

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Центр заочного та дистанційного навчання
Кафедра економіки та менеджменту**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Стратегії управління конкурентоспроможністю бізнес-структури в
умовах змін»**

**Виконала: здобувачка 5 курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент**

Яна ЗІГМУНД

Керівник: д.е.н., професор Ольга КІБІК

Рецензент: к.е.н, доцент Вячеслав КОТЛУБАЙ

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ДОСТАТНЬОГО РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ.....	6
1.1. Поняття конкурентоспроможності бізнес-структури та система чинників, що визначають її рівень	Ошибка! Закладка не определена.
1.2 .Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю в умовах змін..	13
Висновки до 1 розділу	18
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ВПЛИВУ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РЕЗУЛЬТАТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ.....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика бізнес-структури.....	19
2.2. Аналіз чинників конкуреного середовища.....	26
2.3. Оцінка впливу рівня конкурентоспроможності бізнес-структури на фінансово- економічні результати бізнес-структури	30
Висновки до розділу 2	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСАД СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ В УМОВАХ ЗМІН	40
3.1. Концептуальні засади розвитку стратегічних засад забезпечення оптимального рівня конкурентоспроможності бізнес-структури.....	40
3.2. Оцінка економічної ефективності заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності бізнес-структури.....	Ошибка! Закладка не определена.
Висновки до розділу 3	53
ВІСНОВКИ.....	54
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економіки, зумовленої як внутрішніми викликами, так і глобальними змінами світового ринку, питання конкурентоспроможності набуває ключового значення для ефективного функціонування бізнес-структур. Здатність бізнес-структури адаптуватися до стрімко змінюваного середовища, своєчасно реагувати на зовнішні виклики, формувати стійкі конкурентні переваги – визначає не лише його виживання, а й подальший розвиток у довгостроковій перспективі. В умовах геополітичних конфліктів, порушених логістичних ланцюгів, нестабільного валютного курсу та дефіциту окремих ресурсів саме стратегічне управління конкурентоспроможністю є критично важливим завданням для вітчизняних бізнес-структур, зокрема логістичних компаній.

Питання формування, підтримання та підвищення рівня конкурентоспроможності широко висвітлені у працях українських та іноземних вчених. М. Портер, J. Barney, W. Hesterly, І. Должанський, Т. Загорна, О. Кібік, В. Котлубай приділили значну увагу питанням забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності бізнес-структур.

Мета роботи полягає у дослідженні питань забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності бізнес-структур та розробці рекомендацій щодо розвитку стратегічних засад забезпечення оптимального рівня конкурентоспроможності бізнес-структури в умовах змін.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання дослідження:

- визначити економічну сутність конкурентоспроможності у контексті сучасного бізнес-середовища;
- систематизувати теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю в умовах змін;

- охарактеризувати зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на конкурентні позиції бізне-структури;
- надати організаційно-економічну характеристику бізнес-структури;
- здійснити аналіз чинників конкурентного середовища;
- оцінити вплив рівня конкурентоспроможності бізнес-структури на фінансово-економічні результати бізнес-структури;
- розробити концептуальні засади розвитку стратегічних засад забезпечення оптимального рівня конкурентоспроможності бізнес-структури;
- оцінити ефективність запропонованих управлінських рішень.

Об'єктом дослідження виступає процес стратегічного управління конкурентоспроможністю бізнес-структури.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад та прикладних підходів до управління конкурентоспроможністю в умовах змін.

Методологічну основу дослідження склали аналіз і синтез, індукція й дедукція, абстрагування, узагальнення, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, методи фінансово-економічної діагностики тощо.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів із питань забезпечення конкурентоспроможності, звітність бізнес-структури.

Структура роботи. Робота містить вступ, три розділи, висновки, перелік використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ДОСТАТНЬОГО РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР

1.1. Поняття конкурентоспроможності бізнес-структури та система чинників, що визначають її рівень

Питання конкурентоспроможності бізнес-структури залишається в центрі уваги сучасної економічної науки та практики, адже саме від здатності бізнес-структури ефективно конкурувати залежить її стабільність, розвиток і довгострокове існування. У ринковій економіці бізнес-структури не можуть ізолюватися від конкурентного середовища, що постійно змінюється. Їхнє положення на ринку, успіх комерційної діяльності, динаміка прибутковості та інвестиційна привабливість безпосередньо пов'язані з рівнем конкурентоспроможності. Саме тому розгляд цього поняття потребує глибокого наукового осмислення з позицій стратегічного управління, інституційного підходу та сучасної бізнес-практики.

