

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Виробнича стратегія та логістичні інструменти
підприємства»
(за матеріалами підприємства ТОВ ВКФ «СОЛЯРІС»)

Студента 2 курсу, 701 групи
другого (магістерського)
рівня вищої освіти,
спеціальності 051
«Економіка»
освітньої програми
«Міжнародна логістика та
управління ланцюгами
постачання»

Савчука
Ростислава
Юрійовича

підпис студента

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

Чичун
Валентина
Андріївна

підпис керівника

Завідувачка кафедри
к.е.н., доцент

Чичун
Валентина
Андріївна

підпис зав.кафедри

Чернівці 2025

Анотація
кваліфікаційної роботи, виконаної
на тему: «Виробнича стратегія та логістичні інструменти підприємства»

Актуальність теми зумовлена глобальними та локальними змінами, що відбуваються внаслідок спрямування економіки на модернізацію. Також впровадження інноваційного розвитку, зростанням непередбачуваності ринкових процесів, розширенням сітьової структури бізнесу та глибокою інтеграцією економік. У контексті динамічних перетворень постіндустріальної економіки властивості невизначеності зовнішнього середовища також зазнають змін. Дискретні та несистематичні процеси трансформуються в системні, проявляючись у прискорених темпах оновлення продукції, технологічних проривах, зміні традиційних меж галузей, а конкуренція переходить у фазу гіперконкуренції. Теоретико-методологічні та організаційно-практичні аспекти формування й реалізації виробничої стратегії підприємств були предметом дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних науковців.

Виробнича стратегія підприємства представляє собою довгострокову систему дій, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності шляхом ефективного використання його виробничого потенціалу та своєчасної адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Рівень і динаміка змін у виробничій сфері визначаються типом і ступенем диверсифікації, відходом від традиційних напрямів діяльності й впровадженням нових підходів до виготовлення продукції.

Ключові слова: логістика, стратегії, виробнича стратегія, логістика виробництва, вибір факторів, альтернативні рішення.

Annotation
qualification work performed
on the topic: "Production strategy and logistics tools of the enterprise"

The topicality of the topic is due to global and local changes occurring as a result of the direction of the economy towards modernization. Also implementation innovative development, increasing unpredictability of market processes, expansion of the network structure of business and deep integration of economies. In the context of dynamic transformations of the post-industrial economy, the uncertainty properties of the external environment are also undergoing changes. Discrete and unsystematic processes are transformed into systemic ones, manifesting in the accelerated pace of product renewal, technological breakthroughs, changes in the traditional boundaries of industries, and competition moves into the phase of hypercompetition.

Theoretical-methodological and organizational-practical aspects of the formation and implementation of the production strategy of enterprises were the subject of research by both foreign and domestic scientists.

The company's production strategy is a long-term system of actions aimed at increasing competitiveness through effective use of its production potential and timely adaptation to changes in the external environment.

The level and dynamics of changes in the production sphere are determined by the type and degree of diversification, the departure from traditional areas of activity and the introduction of new approaches to the production of products.

Keywords: logistics, strategies, production strategy, production logistics, selection of factors, alternative solutions.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ВИРОБНИЧА СТРАТЕГІЯ ТА ЛОГІСТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Особливості виробничої стратегії в умовах невизначеності	6
1.2. Логістика виробництва товарів	15
Висновки до розділу 1.	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ ВКФ «Соляріс» В УМОВАХ СУЧАСНОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ	20
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	20
2.2. Вплив чинників зовнішнього середовища на функціонування підприємства	26
2.3. Дослідження логістичної концепції підприємства та її ефективність	33
Висновки до розділу 2.	43
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ВИРОБНИЧОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	44
3.1. Пропозиції щодо визначення пріоритетів виробничого розвитку	44
3.2. Використання елементів виробничої стратегії підприємства для формування цілей	50
Висновки до розділу 3.	60
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена глобальними та локальними змінами, що відбуваються внаслідок спрямування економіки на модернізацію. Також впровадження інноваційного розвитку, зростанням непередбачуваності ринкових процесів, розширенням сітьової структури бізнесу та глибокою інтеграцією економік. У контексті динамічних перетворень постіндустріальної економіки властивості невизначеності зовнішнього середовища також зазнають змін. Дискретні та несистематичні процеси трансформуються в системні, проявляючись у прискорених темпах оновлення продукції, технологічних проривах, зміні традиційних меж галузей, а конкуренція переходить у фазу гіперконкуренції. Теоретико-методологічні та організаційно-практичні аспекти формування й реалізації виробничої стратегії підприємств були предметом дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Серед них можна виділити праці У. Скіннера, Р. Хайєса, С. Вілрайта, Дж. Бишено, Т. Хілла, Н.О. Грицюк, О.І. Салміна, Л.О. Жилінська, А. Міщенко, Б. Мізюк, З. Шершньова. Зазначені автори детально проаналізували ключові аспекти становлення та розвитку теорії виробничих стратегій. Розглядали їх класифікацію їхніх типів, методи оцінки виробничого потенціалу, як основи ресурсного забезпечення розвитку підприємства та інші важливі питання в цьому напрямку.

Актуальність кваліфікаційної роботи обумовлена потребою в системному обґрунтуванні теоретико-методичних та організаційно-практичних аспектів формування виробничих стратегій підприємств. Також у трансформації управлінських підходів до операційної діяльності в умовах невизначеності, що набуває особливої ваги в сучасному економічному середовищі.

Мета дослідження полягає у аналізі й удосконаленні теоретичних та методичних основ розробки й вибору виробничої стратегії підприємства в умовах ризику та нестабільності.

Досягнення цієї мети вимагає виконання таких ключових завдань:

- розглянути особливості виробничої стратегії в умовах невизначеності;

- описати контекст логістика виробництва товарів;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- визначити вплив чинників зовнішнього середовища на функціонування підприємства визначити вплив чинників зовнішнього середовища на функціонування підприємства;
- провести дослідження логістичної концепції підприємства та її ефективність;
- надати пропозиції щодо визначення пріоритетів виробничого розвитку;
- дослідити використання елементів виробничої стратегії підприємства для формування цілей.

Об'єктом дослідження є процеси формування та впровадження виробничих стратегій на промислових підприємствах, в умовах ризикових факторів і нестабільності.

Предмет дослідження охоплює теоретичні, методологічні, організаційні та практичні аспекти формування ефективної виробничої стратегії для підприємств лакофарбової загалом зокрема.

Методи дослідження, що формують теоретико-методологічну основу випускної кваліфікаційної роботи, представляють сукупність загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів наукового пізнання, які обираються відповідно до визначених цілей і завдань дослідження.

Основні теоретичні положення спираються на сучасні концепції економічної теорії, організації та управління виробництвом, конкуренції, конкурентної переваги, стратегії та стратегічного управління. Серед використаних підходів і методів: історичний, порівняльний, узагальнення, аналізу та синтезу. З їх допомогою виконано аналіз ретроспективи досліджень виробничих стратегій, уточнено та впорядковано понятійний апарат, сформовано ключові парадигми теорії виробничої стратегії, визначено її проблемні аспекти. До цього додано системно-цільовий підхід, історико-еволюційний аналіз і класифікацію при групуванні принципів розробки виробничих стратегій підприємств та створенні типології таких стратегій. Методи економічного аналізу та прогнозування застосовано для оцінки

основних показників діяльності підприємств і формування виробничої стратегії досліджуваного суб'єкта.

Емпірична частина роботи базується на спостереженнях, систематизації та узагальненні для виявлення сучасних тенденцій у розвитку виробництва і визначення специфіки їхніх стратегій; аналізі, синтезу та графічному моделюванні для розробки алгоритму формування виробничих стратегій підприємств та тактик реагування на змінність умов їх функціонування.

Інформаційну базу дослідження використано законодавчі та нормативні акти державних органів влади; наукові праці українських і зарубіжних фахівців; матеріали періодичних видань з економіки, операційного управління, фінансового аналізу; доповіді на конференціях, семінарах, форумах; аналітичні дані; інтернет-ресурси; фактографічну інформацію про діяльність підприємства.

Дослідження принесло результати з елементами наукової інноваційної. Удосконалено методику вибору й оцінки ефективності виробничих стратегій через використання методу відстаней від еталону та багатовимірного порівняльного аналізу. Методика базується на показниках динаміки виробництва продукції, використанні виробничого потенціалу та середовища підприємства за оцінками експертів щодо впливу зазначених факторів на розробку і реалізацію стратегій. Запропоновано розглядати складові виробничої стратегії як окремі компоненти: стратегію організації виробництва, розвиток потужностей і технологій, персоналу та інфраструктури. Такий поділ дозволяє забезпечити довгострокову ефективність і необхідну якість виробництва. Практичне значення одержаних теоретичних розробок полягає в тому, що вони трансформовані у конкретні рекомендації, придатні як для нових досліджень, так і для практичного впровадження у діяльності підприємств лакофарбової промисловості.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки.

РОЗДІЛ 1. ВИРОБНИЧА СТРАТЕГІЯ ТА ЛОГІСТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Особливості виробничої стратегії в умовах невизначеності

Виробничі стратегії базуються на продуктових стратегіях. Вони орієнтовані на ухвалення рішень щодо придбання нових виробничих потужностей, модернізації, реконструкції або технічного переоснащення існуючих виробництв. Вони також охоплюють удосконалення структури основних, допоміжних і обслуговуючих виробничих процесів. Оптимізацію їх співвідношення та гармонізацію взаємодії між об'єктами і суб'єктами управління.

Виробнича стратегія підприємства представляє собою довгострокову систему дій, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності шляхом ефективного використання його виробничого потенціалу та своєчасної адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Рівень і динаміка змін у виробничій сфері визначаються типом і ступенем диверсифікації, відходом від традиційних напрямів діяльності й впровадженням нових підходів до виготовлення продукції [9, 16, 33].

Вибір конкретної виробничої стратегії залежить від масштабів і швидкості змін на підприємстві. При цьому підпорядковуючись таким критеріям, як:

- здатність поточних виробничих потужностей задовольнити потрібні обсяги продукції;
- розриви між існуючими характеристиками виробничих процесів та їх прогнозованими параметрами;
- гнучкість виробничого потенціалу, враховуючи інерційні властивості системи; швидкість адаптації ресурсів (сировини, матеріалів, технологій, трудових методів) до зміни умов підприємницької діяльності для забезпечення конкурентоспроможності;
- досягнення оптимального рівня витрат на виробництво і забезпечення значної доданої вартості.

Найпоширенішими стратегіями виробництва, за підходами дослідників [9, 18, 31, 43], є такі: «диверсифікація, спеціалізація, диференціація, концентрація, реконструкція та зниження собівартості продукції». Водночас професори О. І. Ковтун та З. Є. Шершньова наголошують «на різних аспектах виробничих стратегій. Серед яких: зміни в технологічному процесі, створення нових виробництв, ефективне використання наявного виробничого потенціалу, реорганізація виробництва, виготовлення продукції орієнтованої на середній або мінімальний попит, а також забезпечення повного задоволення потреб ринку» [57, с. 127-129].

У сучасних реаліях ключовими викликами для розвитку підприємств незалежно від галузі їх діяльності є забезпечення сталого розвитку, здобуття ринкових позицій та досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Ефективне вирішення цих питань можливе лише завдяки правильному вибору стратегічного курсу, розробці продуманих виробничих стратегій, які враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на функціонування підприємства, а також динаміку їх змін.

У загальній системі стратегій підприємства важливе місце має посідати саме виробнича стратегія. Її грамотний вибір дозволяє збільшити продуктивність, підвищити якість продукції або оновити її асортимент із метою утвердження підприємства як лідера на ринку.

Дослідження виробничих стратегій підприємств у європейських країнах із розвиненою ринковою економікою тривають уже не один десяток років, що є цілком логічним. За останні пів століття виробництво набуло значення ключового механізму забезпечення конкурентних переваг компаній. Сам термін "стратегія" має давнє походження. Ще в епоху Олександра Македонського та Юлія Цезаря стратегія відігравала важливу роль у політичному житті, охоплюючи планування міжнародних справ, формування військово-політичних союзів і балансування сил. Сьогодні поняття стратегії набуло багатогранного змісту[2, 9, 22, 32].

Стосовно стратегічного управління цей термін має кілька визначень:

1. «Стратегія — це управлінський план для укріплення позицій фірми, задоволення потреб споживачів і досягнення визначених цілей» [39, с. 89].

2. «Стратегія — це комплексний план дій підприємства, сформований на основі творчого підходу та наукової обґрунтованості, який орієнтований на досягнення довгострокових стратегічних цілей» [43, с. 256-258].

3. «Стратегія — це узагальнена модель дій, спрямована на досягнення поставлених цілей через координацію та ефективне розподілення ресурсів компанії» [57, с. 134-135].

4. «Стратегія — це всебічний детальний план, покликаний забезпечити реалізацію місії організації та її цілей» [8, с. 98-99].

Таким чином, стратегія являє собою комплексну модель управління, яка спрямована на довгостроковий розвиток підприємства в умовах невизначеності та змін ринкового середовища.

Згідно з думкою американських експертів у сфері стратегічного управління А. Томпсона та А. Стрикленда, «виробнича стратегія знаходиться на третьому рівні піраміди стратегій, тобто належить до функціональних стратегій. Вона являє собою план управління виробничою діяльністю, який одночасно підтримує бізнес-стратегію та сприяє досягненню місії й цілей підприємства» [18].

Сьогодні твердження про класифікацію виробничої стратегії як функціональної є загальновизнаним. Зокрема, до такого висновку приходять фахівці стратегічного управління, як, наприклад, З. Є. Шершньова у своєму підручнику «Стратегічне управління», «де виробничій стратегії присвячено окремий розділ у категорії функціональних стратегій» [57, с. 121-123]. Коваленко В.В., Коренєва О.Г. підкреслює роль виробничої стратегії у формуванні довгострокової політики розвитку виробничих потужностей та матеріально-технічного забезпечення підприємства з акцентом на маркетингову стратегію».

У сучасних умовах орієнтація на «ринок споживача» є ключовою; саме тому вибір або побудова виробничої стратегії базується на дослідженні потреб і вимог споживачів. Основними аспектами такої стратегії є управління

виробництвом, інвестиційна політика, технології, рівень організації процесів, якість продукції, продуктивність праці й ефективність діяльності. Пастухова В. В. [39, с. 245-245] зазначає, що виробнича стратегія охоплює політику щодо розміщення потужностей, технологій, постачальників, працівників і організаційного аспекту. Ця політика має відповідати очікуванням споживачів і ринковим запитам майбутнього, орієнтуючись на довгострокову перспективу. Смолін І. В. [43, с. 178-180] трактує виробничу стратегію як набір політик використання ресурсів компанії для підтримки бізнес-одиниць з метою забезпечення конкурентної переваги. Карамішев Д. В., Дегтяр А. О., Бриксіні С. О., Кононов І. О. додають, що вона реалізується через розвиток загальної політики й планів ефективного використання ресурсів для підтримки довгострокових конкурентних завдань організації [19, с. 78-79]. У цьому контексті ключовим є прийняття довгострокових рішень щодо виробничої діяльності, адже саме через взаємопов'язані і взаємопідтримуючі рішення конкретизується сутність виробничої стратегії.

У цьому контексті попит на продукцію виступає основним критерієм, який визначає доцільність її виготовлення та стає базою для планування виробничих програм: їх розвитку, стабілізації чи навіть скорочення обсягів окремих товарів. Можливі варіанти виробничих стратегій систематизовані за рівнем попиту та прибутковості в таблиці 1.1 (додаток А).

Крім того, приклади стратегій, що залежать від об'єктивних характеристик підприємства, наведено в таблиці 1.2 (Додаток Б). Для успішної реалізації стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати відповідні стратегічні плани, спрямовані на розвиток виробничих потужностей. Рівень виробництва є ключовим елементом формування конкурентної позиції компанії, одночасно ринкові фактори значно впливають на вибір та характеристику цих стратегій.

У процесі розробки виробничих стратегій використовуються переваги, які підприємство може реалізувати залежно від свого потенціалу. Тобто, низька собівартість продукції, висока якість товару, здатність швидко адаптуватися до змін ринкових умов, домінування в вузькій спеціалізованій

ніші чи широке представництво на різних сегментах ринку. Відповідно до наявних конкурентних переваг виробничі стратегії класифікуються за пріоритетами функціонування операційної системи. Серед них виділяють традиційні стратегії, орієнтовані на мінімізацію витрат, і сучасні підходи, які акцентують увагу на гнучкості операційної системи, можливості розширення асортименту продукції або зміну обсягу її випуску.

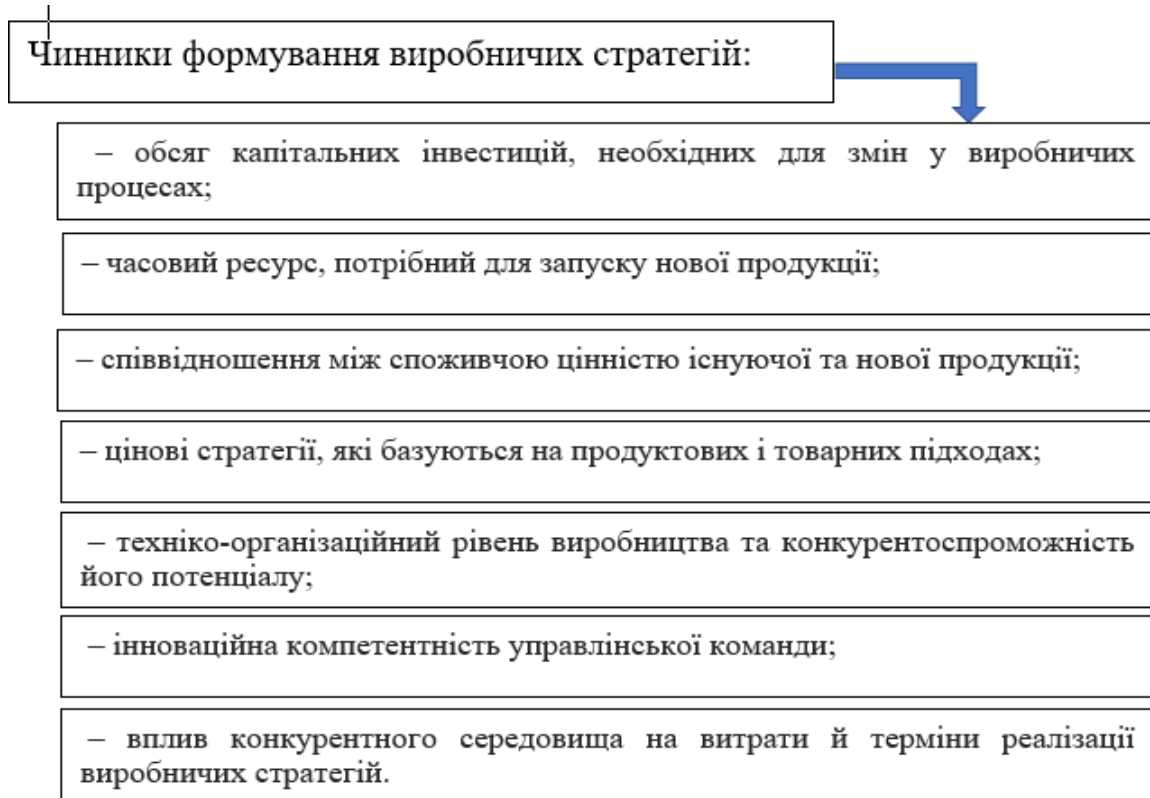


Рис. 1.1. Формування виробничих стратегій

Формування виробничих стратегій враховує ключові чинники, які іноді можуть виступати як обмеження рис. 1.1.

