ризики розузгодженості, бюрократизації процесів та втрати стратегічного фокусу через надмірну деталізацію, тому сучасні підходи до тактичного планування дедалі більше інтегрують агільні методології, крос-функціональні робочі групи, динамічне бюджетування та ітеративні цикли перегляду пріоритетів, що дозволяє швидко адаптувати ресурсні розподіли до змін ринкової кон'юнктури без втрати загальної стратегічної спрямованості.

Операційне планування завершує цю ієрархію, зосереджуючись на

короткостроковому горизонті від кількох днів до одного року, і деталізує виконання тактичних програм на рівні щоденних, тижневих або місячних завдань, регулюючи виробничі графіки, логістичні маршрути, закупівельні потоки, сервісні стандарти, графіки роботи персоналу та контроль якості, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, собівартість продукції, швидкість реакції на попит та задоволеність клієнтів.

На операційному рівні планування перетворюється на інструмент максимальної ефективності виконання, де стандартизація процесів, автоматизація розрахунків, системи управління виробництвом та реальні метрики виконання забезпечують передбачуваність результатів, мінімізацію втрат та стабільність операційної діяльності, водночас вимагаючи вбудованих механізмів швидкої корекції, оскільки саме тут виникають найбільш відчутні відхилення через зміну попиту, ланцюгові порушення, технічні поломки чи людський фактор, що робить оперативне планування не лише виконавчим, а й адаптивним інструментом, здатним миттєво реагувати на збурення без порушення загальної логіки тактичних та стратегічних цілей.

Взаємозв'язок між цими трьома рівнями планування не є лінійним чи одностороннім, а утворює замкнений цикл управлінської ефективності, де стратегія задає напрямок, тактика транслює його в програми дій, операційне планування забезпечує виконання, а системи моніторингу, контролю та зворотного зв'язку повертають дані про результати на вищі рівні, формуючи нові знання, коригуючи пріоритети та забезпечуючи безперервне організаційне навчання.

У сучасних умовах ця інтеграція дедалі більше підсилюється цифровими платформами, штучним інтелектом, цифровими двійниками та системами предиктивної аналітики, які дозволяють автоматизувати збір даних, моделювати вплив рішень на всіх рівнях одночасно, прогнозувати відхилення до їхнього настання та генерувати рекомендації в режимі реального часу, перетворюючи планування з періодичної адміністративної процедури на безперервний, живий процес узгодження ресурсів, цілей та зовнішніх сигналів. Водночас ефективність багаторівневого планування неможлива без глибокої організаційної культури, де стратегічне бачення не залишається приватом топ-менеджменту, а стає спільною мовою команди, де тактичні програми не суперечать

одна одній, а доповнюються через прозору комунікацію, де операційні виконавці не лише виконують накази, а й пропонують покращення на основі досвіду, а лідерство виступає не як контрольний інструмент, а як фасилітація, архітектура можливостей та кураторство цінностей, що перетворює планування з механізму примусу на простір спільної відповідальності та колективного інтелекту.

Інтеграція принципів сталого розвитку, ESG-метрик та циркулярної економіки в усі рівні планування стає невід'ємною вимогою сучасного бізнесу, оскільки стратегічні цілі тепер повинні враховувати кліматичні обмеження, соціальну справедливість та етичні норми, тактичні програми мають включати проєкти з відновлення ресурсів, зниження вуглецевого відбитку та розвитку інклюзивних практик, а операційні процеси потребують мінімізації відходів, енергоефективності та прозорого відстеження впливу на кожному етапі ланцюга створення вартості, перетворюючи планування з інструменту максимізації фінансового результату на механізм створення довгострокової спільної цінності, що відповідає межах планетарної безпеки та очікуванням суспільства.

Отже, стратегічне, тактичне та оперативне планування виступають не як ізольовані адміністративні рівні, а як єдиний організм управлінської мисленнєвої та виконавчої діяльності, де кожен рівень посилює інший, утворюючи систему, здатну поєднувати довгострокову візію з короткостроковою гнучкістю, аналітичну глибину з практичною реалізацією, ресурсну дисципліну з інноваційним драйвом та економічну доцільність з соціально-екологічною відповідальністю, забезпечуючи підприємству не лише операційну ефективність, а й стратегічну автономію, інституційну зрілість та здатність конструювати власне майбутнє в умовах невизначеності, перетворюючи бізнес на живий, адаптивний та відповідальний інститут, який не лише реагує на зміни, а й формує нові стандарти, задає ритм індустрії та втілює комплексне бачення розвитку в реальність через системне, узгоджене та безперервно вдосконалюване планування.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ТОВ «Логістик Трейд Компані»

2.1. Характеристика підприємства

Основним предметом діяльності ТОВ «Логістик Трейд Компані» є надання комплексних логістичних послуг та здійснення торговельно-посередницьких операцій на внутрішньому і міжнародному ринках. Логістична діяльність компанії охоплює весь ланцюжок товароруку — від планування і організації транспортування вантажів до їх складського зберігання та доставки кінцевому споживачу.

Підприємство провадить такі основні види економічної діяльності: вантажні перевезення автомобільним транспортом; організація перевезень вантажів (транспортно-експедиційна діяльність); складське зберігання та супутні послуги; оптова торгівля і посередництво в оптовій торгівлі; допоміжна діяльність у сфері транспорту; консультування з питань логістики та управління ланцюгами поставок.

Транспортно-експедиторська діяльність є одним із основних напрямів роботи компанії. У межах цього напрямку ТОВ «Логістик Трейд Компані» бере на себе функції організатора перевезень: укладає договори з перевізниками, оформляє необхідну товаросупровідну та митну документацію, контролює рух вантажу на всіх етапах транспортування та несе відповідальність перед замовником за своєчасність і збереженість доставки.

Торговельно-посередницька діяльність компанії полягає у здійсненні комерційних операцій з реалізації товарів на умовах агентських, комісійних та дистриб'юторських угод. Підприємство виступає посередником між виробниками і споживачами товарів у різних галузях — від промислової продукції до продовольчих товарів та будівельних матеріалів.

Організаційна структура ТОВ «Логістик Трейд Компані» побудована за лінійно-функціональним принципом, що є оптимальним для підприємств середнього розміру, які діють у сфері логістики та торгівлі. Така структура забезпечує чіткий розподіл

повноважень між рівнями управління, дозволяє ефективно координувати роботу різних функціональних підрозділів та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Вищим органом управління товариства є загальні збори учасників, які вирішують стратегічні питання розвитку компанії: затверджують статут і зміни до нього, визначають основні напрями діяльності, затверджують річні звіти та баланси, приймають рішення про розподіл прибутку, а також про збільшення або зменшення статутного капіталу.

Поточне оперативне керівництво здійснює директор підприємства, якому безпосередньо підпорядковані керівники функціональних підрозділів. До структури товариства входять: відділ логістики та транспортного планування; відділ митного оформлення та документообігу; відділ продажів і роботи з клієнтами; фінансово-бухгалтерський відділ; відділ кадрів та адміністративно-господарського забезпечення.

Відділ логістики та транспортного планування відповідає за розробку маршрутів перевезень, вибір перевізників, координацію руху вантажів та контроль строків доставки. Відділ митного оформлення забезпечує підготовку і подачу митних декларацій, взаємодію з митними органами та дотримання вимог митного законодавства. Відділ продажів здійснює пошук нових клієнтів, ведення переговорів та укладення договорів на надання логістичних і торговельно-посередницьких послуг.

Зовнішнє середовище ТОВ «Логістик Трейд Компані» формується під впливом макроекономічних, правових, технологічних та конкурентних факторів. Ринок логістичних послуг в Україні характеризується значним потенціалом зростання, зумовленим розвитком електронної комерції, розширенням міжнародної торгівлі та зростаючою потребою підприємств у аутсорсингу логістичних функцій.

До основних факторів зовнішнього середовища, що здійснюють безпосередній вплив на діяльність компанії, належать: макроекономічна ситуація в країні та динаміка валютних курсів, що позначається на вартості міжнародних перевезень; стан транспортної інфраструктури України — якість автомобільних доріг, пропускна здатність прикордонних переходів та залізничних вузлів; нормативно-правове регулювання транспортної, митної та торговельної діяльності; рівень конкуренції на ринку логістичних послуг з боку як вітчизняних, так і міжнародних операторів;

технологічний розвиток галузі, зокрема поширення цифрових платформ управління перевезеннями.

Внутрішнє середовище підприємства формується сукупністю ресурсів, компетенцій та управлінських процесів. Сильними сторонами ТОВ «Логістик Трейд Компані» є: досвідчений менеджмент із глибоким знанням специфіки логістичного ринку; розгалужена мережа партнерів-перевізників і митних брокерів; гнучка цінова політика та індивідуальний підхід до кожного клієнта; впровадження сучасних інформаційних систем для управління вантажопотоками.

Водночас підприємство має ряд слабких сторін, що потребують уваги керівництва: відносно невеликий розмір власного автомобільного парку, що підвищує залежність від залучених перевізників; обмеженість власних складських потужностей; необхідність постійного вдосконалення системи управління якістю послуг в умовах зростання конкуренції.

ТОВ «Логістик Трейд Компані» функціонує як універсальний оператор ринку, здатний забезпечити повний цикл товароруку та комплексний торговельно-посередницький супровід клієнтів на внутрішньому та міжнародному рівнях. Чітка лінійно-функціональна організаційна структура, профільні підрозділи та централізоване оперативне керівництво створюють надійну основу для координації логістичних процесів, ефективного документообігу та швидкої адаптації до змін ринкового середовища.

Внутрішній потенціал підприємства формується завдяки досвідченій команді управлінців, розгалуженій мережі перевізників і митних брокерів, гнучкій ціновій політиці та впровадженню сучасних ІТ-рішень для управління вантажопотоками. Водночас обмеженість власних транспортних і складських потужностей, висока залежність від залучених виконавців, а також динамічна конкуренція та вплив макроекономічних факторів вимагають від керівництва системного підходу до мінімізації операційних ризиків.

Для зміцнення ринкових позицій та забезпечення довгострокового зростання компанії доцільно зосередитися на стратегічному розвитку власної інфраструктури, поглибленні цифрової інтеграції з партнерами та клієнтами, а також інвестуванні у

постійне вдосконалення системи менеджменту якості та професійний розвиток персоналу.

Успішне нівелювання виявлених обмежень у поєднанні з активним використанням зовнішніх можливостей дає змогу ТОВ «Логістик Трейд Компані» не лише зберегти операційну стійкість у мінливих економічних умовах, а й вийти на рівень конкурентоспроможного лідера національного логістичного ринку.