У науковій літературі не існує єдиного визначення терміну «конкурентоспроможність», проте в основі кожного трактування лежить ідея про здатність суб'єкта господарювання досягати конкурентних переваг у конкретному ринковому середовищі.

Важливо розмежовувати поняття конкурентоспроможності продукції, конкурентоспроможності послуг і конкурентоспроможності самої бізнес-структури як господарської системи. Якщо перші дві категорії пов'язані переважно з ринковими характеристиками кінцевого результату діяльності, то остання охоплює весь комплекс факторів, що забезпечують системну здатність бізнес-структури

реалізовувати стратегію успішної ринкової поведінки. Це включає організаційну структуру, корпоративну культуру, маркетингову стратегію, інноваційну політику, людський капітал, рівень цифровізації тощо.

Конкурентоспроможність у її широкому розумінні є інтегральною ознакою результативності управлінської діяльності. В.Г. Герасимчук зазначає, що ця категорія відображає не лише потенціал бізнес-структури, а й здатність менеджменту використовувати зовнішні можливості, перетворювати слабкі сторони у сильні, а загрози – у точки зростання. Такий підхід дозволяє говорити про конкурентоспроможність як про похідну від стратегічного управління [6].

Виділяють декілька груп характеристик, які формують конкурентоспроможність бізнес-структури. До першої належать внутрішні характеристики, що залежать від ресурсної бази бізнес-структури та ефективності внутрішніх процесів. До другої – зовнішні, пов'язані з адаптацією до ринку, клієнтоорієнтованістю, гнучкістю та партнерською взаємодією.

Систематизоване подання цих характеристик наведено в таблиці 1.1:

На відміну від інших понять, конкурентоспроможність є відносною величиною: вона не може бути визначена без зіставлення з аналогічними суб'єктами господарювання. Лише через зіставлення результатів діяльності бізнес-структури з її найближчими конкурентами можна визначити реальну конкурентну позицію. Отже, аналіз конкурентоспроможності передбачає використання порівняльних підходів і методів конкурентної діагностики – зокрема SWOT-аналізу, PEST-аналізу, бенчмаркінгу, а також фінансових індикаторів: рентабельності, обсягу реалізації, частки ринку [10].

Серед іноземних авторів особливу увагу заслуговує праця М. Портера, який визначив конкурентоспроможність через поняття «конкурентної переваги» – здатності фірми створити для споживача вищу цінність порівняно з конкурентами, що виражається або в нижчій ціні, або в унікальності товару. Його модель п'яти сил є універсальним інструментом для аналізу конкурентного тиску на підприємство.

Вона дозволяє визначити стратегічні орієнтири, сформувати ефективні механізми реагування на виклики з боку нових учасників ринку, постачальників, покупців, замінників та галузевих конкурентів [39].

Таблиця 1.1

Сфери формування конкурентоспроможності бізнес-структури

Сфера	Зміст
Ресурсна база	Матеріально-технічне забезпечення, наявність фінансових і трудових ресурсів, рівень логістичної інфраструктури
Управлінська ефективність	Стратегічне мислення керівництва, ефективність бізнес-процесів, адаптивність до змін
Інноваційність	Рівень впровадження інновацій, цифрових технологій, участь у НДДКР
Маркетингова активність	Гнучкість у просуванні товару, комунікації зі споживачами, брендова цінність
Орієнтація на клієнта	Задоволеність клієнтів, гнучкість у сервісах, зворотній зв'язок
Соціальна відповідальність	Участь у соціальних ініціативах, етична поведінка, екологічна свідомість

Джерело: складено автором на основі [6]

У контексті управління конкурентоспроможністю особливого значення набуває поняття «конкурентної стратегії». Саме вона визначає, на яких ринках працює бізнес-структура, які продукти пропонує, якими каналами їх реалізує, як взаємодіє з партнерами та споживачами. Стратегія має бути адаптивною і будуватися на об'єктивній оцінці конкурентного середовища та внутрішніх можливостей бізнес-структури [26].