Виробничі стратегії деталізуються через операційні стратегії, фокусуючись на оптимізації управління виробничими процесами, поліпшенні якості продукції та послуг, розвитку виробничих потужностей і досягненні лідерства за витратами.

Сутність характеристики стратегії і тактики виробництва

Спрямованість стратегії	Зміст тактики
Виробничі процеси: — поєднання вартості продажів з низькими витратами; — проектування матеріальних потоків за операціями; — підтримання розвитку спеціального та унікального за ефективністю обладнання; — комбінування масового, серійного та дрібного виробництва; — інвестування за критеріями отримання прибутку	Розроблення виробничих графіків: — гнучкі графіки роботи; — графіки Гантта; — диспетчеризація; • постачання точно у строк «just in time» (JIT) Управління запасами: — мінімізація вкладення у запаси; — використання JIT-методів мінімізації; — впровадження циклічної розрахунково-фізичної інвентаризації замість річної
Забезпечення якості: — якість як основа конкурентоздатності; — досягнення якості завдяки менеджменту, а не засобам контролю; — впровадження моніторингу якості; — розроблення систем управління якістю	Тактика забезпечення якості: — якість є основою у відносинах з постачальниками; — збалансованість якості і ціни; — упровадження міжнародних стандартів і систем оцінювання якості; — взаємодія із споживачами
Розвиток виробничих потужностей: — інвестування за ринковими критеріями; — первинність технології, а не техніки; — орієнтація на «гнучкість» виробництва	Використання виробничих потужностей: — організація групових робочих місць; — розроблення виробничих графіків; — гнучке використання виробничих потужностей; — завантаження вільних виробничих потужностей «зовнішніми» замовленнями
Лідерства за витратами: — орієнтація на збереження ресурсів; — оптимізація витрат; — мінімізація витрат на проектування і технологічну підготовку виробництва до виготовлення нової продукції	Зниження собівартості: — зменшення матеріаломісткості; — використання ефекту масштабу; — використання кривої досвіду; — збалансоване зниження витрат і диференціація продукції

Фактори, які впливають на формування виробничої стратегії, враховують кілька ключових аспектів:

- вимоги корпоративної, бізнесової й функціональних стратегій, насамперед маркетингової;
- доступність ресурсів, їхню якість і перспективи їх поповнення;
- замовлення та угоди на продукцію;
- рівень технологій і можливості для їх оновлення;
- якість управлінського персоналу та трудових ресурсів, а також потенціал їх розвитку;

- здатність виробництва до адаптації та швидкого переходу на випуск нових видів продукції різної якості та обсягів;
- структура управління й організаційна культура;
- природно-географічні умови й інші зовнішні фактори.

На основі аналізу середовища, конкурентної позиції та маркетингових стратегій можуть бути обрані такі альтернативні виробничі стратегії [18, 21]:

1. Стратегія повного задоволення попиту передбачає виробництво в обсягах, що відповідають ринковим потребам. Змінність попиту спричиняє коливання у виробничому процесі, що викликає високі витрати, накопичення запасів продукції та інші ускладнення.

2. Стратегія орієнтації на середній попит. У цьому випадку надлишок продукції накопичується на складах у періоди зниження попиту, тоді як у періоди його зростання ринок забезпечується без затримок за рахунок існуючих резервів.

3. Стратегія орієнтації на мінімальний попит дозволяє уникнути накопичення запасів, однак може призвести до недовантаження потужностей чи нестабільності у виробничому процесі.

4. Стратегія максимально повного використання виробничого потенціалу включає постійне вдосконалення через модернізацію, технічне переоснащення, реконструкцію, спільне використання потужностей (зокрема із залученням субпідрядників). Мета полягає у зниженні витрат матеріалів, фондів, енергоресурсів і трудових витрат, усуненні "вузьких місць" у виробництві та підвищенні ефективності процесів. Однак у періоди зниження попиту можливе значне накопичення запасів.

5. Стратегія створення нового або частково нового виробництва здійснюється у відповідь на вимоги корпоративної чи конкурентної стратегії. Це може включати придбання чи запуск нових підприємств або зміну структури співвідношень між основним і допоміжними видами виробництва.

6. Стратегія переходу до нових технологій стає актуальною за умов застарілості існуючих технологічних рішень і необхідності оновлення

відповідно до конкурентних вимог. Йдеться про впровадження передових методів виробництва, нових матеріалів і підвищення рівня стандартизації.

7. Стратегія значних змін в організації виробництва включає спеціалізацію, конверсію, диверсифікацію, оптимізацію розташування виробничих підрозділів і функцій тощо.

Вона може спричинити радикальні трансформації в асортименті продукції, її обсягах і структурі витрат. Така стратегія нерідко пов'язана із впровадженням автоматизованих систем управління виробництвом й оптимізацією процесів контролю якості.

При розгляді виробничої стратегії рекомендуємо розглянути стратегію управління персоналом. Зазначена стратегія є важливою в логістичних процесах, оскільки без сформовані команди та змістовного управління не можливо буде отримати якісний результат. Стратегію управління персоналом, а ще можна назвати персонал-стратегію розглядають як основу. Відповідно, яка визначає процеси добору, відбору та розвитку кадрів. Також планування, організацію та контроль діяльності як підприємства загалом, так і його окремих підрозділів.

Головні стратегічні цілі персонал-стратегії охоплюють такі завдання [27, 41, 43, 51]:

- вибір підходу до персоналізації та персоніфікації стратегічного менеджменту компанії;
- визначення ролі та значення підсистеми управління персоналом у загальній системі менеджменту підприємства;
- розроблення кадрової стратегії, політики та «кар'єрних стратегій» із врахуванням специфіки трудового потенціалу підприємства;
- створення системи професійної підготовки фахівців відповідно до напрямків роботи й перспектив розвитку підприємства;
- інтеграцію принципів стратегічного управління та поточної діяльності в управлінні персоналом, балансування індивідуального та колективного підходів до вирішення питань організації праці, її оплати, захисту, безпеки й дисципліни;

- формування ефективної системи комунікацій, що базується на конструктивних взаємозв'язках як усередині, так і поза межами підприємства;
- суворе дотримання вимог чинного трудового законодавства; - розробку планів і програм розвитку персоналу в межах стратегій підприємства.

Рекомендуємо з теоретичної точки зору розглянути до уваги типові стратегії управління персоналом керівнику досліджуваного підприємства, які поділяються на кілька ключових напрямків [1, 5, 8, 17, 36]:

1. «Стратегія добору і навчання»: це процеси найму кадрів, їх навчання й переміщення відповідно до загальних і спеціалізованих стратегічних завдань. Вона включає впровадження безперервного навчання, організацію роботи центрів оцінювання й розвитку персоналу.

2. «Стратегія винагороди та мотивації»: передбачає формування корпоративних цінностей, оцінку індивідуального внеску співробітників, участь у розподілі прибутків і впровадження нематеріальних засобів стимулювання.

3. «Стратегія формування трудових відносин»: акцентується на залученні працівників у процеси управління, взаємодії з профспілками, а також адаптації до системи державного регулювання трудових правовідносин.

4. «Стратегія управління персоналом»: включає планування процесів найму, перекваліфікації, стимулювання і розвитку працівників відповідно до потреб підприємства, зумовлених організаційними змінами.

Отже, досягнення результативності діяльності будь-якого підприємства можливе лише завдяки скоординованим і спільним зусиллям усього колективу. Для цього визначають комплексні цілі та розробляють відповідні стратегії — системи організаційно-технічних, фінансових, технологічних та інших заходів, спрямованих на їх досягнення.

1.2. Логістика виробництва товарів

У процесі аналізу розвитку логістики на виробничих підприємствах крізь призму історичних змін у теорії логістики, доцільно виділити кілька етапів, які корелюють із домінуючими концепціями того часу. На початкових стадіях, умовно званих фрагментарним періодом, логістичні рішення зосереджувались виключно на окремих етапах виробничого процесу: постачанні, безпосередньо виробництві та збуті. Однак така ізольована локалізація призводила до формування лише субоптимальних рішень, які не могли забезпечити оптимізацію в межах усієї виробничо-логістичної системи. Це пояснювалось обмеженнями критеріїв оптимальності, які не враховували взаємопов'язану природу всіх етапів і їх умов[10, 14, 29, 24].

Прикладами подібних рішень слугують обчислення оптимального розміру партії закупівлі за формулою Вільсона в системі постачання без урахування ефектів на виробничому чи збутовому етапах. Також може бути визначення оптимального розміру виробничої партії без оцінки впливу на попередні чи наступні етапи ланцюга. Встановлення оптимального рівня запасів готової продукції на складі без аналізу наслідків для фази постачання чи самого виробництва. Вирішенням цієї проблеми могло б стати забезпечення повної синхронізації і збалансованості розмірів партій у всьому ланцюзі логістичного процесу — від етапу постачання сировини до відправлення готової продукції зі складу [28, 35, 41, 45].

Теоретично така узгодженість, що забезпечувала б 100-відсоткову координацію в часі та просторі на кожній стадії виробництва. Також, дозволила б досягнути системної оптимальності. За цих умов зникла б необхідність створення зайвих запасів, що часто виникають через нестачу координованості та дисбаланс на різних рівнях матеріального потоку.

«Концепція логістики виробничого підприємства в період системної інтеграції передбачає її розуміння як цілісної системи, де процеси мають чіткі входи та виходи. Входами виступають закуплені та доставлені ресурси для виробництва, такі як сировина, матеріали, деталі та вузли. Виходи — це готова продукція, що може бути кінцевими виробами, компонентами чи запасними

частинами. Цю концепцію можна наочно уявити як річку, через яку безперервно тече певний обсяг ресурсів: вони надходять із джерела (вхід) та досягають кінцевої точки (вихід). Візуалізація цієї моделі приведена на рисунку 1.4. Тож а – гіпотетичний варіант; б – ідеальний варіант, який може бути використаний» [2, 4, 6, 14, 21].



Рис. 1.4. Графічна інтерпретація концепції логістики виробничого підприємства.

Оптимальним варіантом переміщення матеріального потоку, зокрема води, є його проходження через усі фази рівномірно, прямолінійно та без залишків на будь-якому етапі. Такий підхід мінімізує витрати на переміщення одиниці матеріального потоку від точки входу до виходу при максимальному скороченні часу. Невід'ємною умовою цього є відсутність запасів, оскільки швидкість руху визначається виключно швидкістю транспортування самого потоку.

У реальності рух матеріального потоку більше нагадує протікання води, коли на його шляху виникають перешкоди, наприклад греблі чи вузькі місця. Це веде до двох ключових наслідків: по-перше, зростає опір, що збільшує витрати на подолання шляху [26, 35, 43].

По-друге, виникає потреба у проміжному накопиченні через недостатню пропускну здатність наступних етапів. У виробничих підприємствах такі перешкоди проявляються як «шви» між окремими етапами виготовлення, ланцюгами трансформації потоку в рамках фаз виробництва та логістичними процесами. Ще одним фактором, що віддаляє від ідеальних умов

переміщення матеріального потоку, є вигини та складність просторових каналів руху, які порушують прямолінійність маршруту.

Третій етап у розвитку логістики, який називається періодом "канальної" інтеграції, розглядає логістику виробничого підприємства як окрему частину ширшої концепції – логістики ланцюга поставок. У такому підході виробниче підприємство посідає центральне місце в ланцюзі, однак зазвичай не є ані його початковою, ані кінцевою ланкою.

Розташування підприємства у ланцюзі поставок залежить від специфіки виготовлюваної продукції. Наприклад, у ланцюгах постачання інвестиційних товарів підприємство знаходиться ближче до джерел сировини для підвищення ефективності виробництва. У ланцюгах постачання споживчих товарів воно розташоване ближче до кінцевих споживачів через необхідність швидкого обслуговування клієнтів. У будь-якому випадку основним завданням стає інтеграція цілей підприємства в межах загального ланцюга поставок. Це висуває на перший план концепцію оптимізації логістичних процесів у трьох ключових аспектах, а саме управління запасами, організація транспортування та просторове розміщення.

Складність та обсяги такої оптимізації залежать від галузевих особливостей та виробничих технологій. Наприклад, у нафтохімічній галузі вузький асортимент сировини використовується для отримання широкого спектру кінцевої продукції при безперервному виробничому циклі. Протилежна ситуація спостерігається у автомобілебудуванні, де з великої кількості компонентів створюється обмежена кількість продуктів у межах дискретного процесу виробництва.

Наведена таблиця 1.4 (додаток Д) демонструє характерні риси різних типів логістичних систем. У випадку переробної промисловості виробниче підприємство інтегрується до численних логістичних ланцюгів постачання. Аналогічно, певні постачальники, зокрема виробники харчової галузі, також є невід'ємною частиною багатьох таких ланцюгів. Це підкреслює важливість комплексного підходу до вирішення логістичних задач у сфері постачання. Інші типи підприємств мають свої специфічні особливості щодо застосування

логістичних концепцій. Ключовою вимогою в цьому контексті є дотримання пріоритету загальної корпоративної стратегії. Під час її реалізації ефективно організоване логістичне управління здатне забезпечити значну конкурентну перевагу, як це відображено у представленій таблиці.

До основних логістичних рішень, що формують функціонування виробничого підприємства, належать такі аспекти:

- обрання оптимальної спеціалізації виробництва;
- вибір технологічних процесів;
- визначення постачальників;
- розробка схем транспортно-складських операцій;
- встановлення величини партій закупівель, виробництва та поставок;
- формування і обґрунтування політики управління запасами;
- вдосконалення використання технологічного часу [41, с. 45-48].

Кожне з цих рішень знаходить своє застосування в межах певних свобод і обмежень, які різняться для двох ключових аспектів логістичного управління. Перша частина, яка охоплює планування, відноситься до етапу обґрунтування і прийняття управлінських рішень. Друга ж — реальна фаза реалізації цих рішень, куди входять контроль, регулювання та оцінка, зазвичай називається керуванням.

У відповідних таблицях наведено типові логістичні рішення, які упорядковано за їх важливістю в управлінській системі та за різними часовими перспективами. Ці дані демонструють значення логістичних рішень залежно від обраних об'єктів на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Варто зазначити, що для адаптації підприємства до змін у політичному чи економічному середовищі стратегічні рішення не завжди прив'язані до довгострокових часових рамок. Вони можуть стосуватися як середньо-, так і короткотермінових періодів.

Основні взаємозалежності між об'єктами логістичних рішень і часовими горизонтами ілюстровано в таблиці 1.5 (Додаток Ж).

Інформація, представлена в таблиці, не містить чітко визначених параметрів, які стосуються часових горизонтів логістичних рішень. Оскільки

на них впливає низка слабо структурованих чинників. Серед таких факторів варто виділити:

- швидкість реакції конкурентів на запити клієнтів;
- зміни життєвого циклу продукту під впливом поведінкових особливостей споживачів;
- формування спектра логістичних послуг;
- коливання витрат, пов'язаних із внутрішнім виробництвом;
- динаміку цін у постачанні, інвестиціях та логістичних послугах [49, с. 278-279].

Більш детальна структура логістичних рішень у системі управління виробничим підприємством може бути сформована шляхом вивчення функцій логістичного управління. Як у кожній окремій фазі, так і в межах загальної діяльності підприємства, що ілюструється на рисунку 1.5 (К). Це представлено в таблиці 1.7 (додаток В). Деталізуємо основні визначення, функції та завдання кожної фази, приймаючи за основу структуру логістики виробничого підприємства,

Логістика постачання в рамках першої фази функціонування виробничого підприємства охоплює організацію матеріально-технічного забезпечення. Вона включає зовнішнє транспортування матеріалів, сировини та складових, їх розміщення на відповідних складах підприємства, а також забезпечення переміщення до першого місця виробничого складування в процесі виготовлення продукції.

Висновки до розділу 1

На основі загального розуміння логістики підприємства логістику постачання слід розглядати як комплексний процес, що включає планування, управління та фізичну обробку потоків матеріалів, сировини й закуплених компонентів. До цього також додається супровідний інформаційний потік, що забезпечує їх транспортування від постачальників до первинного виробничого складу, оптимізуючи витрати і часові затрати на всіх етапах.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ ВКФ

«Соляріс» В УМОВАХ СУЧАСНОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Функціонування підприємства в ринкових умовах, незалежно від характеру його діяльності чи форми власності, значною мірою залежить від його здатності забезпечувати стабільний дохід або прибуток. Підвищення прибутковості та рентабельності є ключовим інтересом не лише для самих підприємств, для яких прибуток виступає важливим стимулом у виробничій та комерційній діяльності. Також сприяє фінансовому розвитку, задоволенню соціальних і матеріальних потреб колективу, але й для держави. Адже податок на прибуток є одним із головних джерел наповнення державного бюджету. Досягнення прибутку розглядається як стратегічна ціль управління та один із найважливіших об'єктів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства. Досліджуване підприємство ТОВ ВКФ «Соляріс» займається виробництвом інших вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів, оздоблення текстильних виробів, неспеціалізована оптова торгівля, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Окрім цього, прогнозування прибутковості слугує основою для розробки фінансової стратегії підприємства, яка є нерозривно пов'язаною з виробничими процесами та інтегрується в функціональну стратегію господарських суб'єктів. Прибуток і збитки разом із доходами та витратами складають ключові компоненти фінансових результатів діяльності підприємств.

Фінансові показники роботи ТОВ ВКФ «Соляріс» за 2021–2023 роки представлені у таблиці 2.1, рис. 2.1. Проведений аналіз зміни фінансових результатів підприємства (див. табл. 2.1, додаток Л) демонструє, що за досліджуваний період спостерігається несприятлива динаміка співвідношення між окремими групами доходів і витрат. Зокрема, темпи зростання чистого доходу і собівартості реалізованої продукції, а також сукупних операційних доходів та витрат склали 28.7% проти 37.4% та 28.2% проти 33.6% відповідно.