2.2. Оцінка стану та динаміки виробничих ресурсів підприємства

Виробничі ресурси підприємства є матеріальною основою його господарської діяльності. Для логістичної компанії, якою є ТОВ «Логістик Трейд Компані», до виробничих ресурсів належать основні засоби (транспортні засоби, офісне та складське обладнання, інформаційні системи), оборотні активи (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти) та трудові ресурси. Комплексна оцінка стану, структури та динаміки цих ресурсів дозволяє виявити резерви підвищення ефективності діяльності підприємства та обґрунтувати напрями його розвитку.

Методологічною основою дослідження є порівняльний аналіз абсолютних і відносних показників за 2022–2025 роки, розрахунок коефіцієнтів стану та руху ресурсів, а також оцінка ефективності їх використання на основі показників ресурсовіддачі.

Основні засоби є найважливішою частиною матеріально-технічної бази ТОВ «Логістик Трейд Компані». До їх складу входять: вантажні та легкові автомобілі, навантажувально-розвантажувальна техніка, складське та офісне обладнання, комп'ютерна та комунікаційна техніка. Стан основних засобів безпосередньо впливає на спроможність підприємства надавати якісні логістичні послуги у визначені строки.

Для оцінки стану та динаміки основних засобів ТОВ «Логістик Трейд Компані» розрахуємо основні показники, що характеризують їх технічний рівень, інтенсивність оновлення та ефективність використання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники стану та ефективності використання основних засобів ТОВ «Логістик Трейд Компані» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, %
Первісна вартість ОЗ, тис. грн	3 840	4 510	5 320	+38,5
Знос (накопичена амортизація), тис. грн	1 120	1 490	1 870	+66,9
Залишкова вартість ОЗ, тис. грн	2 720	3 020	3 450	+26,8
Коефіцієнт зносу	0,292	0,330	0,352	+20,5
Коефіцієнт придатності	0,708	0,670	0,648	–8,5
Введено ОЗ за рік, тис. грн	610	780	930	+52,4
Вибуло ОЗ за рік, тис. грн	85	110	120	+41,2
Коефіцієнт оновлення	0,159	0,173	0,175	+10,1
Коефіцієнт вибуття	0,022	0,024	0,023	+4,5
Фондовіддача, грн/грн	1,774	2,108	2,475	+39,5
Фондомісткість, грн/грн	0,564	0,474	0,404	–28,4
Фондоозброєність, тис. грн/ос.	151,1	131,3	118,9	–21,3

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про стале нарощення матеріально-технічної бази підприємства. Первісна вартість основних засобів зросла з 3 840 тис. грн у 2022 році до 5 320 тис. грн у 2025 році, що становить збільшення на 38,5%. Таке зростання обумовлено систематичним придбанням нових транспортних засобів та оновленням інформаційно-технічного забезпечення.

Коефіцієнт зносу основних засобів протягом аналізованого періоду зріс з 0,292 до 0,352, що свідчить про поступове збільшення частки зношених активів. Водночас коефіцієнт придатності, незважаючи на незначне зниження з 0,708 до 0,648, залишається на рівні, що перевищує 0,5, — це означає, що більше половини вартості основних засобів є придатними до подальшої експлуатації. Отже, загальний технічний

стан матеріально-технічної бази можна оцінити як задовільний.

Коефіцієнт оновлення основних засобів зріс з 0,159 у 2022 році до 0,175 у 2025 році, що вказує на активізацію інвестиційної діяльності підприємства. Коефіцієнт вибуття залишається стабільно низьким (0,022–0,024), і його значення суттєво менше за коефіцієнт оновлення — це свідчить про розширення, а не просте відтворення основних засобів.

Особливої уваги заслуговує динаміка показників ефективності використання основних засобів. Фондовіддача зросла з 1,774 грн/грн у 2023 році до 2,475 грн/грн у 2025 році (+39,5%), що означає: у 2025 році на кожну гривню вартості основних засобів підприємство отримувало 2,48 грн доходу від реалізації послуг. Відповідне зниження фондомісткості з 0,564 до 0,404 грн/грн підтверджує підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази. Зниження фондоозброєності з 151,1 до 118,9 тис. грн/ос. пояснюється більш швидким зростанням чисельності персоналу порівняно з приростом основних засобів.

Динаміку та структуру оборотних активів ТОВ «Логістик Трейд Компані» за 2023–2025 роки представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Склад і структура оборотних активів ТОВ «Логістик Трейд Компані» за 2023–2025 рр.

Складові оборотних активів	2023 р., тис. грн	Пит. вага, %	2024 р., тис. грн	Пит. вага, %	2025 р., тис. грн	Пит. вага, %	Зміна, %
Запаси	340	17,4	420	16,5	510	15,9	+50,0
Дебіторська заборгованість	870	44,5	1 080	42,4	1 350	42,1	+55,2
Грошові кошти та їх еквіваленти	490	25,1	680	26,7	860	26,8	+75,5
Інші оборотні активи	255	13,0	368	14,4	488	15,2	+91,4
Разом оборотних активів	1 955	100,0	2 548	100,0	3 208	100,0	+64,1

Джерело: розраховано автором на основі балансу підприємства

Загальна сума оборотних активів підприємства збільшилась на 64,1% — з 1 955 тис. грн у 2022 році до 3 208 тис. грн у 2025 році. Таке зростання є закономірним наслідком розширення масштабів діяльності: зростання обсягів перевезень потребує більшого обсягу паливно-мастильних матеріалів і запчастин, збільшення клієнтської бази супроводжується зростанням дебіторської заборгованості, а нарощення оборотів — відповідним збільшенням грошових потоків.

У структурі оборотних активів провідне місце посідає дебіторська заборгованість, частка якої становить 44,5% у 2023 р. та 42,1% у 2025 р. Абсолютне зростання дебіторської заборгованості з 870 до 1 350 тис. грн при незначному зниженні її питомої ваги свідчить про ефективну роботу з клієнтами та певне покращення розрахункової дисципліни. Водночас значна частка дебіторської заборгованості потребує постійного моніторингу строків її погашення для запобігання виникненню простроченої заборгованості.

Грошові кошти та їх еквіваленти зросли з 490 тис. грн до 860 тис. грн (+75,5%), а їх питома вага залишається стабільною на рівні близько 26–27%. Це свідчить про достатню ліквідність підприємства та його спроможність своєчасно виконувати поточні платіжні зобов'язання. Частка запасів у структурі оборотних активів незначно знизилася — з 17,4% до 15,9%, — що відображає ефективне управління матеріальними ресурсами та оптимізацію їх обсягів.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2025 р. становить 2,66 (8 540 / 3 208), тоді як у 2023 році — 2,47 оберти (4 820 / 1 955). Прискорення оборотності на 0,19 оберту свідчить про підвищення ефективності використання оборотного капіталу та скорочення операційного циклу підприємства.

Аналіз основних показників, що характеризують стан і ефективність використання трудових ресурсів підприємства, наведено в табл. 2.3.

Протягом 2023–2025 років чисельність персоналу підприємства зросла з 18 до 29 осіб (+61,1%), що відображає розширення операційної діяльності компанії. Структура персоналу характеризується переважанням частки робітників і обслуговуючого персоналу (65,5% у 2025 р.) над часткою керівників і спеціалістів (34,5%), що є типовим для підприємств логістики.

Таблиця 2.3

Показники стану та ефективності використання трудових ресурсів ТОВ
«Логістик Трейд Компані» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення +/-
Середньооблікова чисельність, осіб	18	23	29	+11
у т.ч. керівники та спеціалісти	6	8	10	+4
у т.ч. робітники та обслуговуючий персонал	12	15	19	+7
Фонд оплати праці, тис. грн	1 080	1 520	2 030	+950
Середньомісячна зарплата, тис. грн/ос.	5,00	5,51	5,84	+0,84
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	267,8	276,9	294,5	+26,7
Коефіцієнт плинності кадрів	0,11	0,09	0,07	-0,04
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,72	0,78	0,83	+0,11

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Фонд оплати праці збільшився з 1 080 тис. грн до 2 030 тис. грн (+87,9%), при цьому середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 5,00 тис. грн до 5,84 тис. грн. Темпи зростання заробітної плати (+16,8%) відстають від темпів зростання продуктивності праці (+10,0% у розрахунку на одного працівника), проте фонд оплати праці в цілому зростає швидше за рахунок збільшення чисельності. Для об'єктивної оцінки важливо, що співвідношення доходу до фонду оплати праці дещо знизилося — з 4,46 до 4,21, — що пов'язано з більш активним зростанням фонду оплати праці порівняно з доходами.

Особливо позитивною тенденцією є стійке зниження коефіцієнта плинності кадрів — з 0,11 у 2022 році до 0,07 у 2025 році. Одночасне зростання коефіцієнта стабільності персоналу з 0,72 до 0,83 свідчить про формування ефективної системи мотивації, сприятливий психологічний клімат у колективі та цілеспрямовану кадрову політику керівництва підприємства.

Продуктивність праці зросла з 267,8 тис. грн/ос. у 2022 році до 294,5 тис. грн/ос. у 2023 році (+10,0%), що вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Однак необхідно зазначити, що темпи зростання продуктивності праці є нижчими за темпи зростання доходів (+77,2%), що пояснюється розширенням штату і свідчить про наявність резервів підвищення ефективності праці за рахунок автоматизації та оптимізації бізнес-процесів.

Узагальнюючи результати аналізу виробничих ресурсів ТОВ «Логістик Трейд Компані», можна констатувати, що підприємство має достатній виробничий потенціал для здійснення поточної діяльності та подальшого розвитку. Основні засоби знаходяться у задовільному технічному стані, оборотні активи зростають пропорційно до збільшення обсягів діяльності, а трудові ресурси характеризуються позитивними тенденціями щодо стабільності та продуктивності.

Водночас проведений аналіз виявив ряд проблемних аспектів, що потребують уваги. По-перше, зростання коефіцієнта зносу основних засобів вказує на необхідність подальшого прискорення темпів їх оновлення. По-друге, значна питома вага дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів потребує вдосконалення системи управління розрахунками з клієнтами. По-третє, відставання темпів зростання продуктивності праці від темпів зростання доходів свідчить про наявність резервів підвищення ефективності трудових ресурсів через цифровізацію та автоматизацію логістичних процесів.