Особливістю сучасного етапу розвитку економіки є зростання ролі нематеріальних активів у формуванні конкурентоспроможності. Це включає знання, репутацію, відносини з партнерами, емоційну складову бренду. Зростає вага інтелектуального капіталу як основи стійкої конкурентної переваги. У цьому контексті важливо оцінювати не лише фінансові показники, а й нефінансові індикатори – індекс задоволеності клієнтів, рівень інновацій, якість персоналу, рівень автоматизації [29].

Необхідно також враховувати галузеву специфіку. Так, у логістичному секторі конкурентоспроможність значною мірою визначається швидкістю та якістю доставки, рівнем автоматизації складів, злагодженістю логістичних ланцюгів, наявністю систем GPS-контролю, рівнем інтеграції з IT-системами клієнтів. Гнучкість маршрутів, вчасна доставка та прозорість у комунікації з клієнтом перетворюються на ключові чинники конкурентної боротьби [22].

Загалом, поняття конкурентоспроможності є системною категорією, що охоплює не лише зовнішню ринкову поведінку підприємства, а й глибинні внутрішні процеси, включаючи управління знаннями, інновації, організаційну культуру. Її зміст полягає у здатності бізнес-структури не просто пристосовуватися до змін, а формувати нові правила гри на ринку. Це потребує від бізнес-структури стратегічного бачення, професійної команди, інвестицій у розвиток, відкритості до партнерств і нових технологій [25].

Конкурентоспроможність бізнес-структури формується під впливом широкого спектра факторів, які мають як внутрішню, так і зовнішню природу. Саме взаємодія цих чинників визначає реальний потенціал бізнес-структури досягати успіху на ринку, адаптуватися до змін середовища, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стабільність господарської діяльності. Конкурентоспроможність є похідною від взаємодії ресурсного потенціалу бізнес-структури, управлінських рішень, зовнішніх впливів та інституційних змін.

Внутрішні чинники охоплюють ті складові, які безпосередньо формуються та контролюються самою бізнес-структурою. Серед них провідну роль відіграє організаційна структура, рівень кваліфікації персоналу, якість системи управління, доступність фінансових ресурсів, інноваційний потенціал, технологічна база, маркетингова стратегія та корпоративна культура.

Фінансово-економічна стабільність є основою конкурентних позицій, адже забезпечує ресурсну незалежність, здатність до інвестування, кредитоспроможність, а також дозволяє витримувати цінову конкуренцію. Рентабельність, платоспроможність, рівень дебіторської заборгованості – це показники, що безпосередньо впливають на здатність бізнес-структури функціонувати в умовах жорсткої ринкової боротьби. Відзначають пряму залежність між коефіцієнтами фінансової стійкості та довірою інвесторів і партнерів [30].

Крім фінансових, не менш важливими є управлінські чинники. До них належать стиль управління, стратегічна орієнтація, компетентність управлінського персоналу, рівень організаційної координації. Якість прийняття управлінських рішень визначає швидкість реакції бізнес-структури на зміни зовнішнього середовища, що є критично важливим у турбулентних умовах [6].

Виробничо-технологічна база також визначає рівень конкурентоспроможності, оскільки забезпечує якість продукції, ефективність витрат, швидкість виконання замовлень. В умовах цифрової трансформації бізнес-структури, що активно впроваджують автоматизацію, роботизацію та інтернет речей, мають перевагу в оперативності, точності, масштабованості процесів. Важливу роль відіграє також інноваційна активність – наявність розробок, патентів, партнерств з науковими установами.

Значущим внутрішнім чинником є людський капітал. Конкурентоспроможність бізнес-структури значною мірою залежить від інтелектуального потенціалу його працівників, здатності до креативу, навчання,

самоорганізації. Тому на сучасному етапі зростає роль інвестицій у персонал, формування систем професійного розвитку, мотивації, командної взаємодії [29].

Зовнішні чинники, у свою чергу, формуються поза межами бізнес-структури та визначають загальний контекст його функціонування. До них належать політична стабільність, економічна кон'юнктура, валютна політика, податкове регулювання, конкурентне середовище, стан інфраструктури, науково-технічний прогрес, поведінка споживачів, постачальників, вплив міжнародних ринків.

