



Отримано: 24 серпня 2025 р.

Прорецензовано: 01 вересня 2025 р.

Прийнято до друку: 08 вересня 2025 р.

email: krivovyazyukigor@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-8801-4700>

email: o.v.burban9@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-6130-8397>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38\(66\)-60-65](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66)-60-65)

Кривов'язюк І. В., Бурбан О. В. Приріст вартості підприємства на основі прийняття рішень щодо оптимізації його логістичної системи. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2025. № 38(66). С. 60–65.

УДК: 330.14:658

JEL-класифікація: G32, L80

Кривов'язюк Ігор Володимирович,

*кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики
Луцького національного технічного університету*

Бурбан Олександр Вікторович,

*доктор філософії, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики
Луцького національного технічного університету*

ПРИРІСТ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ЙОГО ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ

У роботі подальшого розвитку набули теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодо приросту вартості підприємства на основі прийняття рішень щодо оптимізації його логістичної системи. Розкрито взаємозалежність понять «вартість підприємства» і «логістична система». Проаналізовано драйвери приросту вартості підприємства з точки зору визначення потенційного впливу на її динаміку. Узагальнено потенційні наслідки впливу логістичної системи на драйвери зростання вартості підприємства. Запропоновано комплекс рішень з оптимізації логістичної системи підприємства, що генерують позитивний ефект впливу на приріст його вартості.

Ключові слова: вартість підприємства, вартісно-орієнтоване управління, логістична система, оптимізація логістичних рішень, підприємство.

Igor Kryvovyazyuk,

*PhD in Economics, Professor, Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics,
Lutsk National Technical University*

Oleksandr Burban,

*PhD in Economics, Associate Professor, Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics,
Lutsk National Technical University*

ENTERPRISE VALUE GROWTH BASED ON DECISIONS ON OPTIMIZATION OF ITS LOGISTICS SYSTEM

The search for ways to enhance corporate value in order to improve the effectiveness of value-based management increasingly requires non-standard decision-making. One of these ways is the optimization of the enterprise's logistics system, whose comprehensive improvement is expected to generate synergistic effects that positively impact both financial indicators and corporate value drivers. Accordingly, this paper advances theoretical and methodological foundations and provides practical recommendations for increasing enterprise value by optimizing its logistics system. The methodological framework of the study is based on a set of general scientific and specialized methods to ensure the achievement of the research objectives: logical and content analysis – to explore the interrelation between the concepts of “corporate value” and “logistics system”; generalization and specification – to analyze the drivers of value growth and their potential influence on corporate dynamics; grouping – to summarize the potential consequences of the logistics system's impact on value growth drivers; analytical and systemic methods – to develop a set of logistics optimization solutions that generate a positive effect on value creation; and cause-and-effect analysis – to draw final conclusions. The results of the study include the development of theoretical and methodological provisions that form the basis for further synthesis of value theory and logistics, as well as the formulation of a set of logistics solutions aimed at optimizing the enterprise's logistics system, which, when measured by logistics and financial metrics, generate a positive impact on its value growth. This contributes to improving the overall effectiveness of value-based management.

Keywords: enterprise value, value-based management, logistics system, logistics optimization, enterprise.

Постановка проблеми. В умовах надвисокої турбулентності та складних поточних реаліях господарювання національних підприємств доцільно підкреслити вагому роль ефективної логістичної діяльності,