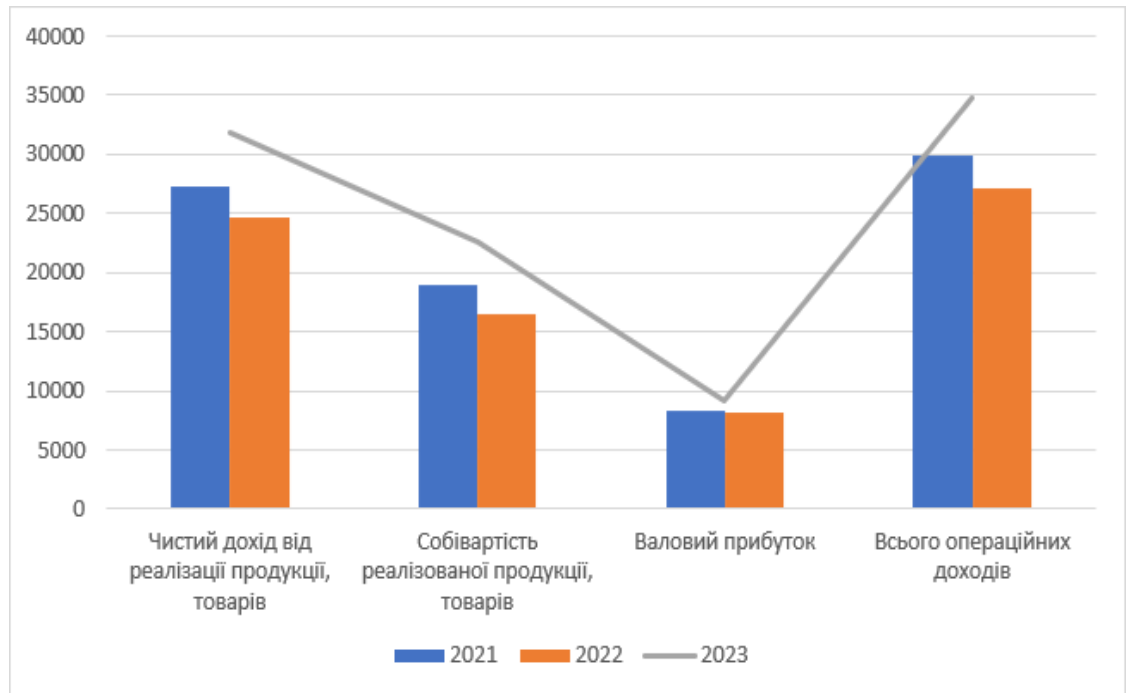


Рис. 2.1. Аналіз фінансових результатів ТОВ ВКФ «Соляріс»
за 2021-2023 рр.

Співвідношення темпів зростання операційних доходів і витрат, а також їх загального обсягу спричинило зниження фінансового результату (прибутку) від операційної діяльності на 442 тис. грн, що становить 14.6 %. Загалом, чистий прибуток ТОВ ВКФ «Соляріс» протягом 2022-2023 років скоротився на 156 тис. грн, або на 6.9 %. Варто зазначити, що діяльність ТОВ ВКФ «Соляріс» в період з 2021 до 2023 року залишалася прибутковою, при чому чистий прибуток становив 2055 тис. грн у 2021 році, 2262 тис. грн у 2022 році та 2106 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про збільшення чистого прибутку в період з 2021 до 2022 року на 207 тис. грн, що є приростом на 10.1 %.

Таким чином, співвідношення доходів і витрат безпосередньо впливає на формування прибутку в аналізованих періодах. Однак перспективна оцінка ефективності господарської діяльності дедалі більше залежить від темпів зростання, ніж від абсолютних обсягів, що визначає рівень прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Абсолютні фінансові показники, такі як прибуток, слугують базовими індикаторами ефективності фінансово-

господарської діяльності, тоді як її відносна ефективність оцінюється через показники рентабельності (див. табл. 2.2, додаток М), рис. 2.2.

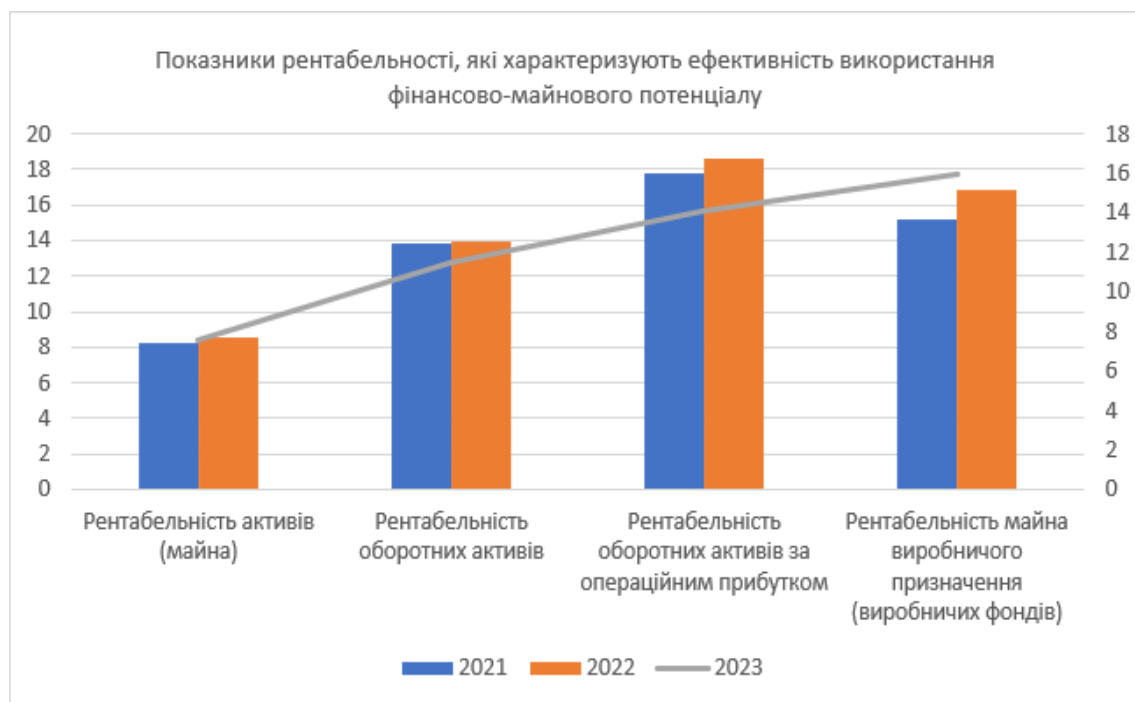


Рис. 2.2. Склад та динаміка показників рентабельності по ТОВ ВКФ «Соляріс» за 2021-2023 рр.

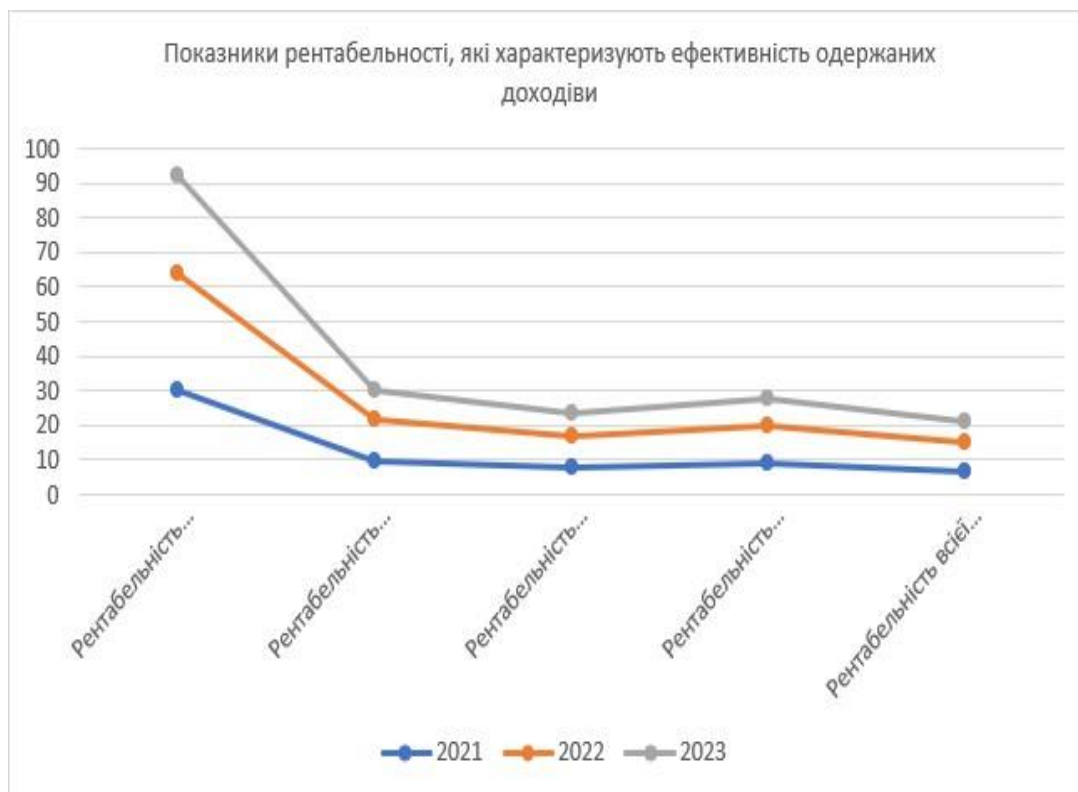


Рис. 2.3. Склад та динаміка показників рентабельності по ТОВ ВКФ «Соляріс» за 2021-2023 рр.

Дані таблиці 2.2 та рис 2.2 свідчать про те, що протягом 2021-2023 років у діяльності ТОВ ВКФ «Соляріс» спостерігається поступове зниження ефективності використання економічного потенціалу, включаючи фінансові та майнові ресурси, а також зниження результативності основної, операційної та загальної фінансово-господарської діяльності. Це підтверджується падінням усіх показників рентабельності, які були розраховані. Однак показники рентабельності продемонстрували зовсім іншу динаміку у 2022 році порівняно з 2021 роком. За цей період підприємство покращило всі показники рентабельності, серед яких особливо слід відзначити рентабельність виробничих фондів. Цей параметр, що є важливим індикатором успішності реалізації виробничих стратегій суб'єкта господарювання, зріс на 1,6%. Для повноцінної оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства згідно з таблицею 2.2 аналіз доповнюється показниками його ділової активності, наведеної у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників, які характеризують ділову активність
ТОВ ВКФ «Соляріс» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показники	Од. виміру	Роки			Абсолютний приріст			Темп приросту, %		
			2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/2021	2022/2021	2023/2022	2023/2021
1.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	оборот и	1,8	1,5	1,7	-0,3	0,2	-0,1	-16,7	13,3	-5,6
2.	Тривалість обороту оборотних активів	дні	196,5	238,0	208,2	41,5	-29,8	11,7	21,1	-12,5	6,0
3.	Коефіцієнт оборотності запасів	оборот и	2,0	1,5	1,6	-0,5	0,1	-0,4	-25,0	6,7	-20,0
4.	Тривалість обороту запасів	дні	175,8	246,1	218,4	70,3	-27,7	42,6	40,0	-11,3	24,2
5.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	оборот и	11,4	10,4	22,7	-1	12,3	11,3	-8,8	118,3	99,1
6.	Період погашення поточної дебіторської заборгованості	дні	31,6	34,6	15,8	3	-18,8	-15,8	9,5	-54,3	-50,0
7.	Період погашення поточної кредиторської заборгованості	дні	12,6	13,1	8,8	0,5	-4,3	-3,8	4,0	-32,8	-30,2
8.	Період операційного циклу	дні	207,4	280,7	234,3	73,3	-46,4	26,9	35,3	-16,5	13,0
9.	Період фінансового циклу	дні	194,8	267,6	225,5	72,8	-42,1	30,7	37,4	-15,7	15,8
10.	Коефіцієнт завантаження оборотних активів	коефіцієнт	0,5	0,7	0,6	0,2	-0,1	0,1	40,0	-14,3	20,0

Розрахунки, наведені в таблиці 2.3, свідчать про зміну ділової активності ТОВ ВКФ «Соляріс» у 2021-2023 роках. Зокрема, в період 2021-2022 років

спостерігалось її зниження, тоді як у 2022-2023 роках активність помітно зросла. У 2023 році порівняно з 2022 роком була зафіксована більша оборотність оборотних активів, запасів та поточної дебіторської заборгованості на 0,2; 0,1 і 12,3 оборти відповідно, що складає приріст на 13,3%, 6,7% та 118,3%. Разом із цим спостерігалось скорочення періоду погашення кредиторської заборгованості на 4,3 дні (32,8%), що спричинило зменшення операційного й фінансового циклів на 46,4 і 42,1 днів відповідно (16,5% і 15,7%).

Сьогодні особлива увага приділяється постійному моніторингу фінансового стану підприємства, а також аналізу фінансових показників контрагентів та конкурентів. Поглиблений аналіз фінансів ТОВ ВКФ «Соляріс» за 2021-2023 роки з акцентом на оцінку структури і динаміки активів, джерел фінансування, платоспроможності та фінансової стійкості подано в таблицях 2.4-2.5 та на рисунку 2.1. Аналіз даних у таблиці 2.4 демонструє стійке зростання економічного потенціалу підприємства протягом досліджуваного періоду. У 2021-2022 роках економічний потенціал підприємства збільшився на 746 тис. грн (2,9%), а в 2022-2023 роках — ще на 1976 тис. грн (7,4%). Загалом за три роки вартість майнових активів зросла на 2722 тис. грн (10,5%). Такий приріст відбувся завдяки кільком факторам: 1. Скорочення вартості необоротних активів на 1385 тис. грн (13,4%), зокрема зменшення основних засобів на 1297 тис. грн (13,2%). 2. Збільшення вартості оборотних активів на 3280 тис. грн (13,6%), що включає зростання запасів на 4934 тис. грн (50,4%) і грошових коштів на 1118 тис. грн (37,4%). Це створює умови для підвищення операційного прибутку та платоспроможності в майбутніх періодах.

Важливо зазначити суттєве скорочення залишків поточної дебіторської заборгованості у досліджувані роки. Це скорочує ймовірність операційних втрат від її прострочення чи списання. Така тенденція свідчить про переорієнтацію політики підприємства на більш обережний підхід до продажу продукції без попередньої або моментальної оплати та посилення роботи щодо стягнення цього виду заборгованості. Структурний аналіз підтверджує, що

протягом 2021-2023 років підприємство змогло збільшити питому вагу оборотних активів у загальній структурі власності.

У рамках аналізу активів підприємства спостерігалось скорочення частки необоротних активів та зменшення оборотної частки, що вплинуло на загальну вартість майна компанії на 4.06% та 4.58% відповідно. При цьому, структура активів демонструє домінуючу роль основних засобів, що складають найбільшу частку вартості активів підприємства — 38.12% та 34.21% на кінець 2021 і 2023 років відповідно. Готова продукція також утримує значну частку на рівні 33.01% за підсумками 2022 року. Зростання фінансового потенціалу ТОВ ВКФ «Соляріс», згідно з даними таблиці 2.4, відбулося переважно завдяки збільшенню власного капіталу шляхом реінвестування чистого прибутку. Зокрема, приріст склав 1853 тис. грн (7.7%) у період 2021-2023 років та 1427 тис. грн (5.5%) у період 2022-2023 років. Щодо зобов'язань підприємства, які представлені виключно короткостроковою заборгованістю, їх обсяг протягом 2021-2023 років суттєво зменшився на 1107 тис. грн (60.5%). Основним фактором стало повне погашення короткострокових банківських кредитів на суму 941 тис. грн. Проте у період 2022-2023 років спостерігалось зворотнє явище — зростання обсягу заборгованості на 549 тис. грн (76%). Слід підкреслити високий рівень фінансової незалежності ТОВ ВКФ «Соляріс». Його діяльність фінансується переважно власним капіталом, що становив 92.93%, 97.29% і 95.55% на кінець 2021, 2022 та 2023 років відповідно. Така структура джерел фінансування сприяє зміцненню фінансової стабільності підприємства та мінімізує ризики виникнення кризових ситуацій.

2.2. Вплив чинників зовнішнього середовища на функціонування підприємства

Вплив чинників зовнішнього середовища на функціонування підприємства є ключовим аспектом управління його діяльністю. Зовнішнє середовище включає сукупність факторів, які безпосередньо впливають на операційну, стратегічну та організаційну діяльність компанії. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити проблеми, ризики, а також потенційні можливості, що можуть виникати у процесі функціонування підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс». Це дослідження сприяє прийняттю стратегічних рішень, спрямованих на ефективну взаємодію компанії із зовнішнім середовищем у коротко- та довгостроковій перспективі. Такі рішення допомагають підтримувати ключові параметри підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс» на необхідному рівні для реалізації його цілей, а також забезпечують інструменти для ідентифікації загроз і сприятливих умов.

Одним із важливих завдань компанії ТОВ ВКФ «Соляріс» є мінімізація негативного впливу зовнішніх факторів та максимально ефективно використання сприятливих умов, які сприяють розвитку її діяльності. Для систематизації підходів до зовнішнього середовища можна виокремити кілька основних характеристик, які визначають його природу:

1. Взаємопов'язаність і взаємозалежність факторів. Ця характеристика описує те, наскільки сильно окремі чинники впливають один на одного. Зміна одного фактора часто тягне за собою зміну іншого, що відображає складну динаміку їх взаємодії.

2. Складність. Цей аспект визначає структурну багатогранність зовнішніх чинників. Рівень складності залежить від кількості впливових компонентів, що діють на підприємство. На формування цієї складності впливають такі фактори, як тип галузі, масштаб операцій, форма власності, міжнародний статус та сфера діяльності.

3. Рухливість. Динаміка змін є особливо помітною у галузях, що характеризуються постійним технологічним прогресом та інноваціями, таких як фармацевтика, авіаційно-космічна промисловість або ІТ-сфера. Рухливість зовнішніх факторів вимагає швидкого реагування підприємств на зміну умов.

4. Невизначеність зовнішнього середовища. Ця характеристика пов'язана з обмеженістю інформації про чинники зовнішнього середовища та труднощами їх адекватної оцінки. Невизначеність вимагає від підприємства

прийняття складних рішень на основі прогнозів і суб'єктивних суджень, адаптації до умов високого ризику та розробки альтернатив задля забезпечення стабільного функціонування.

Таким чином, управління впливом зовнішнього середовища є надзвичайно важливим для підтримання конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс» навіть в умовах нестабільності ринку та інших зовнішніх факторів [26, с. 158–159].

При дослідженні підходів до оцінки зовнішнього середовища, його вплив можна розділити за такими ключовими характеристиками:

- За джерелами впливу: політичні, економічні, соціальні, технологічні та інші аспекти;
- За ступенем наближеності до підприємства: мікросередовище, яке безпосередньо впливає на виконання конкретних задач, та макросередовище, що охоплює ширший спектр впливів;
- Залежно від галузевої специфіки: взаємодія між клієнтами, постачальниками та конкурентами.

Вибір факторів для оцінки потребує врахування їхніх особливостей, таких як: складність визначення найвпливовіших чинників; динамічна зміна політичних, економічних і технологічних умов; взаємозалежність факторів; складнощі прогнозування на тривалу перспективу.

Дослідники пропонують здійснювати аналіз зовнішнього середовища через послідовний підхід, деталізований у кілька етапів (рис. 2.5). Серед поширених інструментів для оцінки зовнішнього середовища підприємства виділяють: - PEST (або STEP)-аналіз; - SWOT-аналіз; - модель «п'яти сил конкуренції» за М. Портером; - матричний аналіз можливостей і загроз; - метод «5x5» та інші методики.