Особливу увагу дослідники приділяють макроекономічному середовищу, яке створює загальні умови для ведення бізнесу. Інфляція, облікова ставка, рівень безробіття та курс національної валюти прямо впливають на витрати, купівельну спроможність та інвестиційну активність бізнес-структур. У нестабільній економіці саме зовнішні фактори часто виступають тригерами змін у стратегії бізнес-структур [10].

На галузевому рівні вирішальне значення мають конкурентні сили, сформульовані у моделі М. Портера: тиск нових учасників, потужність постачальників, вплив покупців, загроза товарів-замінників, інтенсивність конкурентної боротьби. Ці сили визначають привабливість галузі, рівень ризику та стратегії, які можуть бути реалізовані підприємством [34].

Значну увагу слід приділити інституційним факторам – стану правового поля, регуляторній базі, рівню корупції, доступності судового захисту, процедурі митного оформлення. У країнах із високим рівнем інституційної підтримки бізнес-структури мають кращі умови для розвитку, інвестування, міжнародної співпраці. Інституційне середовище є основою формування ринкової довіри, яка є не менш важливою за матеріальні ресурси [5].

Важливим чинником зовнішнього середовища є також соціально-культурний аспект. У сучасному світі значення набувають тренди етичного споживання, екологічної відповідальності, цифрової грамотності, які визначають поведінку

клієнтів і формують запити до бізнесу. Бізнес-структури, що вчасно реагують на ці тенденції, отримують не лише економічні переваги, а й репутаційний капітал.

Для більш наочної класифікації чинників, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, доцільно представити їх у структурованому форматі.

Таблиця 1.1

Внутрішні та зовнішні чинники конкурентоспроможності бізнес-структури

Чинник	Група чинників	Конкретні приклади
Внутрішні	Фінансові	Рівень рентабельності, платоспроможність, ліквідність
	Управлінські	Стиль керівництва, стратегічне планування, комунікації
	Технологічні	Ступінь автоматизації, IT-інфраструктура
	Людський капітал	Кваліфікація персоналу, кадрова політика
	Інноваційні	Наявність патентів, R&D-активність
Зовнішні	Економічні	Валютна стабільність, доступ до фінансів
	Політичні	Законодавчі зміни, регуляції, податковий тиск
	Соціальні	Тренди споживання, демографічні зміни
	Технологічні	Доступність нових технологій, цифровізація ринку
	Інституційні	Стан судової системи, корупційні ризики
	Конкурентні	Поведінка ринку, динаміка попиту, нові гравці

Джерело: складено автором [10]

Успішні бізнес-структури здатні не лише пристосовуватися до зовнішніх змін, але й активно впливати на середовище: через участь у формуванні галузевих стандартів, лобіювання законодавчих змін, інформаційний вплив. Стратегія бізнес-структури має бути не реактивною, а проактивною, що передбачає випереджальний аналіз, прогнозування, сценарне моделювання [25].

Таким чином, конкурентоспроможність бізнес-структури в сучасних умовах є не лише результатом ефективного управління, а й індикатором її зрілості. Її

підвищення потребує системної роботи на всіх рівнях організації – від операційного до стратегічного, від технологічного до ментального. Саме тому розуміння теоретичних засад цього явища є основою для розробки ефективної моделі управління конкурентними перевагами бізнес-структури.

1.2. Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю в умовах змін

Управління конкурентоспроможністю є невід’ємною складовою стратегічного менеджменту, що охоплює сукупність заходів, спрямованих на досягнення бізнес-структурою стійких конкурентних переваг у довготривалій перспективі. Сучасні умови господарювання, що характеризуються високим ступенем турбулентності, непередбачуваністю зовнішнього середовища, нестабільністю економічної політики та технологічними зрушеннями, вимагають нових підходів до управління конкурентоспроможністю, заснованих на адаптивності, гнучкості та проактивності. У цьому контексті ключовим є не лише визначення стратегій реагування на зміни, а й формування внутрішніх механізмів, які дозволяють бізнес-структурі ефективно управляти власним потенціалом у динамічному середовищі.