що окреслена оптимізацією логістичної системи підприємства. Прийняття рішень щодо удосконалення зазначеної системи дозволяє знизити собівартість, підвищити якість сервісного обслуговування, скоротити цикл грошового обігу та, як наслідок, збільшити вільні грошові потоки підприємства, що є основою приросту його вартості. Однак, на практиці існує брак інструментів, які б системно пов'язували логістичні ініціативи підприємства з приростом вартості, а також стандарту обґрунтування інвестицій у логістичні рішення з позиції вартісно-орієнтованого управління. Таким чином, проблематика приросту вартості підприємства на основі прийняття рішень щодо оптимізації його логістичної системи є надзвичайно актуальною та вимагає пошуку шляхів удосконалення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тематики вартості підприємства та оптимізації логістичної системи підприємства є досконало вивченими як українськими, так і зарубіжними науковцями. Разом з тим, площина перетину наведених напрямів потребує системності та структурованого підходу. Серед існуючих напрацювань значний внесок у вивчення цієї проблематики зробили ряд українських науковців, зокрема Г. Т. П'ятницька, М. Б. Шевчун [1] проілюстрували, як удосконалення процесів постачання та складського обслуговування покращує фінансові результати підприємства, що зручно підв'язати до драйверів вартості (маржа, оборотність); В. А. Панченко [2] окреслив інструментарій логістичного менеджменту як джерело зниження витрат і часу виконання замовлень; О. В. Фомина, О. О. Августова [3] узагальнюють класифікацію та наводять менеджерські акценти обліку логістичних витрат. Серед зарубіжних учених доцільно виокремити К. В. Hendricks, V. R. Singhal [4], які проілюстрували, як збої у ланцюгах постачання ведуть до істотного ефекту зниження вартості акцій, підкресливши щільний причинно-наслідковий зв'язок між логістикою та вартістю підприємства; R. Leuschner, D. S. Rogers, F. F. Charvet [5], які здійснили метааналіз, демонструючи, як інтеграція ланцюгів постачання (зокрема інтегрована логістика) статистично підвищує фінансові результати. Наявні напрацювання лише частково узагальнюють рівень взаємозв'язку між оптимізацією логістичної системи підприємства та приростом його вартості, тому й існує необхідність подальшого деталізованого вивчення даної проблематики.

Мета і завдання дослідження. Основною метою статті є подальший розвиток теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо приросту вартості підприємства на основі прийняття рішень щодо оптимізації його логістичної системи. Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- розкрито взаємозалежність понять «вартість підприємства» і «логістична система»;
- проаналізовано драйвери приросту вартості підприємства з точки зору визначення потенційного впливу на її динаміку;
- узагальнено потенційні наслідки впливу логістичної системи на драйвери зростання вартості підприємства;
- запропоновано комплекс рішень з оптимізації логістичної системи підприємства, що генерують позитивний ефект впливу на приріст його вартості.

Виклад основного матеріалу. Показник вартості підприємства відіграє надзвичайно важливу роль у формуванні його інвестиційної привабливості, оскільки саме такий метрик характеризує досить широкий спектр його результативності. Саме цим пояснюється стрімкий ріст популярності концепції вартісно-орієнтованого управління підприємством, яку прийнято розглядати з позиції «підпорядкування всіх прийнятих управлінських рішень в операційній, інвестиційній та фінансовій діяльності єдиній меті – максимізації вартості підприємства та створення доданої вартості для інвесторів» [6, с. 162].

Під логістичною системою у вітчизняному науковому полі прийнято вважати «економічну систему, що складається з скоординованих підсистем та елементів, що виконують логістичні функції (операції) та об'єднані спільністю цілей, інтересів, що реалізуються шляхом управління потоками в межах здійснення корпоративної стратегії» [7, с. 57].

Використовуючи метод логіко-змістовного аналізу, визначимо ступінь взаємозв'язку цих понять (табл. 1).

Отже, логістична система є інструментом реалізації концепції вартісно-орієнтованого управління, адже через оптимізацію потоків вона забезпечує підвищення ефективності операційної діяльності, зниження витрат, скорочення ризиків і, як наслідок, – приріст вартості підприємства та його інвестиційної привабливості.



Таблиця 1

Узагальнення взаємозалежності понять «вартість підприємства» і «логістична система»

Аспект взаємозв'язку	Вартісно-орієнтоване управління	Логістична система	Взаємозв'язок
Єдина цільова орієнтація	Максимізація вартості підприємства як кінцева мета	Координація підсистем і потоків для досягнення цілей корпоративної стратегії	Логістична система є інструментом досягнення зростання вартості підприємства
Функціональна інтеграція	Формування вартості через операційну, інвестиційну та фінансову діяльність	Інтеграція операційних процесів для підвищення ефективності	Оптимізація логістики є ключовим драйвером ефективності та приросту вартості
Управління потоками	Зростання вартості через підвищення маржинальності, рентабельності, зниження ризиків	Оптимізація матеріальних, інформаційних і фінансових потоків	Управління потоками напруги конвертується у підвищення вартості бізнесу
Стратегічна узгодженість	Вимога єдності рішень у всіх сферах діяльності	Інтегрована підсистема, що підпорядковується корпоративній стратегії	Логістична система забезпечує реалізацію стратегічної мети – створення вартості для інвесторів

Джерело: розроблено авторами на основі [6; 7].