Для аналізу макросередовища найбільш часто використовується підхід PEST-аналізу, що охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти. Далі пропонується розгляд кожного з факторів цієї технології більш детально.



Рис. 2.6. Етапи оцінки зовнішнього середовища підприємства [26, с. 161]

Економічні фактори:

- рівень інфляції – індекси інфляції в Україні 110,0% у 2021 році, 126,6% у 2022 році та 105,1% у 2023 році. Ці показники відображають річний ріст споживчих цін, де індекс інфляції в 2021 році склав 110,0% (110 сотта 0 % 110,0% від попереднього року, в 2022 році — 126,6% (126 сотта 6 % 126,6%, а в 2023 році — 105,1% (105 сотта 1 % 105,1%;

- облікова ставка НБУ значно змінювалася: на початку 2021 року вона становила 6,5%, у 2022 році досягла піку 25%, а до кінця 2023 року знизилася до 16%. Впродовж 2021 року спостерігалось поступове зростання, яке прискорилося у 2022 році, а потім розпочалося зниження, що тривало до кінця 2023 року;

- основна ставка податку прями податки — залежать від доходу, це ПДФО податок з доходів фізичних осіб (18%) та єдиний податок (3%–5%). Непрямі податки — вони залежать від обсягів виробництва і продажів, це ПДВ — податок на додану вартість (ставка 20%) та акцизний податок;

- значне коливання курсів основних валют. У 2021–2023 роках українські валютні курси демонстрували значні коливання, спричинені загальносвітовими та внутрішніми факторами, включаючи повномасштабне вторгнення Росії у лютому 2022 року, яке призвело до різкого зростання курсу долара до понад \$30 грн. Спостерігалось невелике зміцнення гривні наприкінці року: станом на 30 грудня 2021 року офіційний курс долара США становив \$27,2077 грн/USD. Лютий 2021 - на початку року спостерігалось значне коливання курсу долара через початок повномасштабного вторгнення. Після вторгнення курс долара значно зріс, перевищивши \$30 грн/USD, що стало одним із найвищих показників за останні роки. Введення режиму фіксованого курсу для стабілізації ситуації Національний банк України ввів режим фіксованого курсу;

- у 2023 році стабілізація вплив війни та підтримки міжнародних партнерів призвели до поступової стабілізації курсу. Коригування курсу - національний банк України провів коригування курсу з метою його наближення до реальних ринкових умов. Кінець року - станом на кінець року офіційний курс становив приблизно \$37,5 грн/USD;

- зростання цін на енергоносії, відповідно й транспортні послуги;
- рівень заробітної плати є важливим фактором для підприємств, адже від нього залежить платоспроможність населення. Саме платоспроможність визначає обсяги продажів, які безпосередньо впливають на прибуток господарюючих суб'єктів;

- чисельність населення – офіційна статистика показує Офіційна статистика щодо чисельності населення України відсутня з 1 лютого 2022 року через повномасштабне вторгнення, проте на початку 2022

року, за даними Державної служби статистики, наявне населення становило 41,167 мільйона осіб, а постійне – 40,997 мільйона. Інші джерела надають різні оцінки: наприклад, оцінка МВФ на 2024 рік становить 33,3 млн осіб, а Інститут демографії НАН України оцінює чисельність населення на підконтрольних територіях станом на липень 2024 року в 31,1 млн осіб;

- нестача та зовнішня міграція населення інженерних професій та ІТ, медичних, та всіх інших пов'язане із економічною та політичною ситуацією в країні, війною в країні;
- соціальна стратифікація суспільства у розрізі одержаного доходу, обсягу влади, престижу професії (занять), рівня освіти;

Політичні фактори:

- військові дії на сході України, зменшення клієнтів через виїзд населення та мобілізацію;
- недовіра суспільства до влади та її органів
- нестабільність законодавства, що пов'язана зі зміною політичних курсів

України, вимог міжнародних та європейських інституцій тощо.

Технологічні чинники:

- Сезонність попиту на продукцію. Для підприємств лакофарбової промисловості характерним є сезонний попит, внаслідок чого в певні періоди маркетингового року вони можуть не отримувати доходів. Це впливає на їхню стабільність і ефективність як економічної системи.

- Ступінь зношеності активної частини основних фондів. Високий рівень зношеності може негативно позначатися на продуктивності та надійності підприємства.

- Використання інформаційних технологій, розвиток патентного захисту та винахідництва. Ці фактори визначають конкурентоспроможність та інноваційну складову діяльності.

- Рівень технологій. Включає впровадження нових технологічних процесів, освоєння сучасного обладнання та створення інноваційної продукції, що сприяє підвищенню ефективності та рентабельності виробництва.

PEST-аналіз орієнтований на оцінку вагомості окремих компонентів зовнішнього макросередовища, що впливають на діяльність суб'єкта. Згідно з даними соціологічних досліджень у країнах із розвинутою ринковою економікою, вплив різних факторів зазвичай розподіляється наступним чином: - економічні + 35%; - політичні – 15%; - соціокультурні – 20%; - технологічні + 30%. Знаки «+» і «–» відображають, відповідно, позитивний або негативний характер впливу. На основі таких даних можливо здійснювати загальну оцінку [36, с. 123].

Проте в умовах сучасних технічних і геополітичних змін проведені нами дослідження серед працівників ТОВ ВКФ «Соляріс» демонструють іншу картину: - економічні – 20%; - політичні – 55%; - соціокультурні + 15%; - технологічні – 10%.

У таблиці 2.5 систематизовано результати PEST-аналізу зовнішнього макросередовища, базуючись на експертних оцінках співробітників підприємства, зокрема: директора (1); заступника директора з маркетингу та реалізації продукції (2); заступника директора з виробництва, постачання та екології (4); головного бухгалтера (5).

Рівень впливу кожного фактора оцінювався за шкалою: 1 — низький вплив; 2 — фактор має значення лише при істотних змінах; 3 — високий вплив: навіть незначні коливання суттєво позначаються на діяльності. Водночас експертами оцінювалась ймовірність змін кожного фактора за п'ятибальною шкалою: 1 — мінімальна ймовірність; 5 — максимальна.

Оцінка ступеню впливу зовнішніх факторів на діяльність господарюючих суб'єктів

№ з/п	Фактор	Вплив фактора	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
			1	2	3	4	5		
Політичні фактори									
1.	Тип і форма державного управління	1	5	4	3	5	4	4,2	0,04
2.	Стабільність уряду	2	1	3	2	3	3	2,4	0,04
3.	Стабільність законодавства	2	3	4	5	5	4	4,2	0,08
4.	Можливість поширення військових дій	3	5	5	5	5	5	5,0	0,14
5.	Рівень корупції	3	5	4	4	5	3	4,2	0,11
6.	Рівень економічної і політичної свободи	1	2	2	2	3	3	2,4	0,02
7.	Рівень демократії	1	1	2	3	1	1	1,6	0,01
8.	Свобода інформації і незалежність засобів масової інформації	1	2	3	1	3	2	2,2	0,02
9.	Антимонопольне і трудове законодавство	2	3	4	2	3	4	3,2	0,06
Економічні фактори									
10.	Темп зростання ВВП	2	4	5	3	4	4	4,0	0,07
11.	Сальдо платіжного балансу	2	3	4	4	4	3	3,6	0,07
12.	Сукупний державний борг	2	3	4	4	4	4	3,8	0,07
13.	Темп інфляції	3	5	5	5	5	5	4,8	0,13
14.	Співвідношення облікової ставки до депозитної	3	4	4	5	3	5	4,2	0,11
15.	Курси основних валют	3	5	5	5	5	5	5,0	0,14
16.	Податково-бюджетна політика	2	5	5	5	5	4	4,8	0,09
17.	Резерви НБУ	1	3	3	4	3	2	3,0	0,03
18.	Рівень розвитку банківської сфери	2	4	5	3	4	4	4,0	0,07
19.	Рівень безробіття	1	2	2	1	3	1	2,0	0,02
20.	Реальна заробітна плата та схильність до споживання	2	5	4	5	5	4	4,6	0,08
21.	Приток інвестицій та схильність до заощаджень	2	5	5	5	5	5	5,0	0,09
Соціальні фактори									
22.	Темп приросту населення	2	3	3	4	3	3	2,6	0,05
23.	Грамотність населення	2	3	4	5	5	4	4,2	0,08
24.	Рівень розвитку людського потенціалу	2	5	4	4	4	4	4,2	0,08
25.	Соціальна стратифікація в суспільстві	2	2	2	3	4	3	2,8	0,05
26.	Вимоги до якості продукції та рівня сервісу	1	4	5	4	5	5	4,6	0,04
Технологічні фактори									
27.	Сезонність попиту	2	5	5	5	5	5	5,0	0,09
28.	Рівень зношеності виробничих основних засобів	2	4	4	5	5	5	4,6	0,08
29.	Рівень розвитку інновацій	2	4	4	4	3	4	3,8	0,07
30.	Загальний підсумок	56						110,0	

Розрахунки, наведені в таблиці 2.5, вказують на високу чутливість економіки та бізнесу до будь-яких змін у зовнішньому середовищі, причому

навіть незначні коливання здатні викликати панічну реакцію. Загальна оцінка параметрів зовнішнього середовища дозволяє зробити такі висновки. Політичний контекст характеризується переважно негативними проявами за всіма основними показниками.

Соціальна складова демонструє посилення нерівності в суспільстві: збільшується частка населення, що опинилося за межею бідності. Це веде до зниження вимог до якості товарів і послуг, адже ціна стає головним критерієм вибору для споживачів. Незважаючи на це, рівень освіти залишається одним із найвищих у Європі та світі. Екологічна безпека в Україні має комплексний характер: загалом її стан можна оцінити позитивно, проте серйозні загрози пов'язані зі значними пошкодженнями екосистем та інфраструктури на тимчасово окупованих територіях. Водночас стандарти екологічної безпеки у сфері виробництва та санкції за забруднення довкілля вимагають значного підвищення для досягнення належного рівня. Що стосується економічних чинників, прогнози залишаються негативними [9, с. 12–13].

2.3. Дослідження логістичної концепції підприємства та її ефективність

Логістична концепція організації виробництва ТОВ ВКФ «Соляріс» базується на інтегруванні всіх різноманітних елементів. Вони беруть участь у виробничому процесі, в єдину комплексну систему, яка відзначається високою ефективністю. Її компоненти ретельно узгоджуються між собою за всіма аспектами функціонування, забезпечуючи злагоджену роботу. Дана концепція приносить значні переваги у функціонуванні логістичних ланцюгів (рис. 2.6).

Логістична концепція відходить від певних принципів класичної організації виробництва, які передбачають:

- безперервне виготовлення основного обладнання з максимальним коефіцієнтом його використання;
- виробництво продукції великими партіями;
- формування значних запасів матеріалів «про всяк випадок».



Рис. 2.6. Логістична концепція організації виробництва
ТОВ ВКФ «Соляріс»

У сучасних умовах постійних змін ринкового попиту накопичення великих запасів матеріалів втрачає сенс. Натомість важливим стає здатність оперативно реагувати на кожне замовлення. В пріоритет виходить гнучкість виробничих потужностей ТОВ ВКФ «Соляріс», яка дозволяє адаптуватися до несподіваних коливань попиту. Саме логістика сьогодні пропонує вирішення цієї задачі через резервування виробничих потужностей.

Формування запасу виробничої потужності ТОВ ВКФ «Соляріс» відбувається завдяки створенню систем з якісною та кількісною гнучкістю. Якісна гнучкість досягається завдяки універсальному кадровому складу та використанню гнучких технологій. Одночасно важливу роль відіграє запровадження системи «точно в термін». Воно не лише сприяє зростанню якості продукції, але й стимулює негайне усунення проблем у виробничих процесах. Недоліки в будь-якому етапі технології впливають на загальний процес, призводячи до його призупинення. Впровадження цієї системи потребує вдосконалення управлінських механізмів, адже будь-які помилки швидко проявляються та оперативно виправляються. Наявність значних резервів, навпаки, робить можливим ідентифікацію причин їх виникнення. Ефективність системи визначається здатністю підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс» реалізовувати свої можливості у динамічних умовах:

- забезпечити безперебійність та стабільність виробничого процесу;
- впровадити гнучку систему управління;

- оптимізувати час підготовки та прискорити всі етапи виробництва;
- максимально скоротити обсяг матеріальних запасів;
- усунути непотрібні витрати та ресурсоемні моменти.

Основними стратегічними принципами формування логістичної системи підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс» є такі положення:

1. Рішення повинно базуватися на аналізі поточного стану логістичної системи та бути узгодженим із загальною місією, цілями й стратегією підприємства.

2. Важливим завданням є створення філософії логістичного менеджменту з акцентом на корпоративні цінності та ключові принципи діяльності організації.

3. Логістична система має засновуватися або реорганізовуватися лише за умови її відповідності місії, цілям і стратегії підприємства.

4. Загальна структура організації формується з урахуванням можливості досягнення як стратегічних, так і оперативних цілей логістичної системи.

5. Для кожного функціонального підрозділу визначаються цілі, які відповідають ключовим завданням у розвитку логістичної системи, а також розробляються стратегії, що гармонійно інтегруються в загальну логістичну концепцію.

Досягнення ефективності стратегічного управління логістикою для ТОВ ВКФ «Соляріс» можливе за умови виконання низки вимог, які наведені в рис. 2.7.

Управління виробничою діяльністю на підприємстві ТОВ ВКФ «Соляріс» відзначається багатоваріантністю та вимагає стратегічного підходу до формування логістичної системи. Характеристика логістичних стратегій значною мірою залежить від специфіки підприємства.

1. Логістика має бути тісно інтегрована з корпоративною стратегією. Усі логістичні операції повинні чітко корелювати зі стратегічним планом підприємства, що є основою для досягнення високих фінансових показників від впровадження логістичних інструментів.
2. Потрібно оптимізувати організацію руху матеріальних потоків. Ефективність забезпечується через створення єдиного координаційного центру, який контролює всі процеси закупівлі, транспортування, складування, зберігання запасів і збуту.
3. Важливим аспектом є доступ до актуальної інформації та впровадження сучасних технологій для її обробки. Комп'ютеризація логістичних операцій стає ключовим фактором успішної роботи підрозділу.
4. Управління людськими ресурсами має ґрунтуватися на підготовці кваліфікованого персоналу. Тільки компетентні й досвідчені фахівці здатні ефективно реалізувати поставлені стратегічні завдання підприємства.
5. Встановлення міцних взаємозв'язків із іншими підприємствами та комерційними структурами є необхідною умовою для створення ефективних стратегій. Успіх у підвищенні прибутковості на пряму залежить від якості зовнішніх і внутрішніх партнерських відносин.
6. Оцінка логістичних операцій через систему фінансових показників відіграє важливу роль. Найбільш точно оцінюються процеси транспортування, складування й інші аспекти діяльності за результатами прибутковості, яку аналізують фінансові підрозділи.
7. Встановлення оптимальних рівнів якості логістичного обслуговування є пріоритетним завданням компанії. Визначаються параметри послуг і контролюється їх відповідність очікуванням клієнтів.
8. Успіх досягається через детальну розробку логістичних операцій, де ретельно опрацьовуються найважливіші питання, враховуючи навіть незначні аспекти діяльності.

Рис. 2.7. Складові ефективності стратегічного управління логістикою

Наприклад, для матеріалоемних виробництв пріоритетом є скорочення витрат, пов'язаних із рухом матеріальних потоків на етапах постачання та виробництва. У таких випадках розвиток власної мережі розподілу менш виражений. Натомість підприємство ТОВ ВКФ «Соляріс» з широким асортиментом продукції та великою кількістю споживачів зосереджуються на оптимізації витрат у каналах розподілу. Це супроводжується створенням більш розвиненої логістичної інфраструктури. Загалом існує три основні напрямки стратегій логістичних систем для підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс»: стратегія постачання; стратегія виробництва; стратегія розподілу.

Стратегія постачання (раціоналізація управління закупівлею) базується на традиційній системі матеріально-технічного забезпечення. Вона охоплює такі ключові процеси:

1. «Організація закупівель». Система організації матеріального забезпечення ґрунтується на засадах управління запасами із врахуванням

потреб підприємства. Необхідні матеріали вилучаються зі складів підприємства й спрямовуються до кінцевих споживачів або доставляються безпосередньо на робочі місця. Якщо необхідного матеріалу немає на складі, формується запит до відповідного підрозділу, який готує замовлення постачальнику для подальшого транспортування товарів, зазвичай великими партіями. Отримані ресурси перевіряються на центральному складі підприємства за якістю, кількістю та відповідністю заявці, після чого розподіляються між виробничими дільницями.

2. «Планування закупівель». Логістика закупівлі охоплює управління потоками сировини, матеріалів і комплектуючих деталей від ринку до внутрішніх складів підприємства. Перелік основних задач планування включає:

- аналіз потреби в матеріалах;
- визначення обсягів замовлень, необхідних для виробництва;
- встановлення термінів поставок;
- оцінку постачальницьких можливостей;
- розрахунок складських площ та витрат на закупівлю;
- аналіз доцільності самостійного виробництва окремих комплектуючих.

3. «Методика закупівель». Вибір методів закупівлі залежить від складності та специфіки продукції, що виготовляється. Реалізація плану передбачає проведення наступних етапів:

- документальне забезпечення процесу поставок;
- перевірку якості та кількості отриманих товарів;
- обмін інформацією між підрозділами щодо статусу замовлень і поставок. Тож, для ТОВ ВКФ «Соляріс» процес закупівлі завершується оформленням повідомлень про відвантаження. Відтак постачальник складає після готовності замовлення до транспортування із зазначенням часу відправлення та номера замовлення.

Таким чином, ефективна логістична стратегія постачання для ТОВ ВКФ «Соляріс» забезпечує безперебійний процес надходження ресурсів на

підприємство, синхронізуючи дії різних структурних підрозділів та оптимізуючи витрати.

Характерною відмінністю об'єктів дослідження у виробничій логістиці є їх територіальна компактність, яку часто позначають як «островні об'єкти логістики». Виробнича логістика розглядає так звані «внутрішньовиробничі логістичні системи». До таких систем належать промислові підприємства, оптові компанії з власними складськими комплексами, вантажні вузли та інші подібні об'єкти.

На макрорівні внутрішньовиробничі логістичні системи виступають складовими більш масштабних макрологістичних систем. Їх діяльність зумовлюється кількома ключовими чинниками.

1. Внутрішньовиробничі логістичні системи слугують джерелами матеріальних потоків і початкової інформації. Гнучкі модулі виробництва підприємств є відправною точкою логістичного ланцюга.

2. Вони задають ритм роботи всього логістичного ланцюга. Інші його елементи, включаючи постачання і транспорт, повинні функціонувати відповідно до заданого темпу цих систем.