2.3. Оцінка результативності роботи підприємства

Оцінка результативності економічної діяльності підприємства дозволяє сформулювати об'єктивне уявлення про ефективність використання наявних ресурсів, рівень фінансової стійкості та здатність компанії генерувати прибуток. Для всебічної характеристики результативності роботи ТОВ «Логістик Трейд Компані» у даному підрозділі послідовно досліджуються: динаміка собівартості та структура витрат, показники фінансових результатів, рентабельність діяльності, ліквідність і платоспроможність, ділова активність, а також інтегральна оцінка економічного стану.

Динаміку доходів, собівартості та структури витрат підприємства за 2023–2025 роки відображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка доходів, собівартості та структури витрат ТОВ «Логістик Трейд Компані» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2022
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	4 820	6 370	8 540	+3 720 / +77,2%
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	3 610	4 720	6 190	+2 580 / +71,5%
у т.ч. матеріальні витрати (паливо, запчастини), тис. грн	1 120	1 470	1 950	+830 / +74,1%
у т.ч. витрати на оплату праці виробничого персоналу, тис. грн	870	1 150	1 480	+610 / +70,1%
у т.ч. амортизація, тис. грн	370	450	510	+140 / +37,8%
у т.ч. інші операційні витрати, тис. грн	1 250	1 650	2 250	+1 000 / +80,0%
Валовий прибуток, тис. грн	1 210	1 650	2 350	+1 140 / +94,2%
Витратомісткість послуг (собівартість / дохід)	0,749	0,741	0,725	–0,024
Частка матеріальних витрат у собівартості, %	31,0	31,1	31,5	+0,5 п.п.
Частка витрат на оплату праці у собівартості, %	24,1	24,4	23,9	–0,2 п.п.
Частка амортизації у собівартості, %	10,2	9,5	8,2	–2,0 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить про те, що собівартість реалізованих послуг зросла з 3 610 тис. грн у 2022 р. до 6 190 тис. грн у 2025 році, що становить збільшення на 71,5%. При цьому темпи зростання собівартості відстають від темпів зростання

доходу (+77,2%), що є позитивною тенденцією і свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності. Підтвердженням цього є зниження показника витратомісткості послуг з 0,749 до 0,725 грн/грн: у 2025 році на отримання 1 грн доходу підприємство витрачало 72,5 коп., тоді як у 2023 році — 74,9 коп.

У структурі собівартості найбільшу питому вагу стабільно займають матеріальні витрати (близько 31%) та витрати на оплату праці виробничого персоналу (24%). Частка амортизації у собівартості поступово знижується — з 10,2% до 8,2%, — що пояснюється більш швидким зростанням інших складових витрат. Найбільш динамічною статтею є інші операційні витрати (+80,0%), що відображає зростання обсягів залучення субпідрядних перевізників у зв'язку з розширенням географії перевезень.

Валовий прибуток зріс із 1 210 тис. грн до 2 350 тис. грн (+94,2%), що більш ніж удвічі перевищує темпи зростання обсягів діяльності в абсолютному вираженні. Це свідчить про дію позитивного ефекту масштабу: зі зростанням обсягів надання послуг частина постійних витрат розподіляється на більший обсяг виручки, що призводить до зниження питомої собівартості.

Динаміку фінансових результатів ТОВ «Логістик Трейд Компані» за 2023–2025 роки наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Логістик Трейд Компані» за 2023–
2025 рр., тис. грн

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2022
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	4 820	6 370	8 540	+3 720 / +77,2%
Валовий прибуток, тис. грн	1 210	1 650	2 350	+1 140 / +94,2%
Адміністративні витрати, тис. грн	310	390	490	+180 / +58,1%
Витрати на збут, тис. грн	95	130	175	+80 / +84,2%
Інші операційні доходи, тис. грн	42	58	71	+29 / +69,0%

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2022
Фінансовий результат від операційної діяльності (ЕВІТ), тис. грн	847	1 188	1 756	+909 / +107,3%
Фінансові витрати (відсотки за кредит), тис. грн	68	85	74	+6 (+8,8%)
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ), тис. грн	779	1 103	1 682	+903 (+115,9%)
Податок на прибуток, тис. грн	140	198	303	+163 (+116,4%)
Чистий прибуток, тис. грн	639	905	1 379	+740 (+115,8%)

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.5, підприємство протягом усього аналізованого періоду є прибутковим на всіх рівнях формування фінансового результату. Чистий прибуток зріс із 639 тис. грн у 2023 р. до 1 379 тис. грн у 2025 р., тобто більш ніж вдвічі (+115,8%). Такі темпи зростання чистого прибутку суттєво перевищують темпи зростання доходів (+77,2%), що є свідченням підвищення загальної ефективності діяльності компанії.

Фінансовий результат від операційної діяльності (ЕВІТ) зріс із 847 тис. грн до 1 756 тис. грн (+107,3%). Адміністративні витрати збільшилися на 58,1% — менше, ніж зростали доходи, що свідчить про ефективний контроль накладних витрат. Витрати на збут зросли на 84,2%, що є виправданим з огляду на активізацію роботи з клієнтами та розширення ринків збуту послуг.

Фінансові витрати (відсотки за кредит) зросли незначно — лише на 8,8% — і у 2025 році становлять 74 тис. грн. Це свідчить про виважену кредитну політику підприємства та поступове зниження рівня боргового навантаження. Нерозподілений прибуток, накопичений станом на кінець 2025 р., становить 2 923 тис. грн і є надійним власним джерелом фінансування подальшого розвитку компанії.

Система показників рентабельності дозволяє отримати комплексну оцінку здатності підприємства перетворювати вкладені ресурси на прибуток та порівняти його ефективність з орієнтирами виду економічної діяльності.

Розраховані показники рентабельності ТОВ «Логістик Трейд Компані» за 2022–2025 рр. наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ТОВ «Логістик Трейд Компані» за 2023–2025 рр.

Показник рентабельності	Формула розрахунку	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Норма
Рентабельність продажів (ROS), %	$\text{ЧП} / \text{Дохід} \times 100$	13,3	14,2	16,1	>5%
Рентабельність послуг, %	$\text{ВП} / \text{Собівартість} \times 100$	25,1	25,9	27,5	>15%
Рентабельність активів (ROA), %	$\text{ЧП} / \text{Активи} \times 100$	11,8	14,1	16,9	>5%
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	$\text{ЧП} / \text{ВК} \times 100$	28,4	32,1	36,8	>15%
Рентабельність операційної діяльності (EBIT margin), %	$\text{ЕВІТ} / \text{Дохід} \times 100$	17,6	18,6	20,6	>10%
Рентабельність інвестованого капіталу (ROCE), %	$\text{ЕВІТ} / (\text{ВК} + \text{ДЗ}) \times 100$	22,3	27,8	34,1	>12%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Усі розраховані показники рентабельності демонструють стійку позитивну динаміку та перевищують рекомендовані нормативні значення, що є свідченням високої ефективності господарської діяльності підприємства. Рентабельність продажів (ROS) зросла з 13,3% до 16,1%, тобто у 2025 році кожна гривня доходу приносила 16,1 коп. чистого прибутку. Рентабельність послуг за витратним методом підвищилась із 25,1% до 27,5%, що підтверджує висновок про зниження відносного рівня витрат.

Рентабельність активів (ROA) зросла з 11,8% до 16,9%, що свідчить про підвищення ефективності використання сукупних активів підприємства. Найбільш

вражаючою є динаміка рентабельності власного капіталу (ROE): зростання з 28,4% до 36,8% означає, що кожна гривня власного капіталу у 2025 році генерувала 36,8 коп. чистого прибутку. Такий рівень ROE є значно вищим за середньоринкові показники за видом економічної діяльності, що підкреслює інвестиційну привабливість підприємства.

Рентабельність операційної діяльності (EBIT margin) сягнула 20,6% у 2025 році (+3,0 п.п. за три роки), а рентабельність інвестованого капіталу (ROCE) зросла з 22,3% до 34,1%, що свідчить про ефективне використання залученого капіталу та здатність підприємства забезпечувати дохідність вище вартості капіталу.

Показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «Логістик Трейд Компані» за аналізований період наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «Логістик Трейд Компані» за 2023–2025 рр.

Показник	Формула	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Норма
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$(ГК + КФВ) / ПЗ$	0,31	0,34	0,37	$\geq 0,2$
Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	$(ОА - Зап.) / ПЗ$	0,87	0,94	1,01	$\geq 0,7$
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	$ОА / ПЗ$	1,24	1,37	1,52	1,5–2,5
Чистий оборотний капітал, тис. грн	$ОА - ПЗ$	373	650	1 008	> 0
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$ВК / \text{Активи}$	0,42	0,44	0,47	$\geq 0,5$
Коефіцієнт фінансового левириджу (боргового навантаження)	$ПЗ / ВК$	1,38	1,27	1,13	$< 1,0$
Коефіцієнт забезпеченості ВОК	$(ВК - НА) / ОА$	0,19	0,26	0,31	$\geq 0,1$

Коефіцієнт покриття відсотків (ICR)	ЕВІТ / Відсотки	12,5	14,0	23,7	> 3,0
-------------------------------------	-----------------	------	------	------	-------

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз показників ліквідності свідчить про загальну позитивну тенденцію до покращення платіжних можливостей підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс із 0,31 до 0,37 і стабільно перевищує мінімальне нормативне значення 0,2, що означає здатність підприємства негайно погасити щонайменше 37% поточних зобов'язань за рахунок наявних грошових коштів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2025 році досяг рівня 1,01, перевищивши нормативне значення 0,7 і впритул наблизившись до одиниці. Це означає, що підприємство здатне погасити всі поточні зобов'язання за рахунок ліквідних активів (без урахування запасів). Коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 1,24 до 1,52, що відповідає нижній межі нормативного діапазону (1,5–2,5). Чистий оборотний капітал зріс із 373 тис. грн до 1 008 тис. грн, що свідчить про зростання буфера ліквідності та зниження ризику неплатоспроможності.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) становить 0,47 у 2025 році, незначно не досягаючи нормативного рівня 0,5. Однак позитивна динаміка цього показника (з 0,42 до 0,47) свідчить про поступове зміцнення фінансової незалежності підприємства за рахунок реінвестування отриманого прибутку. Коефіцієнт фінансового левериджу знижується — з 1,38 до 1,13 — що відображає зменшення відносного боргового навантаження. Коефіцієнт покриття відсотків (ICR) зріс із 12,5 до 23,7, що є надзвичайно позитивним сигналом: операційний прибуток перевищує фінансові витрати майже у 24 рази, що повністю виключає ризик дефолту за борговими зобов'язаннями.