Для аналізу впливу рішень щодо оптимізації логістичної системи на зростання вартості, розглянемо основні драйвери останньої (табл. 2).

Таблиця 2

Аналіз драйверів приросту вартості підприємства

Драйвери вартості	Результуючі показники	Потенційний ефект на вартість підприємства (EV)
Дохід від реалізації	Загальний дохід від реалізації продукції/послуг	Збільшення доходів → зростання FCFF → підвищення EV
Операційні витрати	Витрати на виробництво, транспортування, зберігання та обслуговування	Зменшення витрат → збільшення операційного прибутку → зростання FCFF → підвищення EV
Податки	Податкові зобов'язання підприємства	Зниження податкового навантаження → підвищення FCFF → ріст EV
Капітальні витрати	Інвестиції в обладнання, склади, транспорт	Економія капіталу → підвищення FCFF → зростання EV
Зміни в оборотному капіталі	Динаміка запасів, дебіторської та кредиторської заборгованостей	Зменшення потреб у обіговому капіталі → підвищення FCFF → зростання EV
Середньозважена вартість капіталу	Вартість фінансування підприємства	Зменшення WACC → підвищення дисконтованої вартості FCFF → зростання EV
Темп зростання	Прогнозований ріст доходів і грошових потоків підприємства	Підтримка стійкого росту → зростання FCFF у майбутніх періодах → збільшення EV

Джерело: розроблено авторами на основі [6; 8].

Відтак оптимізація логістичної системи формує багатоканальний вплив на вартість підприємства через основні драйвери приросту останньої. Вона здатна забезпечити приріст доходів завдяки підвищенню рівня обслуговування клієнтів, зменшення операційних та капітальних витрат через ефективне управління запасами й транспортом, скорочення податкового та оборотного навантаження за рахунок раціонального планування потоків. Додатковим фактором є зниження вартості капіталу (WACC) завдяки мінімізації ризиків постачання та підвищенню інвестиційної привабливості. Системна дія цих чинників сприяє зростанню вільних грошових потоків (FCFF) і, відповідно, ринкової вартості підприємства (EV).

Узагальнення потенційних наслідків впливу логістичної системи на драйвери зростання вартості підприємства (рис. 1) підкреслює важливість розроблення комплексу логістичних рішень, що здатні забезпечити подальший її приріст.



Рис. 1. Вплив логістичної системи на драйвери зростання вартості

Джерело: сформовано авторами на основі [8].

Отже, досягнення приросту вартості підприємства вимагає застосування комплексного підходу до прийняття управлінських рішень з оптимізації його логістичної системи (рис. 2).



Рис. 2. Основні рішення щодо оптимізації логістичної системи

Джерело: розроблено авторами.

Задля визначення подальшого впливу наведених логістичних рішень на приріст вартості підприємства доцільно проаналізувати сутність основних логістичних метриків, що виражають зміни зумовлені даними рішеннями:

- оптимізація запасів: Inventory Days (період обороту запасів) показує, на скільки днів вистачить середніх запасів при поточному рівні продажів. Розраховується як відношення середнього сів до собівартості реалізованої продукції, помножене на 365 днів;
- скорочення часу доставки: Lead Time (час виконання замовлення) відображає тривалість від моменту замовлення до моменту його виконання. Визначається як різниця між датою доставки та датою отримання замовлення;
- оптимізація транспорту: Transportation Cost per Unit (витрати на транспортування за одиницю продукції) показує середню транспортну витрату на одну відвантажену одиницю. Розраховується як відношення загальних транспортних витрат до кількості відвантажених одиниць продукції;
- логістичний аутсорсинг: Cost-to-Serve (вартість обслуговування клієнта) характеризує собівартість виконання замовлення з урахуванням усіх логістичних витрат. Визначається як відношення суми всіх



логістичних витрат, пов'язаних з обслуговуванням конкретного клієнта або сегмента, до доходу, отриманого від цього клієнта чи сегмента;