3. Логістика, застосовуючи системний підхід у вивченні бізнес-процесів, виконує роль координатора, стимулятора і організатора взаємодії між суб'єктами підприємства та його клієнтами. Основною метою внутрішньовиробничої логістичної системи є узгодження планування і управління виробництвом для реалізації як оперативних, так і стратегічних завдань.

4. Здатність макрологістичних систем адаптуватися до змін зовнішнього середовища значною мірою залежить від гнучкості внутрішньовиробничих систем. Останні повинні оперативно реагувати на зміни в складі матеріальних потоків — як у їх асортименті, так і в кількості продукції.

5. У межах внутрішньовиробничих логістичних систем функціонують підсистеми, які відповідають за постачання і збут, функціонування промислового транспорту, а також безпосередньо виробничі ділянки підприємства.

Моделювання їхньої роботи спирається на аналіз закономірностей функціонування всієї логістичної системи, таких як її гнучкість, надійність та стійкість. Ключові ланки в логістичному ланцюгу включають:

- постачання сировини, матеріалів та напівфабрикатів; - зберігання виробленої продукції та сировини;
- процес виробництва;
- розподіл продукції, зокрема її транспортування зі складу готової продукції;
- кінцеве споживання готової продукції.

Логістична концепція організації виробництва охоплює низку основоположних принципів. На мікрорівні внутрішньовиробнича логістика виступає ключовим осередком управління, планування, координації та контролю всіх основних потоків на підприємстві ТОВ ВКФ «Соляріс» — матеріальних, інформаційних тощо. Подібні системи складаються з підсистем, які тісно взаємопов'язані між собою і формують певну цілісність та єдність.

- скорочення надлишкових запасів;
- зменшення непрактично завищеного часу на виконання основних операцій та логістично-складських процесів;
- припинення виробництва серій деталей без наявності відповідного замовлення;
- усунення простоїв обладнання та підвищення його продуктивності;
- обов'язкове виправлення браку для забезпечення якісного результату;
- ліквідація неефективних внутрішньовиробничих переміщень ресурсів і продукції;
- формування з постачальників не конкурентів, а партнерів, що сприяють розвитку співпраці.

Основна мета виробничої логістики полягає в ефективному управлінні матеріальними та інформаційними потоками як у межах логістичної системи, так і всього процесу виробництва на ТОВ ВКФ «Соляріс».

Середовище логістики підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс» охоплює кілька важливих аспектів:

- зовнішнє середовище логістики, яке характеризується неконтрольованими факторами;
- внутрішнє середовище логістики, що складається з контрольованих факторів;
- ефективність діяльності підприємства у досягненні логістичних цілей;
- здатність логістичної системи адаптуватись до умов середовища.

Зовнішнє середовище логістики підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс» включає сукупність неконтрольованих складових — учасників. Тобто, обставини та впливи, що діють поза межами логістичної системи і можуть відчутно впливати на її роботу. Вплив цього середовища на логістичну систему підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс» може бути періодичним, нерегулярним або непрямим.

Структура зовнішнього середовища складається з мікросередовища та макросередовища. Мікросередовище логістики підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс» охоплює кілька ключових компонентів:

1. Споживачі. Формування попиту на промислові товари залежить від підприємств-споживачів, державних та негосподарських організацій. До групи споживачів належать промислові, будівельні й торговельні компанії, транспортні організації та підприємства сфери обслуговування. Найактивніше значення мають промислові підприємства, що виробляють товари масового попиту.

2. Постачальники. Підприємство ТОВ ВКФ «Соляріс» має встановлювати такі цілі у стосунках із постачальниками:

- створювати довгострокові взаємовигідні партнерства;
- забезпечувати постачання високоякісних ресурсів;
- знижувати витрати на транспортування та прискорювати його терміни;
- оптимізувати виробничу логістику;
- формувати конкурентоспроможність сировини та матеріалів для виготовлення нових товарів високої якості.

Роль постачальників у контролі витрат на закупівлю є надзвичайно важливою.

3. Конкуренти. Конкуренція в сегменті товарів вирізняється високою жорсткістю. Основні напрямки конкурентної боротьби включають:

- різноманіття асортименту й розробку нових послуг-продуктів, що впливають на пропоновану номенклатуру товарів;
- ціноутворення і політику продажу;
- додаткові послуги для клієнтів;
- впровадження інновацій у сфері збуту;
- активність у здійсненні рекламних кампаній.

Для підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс» стратегічно важливо аналізувати конкурентів у контексті взаємовідносин із постачальниками, споживачами, ціною та іншими факторами. Це дозволяє визначати мінімальний рівень логістичного сервісу, необхідний для задоволення потреб клієнтів.

4. Контактні групи. Ці групи мають інтерес до діяльності підприємства й здатні вплинути на реалізацію його логістичних завдань. Вони поділяються на:

- внутрішню контактну групу (персонал, профспілки);
 - місцеву контактну групу (громади);
 - фінансову контактну групу (банки, аудитори, інвестори);
 - контактну групу державних установ (податкова інспекція, силові структури тощо);
 - контактну групу ЗМІ (журналісти, оглядачі);
 - контактну групу громадського руху (екологічні активісти тощо);
 - контактну групу лідерів громадської думки (політики і впливові особи).
- Для успішної співпраці підприємство ТОВ ВКФ «Соляріс» повинно прагнути до максимального залучення позитивних контактних груп і одночасно враховувати ризики від решти. Для побудови ефективної взаємодії підприємству варто дотримуватися стратегії. Це передбачає максимальне сприяння співпраці з одними зацікавленими групами (наприклад, представниками громадськості чи засобів масової інформації). Одночасне врахування потенційних дій інших учасників (зокрема державних органів). Макросередовище логістики підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс» включає такі основні компоненти: соціально-економічні чинники. Під час аналізу

економічного контексту слід звертати увагу на темпи інфляції, рівень зайнятості населення, стан міжнародного платіжного балансу та стабільність національної валюти. На функціонування логістичної системи суттєво впливають банківська, податкова, бюджетна й кредитно-фінансова системи. Додатково враховується рівень доходів населення, інтенсивність ділової активності, цінова політика та соціально-побутові особливості.

Географічні та ринкові фактори. Успішність логістичної діяльності ТОВ ВКФ «Соляріс» значною мірою залежить від територіального розташування учасників ринку. Важливу роль відіграє розвиненість інфраструктури, зокрема транспортної мережі та системи зв'язку, які підтримують функціонування логістики.

Технологічні фактори. Технологічне середовище постійно змінюється, надаючи підприємствам як нові можливості, так і обмеження. Для досягнення максимальної ефективності у сфері логістики компанія ТОВ ВКФ «Соляріс» має адаптуватися до таких змін і використовувати їх як важелі конкурентних переваг. Прогрес у сфері науки й технологій відкриває доступ до нових видів матеріалів, а також розширює можливості застосування програмно-технічних засобів, що дозволяє вдосконалювати логістичні процеси та підвищувати продуктивність.

Політико-правові чинники. Ключові елементи цього аспекту включають законодавчі акти, діяльність урядових інституцій та позицію впливових груп населення. На логістичну сферу впливають митні тарифи, податкові режими, правові регулювання, а також загальна політична ситуація. Наприклад, активний екологічний рух у суспільстві може зумовити ухвалення обмежень щодо транспортування певних ресурсів чи матеріалів або регулювання процесів утилізації виробничих відходів.

Зовнішнє середовище логістики залишається динамічним і нестабільним. Для успішної діяльності підприємство ТОВ ВКФ «Соляріс» має не лише чітко розуміння цього середовища та його змін, але й здатність своєчасно реагувати на них. Невміння адаптуватися до цих змін може призвести до незадовільних результатів у бізнесі загалом. Що стосується

внутрішнього середовища логістики підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс», то воно являє собою сукупність контрольованих чинників, що перебувають у зоні відповідальності керівництва організації та працівників логістичного підрозділу.

Висновки до розділу 2

Аналіз ключових показників, що визначають фінансово-господарську діяльність ТОВ ВКФ «Соляріс», його зовнішнє середовище та реалізацію виробничої стратегії, дозволив зробити такі висновки. У досліджуваній період діяльність підприємства була прибутковою. Часткове реінвестування чистого прибутку у капітальні інвестиції сприяло оновленню матеріально-технічної бази, та забезпечило стабільну фінансову стійкість підприємства. PEST аналіз виявили, що ТОВ ВКФ «Соляріс» має значні внутрішні сильні сторони й перспективи розвитку. Однак ці переваги частково компенсуються впливом макроекономічних факторів, зокрема економічних і політичних змін. Спостерігалось підвищення ефективності використання виробничого потенціалу — основних засобів, трудових і матеріальних ресурсів. Це покращення в рамках розробки виробничої стратегії створює умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства у майбутніх звітних періодах. Причиною послаблення є зміни в економічній ситуації України, що вимагає розробки не лише оптимальної виробничої стратегії, а й комплексних бізнес-стратегій.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ВИРОБНИЧОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Пропозиції щодо визначення пріоритетів виробничого розвитку

У повсякденній економічній діяльності кожен суб'єкт господарювання стикається з проблемою вибору: як найефективніше використати доступні, обмежені ресурси для максимально задоволення власних потреб. Такий вибір неминуче породжує конкуренцію за доступ до цих ресурсів. Коли ресурс спрямовується на виробництво певної продукції, його використання для іншої продукції стає неможливим. Наприклад, якщо земельна ділянка призначена для будівництва заводу, вона вже не може бути використана для вирощування пшениці чи зведення торговельного центру.

Збільшення виготовлення одних видів продукції супроводжується скороченням виробництва інших. Постійно необхідно приймати рішення, яку продукцію варто виробляти, а від якої в певних обставинах потрібно відмовитися. При визначенні виробничих альтернатив на ТОВ ВКФ «Соляріс» слід враховувати життєвий цикл бізнесу, який впливає на формування стратегічного підходу до ведення діяльності.

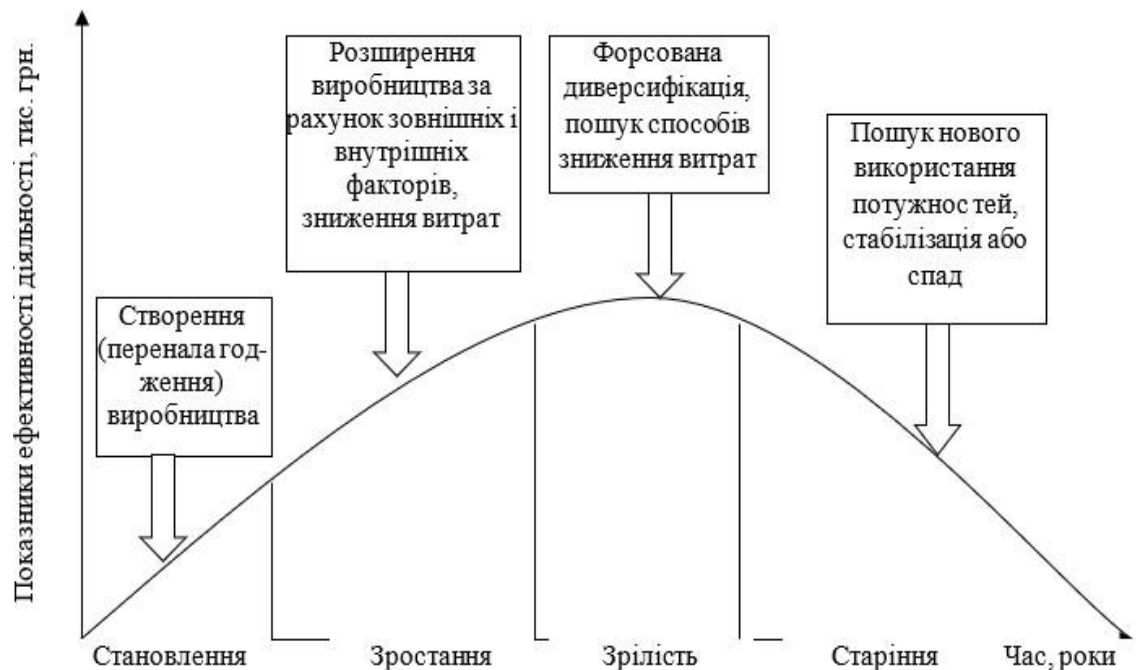


Рис. 3.1. Стадії життєвого циклу підприємства [2, с. 184]

Аналізуючи систему показників та їхню динаміку на ТОВ ВКФ «Соляріс» у період досліджуваній період. Можна зробити висновок, що підприємство ТОВ ВКФ «Соляріс» знаходиться на стадії зрілості в рамках життєвого циклу. Відповідно до основних етапів життєвого циклу бізнесу, для кожної стадії можна умовно визначити специфічні стратегії: зростання, утримання або скорочення.

На даному етапі розвитку, який характерний для ТОВ ВКФ «Соляріс», ключовою залишається стратегія утримання. Ця стратегія є типовою для компаній, які досягли стадії зрілості своїх бізнес-процесів. Її мета полягає у захисті ринкових позицій від конкуренції, оптимізації витрат і цінової політики, а також пошуку нових ринків збуту продукції. Стратегія утримання передбачає ретельно підібрані інвестиції та балансування між витратами і доходами підприємства.

Стратегія стабілізації включає три основні напрями:

- Стратегія захисту ринку спрямована на закріплення завойованих позицій шляхом модернізації продукції, оптимізації сервісного обслуговування та підвищення споживчої цінності.
- Стратегія підтримки виробничого потенціалу орієнтується на збереження і зміцнення окремих бізнес-напрямів, забезпечення належного рівня технічного стану обладнання та потужностей для випуску пріоритетної продукції.
- Стратегія модифікації виробництва передбачає регулярне оновлення асортименту продукції з інтенсивною рекламною підтримкою, спрямованою на доведення суті вдосконалень до кінцевого споживача.

Основним елементом стратегії стабілізації є ревізія витрат, за допомогою якої підприємство ТОВ ВКФ «Соляріс» реалізує цілий комплекс заходів. Вона включає оптимізацію видатків на персонал. Проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, що сприяють впровадженню ресурсозберігаючих технологій та розробку механізмів контролю запасів і їх використання у виробництві. Для кожного бізнес-

напряму розробляється програма жорсткої економії витрат, яка охоплює технології, продукти та внутрішньо-організаційні процеси.

Друга стадія передбачає розробку заходів для стабілізації. Цей етап охоплює оптимізацію системи управління, зменшення адміністративних витрат, обмеження рівня заробітної плати, припинення виробництва нерентабельних продуктів. Також концентрацію на високоефективних науково-дослідних і дослідно-конструкторських роботах, які забезпечують швидку економічну віддачу. Особлива увага приділяється аналізу факторів та резервів, що впливають на підвищення продуктивності праці.

Третя стадія характеризується поживавленням діяльності. У цьому періоді відбувається плавний перехід від захисних стратегій до проактивних дій у галузях управління, маркетингу, виробничих операцій та фінансового менеджменту. Ключовим елементом у досягненні стабільності протягом усіх етапів є впровадження ефективної системи оцінювання результативності діяльності.

Головними стратегічними напрямками для забезпечення стабільності в ТОВ ВКФ «Соляріс» є такі:

1. Прискорена диверсифікація, що включає придбання технологічних ліцензій на продукти чи процеси для їх оперативного освоєння та подальшого впровадження власних розробок на основі здобутих знань. Цей підхід дає змогу швидко запускати інноваційні продукти та технології, використовувати доступні зовнішні напрацювання і водночас зменшувати конкурентні переваги інших компаній у відповідних інноваційних сферах. У результаті така стратегія сприяє розвитку інноваційного потенціалу компанії, підсиленню її позицій на ринку та збільшенню ринкової частки.

2. Визначення ефективних шляхів зниження витрат, що потребує детального аналізу бізнес-процесів і ресурсної бази з метою оптимізації витратної структури (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2. Характеристика мінімізації витрат як пріоритету виробничої стратегії
ТОВ ВКФ «Соляріс»

Основні передумови, цілі, мотиви та принципи диверсифікації виробничої діяльності підприємств загалом та ТОВ ВКФ «Соляріс». Зокрема представлені в контексті формування стратегічних перспектив розвитку на рисунку 3.3. Стратегію диверсифікації для ТОВ ВКФ «Соляріс» вважається доцільно застосувати на основі таких передумов (підтверджених результатами PEST аналізу):

1. Галузевий ринок перенасичений продукцією, рівень попиту знижується, а конкурентне середовище стає все більш напруженим.
2. Бізнес підприємства генерує фінансові ресурси, які перевищують його поточні потреби, що відкриває можливість використання їх у більш прибуткових напрямках діяльності.
3. Нові бізнес-напрямки потенційно здатні забезпечити синергетичний ефект, зокрема завдяки ефективнішому використанню обладнання, сировини та комплектуючих порівняно зі звичайним внутрішнім розширенням.
4. Існуюче обладнання, устаткування і виробничі потужності не завантажені повністю, що створює підґрунтя для їхнього залучення в нових сферах бізнесу.
5. Виробництво має сезонний характер; для компенсації цього недоліку доцільно збалансувати або урізноманітнити асортимент продукції чи послуг.

6. Існують сприятливі умови для виходу на нові географічні ринки, включаючи закордонні.

Поєднання різних варіантів стратегії утримання зі стратегіями диверсифікації та скорочення витрат орієнтоване на визначення оптимальних виробничих перспектив для ТОВ ВКФ «Соляріс». Деталізована інформація щодо цього представлена у таблиці 3.1.