Ділова активність підприємства характеризується показниками оборотності активів та їх складових, що відображають інтенсивність залучення ресурсів у господарський оборот та ефективність управління оборотним капіталом. Прискорення оборотності активів свідчить про підвищення ефективності їх використання та

скорочення потреби підприємства у фінансових ресурсах для забезпечення поточної діяльності.

Показники ділової активності ТОВ «Логістик Трейд Компані» за 2023–2025 роки наведено в таблиці 2.8.

Аналіз показників ділової активності виявляє стійку позитивну тенденцію до прискорення оборотності усіх компонентів активів. Оборотність сукупних активів зросла з 0,89 до 1,05, що означає: у 2025 році кожна гривня активів підприємства генерувала 1,05 грн доходу (порівняно з 0,89 грн у 2023 р.).

Таблиця 2.8

Показники ділової активності ТОВ «Логістик Трейд Компані» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025/2023
Оборотність активів (разів)	0,89	0,99	1,05	+0,16
Оборотність оборотних активів (разів)	2,47	2,50	2,66	+0,19
Оборотність дебіторської заборгованості (разів)	5,54	5,90	6,33	+0,79
Період погашення ДЗ (днів)	65,9	61,9	57,7	–8,2
Оборотність запасів (разів)	14,2	15,2	16,7	+2,5
Тривалість зберігання запасів (днів)	25,7	24,0	21,8	–3,9
Оборотність кредиторської заборгованості (разів)	4,82	5,10	5,44	+0,62
Тривалість операційного циклу (днів)	91,6	85,9	79,5	–12,1
Тривалість фінансового циклу (днів)	68,1	63,3	57,2	–10,9

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Суттєво покращилося управління дебіторською заборгованістю: кількість оборотів зростає з 5,54 до 6,33, а середній період її погашення скоротився з 65,9 до 57,7 дня — тобто на 8,2 дня. Це свідчить про вдосконалення договірної дисципліни та підвищення ефективності роботи з клієнтами щодо своєчасної оплати наданих послуг. Оборотно-запасів прискорилося з 14,2 до 16,7, а тривалість їх зберігання скоротилась із 25,7 до 21,8 дня, що відображає оптимізацію системи матеріально-технічного забезпечення.

Ключовим результатом підвищення ділової активності є скорочення тривалості операційного циклу — з 91,6 до 79,5 дня (на 12,1 дня). Тривалість фінансового циклу скоротилась із 68,1 до 57,2 дня, що означає зменшення потреби підприємства у власних та залучених коштах для фінансування поточного обороту. У грошовому виразі це відповідає вивільненню оборотних коштів та зниженню залежності від зовнішнього фінансування.

Для комплексної оцінки фінансового стану підприємства та ймовірності його банкрутства застосуємо модель Альтмана, що широко використовується у вітчизняній і міжнародній практиці фінансового аналізу. Модель має вигляд: $Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$, де значення $Z > 2,99$ відповідає безпечній зоні (низька ймовірність банкрутства), $1,81 < Z < 2,99$ — «сірій зоні» (невизначеність), $Z < 1,81$ — зоні ризику банкрутства.

Результати розрахунку Z-рахунку Альтмана для ТОВ «Логістик Трейд Компані» наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка фінансового стану ТОВ «Логістик Трейд Компані» за моделлю Альтмана (2022–2025 рр.)

Компонент моделі Альтмана	Формула	2022 р.	2023 р.	2025 р.
X_1 = Чистий оборотний капітал / Активи	ЧОК / А	0,069	0,101	0,124
X_2 = Нерозподілений прибуток / Активи	НП / А	0,118	0,240	0,358
X_3 = ЕВІТ / Активи	ЕВІТ / А	0,157	0,185	0,215

X4 = Ринкова вартість ВК / Зобов'язання	ВК / З	0,724	0,786	0,887
X5 = Дохід / Активи	Д / А	0,891	0,991	1,046
Z-рахунок Альтмана ($Z = 1,2X1 + 1,4X2 + 3,3X3 + 0,6X4 + 1,0X5$)	—	2,48	3,01	3,52
Оцінка зони фінансового стану	$Z > 2,99$ — безпечна зона	«сіра» зона	безпечна	безпечна

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Розрахунок Z-рахунку Альтмана підтверджує висновки, зроблені на основі часткових показників. У 2022 р. підприємство знаходилося у «сірій зоні» ($Z = 2,48$), проте вже у 2023 р. перейшло до безпечної зони ($Z = 3,01$) та впевнено зміцнило свої позиції у 2025 р. ($Z = 3,52$), що є ознакою стабільного та фінансово здорового підприємства з низькою ймовірністю банкрутства.

Зростання Z-рахунку відбулося завдяки покращенню всіх п'яти компонентів моделі. Найбільший внесок зробили: зростання нерозподіленого прибутку (X_2 : з 0,118 до 0,358) та підвищення оборотності активів (X_5 : з 0,891 до 1,046). Це відображає системне нарощення власного капіталу за рахунок реінвестування прибутку та підвищення ефективності використання активів.

Проведена комплексна оцінка результативності роботи ТОВ «Логістик Трейд Компані» дозволяє зробити такі узагальнені висновки.

По-перше, підприємство демонструє стійке зростання доходів та прибутку протягом 2022–2025 років. Чистий прибуток збільшився більш ніж удвічі (+115,8%), а темпи зростання прибутку стабільно перевищують темпи зростання доходів, що свідчить про зростання операційної ефективності та дію позитивного ефекту масштабу.

По-друге, показники рентабельності підприємства перевищують галузеві нормативні значення і демонструють позитивну динаміку за всіма вимірами: рентабельність продажів, активів і власного капіталу зростають, що свідчить про підвищення інвестиційної привабливості компанії.

По-третє, аналіз ліквідності та платоспроможності підтверджує задовільний фінансовий стан підприємства. Усі коефіцієнти ліквідності знаходяться в межах

нормативних значень або перевищують їх; коефіцієнт покриття відсотків на рівні 23,7 повністю виключає ризик дефолту.

По-четверте, показники ділової активності свідчать про прискорення оборотності активів та скорочення операційного і фінансового циклів, що є результатом ефективного управління оборотним капіталом і дозволяє підприємству вивільняти фінансові ресурси для подальшого розвитку.

Інтегральна оцінка за моделлю Альтмана підтверджує стабільний фінансовий стан компанії: перехід у 2023 році до безпечної зони та подальше зростання Z-рахунку до 3,52 у 2025 році свідчать про низьку ймовірність банкрутства та надійність підприємства як ділового партнера і позичальника.

РОЗДІЛ 3

БІЗНЕС-ПЛАН РОЗВИТКУ ТОВ «Логістик Трейд Компані»

3.1. Резюме

ТОВ «Логістик Трейд Компані» — логістичне підприємство, що спеціалізується на вантажних автомобільних перевезеннях, транспортно-експедиційному обслуговуванні, складській логістиці та митному оформленні. За результатами 2025 року підприємство досягло чистого доходу 8 540 тис. грн, чистого прибутку 1 389 тис. грн та ROE 36,8%, що свідчить про сильні вихідні позиції для подальшого розвитку.

Проект розвитку на 2026–2028 роки спрямований на переведення підприємства з категорії «зростаючий регіональний перевізник» до рівня «повноцінний логістичний оператор із міжнародною присутністю». Цього досягатиметься трьома взаємодоповнюючими стратегічними напрямками.

Перший напрям — розширення власного автопарку з 5 до 18 вантажних автомобілів, другий — цифрова трансформація операційних процесів, третій — вихід на ринок міжнародних перевезень у країни ЄС.

Інвестиційна програма проекту загальним обсягом 12 535 тис. грн фінансується за рахунок трьох збалансованих джерел: реінвестованого прибутку підприємства (44,2%), банківського кредиту (39,8%) та фінансового лізингу транспортних засобів (16,0%). Така структура фінансування не створює критичного боргового навантаження: показник Борг/EBITDA не перевищуватиме 1,39 протягом усього інвестиційного горизонту при максимально допустимому значенні 3,0 для галузі.

Оцінка ефективності проекту методом дисконтованих грошових потоків підтверджує його інвестиційну привабливість: $IRR = 31,4\%$ перевищує $WACC = 18,0\%$ більш ніж удвічі; індекс прибутковості $PI = 1,32$ означає, що на кожную вкладену гривню інвестор отримає 1,32 грн приведених надходжень; термін окупності 2,8 року дозволяє повернути інвестиції в межах планового горизонту. Навіть за песимістичним сценарієм $IRR = 19,2\%$, тому проект є ефективним.

3.2. Опис продукту

ТОВ «Логістик Трейд Компані» є спеціалізованою логістичною компанією, яка надає комплексні транспортно-логістичні та торговельно-посередницькі послуги на ринку України. Основний вид діяльності підприємства — організація вантажних перевезень, митно-брокерське обслуговування, складська логістика та торгівля промисловими товарами.

Основною послугою товариства є організація мультимодальних вантажних перевезень. Компанія забезпечує транспортування вантажів автомобільним, залізничним та комбінованим транспортом по всій території України, а також здійснює міжнародні перевезення до країн ЄС.

Перелік послуг підприємства у сфері транспортної логістики:

- автомобільні вантажні перевезення (FTL — повне завантаження, LTL — збірні вантажі);
- залізничні перевезення: організація відправок вагонами та контейнерами;
- міжнародні перевезення за системою CMR/TIR у напрямку країн ЄС, Туреччини, країн Балтії;
- мультимодальні схеми доставки з перевалкою у транзитних вузлах;
- експедирування вантажів на всіх етапах транспортного ланцюга;
- страхування вантажів на весь маршрут перевезення.

Перевагою компанії є власна диспетчерська служба, яка здійснює моніторинг переміщення вантажів у режимі реального часу за допомогою GPS-систем відстеження. Клієнт отримує доступ до особистого кабінету на корпоративному порталі, де може відстежувати статус замовлення та переглядати транспортні документи.

Товариство надає послуги з організації зберігання товарно-матеріальних цінностей на орендованих складських майданчиках класу В+ загальною площею 2 400 м². Складський комплекс розташований у логістичній зоні міста Дніпро та обладнаний сучасною системою адресного зберігання.

Послуги складського комплексу включають:

- відповідальне зберігання товарів з веденням кількісного та якісного обліку;
- приймання, сортування, маркування та пакування вантажів;
- комплектація замовлень (pick & pack) та підготовка до відвантаження;
- кросдокінг — перевантаження без тривалого зберігання для прискорення доставки;
- надання звітності про рух товарів у режимі реального часу через WMS-систему;
- збереження температурного режиму для фармацевтичних та харчових вантажів.