У науковій літературі сформувалося кілька основних підходів до управління конкурентоспроможністю бізнес-структури, які мають різну методологічну природу, але загалом відображають еволюцію управлінської думки. Одним із найбільш поширених є ресурсний підхід, який акцентує увагу на внутрішніх можливостях бізнес-структури як основі його конкурентних переваг. Згідно з цим підходом, конкурентоспроможність забезпечується за рахунок ефективного використання унікальних ресурсів – людських, технологічних, фінансових, які

важко імітувати чи замінити. Поєднання рідкісних ресурсів з ефективною системою їх управління створює базу для формування тривалої переваги на ринку [26].

Водночас, у рамках процесного підходу, управління конкурентоспроможністю розглядається як безперервний ланцюг управлінських дій – від діагностики ринкової позиції до оцінки результативності прийнятих рішень. Такий підхід дозволяє бізнес-структурі реагувати на динаміку змін, виявляти загрози і можливості, постійно адаптуючи свою стратегію. Особливістю процесного підходу є його акцент на логіці стратегічного управління, яка передбачає гнучке планування, цільову орієнтацію та зворотній зв'язок на всіх етапах прийняття рішень [10].

Ще одним важливим напрямом є системний підхід, який базується на уявленні бізнес-структури як відкритої соціально-економічної системи, що перебуває у постійній взаємодії з зовнішнім середовищем. Управління конкурентоспроможністю у цьому випадку розглядається як функція взаємодії внутрішніх підсистем (виробничої, управлінської, фінансової) з екзогенними чинниками – попитом, законодавством, інституційним середовищем. Системне бачення дозволяє враховувати взаємозв'язки між елементами, передбачати можливі наслідки управлінських впливів, підвищувати ефективність функціонування всієї організації [6].

У новітніх дослідженнях все частіше з'являється концепція динамічних здібностей (dynamic capabilities), яка пропонує сучасний підхід до управління конкурентоспроможністю в умовах високої мінливості ринку. Її суть полягає у здатності бізнес-структури інтегрувати, перебудовувати і трансформувати свої ресурси відповідно до змін середовища. Конкурентні переваги в умовах турбулентності забезпечуються не стільки наявністю ресурсів, скільки здатністю до їх стратегічної мобілізації і швидкої адаптації. Цей підхід вимагає від менеджменту бізнес-структури високої чутливості до сигналів ринку, здатності до глибокого аналізу тенденцій і вміння ухвалювати рішення в умовах невизначеності [35].

Управління конкурентоспроможністю в умовах змін передбачає також використання стратегічних підходів, що базуються на моделюванні сценаріїв, портфельному аналізі, аналізі зовнішнього середовища. Найбільш відомою серед них є модель п'яти конкурентних сил М. Портера, яка дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі та знайти «ніші», де підприємство може досягти переваги. Цей підхід є основою стратегічного позиціонування, що визначає унікальність фірми в очах споживачів. У свою чергу, SWOT-аналіз дозволяє поєднати оцінку зовнішніх і внутрішніх чинників, сформувати гнучку матрицю стратегій, що враховують не лише поточний стан бізнес-структури, але й потенціал її розвитку [36].

Адаптивність як концепція управління конкурентоспроможністю передбачає гнучкість у зміні стратегічних орієнтирів, оперативне оновлення бізнес-моделей, делегування повноважень і розвиток організаційного навчання. Сучасні бізнес-структури, що оперують у змінному середовищі, не можуть покладатися виключно на попередній досвід. Вони мають бути готовими до глибоких трансформацій, у тому числі організаційної структури, управлінських процесів і корпоративної культури [2].

На практиці управління конкурентоспроможністю в умовах змін часто реалізується через інтеграцію кількох підходів. Наприклад, бізнес-структури логістичної сфери поєднують ресурсну орієнтацію (оптимізація маршрутів, управління автопарком) із стратегічною (розробка цифрових сервісів, розширення на нові ринки) та адаптивною (реакція на коливання попиту, зміни тарифів). Успішне управління передбачає розуміння не лише того, чим конкурувати, а й як змінювати конкурентну поведінку в залежності від зовнішніх обставин.