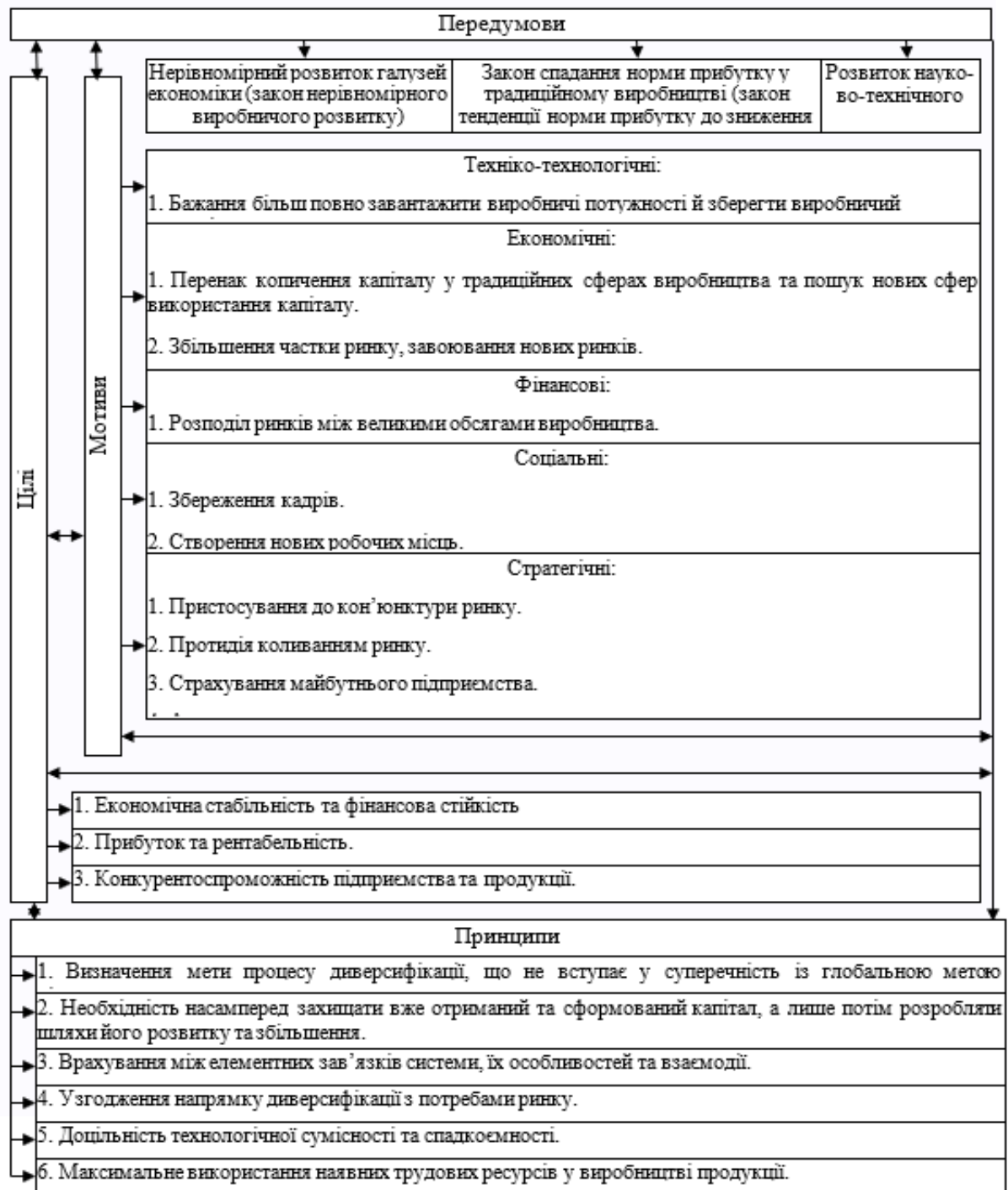


Рис. 3.3. Мотиви, цілі та принципи диверсифікації виробничої діяльності підприємства на стратегічну перспективу [27, с. 102-103; 29, с. 154-155, 38, с. 1460-1462]

Варіанти та напрямки поєднання виробничих стратегій ТОВ ВКФ «Соляріс»

Стратегія	Захисту ринку	Підтримки виробничого потенціалу	Модифікації виробництва
Диверсифікації	Поступова горизонтальна диверсифікація	Вертикальна диверсифікація	Горизонтальна та концентрична диверсифікація
Мінімізації витрат	Скорочення витрат завдяки частковій заміні виробництва продукції менш ресурсномісткими аналогами	Скорочення загальновиробничих витрат на витрат на утримання виробничих приміщень	Скорочення виробничих витрат та витрат на обслуговування виробництва за рахунок використання нових технологій та придбання напівфабрикатів зарубіжного виробництва

Незалежно від обраної виробничої стратегії, продовження робіт з розробки фарбових матеріалів стає критично важливим. Особливу увагу слід приділяти створенню послуг, виробництво яких не потребує значних енергетичних ресурсів. Також розширенню бази використання вітчизняної сировини. Основними напрямками розвитку ТОВ ВКФ «Соляріс» можна визначити:

- Подальше освоєння та збільшення асортименту екологічно чистих матеріалів декоративного, інтер'єрного та спеціального призначення, які відповідають сучасним вимогам екологічності та якості.
- Виробництво лакофарбових матеріалів для авторемонту з акцентом на розробку інноваційних систем фарбування, що включають автохімію.
- Розширення асортиментів допоміжних матеріалів для різноманітних потреб, таких як:
- Ремонт і облаштування м'якої покрівлі та гідроізоляція бетонних або залізобетонних споруд.
- Захист сталевих конструкцій для підвищення їх вогнестійкості.
- Герметизація скляних покрівель теплиць та оранжерей на металевих каркасах.

- Захист від корозії, впливу біохімічних сполук і атмосферних факторів на металеві елементи.
- Створення матеріалів зі звукоізоляційними та віброкомпенсуючими властивостями.
- Покриття електричних кабелів для зниження горючості та захисту їх поверхні.
- Виробництво засобів для полірування нітролакових і поліефірних покриттів після попереднього шліфування.

При цьому враховується складність і значні витрати, які супроводжують підтримку та розширення формульної бази таких матеріалів. Ці напрямки визначають стратегічні плани розвитку підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс», забезпечуючи конкурентоспроможність та відповідність сучасним ринковим вимогам.

3.2. Використання елементів виробничої стратегії підприємства для формування цілей

Виробнича стратегія являє собою функціональну складову, спрямовану на досягнення визначених рівнів розвитку виробничої діяльності в аспектах обсягу, номенклатури, якості, ефективності та технологій. Її метою є забезпечення відповідності виробництва корпоративним, конкурентним і функціональним стратегіям, з особливим акцентом на маркетингові аспекти. Ключові завдання виробничої стратегії включають:

- планування виробничих процесів відповідно до загальних стратегічних напрямків компанії;
- розробку систем контролю виконання виробничих завдань із врахуванням стратегічних термінів;
- оптимізацію використання виробничих фондів і підвищення їх віддачі;
- раціональне управління людськими ресурсами для зростання продуктивності праці;

- модернізацію обладнання та систематичне оновлення техніки;
- впровадження сучасних, ресурсозберігаючих технологій;
- вдосконалення процесів організації виробництва і праці, а також систем мотивації та оплати праці;
- покращення умов праці для персоналу;
- раціоналізацію витрат ресурсів задля зниження собівартості продукції;
- інтенсифікацію виробничих процесів.

На формування виробничої стратегії ТОВ ВКФ «Соляріс» впливають різноманітні фактори:

- вимоги корпоративної стратегії, зокрема маркетингової;
- доступні ресурси, якість їх використання і можливість поповнення в майбутньому;
- наявність контрактів і замовлень на продукцію;
- технологічний рівень підприємства і перспективи модернізації;
- професійний рівень управлінського і трудового персоналу та можливість його розвитку;
- гнучкість виробничих процесів і адаптація до випуску нової продукції в різних кількостях та якості;
- особливості організаційної структури управління й корпоративна культура;
- природні і географічні умови, а також інші чинники.

Важливим елементом довготривалого успіху підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс» є створення та ефективне впровадження стратегій. Зокрема виробничих, які враховують у комплексі вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, що безпосередньо впливають на функціонування компанії (Додаток Н, Н1, Н2, Н3, Н4).

Вибір оптимальної виробничої стратегії для підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс» залежить не лише від бачення керівників чи власників бізнесу, але значною мірою визначається ключовими характеристиками підприємства. Такими як специфіка виробництва, масштаби діяльності, рівень витрат на

інновації та основні чинники успіху. У структурі процесу вибору й реалізації виробничої стратегії для підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс» детальний алгоритм представлено на рисунку 3.4.

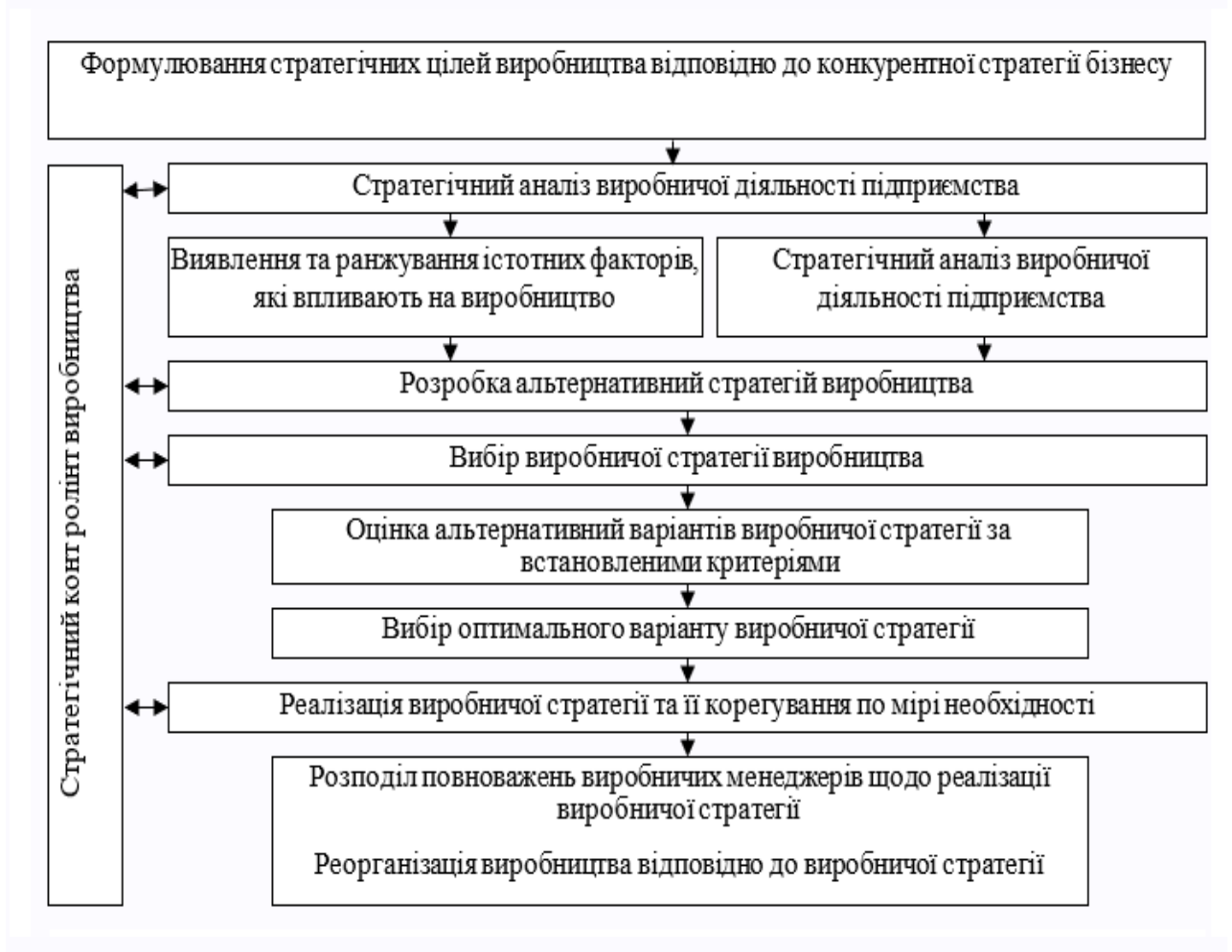


Рис. 3.4. Алгоритм формування та реалізації виробничої стратегії промислового підприємства

Виробничі стратегії (рис. 3.5) для ТОВ ВКФ «Соляріс» варто формувати на базі продуктово-товарних стратегій та стосуються прийняття рішень щодо:

- придбання або організації нового виробництва;
- модернізації, реконструкції, технічного переобладнання діючих виробництв;
- удосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва, співвідношення між ними;
- налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління.

Ступінь і темпи змін у виробництві на ТОВ ВКФ «Соляріс» залежать від прийнятого рівня та типу диверсифікації, темпів введення нових і відмови від інших напрямків діяльності (бізнесу) з виготовлення продуктів, тобто від вимог зовнішнього середовища.

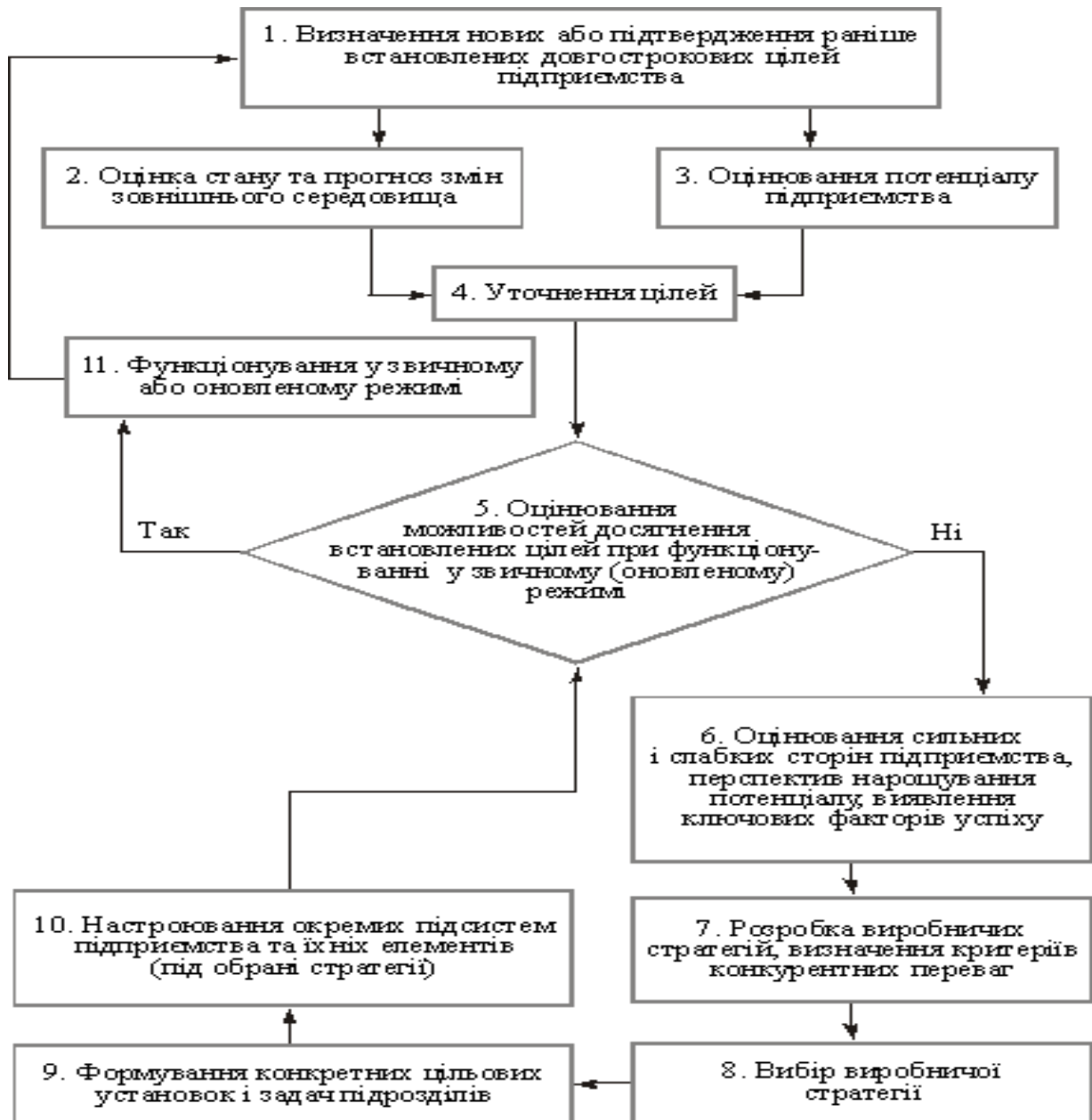


Рис. 3.5. Схема розробки виробничої стратегії

Для розробки стратегій щодо управління виробництвом на ТОВ ВКФ «Соляріс» можна застосовувати певне «дерево альтернативних рішень». Де наведено інтервали, в яких містяться стратегічні орієнтири для цих стратегій (рис. 3.6).

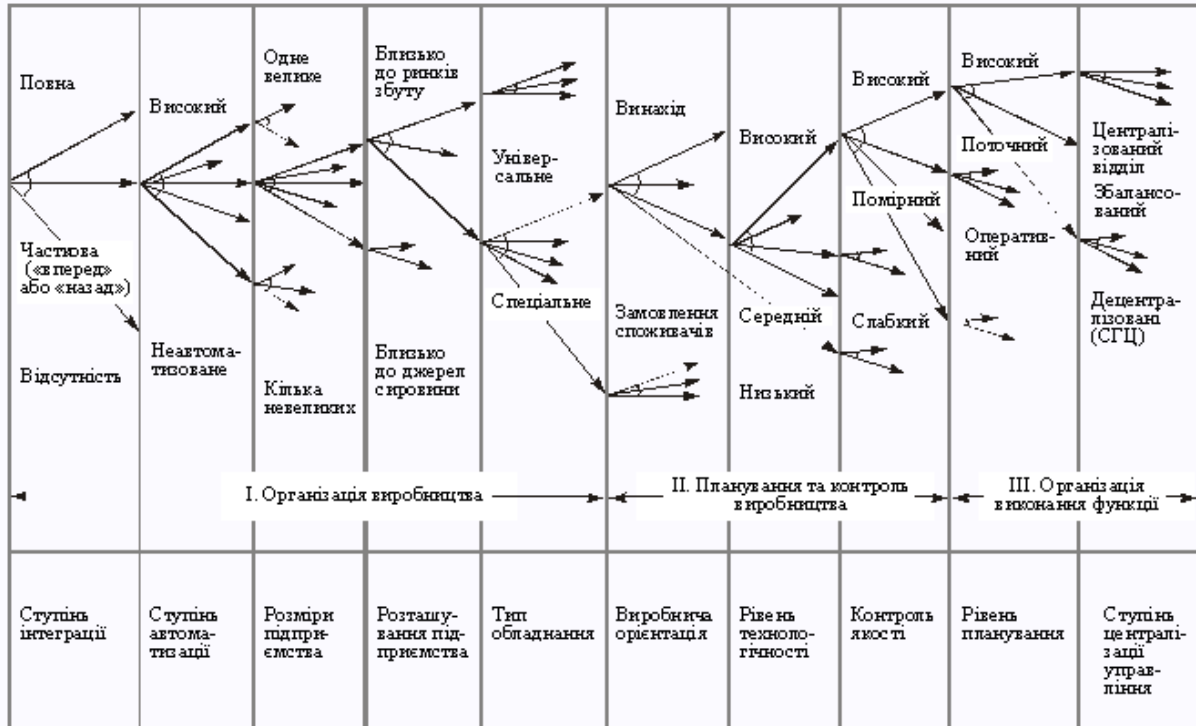


Рис. 3.6. «Дерево альтернативних рішень» для розробки функціональної стратегії «Управління виробництвом»

Дерево альтернативних рішень для розробки функціональної стратегії «Управління виробництвом» є альтернативним для використання в ТОВ ВКФ «Соляріс». Управління виробництвом є критично важливим аспектом для будь-якого підприємства, оскільки воно безпосередньо впливає на ефективність, якість продукції та загальну конкурентоспроможність компанії.

У процесі розробки функціональної стратегії «Управління виробництвом» важливо враховувати різноманітні альтернативні рішення, які можуть бути представлені у вигляді «дерева альтернативних рішень». Це метод, що дозволяє візуалізувати різні варіанти дій та їх наслідки, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

Дерево альтернативних рішень — це графічне представлення можливих варіантів дій, які можуть бути обрані в процесі прийняття рішень. Кожен вузол дерева представляє альтернативу, а гілки — наслідки або подальші рішення. Цей підхід дозволяє систематизувати інформацію, оцінити ризики та переваги кожного варіанту, а також сприяє більш ефективному аналізу.