Ліцензований митний брокер у складі Товариства забезпечує повний супровід зовнішньоекономічних операцій клієнтів. Послуга охоплює підготовку та подання митних декларацій, класифікацію товарів за кодами УКТ ЗЕД, отримання необхідних дозволів та сертифікатів відповідності.

Митно-брокерський підрозділ здійснює:

- декларування імпорتنих та експортних вантажів у митних органах України;
- консультації з питань митного законодавства та розрахунку митних платежів;
- отримання сертифікатів походження, фітосанітарних та ветеринарних дозволів;
- взаємодію з органами митного контролю та Держпродспоживслужбою;
- оформлення документів для режимів тимчасового ввезення та переробки.

Ще одним напрямом діяльності підприємства є оптова торгівля промисловими товарами — будівельними матеріалами, кріпильними виробами, засобами захисту та виробничим інвентарем. Компанія виступає офіційним дистриб'ютором ряду вітчизняних та імпорتنих виробників.

Асортимент торгового напрямку охоплює:

- металопрокат, трубна продукція та листовий метал;
- кріпильні вироби та монтажні системи (дюбелі, анкери, шпильки);
- засоби індивідуального захисту (ЗІЗ) для промислових підприємств;
- упаковочні матеріали та витратні матеріали для складів;
- мастильні матеріали та технічні рідини для автотранспорту.

Конкурентна перевага торгового напрямку — поєднання функції постачання з власними логістичними ресурсами, що дозволяє скорочувати терміни доставки товарів клієнтам та пропонувати нижчу ціну за рахунок усунення посередників у ланцюгу постачання.

Основою для розроблення стратегії розвитку є комплексний SWOT-аналіз, що систематизує внутрішні переваги та недоліки підприємства, а також зовнішні можливості та загрози середовища (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ТОВ «Логістик Трейд Компані»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Досвідчена команда менеджерів та логістів – Широка партнерська мережа перевізників – Позитивна динаміка доходів та прибутку – Зростаючий рівень рентабельності (ROE=36,8%) – Низька плинність кадрів (0,07) – Стабільний Z-рахунок Альтмана (3,52)	– Обмежений власний автопарк – Значна залежність від субпідрядників – Коефіцієнт автономії нижче норми (0,47) – Висока частка ДЗ в оборотних активах (42%) – Відсутність власних складських потужностей – Недостатній рівень цифровізації процесів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Зростання ринку е-комерції та попиту на 3PL – Розширення міжнародних коридорів (ЄС, Азія) – Впровадження TMS/WMS платформ – Держпідтримка відновлення інфраструктури – Партнерство з міжнародними логістичними операторами	– Воєнні ризики та руйнування інфраструктури – Нестабільність курсу гривні та інфляція – Посилення конкуренції з боку великих мереж – Зростання цін на паливо та транспортні витрати – Дефіцит кваліфікованих водіїв та логістів

Як бачимо, доцільно обрати стратегію розвитку типу SO (використання сильних сторін для реалізації можливостей): підприємство, спираючись на досвідчену команду, позитивну фінансову динаміку та партнерську мережу, скористається можливостями зростаючого ринку логістики та євроінтеграції для розширення масштабів діяльності та географії перевезень.

Для усунення слабких сторін реалізується стратегія WO: залучення зовнішнього

фінансування для нарощення власного автопарку та впровадження цифрових платформ, що знизить залежність від субпідрядників і підвищить фінансову незалежність підприємства.

Стратегічні цілі розвитку ТОВ «Логістик Трейд Компані» на 2026–2028 роки з відповідними ключовими показниками ефективності наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Стратегічні цілі та ключові показники розвитку ТОВ «Логістик Трейд Компані»
на 2026–2028 рр.

Стратегічна ціль	Ключовий показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Зростання доходу	Чистий дохід, тис. грн	11 000	14 500	19 000
Підвищення рентабельності	ROE, %	38	40	43
Розширення автопарку	Кількість власних авто, од.	8	12	18
Цифровізація процесів	Впровадження TMS/WMS	Пілотне впровадження	Повне впровадження	Оптимізація
Вихід на нові ринки (ЄС)	Частка міжнар. перевезень, %	15%	25%	35%
Підвищення фін. Незалежності	Коефіцієнт автономії	0,50	0,54	0,58
Скорочення дебіторської заборгованості	Середній термін погашення ДЗ, дн.	52	46	40

Ринок транспортно-логістичних послуг України залишається одним із найбільш місткий сегментів ринку ділових послуг. За даними Асоціації «Укрлогістика», обсяг ринку вантажних автоперевезень щорічно перевищує 85 млрд грн. Зростання попиту зумовлено розвитком електронної комерції, відновленням виробничої активності та збільшенням обсягів експорту.

Таким чином, продукція та послуги підприємства мають перспективи на ринку.

3.3. Маркетинговий план

Маркетингова стратегія підприємства базується на концепції диференціації: ТОВ «Логістик Трейд Компані» позиціонує себе як комплексного логістичного оператора, що пропонує клієнтам повний спектр послуг «від дверей до дверей» з гарантованими строками доставки та прозорим онлайн-моніторингом вантажів. Таке позиціонування дозволяє уникнути цінових воєн та формувати стабільну лояльну клієнтську базу.

Цільові ринкові сегменти підприємства: великі та середні виробничі підприємства, що потребують регулярних міжміських і міжнародних перевезень сировини та готової продукції; підприємства агропромислового комплексу — в умовах відновлення українського зернового експорту цей сегмент має значний потенціал зростання; компанії у сфері електронної торгівлі та дистрибуції споживчих товарів; будівельні та інфраструктурні компанії, що реалізують проекти відбудови.

Просування послуг здійснюватиметься через: участь у галузевих логістичних форумах і виставках; активний розвиток корпоративного сайту з калькулятором вартості перевезень та особистим кабінетом клієнта; таргетовану B2B-рекламу у LinkedIn та галузевих виданнях; програму реферальних рекомендацій від існуючих клієнтів; прямі продажі через відділ роботи з ключовими клієнтами (Key Account Management).

Планові маркетингові заходи передбачають збільшення кількості активних клієнтів із 85 (2025 р.) до 160 (2028 р.) та підвищення середнього чеку на 15–20% за рахунок cross-selling додаткових послуг (митне оформлення, страхування, складська обробка вантажів).

Цільові сегменти клієнтів ТОВ «Логістик Трейд Компані» наведені в табл. 3.3.

Цільові сегменти клієнтів ТОВ «Логістик Трейд Компані»

Сегмент	Характеристика	Пріоритет
Виробничі підприємства	Регулярні перевезення сировини та готової продукції	Високий
Торговельні компанії	Збірні вантажі, складська логістика	Високий
Імпортери/Експортери	Міжнародні перевезення + митний брокер	Середній
Будівельні компанії	Поставки матеріалів та обладнання	Середній
МСБ (малий та середній бізнес)	Разові та нерегулярні перевезення	Низький

Ринок транспортної логістики в Дніпропетровській області характеризується значною кількістю гравців. Основні конкуренти умовно поділяються на три групи: великі федеральні мережі (Нова Пошта Глобал, «Делівері», Meest), регіональні логістичні компанії та приватні перевізники.

Конкурентні переваги ТОВ «Логістик Трейд Компані»:

- синергія логістики та торгівлі — клієнт отримує постачання товарів і доставку в одному вікні;
- наявність власного митного брокера — скорочення часу оформлення на 1–2 доби порівняно із залученням сторонніх брокерів;
- гнучкі тарифи — індивідуальне ціноутворення для корпоративних клієнтів із обсягом від 20 т/міс.;
- персональний менеджер — кожному клієнту призначається відповідальний менеджер з мінімальним часом відповіді 30 хвилин;
- цифровий документообіг — електронні товарно-транспортні накладні (e-TTN) та EDI-інтеграція з обліковими системами клієнтів.

Цінова стратегія товариства базується на принципі «цінності для клієнта» (value-based pricing) з елементами конкурентного ціноутворення. Базові тарифи на перевезення формуються з урахуванням ринкових ставок фрахту, паливних індексів та відстані маршруту.

Основні цінові механізми:

- базовий тариф на автоперевезення — від 18 грн/км для FTL (вантажопідйомність до 20 т);
- тариф на збірні вантажі — від 45 грн/кг (LTL до 1 т) та від 32 грн/кг (понад 1 т);
- складське зберігання — від 12 грн/палетомісце на добу;
- митне оформлення — від 3 500 грн за одну митну декларацію;
- програма лояльності: знижка 5% при обсязі від 50 000 грн/міс, 10% — від 150 000 грн/міс.

Маркетингова комунікаційна стратегія Товариства розрахована на 12 місяців та включає комбінацію цифрових та традиційних каналів просування.

Цифровий маркетинг:

- SEO-оптимізація корпоративного сайту за комерційними запитами ("вантажні перевезення Дніпро", "митний брокер Дніпро") — щомісячний бюджет 8 000 грн;
- контекстна реклама Google Ads за ключовими запитами цільової аудиторії — бюджет 15 000 грн/міс;
- таргетована реклама в соціальних мережах (LinkedIn, Facebook) для виходу на осіб, що приймають рішення — 6 000 грн/міс;
- email-маркетинг: регулярні розсилки з тарифними пропозиціями та огляд законодавчих змін у сфері митного регулювання.

Традиційні канали:

- участь у галузевих виставках: "Логістика та Транспорт" (Київ), TransUA Forum;
- публікації в галузевих виданнях: «Логістика: проблеми та рішення», «Транспорт»;
- партнерська мережа: агентські угоди з регіональними торговими асоціаціями та ТПП.

3.4. Виробничий план

Виробнича діяльність ТОВ «Логістик Трейд Компані» полягає в організації та управлінні логістичними процесами. Операційна модель компанії побудована на принципі «asset-light» — мінімізація власних основних засобів за рахунок залучення субпідрядних перевізників та оренди складської інфраструктури, що знижує капіталомісткість і підвищує гнучкість.

Організаційна структура операційного блоку включає такі підрозділи:

- відділ транспортної логістики (диспетчерська служба, 6 осіб);
- складський підрозділ (завідувач складом, комірники — 4 особи);
- митно-брокерський відділ (2 ліцензованих брокери + помічник);
- відділ закупівель та торгівлі (4 особи);
- відділ ІТ та цифрової логістики (системний адміністратор + аналітик).

Матеріально-технічна база підприємства формується з власних та залучених ресурсів. Власний транспортний парк компанії включає 2 вантажних автомобілі вантажопідйомністю 5 т кожен для термінових місцевих доставок. Для виконання довгобіжних та великовантажних рейсів залучаються субпідрядні перевізники з бази партнерів (понад 45 перевізників із загальним парком 120+ одиниць).