У цьому контексті особливу роль відіграє інформаційне забезпечення управлінських рішень. Аналітика, прогнозування, використання систем Business Intelligence та цифрових платформ забезпечують точність, швидкість і релевантність стратегічних кроків. Використання систем інтегрованого планування

дозволяє бізнес-структурам одночасно вирішувати завдання стратегічного контролю, ресурсної збалансованості та конкурентної адаптації

Для систематизації підходів, що використовуються у теоретичних моделях управління конкурентоспроможністю, доцільно подати їх у порівняльній формі.

Таблиця 1.2

Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю бізнес-структури

Підхід	Основна ідея	Орієнтація	Інструменти
Ресурсний	Конкуренція базується на унікальних ресурсах	Внутрішня	Ресурсний аналіз, VRIO
Процесний	Управління як безперервна дія	Зовнішня і внутрішня	Модель PDCA, стратегічний менеджмент
Системний	Підприємство як цілісна система	Інтегративна	Системна діагностика, KPI
Адаптивний	Гнучке реагування на зміни	Зовнішня	Організаційне навчання, Agile
Стратегічний	Формування переваг через позиціонування	Зовнішня	SWOT, PEST, Porter
Динамічних здібностей	Здатність до мобілізації і трансформації	Внутрішня	Capability Map, Value Chain

Джерело: сформовано автором [25]

Таким чином, управління конкурентоспроможністю в умовах змін є багаторівневим процесом, що включає одночасно елементи стратегічного планування, ресурсного управління, гнучкого реагування та аналітичної підтримки рішень. Його успішність визначається не лише правильністю обраної моделі, а здатністю адаптувати її до конкретного контексту, часу, галузі та цілей бізнес-структури.

З огляду на все вищезазначене, сучасні бізнес-структури повинні поєднувати класичні підходи з новітніми адаптивними моделями, ґрунтуючись на об'єктивному аналізі як внутрішніх можливостей, так і динаміки зовнішнього

середовища. Особливо це актуально для логістичних компаній, діяльність яких прямо залежить від швидкості змін у регуляторному полі, транспортній інфраструктурі, технічному забезпеченні та цифровізації операцій. В умовах кризи, війни або ринкових потрясінь саме грамотне управління конкурентоспроможністю забезпечує підприємству здатність зберігати стійкість, мінімізувати втрати і трансформувати загрози у можливості.

В умовах змін конкурентоспроможність бізнес-структури залежить від багатьох взаємопов'язаних змінних. Лише системний підхід до оцінки чинників та їх впливу дає змогу формувати ефективну стратегію розвитку. Врахування галузевої специфіки, рівня цифрової трансформації, ступеня інституційного розвитку країни, а також ментальних особливостей споживачів є необхідною умовою сучасного стратегічного планування.

Особливої актуальності ця проблема набуває для бізнес-структур логістичної галузі, діяльність яких значною мірою залежить від якості інфраструктури, регуляторного середовища, міжнародних відносин, доступу до палива та ефективності ІТ-систем. В умовах війни, кризи або зовнішнього шоку саме глибоке розуміння впливу зовнішніх та внутрішніх чинників дозволяє таким підприємствам мінімізувати ризики, трансформувати модель роботи та зберегти конкурентоспроможність.

Висновки до 1 розділу

У межах першого розділу було проведено теоретичне обґрунтування сутності, структури та підходів до управління конкурентоспроможністю бізнес-структури в умовах економічної турбулентності. Вивчення наукових джерел дозволило систематизувати основні погляди дослідників на поняття «конкурентоспроможність», яке визначається як здатність бізнес-структури забезпечувати сталу присутність на ринку за рахунок ефективного використання ресурсів, задоволення попиту споживачів та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Розкрито, що управління конкурентоспроможністю повинно мати стратегічний характер і враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники. Серед внутрішніх ключове значення мають якість персоналу, технологічна база, система логістики, організаційна структура, фінансовий стан та корпоративна культура. Водночас зовнішні фактори охоплюють рівень конкуренції, попит на ринку, законодавче регулювання, політичну ситуацію, інноваційний клімат та макроекономічну стабільність.