Тож, запропонуємо етапи розробки дерева альтернативних рішень для ТОВ ВКФ «Соляріс».

1. Визначення проблеми. Першим кроком у створенні дерева альтернативних рішень є чітке визначення проблеми, яку потрібно вирішити. Наприклад, підприємство може стикатися з проблемою зниження продуктивності або високими витратами на виробництво.

2. Генерація альтернатив. На цьому етапі важливо зібрати всі можливі альтернативи, які можуть бути реалізовані для вирішення визначеної проблеми. Це можуть бути: впровадження нових технологій; оптимізація виробничих процесів; зміна постачальників сировини; збільшення автоматизації.

3. Оцінка альтернатив. Кожна альтернатива повинна бути оцінена за кількома критеріями, такими як: витрати на реалізацію; час впровадження; вплив на якість продукції; ризики та невизначеність; ця оцінка дозволить виявити найбільш перспективні варіанти.

4. Створення дерева. На основі зібраних альтернатив та їх оцінок, створюється графічне дерево, яке ілюструє всі можливі рішення та їх наслідки. Кожен вузол дерева представляє альтернативу, а гілки — результати реалізації кожної з них.

Розглянемо приклад дерева альтернативних рішень для підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс», яке стикається з проблемою зниження продуктивності: Проблема: Зниження продуктивності, тож обираємо альтернативу 1: впровадження нових технологій. При цьому вкладаємо значні фінанси, за часом це буде середній період, майже без ризику.

Розглянемо альтернативу другу, де потрібно оптимізувати виробничі процеси. При цьому витрати низькі будуть, короткий термін виконання, є можливість змінити постачальника ризиків майже не має.

4. Прийняття рішення. На основі аналізу дерева альтернативних рішень, керівництво підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс» може прийняти обґрунтоване рішення про те, яку альтернативу реалізувати. Важливо враховувати не лише фінансові аспекти, але й стратегічні цілі підприємства. Також потенційний вплив на конкурентоспроможність.

Дерево альтернативних рішень є потужним інструментом для розробки функціональної стратегії «Управління виробництвом» для підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс». Воно дозволяє систематизувати інформацію, оцінити різні варіанти дій та приймати обґрунтовані рішення. В умовах швидко змінюваного бізнес-середовища, використання цього методу може суттєво підвищити ефективність управлінських рішень і сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс».

Для забезпечення фінансового зростання на підприємстві ТОВ ВКФ «Соляріс» необхідно зосередитися на впровадженні унікальних інноваційних рішень. У процесі розробки товарів із новими якісними характеристиками, що гарантовано знаходять свій споживчий сегмент на ринку, сприяючи зростанню прибутків підприємства. Структура даної стратегії доцільно розглядається у деталях. Вона складається з кількох ключових напрямів, серед яких стратегія організації виробництва, стратегія вдосконалення виробничих потужностей і технологій створення продукції, стратегія розвитку інфраструктури підприємства та управління виробничим персоналом, що наведено на схемі (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Виробнича стратегія підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс» та її складові

Кожна складова виробничої стратегії спрямована на досягнення довгострокових цілей, пов'язаних з розвитком виробничих процесів у відповідності до стратегічних орієнтирів підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс» (додаток Д4). Основна мета такої стратегії полягає у гармонійному поєднанні виробничих потужностей, трудових ресурсів та обсягів продукції, що випускається. У цьому контексті неминучим стає ухвалення ключових рішень, які стосуються організації виробничого процесу. Зокрема, необхідно обґрунтовувати рівень спеціалізації виробництва, організовувати ефективну співпрацю з постачальниками. Також вирішувати питання реорганізації виробничих структур і підготовки виробничого процесу. Стратегія організації виробництва охоплює заходи, спрямовані на оптимізацію потоків виробництва і підвищення його гнучкості в умовах змін. Ці стратегічні заходи враховують необхідність адаптації до ринкових вимог і зміцнення конкурентоспроможності підприємства. На ТОВ ВКФ «Соляріс» у рамках коригування виробничої стратегії щомісяця складаються такі основні плани:

1. План реалізації продукції.
2. План виробництва продукції.
3. План матеріально-технічного забезпечення виробництва.
4. Фінансовий план.

План реалізації продукції розробляється службами маркетингу та реалізації з урахуванням договірних зобов'язань із клієнтами й розширення збутової мережі. Остаточне затвердження здійснює генеральний директор підприємства. План виробництва формується на основі затвердженого плану реалізації продукції спільними зусиллями виробничо-технічного відділу, відділу маркетингу, служби реалізації й енергомеханічного підрозділу. Документ затверджується генеральним директором і містить детальну інформацію про обсяги запланованої продукції, її вартість, а також графік випуску відповідно до потреб ринку. Щороку в липні або серпні складається річний проект плану на наступний календарний рік. Він деталізує перелік продукції, яка підлягає випуску, обсяги її виготовлення та вартісні показники, представлені поквартально. Щомісяця цей план актуалізується з урахуванням

змін в асортименті продукції, необхідної для реалізації, а також можливості накопичення певних позицій на складі.

План матеріально-технічного забезпечення розробляється виробничо-технічним відділом спільно з відділом постачання. Для цього здійснюється аналіз чинних договорів із постачальниками, враховуючи найвигідніші умови постачання, які не передбачають передоплати. Паралельно проводиться оцінка якості сировини на основі попередніх поставок. В обов'язковому порядку враховується рівень цін на аналогічні види сировини. Остаточний план затверджується генеральним директором заводу. Фінансовий план створюється у співпраці виробничо-технічного відділу, відділу маркетингу та реалізації, бухгалтерії та енергомеханічної служби. У цьому плані відображаються витрати на сировину, матеріали, енергоносії (електрика, газ, водопостачання), кредити, заробітну плату, податки, з урахуванням очікуваних доходів за відповідний період. Затвердження фінансового плану також здійснює генеральний директор заводу. Підсумки виконання всіх чотирьох планів підбиваються до другого числа наступного місяця. Вони включають аналіз випуску продукції в необхідному асортименті, задоволення потреб споживачів і забезпечення підприємства сировиною. Ці дані обговорюються на правлінні товариства, яке визначає основні показники для оцінки ефективності роботи, у тому числі розмір заробітної плати та надання премій. Ключовим аспектом у запропонованих заходах щодо стратегічного планування діяльності ТОВ ВКФ «Соляріс» є вибір між самостійним виробництвом або закупівлею. Це стосується продукції із імпоротної дороговартісної сировини — доцільніше купувати готові напівфабрикати, що підлягають розмитненню за нульовою ставкою. Такий підхід сприяє значному зниженню собівартості продукції та її матеріаломісткості. Реалізація цієї стратегії дозволить оперативно розширити асортимент послуг, продукції. Стратегія розвитку виробничих потужностей і технологій включає комплекс перспективних планів, орієнтованих на економічно обґрунтоване розміщення нових виробничих одиниць. Це довгострокова програма модернізації обладнання, оновлення сировинної бази та впровадження інноваційних

технологій. Її мета полягає в досягненні оптимального завантаження виробничих потужностей та площ із урахуванням сучасних стандартів якості, підвищення організації праці й ефективності виробництва.

Стратегія розвитку виробничого персоналу для ТОВ ВКФ «Соляріс» є комплексом довгострокових заходів, спрямованих на формування, підбір, навчання і підвищення кваліфікації працівників. Для сучасного виробничого процесу в умовах війни людський фактор набуває вирішального значення. Його роль у стратегічній перспективі лише посилюватиметься. Прийняття стратегічних рішень щодо управління виробничим персоналом потребує глибокого стратегічного аналізу та спеціально обґрунтованих підходів. Визначення складу персоналу та характеру його взаємодій на виробництві є наріжним каменем для побудови загальної виробничої стратегії підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс».

Кадрові рішення повинні включати оцінювання професійних і управлінських компетенцій працівників, рівень їхньої культури, кваліфікації та здатність відповідати стратегічним завданням розвитку виробництва. На основі цієї оцінки формуються інструменти управління персоналом: системи матеріального заохочення, механізми стимулювання кар'єрного зростання, розподіл повноважень і відповідальності між співробітниками. Необхідно забезпечити координацію стратегії розвитку персоналу з загальною кадровою стратегією підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс». Ключовими викликами сучасного виробництва залишаються постійний пошук і вдосконалення технологій, інновацій, розроблення нових технологічних процесів і режимів роботи, контроль якості та відповідності сировини заданим характеристикам. Для виконання цих завдань потрібні висококваліфіковані фахівці, які сьогодні в дефіциті. У зв'язку з цим, навіть за умов неповної завантаженості виробничих потужностей, ТОВ ВКФ «Соляріс» стикається з низкою проблем, зокрема "вузькими місцями", що виникають через необхідність збереження кваліфікованого персоналу.

Стратегія розвитку виробничої інфраструктури являє собою набір програм і планів, спрямованих на довгостроковий розвиток допоміжних і

забезпечуючих підрозділів підприємства ТОВ ВКФ «Соляріс». Вони гарантують безперервну та результативну діяльність основних виробничих процесів, з огляду на потенціал аутсорсингу. Основна мета виробничої інфраструктури полягає у встановленні злагоджених зв'язків між підрозділами підприємства та створенні матеріальних і організаційних умов для їх інтеграції в єдиний економічно ефективний організм, що забезпечує стабільну роботу виробничого комплексу. На ТОВ ВКФ «Соляріс» до виробничої інфраструктури входять енергомеханічна служба, виробничо-дослідна дільниця, яка займається створенням експериментальних продуктів, лабораторія та відділ технічного контролю, а також складське господарство. Переконані, що структуровані елементи виробничої стратегії сприяють досягненню ключової цілі діяльності ТОВ ВКФ «Соляріс» – забезпечення високої якості продукції та ефективності її виробництва в довгостроковому періоді.

Висновки до розділу 3

Формування та впровадження виробничої стратегії значною мірою залежить від етапу життєвого циклу підприємства і визначається впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Ця стратегія спрямована на досягнення конкурентних переваг, а її успішність пов'язана із застосуванням оптимальних підходів до управління. Аналіз стану бізнесу ТОВ ВКФ «Соляріс» дозволяє класифікувати його як підприємство у стадії зрілості. Для таких організацій доцільно впроваджувати стратегії захисту, підтримки виробничого потенціалу та модернізації виробництва, одночасно інтегруючи диверсифікацію та зниження витрат. Процес вибору та розроблення виробничої стратегії передбачає попередню алгоритмізацію і моделювання, де ключову роль відіграє структуризація стратегій розвитку. Основні напрямки охоплюють організацію виробництва, управління виробничими потужностями і технологіями, розвиток персоналу, а також удосконалення інфраструктури. Кожна складова виробничої стратегії має бути гармонійно інтегрована з іншими функціональними стратегіями підприємства для досягнення цілісного результату.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні підсумки. По-перше, основи теорії виробничої стратегії підприємства почали формуватися наприкінці 60-х – на початку 70-х років XX століття завдяки напрацюванням багатьох вчених із західних країн. Як свідчить ретроспективний аналіз досліджень у цій галузі, який здебільшого проводили британські та американські дослідники, ключовим моментом стало переосмислення ролі виробництва у досягненні стратегічного успіху.

Виробництво почало розглядатися не як другорядний процес, а як головний інструмент забезпечення конкурентної переваги компанії.

По-друге, проведений критичний аналіз різних підходів до трактування поняття "виробнича стратегія" дозволив уточнити та синтезувати його визначення. Виробнича стратегія є однією із функціональних стратегій підприємства і становить комплекс взаємопов'язаних рішень щодо організації нової або вдосконалення існуючої виробничої діяльності з технологічної, економічної, організаційної та ресурсної точок зору, з метою досягнення стратегічних конкурентних переваг.

По-третє, кожна виробнича стратегія має розглядатися у контексті узгодженості з типовими стратегічними орієнтирами. Основні типові виробничі стратегії спрямовані на покращення якості продукції, зменшення витрат, застосування сучасних технологій, розширення асортименту продукції, а також створення спеціалізованих і диверсифікованих виробничих процесів. Вирізняють окремі різновиди таких стратегій на основі концепцій етапів розвитку виробництва та домінуючих факторів.

По-четверте, у сучасних ринкових умовах розробка та впровадження виробничої стратегії вимагають врахування її інтеграції з іншими видами діяльності підприємства, такими як маркетингова, фінансова чи кадрова політика. Крім того, необхідно враховувати фактори зовнішнього середовища. Ефективність виробничої стратегії значною мірою обумовлюється не лише її якісним змістом, але й здатністю гармонійно поєднуватися з іншими стратегічними напрямками підприємства та адаптуватися під зміни

зовнішнього середовища. Тільки за умов скоординованості стратегій на всіх рівнях виробнича діяльність може позитивно впливати на загальну ефективність компанії.

По-п'яте, аналіз закономірностей організації виробничих систем став основою для формування концептуальної платформи принципів побудови виробничої стратегії підприємства. Цей комплекс принципів включає як загальні такі як системність, цілеспрямованість, варіативність, реалізм, раціональність, гнучкість, ієрархічність і принцип зворотного зв'язку, так і специфічні принципи. До останніх належать комплементарність функціональних стратегій, пріоритет виробничої стратегії над іншими функціональними стратегіями підприємства, домінування технологічного розвитку над іншими аспектами діяльності та впровадження інформатизації управління виробничими процесами. Усі ці принципи є складовими теоретико-методологічної бази формування ефективної виробничої стратегії. Загалом отримані результати є важливим внеском у глибше розуміння теорії виробничої стратегії та її практичної реалізації.

Основними критеріями вибору виробничої стратегії, представленими в дослідженні, виступають: рівень завантаження виробничих потужностей, інтенсивність використання робочої сили протягом різних періодів внутрішньорічного циклу, відповідність потребам ринку, вплив обраної стратегії на загальну ефективність діяльності підприємства, а також балансування сезонного характеру виробництва. Запропонована методика базується на порівнянні виробничих стратегій між собою за низкою показників, які конвертуються в індексний формат, необхідний для їхнього подальшого зіставлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л. П. Формування конкурентоспроможності інноваційно-активних підприємств. Економіка і організація управління. 2014. № 1 (17) – 2 (18). С. 19-26.
2. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ : 2020. 237 с.
3. Азарова А.О. Інформатика та комп'ютерна техніка [Текст]: навч. посіб. / А.О. Азарова, А.В. Поплавський; Вінниц. нац. техн. унт. — Вінниця: ВНТУ, 2012. — Ч. 1. — 2012. — 360 с.
4. Безсмертна О. В. Логістика : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2018, 161 с.
5. Бочарова Ю.Г. Концепція формування та стратегія розвитку інноваційної інфраструктури: монографія. Кривий Ріг: Чернявський Д.О., 2017. 327 с.
6. Біліченко, В. В. Основи логістики : навчальний посібник / Біліченко В. В., Буренніков Ю. Ю., Романюк С. О. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 129 с.
7. Бонтлаб В. В. Проблеми теорії та практики нормативноправового регулювання вирішення трудових спорів (конфліктів): монографія. Київ: ПВГОІ; 2021. 420 с.
8. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
9. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 396с.
10. Васильців, Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023, (55). DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-78.
11. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2020. 263 с.
12. Вerezom'ska I. G. Менеджмент : конспект лекцій / Київ : Ліра-К, 2020. – 73 с.
13. Гринів Н.Т., Равліковська А.А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zenodo.org/records/7411975>.
14. Дугінець Г. В. Глобальні ланцюги вартості : монографія / Г. В. Дугінець. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 412 с.
15. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2017. 432 с.
16. Завербний А.С., Двудіт З.П., Вуєк Х.І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyand society.in.ua/index.php/journal/article/view/1750>.
17. Завербний А.С., Ломага Ю.Р. Проблеми та перспективи формування логістичних ланцюгів постачання у воєнний період за умови активізування євроінтеграції. [Електронний ресурс]. – Режим

доступу:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1927>.

18. Коленда Н. В. Поняття виробничої стратегії підприємства / Н. В. Коленда // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 15. – Режим доступу до журналу: <http://www.global-national.in.ua/issue-15-2017/23-vipusk-15-lyutij-2017-r/2763-kolenda-n-v-ponyattya-virobnichoji-strategiji-pidpriemstva>
19. Карамішев Д. В., Дегтяр А. О., Бриксін С. О., Кононов І. О. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : Вид-во НФаУ, 2010. 199 с.
20. Крикавський Є.В. Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 192 с.
21. Крикавський Є.В. Логістичні системи: навч. посіб. / Є.В. Крикавський, Н.В.Чорнописька. – Львів: Видавництво нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2019. – 264с.
22. Коваленко В.В. Банківська система України [Текст] : монографія / В.В. Коваленко, О.Г. Коренєва, К.Ф. Черкашина, О.В. Крухмаль. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. – 187 с.
23. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Л 69 Логістика: Теорія та практика: Навч. посіб. – К: Центр учбової літератури, – 360 с.
24. Крикавський Є.В. Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 192 с.
25. Кравченко С., Корнева О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства / ред. кол. Амоша О. І. Джвігол Х. Мішкєвіч Р. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія // НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. С. 276-296
26. Колодізева Т. О. Інноваційні технології в логістиці : навчальний посібник. Вид. ХНЕУ, 2013. 268 с.
27. Литюга Ю., Морожик О. Логістика як ключовий фактор функціонування підприємства у військових умовах. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eb2b3d48-6355-4444-8404-9a168cc2874d/content>.
28. Логістика 2023: ключові тенденції та шляхи розвитку. UTEC Logistics. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://utec.ua/blog/logistika-2023-klyuchovi-tendentsiyi-ta-shlyahi-rozvitku>.
29. Макаренко Н.О., Лищенко М.О. Макаренко Н.О., Лищенко М.О. Логістика. Теоретичні основи: навч. - метод. посіб. Буринь: ПП «Буринська районна друкарня», 2019. 144 с.
30. Менеджмент : навч.посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2021. – 231 с.

31. Милько І.П. Управління операціями з експорту-імпорту: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2021. 131 с.
32. Мошек Г. Є., Менеджмент : навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене, перероблене. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 548 с.
33. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 559 с.
34. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: "Центр учбової літератури". 2016. – 560с.
35. Нестеренко О.В. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень: навч. посібн. Київ: Національна академія управління. 2016. 188 с.
36. Окорський В. П., Мазаракі А. А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 400 с. 12. затв. МОН. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
37. Олуйко В. М. Управління персоналом в умовах децентралізації: навчальний посібник. Київ, 2020.- 504с.
38. Оксанич А. П. Інформаційні системи і технології маркетингу/ А. П. Оксанич — К. : Професіонал, 2008. — 320 с. 8. Татарчук М.І. Корпоративні інформаційні системи: Навч. посібник/ М.І.Татарчук – К.: КНЕУ, 2005. – 291 с.
39. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ, 2002. 301 с.
40. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.
41. Рикованова І.С., Гірна О.Б., Савченко Ю.Т. Логістика постачання : навч. посібник. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2021. 104с.
42. Скрипко Т. О., Ланда О. О. Менеджмент : навчальний посібник . Київ : ЦНЛ, 2006. 176 с.
43. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. Київ : Київський торг.-екон. ун-т, 2004. 344 с.
44. Таран-Лала О. М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2016. – 332 с.
45. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. Бізнес інформ. №2. 2017. с. 307-317.
46. Телишевська Л.І, Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємстві/ Управління економікою: теорія та практика. СбОМі Чумаченювською читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром.; редкол.: О.І. Амоша (голов. ред.), В.І. Ляшенко (ввдп. ред.), Ю.С. Залознова та ін. Кив, 2020. 166 с.
47. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
48. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.