– автоматизація логістики: Process Cycle Time (час циклу процесу) характеризує середній час виконання бізнес-процесу. Розраховується як сума тривалості всіх етапів бізнес-процесу від початку до завершення;

– управління ризиками ланцюгів постачань (ЛП): Supply Risk Index (Індекс ризику постачання) інтегральний показник ризиків зривів постачання (залежність від постачальників, країнові ризики, фінансова стійкість). Розраховується як інтегральна зважена оцінка ризиків, що враховує надійність постачальників, географічні фактори та фінансову стійкість, зазвичай у балах або в діапазоні від нуля до одного.

Вплив сформованих логістичних рішень на приріст вартості підприємства реалізовується через позитивну динаміку фінансових метрик під дією вищезазначених логістичних показників:

– Inventory Days – вплив на ROA та оборотний капітал. Сутність впливу: 1) чим довше товари лежать на складі, тим більше заморожений капітал, що зумовлює скорочення ROA (прибутковості активів); 2) Скорочення днів запасів підвищує оборотність і оптимізує оборотний капітал;

– Lead Time – вплив на доходи від реалізації. Сутність впливу: коротший час доставки підвищує конкурентоспроможність і інтенсивність реалізації, прямо впливаючи на повторні покупки та ріст доходів;

– Transportation Cost per Unit – вплив на собівартість продукції. Сутність впливу: зростання витрат на транспортування напряду збільшує собівартість;

– Cost-to-Serve – вплив на EVA (економічну додану вартість). Сутність впливу: якщо витрати на обслуговування перевищують дохід від клієнта, то знижується EVA;

– Process Cycle Time – вплив на оборотний капітал. Сутність впливу: коротший цикл відповідає швидшому обігу запасів та дебіторської заборгованості, що зумовлює оптимізацію оборотного капіталу;

– Supply Risk Index – вплив на вартість капіталу. Сутність впливу: високі ризики постачання підвищують вартість капіталу (впливаючи на премію за ризик).

Підсумуємо вплив рішень щодо оптимізації логістичної системи підприємства на приріст його вартості (табл. 3).

Таблиця 3

Вплив рішень щодо оптимізації логістичної системи підприємства на приріст його вартості

Логістичне рішення	Логістичні метрики	Фінансові метрики	Ефект впливу на вартість
Оптимізація запасів	Inventory Days	ROA та оборотний капітал	Прискорення оборотності запасів → підвищення рентабельності активів
Скорочення часу доставки	Lead Time	Доходи від реалізації	Підвищення виручки → зростання EBIAT та FCFF
Оптимізація транспорту	Transportation Cost per Unit	Собівартість продукції	Зменшення транспортних витрат → підвищення EBITDA та операційної прибутковості
Логістичний аутсорсинг	Cost-to-Serve	EVA	Зниження капітальних та операційних витрат → підвищення доданої вартості
Автоматизація логістики	Process Cycle Time	Оборотний капітал	Підвищення ефективності потоків → скорочення часу обороту капіталу → збільшення FCFF
Управління ризиками ЛП	Supply Risk Index	Вартість капіталу	Зменшення ризиків → зниження вартості капіталу та підвищення стабільності фінрезультатів

Висновки. В умовах динамічних змін на ринку підприємства все частіше звертають увагу на можливість підвищення своєї вартості шляхом удосконалення логістичних процесів. Ефективна логістична система дозволяє не лише скорочувати витрати на транспортування, управління запасами, а й підвищувати швидкість та надійність обслуговування клієнтів. Це створює передумови для покращення фінансових результатів і підвищення ефективності вартісно-орієнтованого управління.

Вирішення завдання щодо подальшого розвитку теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо приросту вартості підприємства із врахуванням сучасних вимог ринку реалізується шляхом прийняття рішень з оптимізації його логістичної системи. Це досягається, по-перше, шляхом формування теоретико-методичних засад, які є основою подальшого розвитку синтезу теорій вартості та логістики через встановлення взаємозалежності понять «вартість підприємства» і «логістична система», визначення результируючих показників, що формують приріст вартості підприємства, особливостей їх розрахунку та, по-друге, завдяки реалізації комплексного підходу до прийняття логістичних рішень, спрямованих на оптимізацію логістичної системи підприємства, що на основі логістичних і фінансових метрик генерують позитивний ефект впливу на приріст його вартості. Що загалом й забезпечує поліпшення фінансових результатів і підвищення ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством.