Проектна потужність операційного підрозділу підприємства розрахована на обробку до 280 транспортних замовлень на місяць у сфері перевезень та до 1 200 палетомісць зберігання на складі.

Перший напрям виробничого плану — розширення власного автопарку. Станом на початок 2026 року підприємство має 5 власних вантажних автомобілів. Відповідно до бізнес-плану, протягом 2026 року планується придбання 3 вантажівок загальною вантажопідйомністю 36 т (2 одиниці — 15 т, 1 — 6 т) на умовах лізингу та за рахунок власних коштів. У 2027 році — ще 4 одиниці, у 2028 році — 6 одиниць. До кінця 2028 року власний автопарк становитиме 18 автомобілів, що дозволить виконувати власними силами не менше 60% обсягів перевезень і суттєво знизити залежність від субпідрядників.

Другий напрям — цифрова трансформація. У 2026 році планується впровадження

системи управління транспортом (TMS — Transport Management System), що забезпечить: автоматизацію планування маршрутів і призначення водіїв; онлайн-відстеження місцезнаходження вантажів у режимі реального часу; автоматичне формування транспортної документації; аналітику витрат за маршрутами та перевізниками. Паралельно впроваджується базовий модуль системи управління складом (WMS), що автоматизує приймання, розміщення та видачу вантажів. Сукупний ефект від цифровізації — скорочення витрат на адміністрування на 15–20% та підвищення точності виконання замовлень до рівня 99,2%.

Третій напрям — розвиток міжнародних перевезень. У 2026 році підприємство отримуватиме необхідні дозволи та ліцензії для здійснення міжнародних автомобільних перевезень у країни ЄС, укладає агентські угоди з митними брокерами в Польщі, Румунії та Угорщині, а також проходить акредитацію як авторизований економічний оператор (АЕО). Першочерговий напрямок — транспортування агропромислової продукції та будівельних матеріалів у польському та румунському напрямках. Частка міжнародних перевезень у загальному доході планується на рівні 15% у 2026 р., 25% — у 2027 р. та 35% — у 2028 р.

3.5. Організаційний план

Організаційна структура ТОВ «Логістик Трейд Компані» побудована за лінійно-функціональним принципом. Вона забезпечує чіткий розподіл функціональних обов'язків між підрозділами при збереженні єдиного центру оперативного керівництва в особі директора.

Передбачається збільшення чисельності персоналу з 29 осіб (2025 р.) до 45 осіб (2028 р.). Основний приріст припадає на водіїв вантажних автомобілів категорії СЕ (+10 осіб), логістів-диспетчерів (+3 особи) та фахівців з міжнародної логістики (+2 особи). Для залучення та утримання кваліфікованих водіїв передбачено підвищення їх заробітної плати на 25% вище середньоринкового рівня та запровадження системи бонусів за безаварійне водіння і своєчасність доставок.

Управління людським капіталом є одним із стратегічних пріоритетів підприємства.

Оскільки логістичний бізнес належить до сфери послуг, де якість кінцевого продукту безпосередньо визначається компетентністю та мотивованістю співробітників, HR-стратегія товариства спрямована на формування злагодженої команди професіоналів із високим рівнем залученості та низькою плинністю кадрів.

HR-план ТОВ «Логістик Трейд Компані» розроблено на трирічний горизонт (2026–2028 рр.) і охоплює такі основні процеси:

- планування чисельності та структури персоналу;
- підбір, відбір та адаптація нових співробітників;
- навчання, розвиток та управління знаннями;
- оцінка персоналу та управління ефективністю;
- система мотивації та компенсацій;
- корпоративна культура та внутрішні комунікації;
- охорона праці та соціальна відповідальність роботодавця.

HR-стратегія Товариства базується на моделі «3Р»: People — People development — Performance. Це означає, що на кожному етапі взаємодії з працівником — від найму до звільнення — товариство прагне забезпечити взаємну цінність: компанія отримує результат, працівник — розвиток і гідну винагороду.

Потреба у нових співробітниках обумовлена розширенням клієнтської бази, збільшенням обсягів перевезень та розвитком складського підрозділу.

Система оцінки персоналу ТОВ «Логістик Трейд Компані» ґрунтується на регулярному моніторингу індивідуальних КРІ кожного співробітника у поєднанні зі щорічною комплексною атестацією. Мета системи — забезпечити зв'язок між результатами праці та рівнем винагороди, а також виявити потенціал для внутрішнього просування.

Корпоративна культура ТОВ «Логістик Трейд Компані» ґрунтується на чотирьох цінностях: надійність, клієнтоорієнтованість, командна відповідальність та постійне вдосконалення. Ці цінності відображаються в щоденній поведінці команди — від швидкості відповіді на запит клієнта до готовності допомогти колезі в нештатній ситуації.

Інструменти підтримки корпоративної культури:

- щотижневі стендап-наради відділів (15 хвилин, понеділок, 9:00) — синхронізація пріоритетів та вирішення блокерів;
- щомісячні загальні збори команди — підведення підсумків, визнання досягнень, анонси планів;
- корпоративний Telegram-канал — оперативна комунікація, оголошення, дошка подяки;
- анонімна скринька зворотного зв'язку — можливість сповістити керівництво про проблеми без ризику;
- щорічне опитування залученості персоналу (Employee Engagement Survey) — оцінка задоволеності та пошук зон покращення.

Рівень залученості персоналу (Employee Engagement Index) є одним із стратегічних HR-показників Товариства. Цільове значення — не менше 75% за шкалою Gallup Q12. За результатами щорічного опитування формується план дій із покращення робочого середовища.

3.6. Фінансовий план

Реалізація бізнес-плану потребує залучення значних фінансових ресурсів.

Найбільшу частку в інвестиційному плані займає придбання транспортних засобів — 8 800 тис. грн (70,2% загального обсягу інвестицій). Це є обґрунтованим, оскільки власний автопарк є ключовим активом логістичного підприємства, що безпосередньо визначає його операційні можливості та конкурентоспроможність. Витрати на цифрову трансформацію (TMS + WMS) становлять 1 150 тис. грн (9,2%), розвиток складської інфраструктури — 1 200 тис. грн (9,6%).

Основним джерелом фінансування є реінвестований чистий прибуток підприємства — 5 529 тис. грн (44,2% загального обсягу). Для покриття залишку потреби у фінансових ресурсах планується залучення банківського кредиту в сумі 5 000 тис. грн (39,8%) та фінансового лізингу на придбання транспортних засобів — 2 006 тис. грн (16,0%). Відносно невелика частка зовнішнього фінансування (55,8%) є виправданою з огляду на поточний рівень фінансової стійкості підприємства та

достатній коефіцієнт покриття відсотків ($ICR = 23,7$ у 2025 р.).

На основі запланованих інвестицій, розширення операційних потужностей та маркетингової стратегії розроблено прогноз фінансових результатів підприємства на 2026–2028 роки (таблиця 3.4). Прогноз складено за помірно-оптимістичним сценарієм з урахуванням поточних ринкових тенденцій.

Таблиця 3.4

Прогноз фінансових результатів ТОВ «Логістик Трейд Компані» на 2026–2028
рр.

Показник	2025 р. (факт)	2026 р. (план)	2027 р. (план)	2028 р. (план)
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	8 540	11 000	14 500	19 000
Собівартість послуг, тис. грн	6 190	7 810	10 005	12 920
Валовий прибуток, тис. грн	2 350	3 190	4 495	6 080
Операційні витрати (адм.+збут), тис. грн	665	820	1 050	1 340
ЕВІТ, тис. грн	1 756	2 450	3 530	4 830
Фінансові витрати, тис. грн	74	195	260	310
Чистий прибуток, тис. грн	1 379	1 980	2 920	4 090
Рентабельність продажів (ROS), %	16,1	18,0	20,1	21,5
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	36,8	38,2	40,1	43,0
ЕВІТ margin, %	20,6	22,3	24,3	25,4

Прогноз свідчить про стійке зростання всіх ключових фінансових показників. Чистий дохід від реалізації послуг зростатиме в середньому на 30–35% щорічно — з 8 540 тис. грн у 2025 р. до 19 000 тис. грн у 2028 р. Таке зростання забезпечується розширенням автопарку (+13 власних авто), виходом на ринок міжнародних перевезень (35% доходу у 2028 р.) та зростанням клієнтської бази.

Чистий прибуток зросте з 1 379 тис. грн (2025 р.) до 4 090 тис. грн (2028 р.) — у

2,97 рази. Рентабельність продажів підвищиться з 16,1% до 21,5%, а рентабельність власного капіталу (ROE) — з 36,8% до 43,0%, що свідчить про підвищення ефективності використання власного капіталу акціонерів. EBIT margin зросте до 25,4%, що відображає операційний леверидж — ефект від розподілення постійних витрат на зростаючий обсяг доходу.

Незважаючи на зростання фінансових витрат (відсотків за кредит) з 74 тис. грн до 310 тис. грн, їх частка в доходах залишається незначною (1,6% у 2028 р.), що виключає ризики рефінансування та забезпечує збереження фінансової стійкості підприємства.

Економічна ефективність бізнес-плану оцінена за класичними показниками інвестиційного аналізу: NPV, IRR, строком окупності (PP та DPP) та індексом прибутковості (PI). Ставка дисконтування прийнята на рівні 18,0%, що відповідає середньозваженій вартості капіталу (WACC) підприємства з урахуванням вартості банківського кредиту та вимог до дохідності власного капіталу.

Зведені показники ефективності інвестиційного проекту наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Показники ефективності та окупності бізнес-плану ТОВ «Логістик Трейд Компані»

Показник	Значення
Загальний обсяг інвестицій, тис. грн	12 535
Ставка дисконтування (WACC), %	18,0
Прогнозний приріст чистого прибутку за 3 роки, тис. грн	+6 711
NPV (чиста приведена вартість), тис. грн	3 847
IRR (внутрішня норма прибутковості), %	31,4
Термін окупності (PP), років	2,8
Дисконтований термін окупності (DPP), років	3,2
Індекс прибутковості (PI)	1,31
Точка беззбитковості (2028 р.), тис. грн доходу	10 840

Позитивне значення NPV (3 847 тис. грн) підтверджує, що реалізація бізнес-плану

забезпечить приріст вартості підприємства понад вкладені інвестиції у сумі 3 847 тис. грн у теперішніх цінах. IRR на рівні 31,4% суттєво перевищує ставку дисконтування (18,0%), що означає значний «запас міцності» проекту — навіть за несприятливого розвитку подій та зростання вартості капіталу до 30% проект залишатиметься прибутковим.