49. Управління командами: навчальний посібник. / О.В. Хитра - Хмельницький: ХНУ, 2017. - 495 с.
50. Управління трудовим потенціалом : [навчальний посібник] / - Хмельницький: ФОН Цюпак А.А., 2015. - 424 с.
51. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К. : Алерта, 2015. 492 с.
52. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ. : Академвидав, 2015. 608 с. 24. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., Х76 перероб. і доп. Київ : Кондор, 2020. 434 с.
53. Чичун В. А. Практикум з дисципліни «Менеджмент». Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2022 р. 200 с.
54. Швиданенко Г. Ф. Світові тенденції розвитку інноваційного підприємництва як чинника підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів. Електрон. текст. дані. Київ : КНЕУ, 2016. С. 28-30. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/18914/28-30.pdf?sequence=1&isAllowed>.
55. Шевчук А.Л. Система логістичного забезпечення товароруху. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 155-162.
56. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч.посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2021. – 155 с.
57. Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2001. 232 с.
58. Яркіна Н. М. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2013. 498 с.
59. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч.посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
60. Valentyna Chychun, Oleksandr Kunitsyn, Oksana Motuzenko, Mykola Serbov, Oleksandr Shashyn. Theoretical and methodological principles of management: an innovative approach. *AD ALTA: Journal Of Interdisciplinary Research* (12/02-XXXI.) P.200-205
61. Iryna Taranenko, Valentyna Chychun, Olha Korolenko, Iryna Goncharenko, Iryna Zhuvahina. Management of the process of e-commerce development in business on the example of the European union. *Special issue innovation in the economy and society of the digital age*. Vol 39, No 5 (2021).
62. Yuriy F. Rayisa, Valentyna V. Chernysh, Valentyna Chychun, Ivan M. Bezena, Inna V. Poznanska. Management practices in the institutions of higher education of EU countries for increasing their ratings. *Revista San Gregorio. SPECIAL EDITION-2022*.
63. Trends in the Management of Global Economic Development in the Post-Pandemic Period. I. Petrunenko, N. Shuprudko, Y. Kalynichenko, Ibrahim Ali Issa Manal. *Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review*, 2021 - No.1-2 – pp. 76-86.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.

Види виробничих стратегій в залежності від величини прибутку та попиту на продукцію

№ з/п	Критерії вибору стратегії		Варіанти виробничих стратегій	Коротка характеристика
	Прибуток	Попит на продукцію		
1	2	3	4	5
1	Низький	Низький	Переорієнтація виробництва	Здійснюється в межах однієї номенклатурної групи або ж повного асортименту продукції. Залежно від умов функціонування приймається рішення про створення нових виробництв, які збігаються з профілем діяльності підприємства, або ж про освоєння випуску нових продуктів, які не збігаються з традиційним профілем діяльності підприємства
2	Середній	Середній	Стабілізація виробництва	Полягає у підтриманні існуючого рівня виробництва, відсутності видатків на подальший розвиток тощо
3	Високий	Високий	Повна спеціалізація	Передбачає концентрування на виробництві одного виду продукції, що дає можливість досягти лідерства за витратами чи особливого становища
4	Високий	Низький	Унікальність виробництва	Орієнтування на виробництво унікальної продукції. Унікальність може полягати у рідкісності, специфічних характеристиках, універсальності застосування тощо. Унікальний продукт має відрізнятися від конкуруючих дизайном, іміджем, використання у виробництві матеріалів високої якості, наукомісткістю
5	Середній	Низький	Диверсифікація	Суть полягає в різноманітності і стосується асортиментного ряду продукції і відповідно розширення галузевого діапазону діяльності
6	Високий	Середній	Обмежена спеціалізація виробничого процесу	Виробничий процес підприємства спеціалізується на виготовленні виробу підвищеної якості для визначеного сегмента ринку за відносно високою ціною
7	Низький	Середній	Модифікація виробництва	Основна увага зосереджується на впровадженні оригінальних новітніх ідей зі створення продукції з якісно новими характеристиками
8	Середній	Високий	Інтенсифікація	Нарощуються обсяги виробництва продукції, збільшується обсяг реалізації шляхом покращення чи модифікації продукту та виробничого процесу
9	Низький	Високий	Інноваційні перетворення виробництва (виробничих технологій)	Максимізація видатків на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, збільшення кількості моделей продукції, що виготовляється, формування нових технологічних рішень виробництва продукції тощо

Додаток Б

Таблиця 1.2.

Приклади виробничих стратегій та їх основні параметри

Основні характерис- тики організацій	Тип стратегій			
	Стратегія «пристосовування»	Нішова стратегія	Силова стратегія	«Піонерна» стратегія
Профіль виробництва	Універсальне, невелике за масштабом	Спеціалізоване	Масове	Експеримен- тальне
Розмір компанії	Невеликий	Невеликий, середній, великий	Великий	Невеликий, середній
Усталеність компанії	Низька	Висока	Висока	Низька
Витрати на НДПКР	Низькі	Середні	Великі	Великі
Ключові фактори успіху	Велика кількість, гнучкість	Пристосованість до особливих потреб ринку	Висока продуктив- ність, техно- логічність	Інноваційний характер

Додаток В

Таблиця 1.7

Ключові функції логістичного управління відповідно до сфер діяльності підприємства

Вид і характер завдань		Основні функції (завдання) логістичного управління		
		у сфері постачання	у сфері виробництва	у сфері дистрибуції
1		2	3	4
Логістичні завдання і процеси	довго термінові	- планування процесів складування і транспорту - планування місць складування - планування структури постачання - планування переміщень матеріалів і сировини - планування діапазону зовнішньої логістики	- планування процесів складування і транспорту - планування засобів складування і транспорту - планування структури і систем виробництва - планування забезпечення потенціалу виробництва	- планування процесів складування і транспорту - планування локалізації складів - планування структури дистрибуції - планування запасів готових виробів - планування діапазону зовнішньої логістики
	середньо- і короткотермінові	- планування застосування засобів транспорту - планування і керування переміщеннями матеріалів - планування термінів постачання, виду упакувань - обмін інформації	- планування застосування засобів транспорту - планування і керування виробництвом - керування переміщенням матеріалів і напівпродуктів - керування використанням персоналу і технічних пристроїв - обмін інформації	- планування застосування засобів транспорту - керування і реалізація замовлень - планування термінів достачання товарів - керування запасами готових виробів - комісіонування і упакування товарів - обмін

				інформації
Завдання координації процесів і сфер діяльності	довго термінові	• спеціалізація у постачанні • планування і узгодження програм постачання • планування стратегії постачання • оцінка і вибір постачальників	• спеціалізація виробництва • планування і узгодження програм виробництва • планування стратегії виробництва • вибір технології • планування розміщення виробництва	• планування і узгодження програм дистрибуції • планування стратегії дистрибуції • вибір торговельних підприємств і клієнтів
	середньо- і короткотермінові	• визначення потреб у сфері постачання • визначення програм закупівлі, транспорту і складування • визначення розмірів поставок	• визначення потреб у сфері виробництва • визначення навантаження машин • планування партії виробництва • планування використання технологічного часу	

Джерело: [43, с. 92–93]

Додаток Д

Таблиця 1.4

Приклади відповідності логістичних стратегій моделям загальних
стратегій підприємств

<i>Загальна стратегія підприємства та її ключові напрями</i>	<i>Логістичні стратегії</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Лідерство у витратах – стратегія диференціації продукції від конкуруючих продуктів на основі низьких цін.	Мінімалізація витрат запасів, складування, транспорту, логістичних операцій, використання запасів в повному ланцюзі поставок при певному рівні обслуговування кінцевого одержувача; найчастіше це обслуговування масового виробництва і дистрибуції та продажу дешевих продуктів у багатьох місцях на ринку; управління логістикою скеровано на мінімальні рівні запасів в ланцюгу поставок, мінімалізацію потрібної складської поверхні і оптимальне її використання, оптимізацію транспортних сполучень і використання ресурсів транспорту та детальне моніторування логістичних витрат.
Диференціація продукту – стратегія вирізнення продукту серед конкуруючих продуктів, заснована на високій якості продукції, високих технологіях, якісних матеріалах, індивідуально підбраної і з високим рівнем системі обслуговування клієнтів.	Індивідуально підібране і високоякісне логістичне обслуговування, яке перевищує стандарти, пропонувані конкурентами, наприклад, поставки за запитом будь-якої кількості та асортименту продукції, утримання високого страхового запасу, поставки дорогих матеріалів від спеціалізованих постачальників невеликими партіями, обслуговування малих і різноманітних партій для дрібносерійного виробництва, гнучкість та надійність поставок. Підтримана загальна стратегія через логістику менш сфокусовано на витрати, а насамперед на якості та високому рівні сервісу
Концентрація підприємства – стратегія, яка у діяльності орієнтована	Географічно і продуктово сконцентроване логістичне обслуговування разом із вдосконалюваним у вузькій сфері спеціалізації;
на певну групу клієнтів, продуктів або географічну територію. Передумовою є те, що підприємство, зосереджуючись на певному сегменті покупців чи асортименті продуктів, зуміє краще обслужити свій вузький стратегічний сегмент, ніж існуючі конкуренти в ширшому масштабі (напр. Wedel – кондитерські продукти, ARO – виробництво багатьох різних продуктів харчування, хімічних, промислових).	концентрація на співробітництві з визначеною групою постачальників і асортименті матеріалів та одержувачів; встановлені принципи співпраці в малій кількості ланцюгів постачання і дистрибуції; прагнення до високої ефективності, справності та рівня використання у вузькій сфері спеціалізованих операцій.

Джерело: розроблено на підставі [26]

Таблиця 1.5

**Перелік об'єктів логістичних рішень у контексті стратегічного,
тактичного та операційного управління**

№ з/п	Суттєві об'єкти логістичних рішень	Значення у процесі менеджменту		
		стратегічне	тактичне	оперативне
1	Вибір оптимальної спеціалізації	++++	++	—
2	Вибір технологій	++++	++	+
3	Вибір постачальників	++	+++	+
4	Вибір транспортно-складських технологій	++	+++	+
5	Планування виробничого процесу	+	++	+++
6	Планування використання технологічного часу	—	++	+++

Таблиця 1.6

Часові горизонти логістичних рішень

№ з/п	Об'єкти логістичних рішень	Часові горизонти		
		довготермінові	середньотермінові	короткотермінові
1	Вибір оптимальної спеціалізації			
2	Вибір технологій			
3	Вибір постачальників			
4	Вибір транспортно-складських технологій			
5	Планування виробничого процесу			

Додаток К



Рис. 1.5. Схематичне подання логістики постачання у логістиці підприємства

Додаток Л

Таблиця 2.1

**Горизонтальний аналіз фінансових результатів ТОВ ВКФ «Соляріс»
за 2021-2023 рр.**

тис. грн.

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютний приріст			Відносний приріст (темپ приросту), %		
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1	Чистий дохід від реалізації продукції, товарів	27210	24679	31761	-2531	7082	4551	-9,3	28,7	16,7
2	Собівартість реалізованої продукції, товарів	18931	16471	22623	-2460	6152	3692	-13,0	37,4	19,5
3	Валовий прибуток	8279	8208	9138	-71	930	859	-0,9	11,3	10,4
4	Всього операційних доходів	29851	27132	34777	-2719	7645	4926	-9,1	28,2	16,5
4.1	Інші операційні доходи	2641	2453	3016	-188	563	375	-7,1	23,0	14,2
5	Всього операційних витрат	27205	24097	32184	-3108	8087	4979	-11,4	33,6	18,3
5.1	Адміністративні витрати	4637	4577	5472	-60	895	835	-1,3	19,6	18,0
5.2	Витрати на збут	2154	2032	2437	-122	405	283	-5,7	19,9	13,1
5.3	Інші операційні витрати	1483	1017	1652	-466	635	169	-31,4	62,4	11,4
6	Операційний прибуток	2646	3035	2593	389	-442	-53	14,7	-14,6	-2,0
7	Всього доходів від звичайної діяльності	29910	27163	34809	-2747	7646	4899	-9,2	28,1	16,4
8	Всього витрат від звичайної діяльності	27270	24320	32219	-2950	7899	4949	-10,8	32,5	18,1
9	Фінансовий результат до оподаткування	2640	2843	2590	203	-253	-50	7,7	-8,9	-1,9
10	Податок на прибуток	585	581	484	-4	-97	-101	-0,7	-16,7	-17,3
11	Всього витрат, включаючи податок на прибуток	29325	26582	32703	-2743	6121	3378	-9,4	23,0	11,5
12	Чистий прибуток	2055	2262	2106	207	-156	51	10,1	-6,9	2,5

Додаток М

Таблиця 2.2

**Склад та динаміка показників рентабельності по
ТОВ ВКФ «Соляріс» за 2021-2023 рр.**

%

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютний приріст		
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Показники рентабельності, які характеризують ефективність використання фінансово-майнового потенціалу							
1.	Рентабельність активів (майна)	8,2	8,6	7,6	0,4	-1,0	-0,6
2.	Рентабельність оборотних активів	13,8	13,9	11,5	0,1	-2,4	-2,3
3.	Рентабельність оборотних активів за операційним прибутком	17,8	18,6	14,1	0,8	-4,5	-3,7
4.	Рентабельність майна виробничого призначення (виробничих фондів)	15,2	16,8	16,0	1,6	-0,8	0,8
5.	Рентабельність власного капіталу	8,8	9,1	7,9	0,3	-1,1	-0,9
Показники рентабельності, які характеризують ефективність одержаних доходів							
6.	Рентабельність реалізованої продукції за валовим прибутком	30,4	33,3	28,8	2,9	-4,5	-1,6
7.	Рентабельність реалізованої продукції за операційним прибутком	9,7	12,3	8,2	2,6	-4,1	-1,5
8.	Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	7,6	9,2	6,6	1,6	-2,5	-1,0
9.	Рентабельність операційної діяльності	8,9	11,2	7,5	2,3	-3,7	-1,4
10.	Рентабельність всієї фінансово-господарської діяльності	6,9	8,3	6,1	1,4	-2,3	-0,8
Показники рентабельності, які характеризують ефективність понесених витрат							
11.	Рентабельність реалізованої продукції за валовим прибутком	43,7	49,8	40,4	6,1	-9,4	-3,3
12.	Рентабельність реалізованої продукції за операційним прибутком	14,0	18,4	11,5	4,4	-7,0	-2,5
13.	Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	10,9	13,7	9,3	2,8	-4,4	-1,6
14.	Рентабельність операційної діяльності	9,7	12,6	8,1	2,9	-4,5	-1,6
15.	Рентабельність всієї фінансово-господарської діяльності	7,0	8,5	6,4	1,5	-2,1	-0,6

Додаток Н

Таблиця 3.2

**Вибір виробничої стратегії ТОВ ВКФ «Соляріс» на основі правила
простого додавання**

Критерії	Значення індексів (І), які відповідають виробничим стратегіям (ВС)			Вибір
	ВС 1	ВС 2	ВС 3	
1	1,10	1,21	1,25	ВС 2
2	1,13	0,93	0,85	
3	0,95	1,24	0,91	
4	0,86	1,16	1,05	
5	0,98	0,85	1,23	
Сума	5,02	5,39	5,29	

Додаток Н1

Таблиця 3.3

**Вибір виробничої стратегії ТОВ ВКФ «Соляріс» на основі правила
зваженого рішення**

Критерії	Вага критерію	Значення індексів (І), які відповідають виробничим стратегіям (ВС)			Вибір
		ВС 1	ВС 2	ВС 3	
1	0,2	1,10	1,21	1,25	ВС 3
2	0,3	1,13	0,93	0,85	
3	0,1	0,95	1,24	0,91	
4	0,1	0,86	1,16	1,05	
5	0,3	0,98	0,85	1,23	
Сумарна оцінка	X	1,034	1,016	1,070	

Додаток Н2

Таблиця 3.4

**Вибір виробничої стратегії ТОВ ВКФ «Соляріс» на основі
лексикографічного правила**

Критерії	Вага критерію	Значення індексів (І), які відповідають виробничим стратегіям (ВС)			Вибір
		ВС 1	ВС 2	ВС 3	
5	0,3	1,10	1,21	1,25	ВС 1
2	0,3	1,13	0,93	0,85	
1	0,2	0,95	1,24	0,91	
4	0,1	0,86	1,16	1,05	
3	0,1	0,98	0,85	1,23	

Додаток Н3

Таблиця 3.5

**Вибір виробничої стратегії ТОВ ВКФ «Соляріс»
на основі кон'юнктивного правила**

Кри- терії	Значення індексів (І), які відповідають виробничим стратегіям (ВС)			Необхідний мінімум	Задовольняють критерію	Вибір
	ВС 1	ВС 2	ВС 3			
1	1,10	1,21	1,25	> 1	ВС1, ВС 2, ВС3	ВС3
2	1,13	0,93	0,85	> 1	ВС1	
3	0,95	1,24	0,91	> 1	ВС2	
4	0,86	1,16	1,05	> 1	ВС2, ВС3	
5	0,98	0,85	1,23	> 1	ВС3	

Додаток Н4

Таблиця 3.6

**Вибір виробничої стратегії ТОВ ВКФ «Соляріс» на основі методів
відстаней від еталону та багатомірного порівняльного аналізу**

Виробнича стратегія	Критерії вибору ВС					Сума	Місце
	1	2	3	4	5		
Матриця вихідних величин							
BC 1	1,10	1,13	0,95	0,86	0,98	5,02	3
BC 2	1,21	0,93	1,24	1,16	0,85	5,39	1
BC 3	1,25	0,85	0,91	1,05	1,23	5,29	2
Матриця координат							
BC 1	0,880	1,000	0,766	0,741	0,797	4,184	3
BC 2	0,968	0,823	1,000	1,000	0,691	4,482	1
BC 3	1,000	0,752	0,734	0,905	1,000	4,391	2
Матриця квадратів відхилень							
BC 1	0,014	0,000	0,055	0,067	0,041	0,177	3
BC 2	0,001	0,031	0,000	0,000	0,095	0,128	1
BC 3	0,000	0,061	0,071	0,009	0,000	0,141	2
Матриця зважених величин							
BC 1	0,176	0,300	0,077	0,074	0,239	0,866	2
BC 2	0,194	0,247	0,100	0,100	0,207	0,848	3
BC 3	0,200	0,226	0,073	0,091	0,300	0,890	1