Основою для подальших досліджень у наведеному напрямку покликано стати вивчення доцільності впровадження цифрових технологій у логістичні процеси, зокрема штучного інтелекту, Big Data та IoT для прийняття управлінських рішень. Перспективним також є аналіз впливу цифрової трансформації на приріст вартості підприємства.

Література:

1. П'ятницька, Г. Т., & Шевчун, М. Б. (2020). Логістичні процеси в торгівлі: систематизація наукових поглядів та оцінювання впливу на управління підприємствами. *Бізнес Інформ*, 7, 322–330.
2. Piatnytska, H. T., & Shevchun, M. B. (2020). Lohistychni protsesy v torhivli: systematyzatsiia naukovykh pohliadiv ta otsiniuvannya vplyvu na upravlinnia pidpriemstvamy [The Logistic Processes in Trade: Systematizing Scientific Views and Assessing the Impact on Enterprise Management]. *Biznes Inform* [Business Inform], 7, 322–330. [in Ukrainian].
3. Панченко, В. А. (2025). Методичні основи логістичного управління діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*, 3, 233–239.
4. Panchenko, V. A. (2025). Metodychni osnovy lohistychnoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [The Methodological Foundations of Logistics Management of Enterprise Activities]. *Biznes Inform* [Business Inform], 3, 233–239. [in Ukrainian].
5. Фоміна, О., & Августова, О. (2019). Облік логістичних витрат для цілей управління. *Бізнес Інформ*, 4(491), 294–299.
6. Fomina, O., & Avhustova, O. (2019). Oblik lohistychnykh vytrat dlia tsilei upravlinnia [The Accounting of Logistic Costs for Management Purposes]. *Biznes Inform* [Business Inform], 4(491), 294–299. [in Ukrainian].
7. Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (2003). The effect of supply chain glitches on shareholder wealth. *Journal of Operations Management*, 21(5), 501–522. [in English].
8. Leuschner, R., Rogers, D. S., & Charvet, F. F. (2013). A meta-analysis of supply chain integration and firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 34–57. [in English].
9. Савченко, А. І. (2023). Еволюція концепцій вартісно-орієнтованого управління. *Молодь – аграрній науці і виробництву: інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищ. освіти (м. Біла Церква, 14 квітня 2023 р.)*, 267.
10. Savchenko, A. I. (2023). Evoliutsiia kontseptsii vartisno-orientovanoho upravlinnia [Evolution of value-based management concepts]. *Molod – ahrarnii nauksi i vyrobnytstvu: Innovatsiini priorytety u rozvytku ekonomiky ta menedzhmentu: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii zdobuvachiv vyshchoi osvity (Bila Tserkva, 14 kvitnia 2023 r.)* [Youth – to agricultural science and production: innovative priorities in the development of the economy and management: materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference of Higher Education Applicants (Bila Tserkva, April 14, 2023)], 267. [in Ukrainian].
11. Панюк, Т. П., & Марценюк, В. В. (2025). Логістика як частина маркетингової стратегії бренду. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 1 (101), 56–60.
12. Paniuk, T. P., & Martseniuk, V. V. (2025). Lohistyka yak chastyna marketynhovoi stratehii brendu [Logistics as part of the brand's marketing strategy]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 1 (101), 56–60. [in Ukrainian].
13. Кривов'язюк, І. В., & Бурбан, О. В. (2022). Аналіз чутливості ринкової капіталізації підприємства на зміну його вартості методами DCF-моделювання та компаній-аналогів. *Економічний простір*, 179, 55–61.
14. Kryvoviazuk, I. V., & Burban, O. V. (2022). Analiz chutlyvosti rynkovoi kapitalizatsii pidpriemstva na zminu yoho vartosti metodamy DCF-modeliuvannia ta kompanii-analohiv [Sensitive analysis of company market capitalization to its value changing calculated using dcf modeling and comparable companies valuation method]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic scope], 179, 55–61. [in Ukrainian].