Термін окупності становить 2,8 року, дисконтований — 3,2 року. Враховуючи горизонт планування 3 роки, інвестиції повністю окупляться в межах планового періоду. Індекс прибутковості $PI = 1,31$ означає, що на кожну вкладену гривню інвестор отримає 1,31 грн приведених грошових надходжень.

Точка беззбитковості у 2028 році становить 10 840 тис. грн доходу, тоді як прогнозований дохід — 19 000 тис. грн. Запас фінансової міцності становить 8 160 тис. грн, або 43%, що є свідченням низького операційного ризику проекту.

3.7. Оцінка ризиків

Оцінку ризиків ТОВ «Логістик Трейд Компані» наведено в табл.3.6.

Таблиця 3.7

Ризики реалізації бізнес-плану та заходи їх мінімізації

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Захід реагування
Зростання цін на паливо понад 30%	Висока	Середній	Середній	Хеджування через договори з фіксованою ціною; впровадження паливних карток
Девальвація гривні та інфляція	Висока	Значний	Високий	Прив'язка частини тарифів до EUR/USD; валютні резерви
Зростання конкуренції, цінові війни	Середня	Середній	Середній	Диференціація послуг; підвищення якості сервісу; програми лояльності
Пошкодження транспортних засобів	Середня	Середній	Середній	Страховання авто та вантажів (КАСКО, CMR); резервний фонд

Дефіцит	Висока	Середній	Середній	Корпоративна програма
---------	--------	----------	----------	-----------------------

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Захід реагування
кваліфікованого персоналу				навчання; конкурентна зарплата; партнерство з ВНЗ
Неповернення дебіторської заборгованості	Низька	Значний	Середній	Скоринг клієнтів; авансові платежі; страхування дебіторки
Технічні збої TMS/WMS систем	Низька	Середній	Низький	SLA-підтримка постачальника; резервне копіювання; хмарна архітектура

Для управління сукупним ризиком бізнес-плану розроблено три сценарії розвитку подій. Базовий (помірно-оптимістичний) сценарій — описаний у бізнес-плані — передбачає зростання доходу до 19 000 тис. грн і NPV 3 847 тис. грн. Оптимістичний сценарій (прискорення зростання ринку, успішний вихід на ринок ЄС) — дохід 21 500 тис. грн, NPV 5 200 тис. грн. Песимістичний сценарій (погіршення воєнної ситуації, зростання цін на паливо понад 40%) — дохід 15 500 тис. грн, NPV 1 200 тис. грн, проте NPV залишається позитивним, що свідчить про стійкість проекту навіть за несприятливих умов.

Першочерговим інструментом зниження ризиків є диверсифікація: географічна (внутрішній ринок + ЄС), клієнтська (без переважання одного клієнта понад 15% доходу) та продуктова (транспортні послуги + складська логістика + митне оформлення).

Таким чином, запропонований проєкт є ефективними та з помірними ризиками.

.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

Відповідно до статті 1 Закону України «Про охорону праці», охорона праці визначається як система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних та лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження здоров'я та працездатності працівників у процесі їхньої трудової діяльності.

Таким чином, охорона праці являє собою сукупність різних заходів та засобів, що мають на меті забезпечення здоров'я та безпеки працівників на робочих місцях. Основним документом, який регулює питання охорони праці на ТОВ «Логістик Трейд Компані», є колективний договір. Цей договір є ключовим у системі нормативного регулювання взаємовідносин між власником та працівниками з питань соціального захисту, включаючи охорону праці. У колективному договорі передбачаються соціальні гарантії для працівників на рівні, не нижчому за встановлений законодавством, а також заходи для досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища.

Розглянемо санітарно-гігієнічні вимоги, що діють у фінансовому відділі ТОВ «Логістик Трейд Компані». Приміщення відповідають нормативним показникам, які визначаються чинними нормативними документами. Площа приміщень, де розташовані комп'ютери чи ноутбуки, має бути не менше 6,0 кв.м на одне робоче місце, об'єм – не менше 20,0 куб.м, з урахуванням максимальної кількості осіб, які працюють у зміні. Робочі місця повинні бути розташовані на відстані не менше ніж 1 м від стіни з вікном, відстань між бічними поверхнями комп'ютерів має бути не меншою за 1,2 м, а відстань між тильною поверхнею одного комп'ютера та екраном іншого не повинна бути меншою за 2,5 м. Прохід між рядами робочих місць повинен бути не меншим за 1 м.

Заземлені конструкції у приміщенні (батареї опалення, водопровідні труби, кабелі з заземленим відкритим екраном) повинні бути надійно захищені

діелектричними матеріалами. Щоденно проводиться вологе прибирання приміщень з персональними комп'ютерами.

У фінансовому відділі є медичні аптечки першої допомоги, система автоматичної пожежної сигналізації з димовими сповіщувачами та переносні вуглекислотні вогнегасники у кількості двох штук на кожну площу приміщення. Підходи до засобів пожежогасіння завжди вільні.

Щодо організації робочого місця, конструкція робочого місця користувача комп'ютера або ноутбука забезпечує оптимальну робочу позу, яка передбачає такі ергономічні характеристики: ступні ніг – на підставці для ніг; стегна – у горизонтальній площині; передпліччя – вертикально; лікті – під кутом 70-90 градусів до вертикальної площини; зап'ястя зігнуті під кутом не більше 20 градусів відносно горизонтальної площини, нахил голови – 15-20 градусів відносно вертикальної площини.

Користування комп'ютером або ноутбуком є основним видом діяльності у відділі, тому комп'ютер, ноутбук та периферійні пристрої (принтер, сканер) розташовуються на основному робочому столі з лівого боку. Кут між поздовжніми осями основного та приставного столів становить 90-140 градусів. Висота робочої поверхні столу для комп'ютера або ноутбука повинна бути в межах 680-800 мм, а ширина – достатньою для виконання операцій у зоні досяжності рук.

Робоче сидіння користувача комп'ютер або ноутбук має такі основні елементи: сидіння, спинку та стаціонарні підлокітники. У конструкції сидіння можуть бути додаткові елементи, такі як підголівник та підставка для ніг. Робоче сидіння є підйомно-поворотним, регулюється за висотою, кутом нахилу сидіння та спинки, за відстанню спинки до переднього краю сидіння та висотою підлокітників. Монітор і клавіатура повинні розташовуватися на оптимальній відстані від очей користувача, не ближче ніж 600 мм, з урахуванням розміру алфавітно-цифрових знаків та символів.

Монітор та клавіатура розташовуються на оптимальній відстані від очей користувача, не ближче 600 мм, з урахуванням розміру алфавітно-цифрових

знаків та символів.

Відстань від екрана до очей працівника наведена в табл.4.1.

Таблиця 4.1.

Відстань від екрана до очей

При розмірі екрану за діагоналлю	Відстань від екрана до очей працівника
35/38 см (14"/15")	600 - 700 мм
43 см (17")	700 - 800 мм
48 см (19")	800 - 900 мм
53 см (21")	900 - 1000 мм

Розташування монітору забезпечує зручність зорового спостереження у вертикальній площині під кутом ± 30 град. від лінії зору працівника. Клавіатуру розміщується на поверхні столу або на спеціальній, регульованій за висотою, робочій поверхні окремо від столу на відстані 100 - 300 мм від краю, ближчого до працівника. Кут нахилу клавіатури має бути в межах 5 - 15 град. Робоче місце з ПК оснащено пюпітром (тримачем) для документів, що легко переміщується. Пюпітр (тримач) для документів рухомий та встановлений вертикально на тому ж рівні та відстані від очей користувача ПК, що і монітор.

Розміщення принтера на робочому місці має забезпечувати добру видимість монітору, зручність ручного керування пристроєм введення-виведення інформації в зоні досяжності рук: по висоті 900 - 1300 мм, по глибині 400 - 500 мм. При потребі високої концентрації уваги під час виконання робіт з високим рівнем напруженості суміжні робочі місця необхідно відділяти одне від одного перегородками висотою 1,5 - 2 м.

Монітор розміщується так, щоб забезпечити комфортний кут огляду у вертикальній площині, який становить ± 30 градусів від лінії зору працівника. Клавіатура розташовується на поверхні столу або на спеціальній регульованій по висоті робочій поверхні, окремо від столу, на відстані 100-300 мм від краю

ближнього до працівника. Кут нахилу клавіатури варіюється від 5 до 15 градусів.

Робоче місце з комп'ютером обладнане тримачем для документів, який легко переміщується і встановлюється вертикально на рівні та відстані від очей користувача, аналогічно монітору. Принтер або інші пристрої введення-виведення інформації повинні бути розташовані так, щоб забезпечувати зручність огляду монітора і легкий доступ до пристрою у межах досяжності моторного поля: по висоті 900-1300 мм, по глибині 400-500 мм. У випадках, коли робота потребує високої концентрації уваги, суміжні робочі місця з ПК мають бути відокремлені перегородками висотою 1,5-2 м.

Робоче місце повинно розміщуватись так, щоб природне світло падало з лівого боку, забезпечуючи коефіцієнт природної освітленості не нижче 1,5%. Робоче місце з ПК має бути розташоване таким чином, щоб уникнути прямого потрапляння світла в очі. Джерела штучного освітлення бажано розташовувати з обох сторін від екрану паралельно напрямку зору. Для запобігання відблисків на екрані, клавіатурі та освітлювальних приладах використовуються антиблискові сітки, спеціальні фільтри для екранів, захисні козирки і жалюзі на вікнах. Вікна повинні мати регульовані пристрої для відкривання.

Штучне освітлення у приміщенні має забезпечувати рівномірне загальне освітлення. У приміщеннях, де переважають роботи з документами, дозволяється використовувати комбіноване освітлення, доповнюючи загальне освітлення світильниками місцевого освітлення. Загальне освітлення може бути організоване у вигляді суцільних світильників, розташованих збоку від робочих місць паралельно лінії зору працівників. Допускається використання світильників таких класів світлорозподілу:

- прямого світла (П);
- переважно прямого світла (Н);
- переважно відбитого світла (В).

Для підтримання належних параметрів мікроклімату та концентрації позитивних і негативних іонів використовуються прилади зволоження, штучної іонізації та кондиціонування повітря.

Електромережа для живлення комп'ютерів, ноутбуків і їх периферійних пристроїв (принтерів, сканерів тощо) виконується як окрема трипровідна групова мережа, яка включає фазовий, нульовий робочий та нульовий захисний провідники. Нульовий захисний провідник використовується для заземлення (занулення) електроприймачів. Забороняється використовувати нульовий робочий провідник як нульовий захисний провідник. Нульовий захисний провідник прокладається від стійки групового розподільчого щита до розеток живлення. Не допускається підключення на щиті нульового робочого і нульового захисного провідників до одного контактного затискача.

Переріз нульового робочого та нульового захисного провідника в груповій трипровідній мережі повинен бути не меншим за переріз фазового провідника. Усі провідники мають відповідати номінальним параметрам мережі та навантаження, умовам навколишнього середовища, умовам розподілу провідників та температурному режиму. У приміщенні, де одночасно експлуатується або обслуговується більше п'яти персональних комп'ютерів, має бути встановлений аварійний вимикач на видному та доступному місці, який може повністю вимкнути електроживлення приміщення, за винятком освітлення.

Комп'ютери, ноутбуки та периферійні пристрої повинні підключатися до електромережі тільки з допомогою справних штепсельних з'єднань і електророзеток заводського виготовлення. Штепсельні з'єднання та електророзетки крім контактів фазового та нульового робочого провідників повинні мати спеціальні контакти для підключення нульового захисного провідника. Конструкція їх має бути такою, щоб приєднання нульового захисного провідника відбувалося раніше ніж приєднання фазового та нульового робочого провідників. Порядок роз'єднання при відключенні має бути зворотним. Необхідно унеможливити з'єднання контактів фазових провідників з контактами нульового захисного провідника. Неприпустимим є підключення комп'ютерів, периферійних пристроїв до звичайної двопровідної електромережі, в тому числі - з використанням перехідних пристроїв.

Електромережі штепсельних з'єднань та електророзеток для живлення персональних комп'ютерів, периферійних пристроїв слід виконувати за магістральною схемою, по 3 - 6 з'єднань або електророзеток в одному колі.

Штепсельні з'єднання та електророзетки для напруги 12 В та 36 В за своєю конструкцією повинні відрізнятися від штепсельних з'єднань для напруги 127 В та 220 В.

Для підключення переносної електроапаратури застосовують гнучкі проводи в надійній ізоляції. Тимчасова електропроводка від переносних приладів до джерел живлення виконується найкоротшим шляхом без заплутування проводів у конструкціях машин, приладів та меблях.

Таким чином, облаштування робочих місць на ТОВ «Логістик Трейд Компані» забезпечує належні умови освітлення приміщення і робочого місця, відсутність відблисків, оптимальні параметри мікроклімату, належні ергономічні характеристики основних елементів робочого місця.

ВИСНОВКИ

Випускна кваліфікаційна робота присвячена комплексному аналізу діяльності ТОВ «Логістик Трейд Компані» та розробці науково обґрунтованого бізнес-плану розвитку підприємства на 2026–2028 роки. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі загальні висновки.

ТОВ «Логістик Трейд Компані» є суб'єктом господарювання на ринку логістичних послуг України, що динамічно розвивається. Підприємство має чітку організаційну структуру лінійно-функціонального типу, повний пакет дозвільних документів для здійснення транспортної та митно-брокерської діяльності, диверсифікований портфель послуг і стабільну клієнтську базу, що налічує 85 активних клієнтів. Організаційно-правова форма товариства з обмеженою відповідальністю відповідає масштабам і специфіці діяльності підприємства та забезпечує оптимальний баланс між гнучкістю управління і захистом інтересів власників.

Аналіз виробничих ресурсів підприємства виявив стійку позитивну динаміку за всіма трьома групами активів. Первісна вартість основних засобів зросла на 38,5% — з 3 840 тис. грн до 5 320 тис. грн, при цьому фондвіддача підвищилась з 1,774 до 2,475 грн/грн, що свідчить про підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази. Оборотні активи зросли на 64,1%, а коефіцієнт їх оборотності прискорився до 2,66 оборту. Трудові ресурси характеризуються зростанням чисельності персоналу (+61,1%), підвищенням продуктивності праці до 294,5 тис. грн/ос. та стабільно низьким коефіцієнтом плинності кадрів (0,07). Водночас виявлено резерви: коефіцієнт зносу основних засобів зростає до 0,352, що потребує прискорення оновлення автопарку; значна питома вага дебіторської заборгованості (42% оборотних активів) потребує вдосконалення розрахункової дисципліни.

Комплексна оцінка фінансових результатів підтверджує стабільний і ефективний розвиток підприємства. Чистий дохід зріс у 1,77 рази — з 4 820 до 8

540 тис. грн, чистий прибуток — вдвічі більше (117,4%), що свідчить про дію позитивного ефекту масштабу. Рентабельність продажів зросла з 13,3% до 16,3%, ROE — з 28,4% до 36,8%, EBIT margin — з 17,6% до 20,6%. Усі показники ліквідності відповідають нормативним значенням і демонструють позитивну динаміку. Інтегральна оцінка за моделлю Альтмана ($Z = 3,52$ у 2025 р.) підтверджує перебування підприємства у безпечній зоні з низькою ймовірністю банкрутства. Показники ділової активності свідчать про прискорення оборотності активів та скорочення операційного циклу на 12,1 дня за три роки, що вивільняє фінансові ресурси для подальшого розвитку.

Маркетингова стратегія підприємства базується на диференціації через комплексність послуг, технологічне оснащення та клієнтоорієнтований підхід. Визначено п'ять цільових сегментів: промислові підприємства, агропромисловий комплекс, торговельно-дистриб'юторські компанії, підприємства е-комерції та зовнішньоторгові компанії. Маркетинговий комплекс 7Р розроблений з урахуванням специфіки B2B-ринку логістичних послуг. Індекс лояльності клієнтів ($NPS = 42$ бали) значно перевищує середньогалузевий рівень, а коефіцієнт утримання клієнтів (72%) планується підвищити до 85% через програму лояльності та системний збір зворотного зв'язку. Виробнича програма передбачає зростання обсягів перевезень у тонно-кілометрах у 3,2 рази — з 12 100 до 39 000 тис. т-км, що забезпечується розширенням автопарку та активним залученням субпідрядників на піковий попит.

Розроблений бізнес-план розвитку ТОВ «Логістик Трейд Компані» є комплексним стратегічним документом, що включає SWOT-аналіз, маркетинговий план, операційний план, інвестиційний план та фінансову модель. Загальний обсяг інвестицій — 12 535 тис. грн — спрямовується на три стратегічні напрями: розширення автопарку (70,2%), цифрову трансформацію (9,2%) та розвиток складської і митної інфраструктури (20,6%). Техніко-економічне обґрунтування підтверджує економічну доцільність проєкту: $IRR = 31,4\%$ більш ніж удвічі перевищує $WACC = 18,0\%$; термін окупності 2,8 року дозволяє

повернути вкладені кошти в межах трирічного горизонту; індекс прибутковості $PI = 1,32$ означає позитивну приведену вартість. Сценарний аналіз показує, що навіть за песимістичним сценарієм $IRR = 19,2\%$ — проєкт залишається ефективним.

Результати дослідження мають не лише теоретичне, але й практичне значення: розроблені матеріали (фінансова модель, маркетинговий план, ТЕО, план заходів з охорони праці) можуть бути безпосередньо використані керівництвом підприємства при прийнятті стратегічних рішень та поданні заявок на банківське фінансування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Романченко Н., Кожемякіна Т., Пічик К. Економіка підприємства: навчальний посібник. 2018.
2. Дикань В. Л., Уткіна Ю. М. Економіка підприємства. – 2022.
3. Rogov V. Strategic decision-making in the incentives changes early warning and response system. *Economic and Law Paradigm of Modern Society*. 2019. Issue 2. P. 21–29.
4. Abdullah, Ruqayah. Importance and contents of business plan: A case-based approach. *Jurnal Manajemen Indonesia*. 2020. № 20(2). P. 164-176.
5. Dana L. P., Crocco E., Culasso F., Giacosa E. Business plan competitions and nascent entrepreneurs: a systematic literature review and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2023. № 19(2). P. 863-895.
6. Галько Л. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44.
7. Маматова Л. III. Роль бізнес-планування в управлінні підприємством. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 30. С. 44-47.

Баланс
на _31 грудня_ 2022_р.
Форма № 1

Актив	Код ряд ка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010		
первісна вартість	011		
накопичена амортизація	012		
Незавершені капітальні інвестиції	020		
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	9.4	5.4
первісна вартість	031	40.5	45.3
Знос	032	(31.1)	(39.9)
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035		
первісна вартість	036		
накопичена амортизація	037		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040		
інші фінансові інвестиції	045		
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055		
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056		
Знос інвестиційної нерухомості	057		
Відстрочені податкові активи	060		
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080	9.4	5.4

II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	-	14.5
Поточні біологічні активи	110		
Незавершене виробництво	120		
Готова продукція	130	4.8	257.4
Товари	140		
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160		
первісна вартість	161		
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	88.9	602.7
за виданими авансами	180		
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	6.5	287.1
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	1.0	0.1
у т. ч. в касі	231		
в іноземній валюті	240	47.0	
Інші оборотні активи	250		
Усього за розділом II	260	152.6	1161.8
III. Витрати майбутніх періодів	270		
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275		
Баланс	280	162.0	1167.2

Пасив	Код ряд ка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	300	42.0	42.0
Капітал у дооцінках	310		
Додатковий капітал	320		
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	(24.6)	10.0
Неоплачений капітал	360		
Усього за розділом I	380	17.4	52.0
II. Забезпечення майбутніх витрат і платежів	430		
III. Довгострокові зобов'язання	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	124.1	1084.8
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540		
з бюджетом	550	0.5	0.6
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570	1.3	1.5
з оплати праці	580	2.6	9.1
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605		
Інші поточні зобов'язання	610	16.1	19.2
Усього за розділом IV	620	144.6	1115.2
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	162.0	1167.2

Звіт про фінансові результати
за ____ 2023 ____ р.

Форма № 2

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	3425.4	608.7
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	020	(1.1)	-
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	030	3423.3	608.7
Інші операційні доходи	040	3185.0	646.3
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	201		
Інші доходи	050		
Разом чисті доходи	070	6609.3	1255.0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	080	(3219.3)	(406.4)
Інші операційні витрати	090	(3320.6)	(867.1)
у тому числі	091	()	()
Інші витрати	100	()	()
Разом витрати	120	(6539.9)	(1273.5)
Фінансові результати до оподаткування:	130	69.4	-18.5
Податок на прибуток	140	(34.7)	14.4
Чистий прибуток	150	(34.7)	-32.9
Забезпечення матеріального заохочення	160		