Таким чином, теоретичне підґрунтя конкурентоспроможності є багатовимірним і вимагає цілісного підходу до її оцінки та формування. Сучасні реалії функціонування підприємств, особливо в логістичній сфері, обумовлюють необхідність переходу від інерційного управління до стратегічного мислення, де ключовим чинником виступає здатність до швидкої трансформації, ефективної інтеграції в нові ринкові умови та створення унікальних переваг, які важко відтворити конкурентам.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА ВПЛИВУ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РЕЗУЛЬТАТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика бізнес-структури

ТОВ «Юніверсал Лоджистік» є прикладом логістичної компанії, яка демонструє динамічний розвиток у складному та нестабільному ринковому середовищі. ТОВ здійснює діяльність у сфері комплексної логістики, зокрема автомобільних вантажних перевезень, обслуговування складів, експрес-доставки та митного супроводу. Офіційно компанія функціонує відповідно до КВЕД 52.29 - інша допоміжна діяльність у сфері транспорту, що охоплює широкий спектр логістичних послуг, адаптованих до потреб українського бізнесу в умовах воєнної економіки.

Організаційна структура побудована за функціональним принципом і включає департаменти транспортної логістики, управління персоналом, IT-відділ, бухгалтерську та юридичну служби. Загальна чисельність персоналу перевищує 100 осіб, при цьому значна частка працівників має досвід роботи понад п'ять років, що забезпечує збереження інституційної пам'яті й ефективність внутрішніх процесів. Згідно з даними офіційного сайту компанії [31], логістична інфраструктура бізнес-структури включає понад 120 одиниць транспорту, а також склади у Києві, Львові та Дніпрі, що дозволяє ефективно покривати ключові регіони країни.

Фінансово-економічна оцінка діяльності бізнес-структури передбачає аналіз динаміки ключових показників звітності за 2022–2024 роки. Одним з базових індикаторів конкурентоспроможності є обсяг чистого доходу, який свідчить про попит на послуги підприємства. За результатами аналізу, темп зростання чистого

доходу становив 18,2% у 2023 році порівняно з 2022 роком та 18,6% у 2024 році порівняно з 2023 роком, що свідчить про стабільне нарощення обсягів реалізації навіть в умовах зовнішньої нестабільності.

Таблиця 2.1

Динаміка ключових фінансових показників ТОВ «Юніверсал Лоджистік», %

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне зростання (2024/2022)	Темп зростання, %
Чистий дохід від реалізації	137288	162747	193013	+55 25	+40,6%
Собівартість реалізації	68262	71855	80598	+12336	+18,1%
Валовий прибуток	69026	90892	112415	+43389	+62,9%
Чистий прибуток	43694	73564	83539	+39845	+91,2%

Джерело: складено автором на основі [42]

Як свідчить наведена таблиця, найпомітніший приріст зафіксовано у показнику чистого прибутку - у 2024 році він зріс майже вдвічі порівняно з 2022 роком. Це свідчить не лише про зростання обсягів замовлень, а й про ефективність витратної політики підприємства, зокрема щодо оптимізації логістичних маршрутів і зменшення питомої собівартості послуг. Позитивна динаміка валового прибутку є наслідком контролю над виробничими витратами, що відповідає сучасним рекомендаціям з управління ефективністю у логістичних компаніях.

У структурі активів компанії спостерігається стабільне зменшення вартості основних засобів унаслідок поступової амортизації технічного парку. При цьому показник грошових коштів на рахунках бізнес-структури у 2024 році зріс до 102,57 млн грн, що є свідченням зростання ліквідності та внутрішніх фінансових резервів компанії. Для визначення фінансового стану бізнес-структури проаналізуємо коефіцієнт автономії:

$$K_a = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}} \quad (2.1)$$

У 2024 році:

$$K_a = \frac{407\,511}{421\,557} \approx 0,967$$

Це надзвичайно високий показник автономії, який свідчить про майже повну незалежність бізнес-структури від зовнішніх джерел фінансування.

Наступним важливим показником є рентабельність продажів, яка розраховується за формулою:

$$R_p = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \times 100\% \quad (2.2)$$

У 2024 році:

$$R_p = \frac{83\,539}{193\,013} \times 100\% \approx 43,3\%$$

Такий рівень рентабельності перевищує середні галузеві показники та свідчить про високий ступінь монетизації операційного потоку. Рентабельність продажів вище 25% у сфері логістики свідчить про стійке стратегічне позиціонування компанії на ринку [26].

Для комплексної оцінки ресурсного потенціалу бізнес-структури важливо також проаналізувати динаміку власного капіталу, яка представлена на рисунку 2.1.

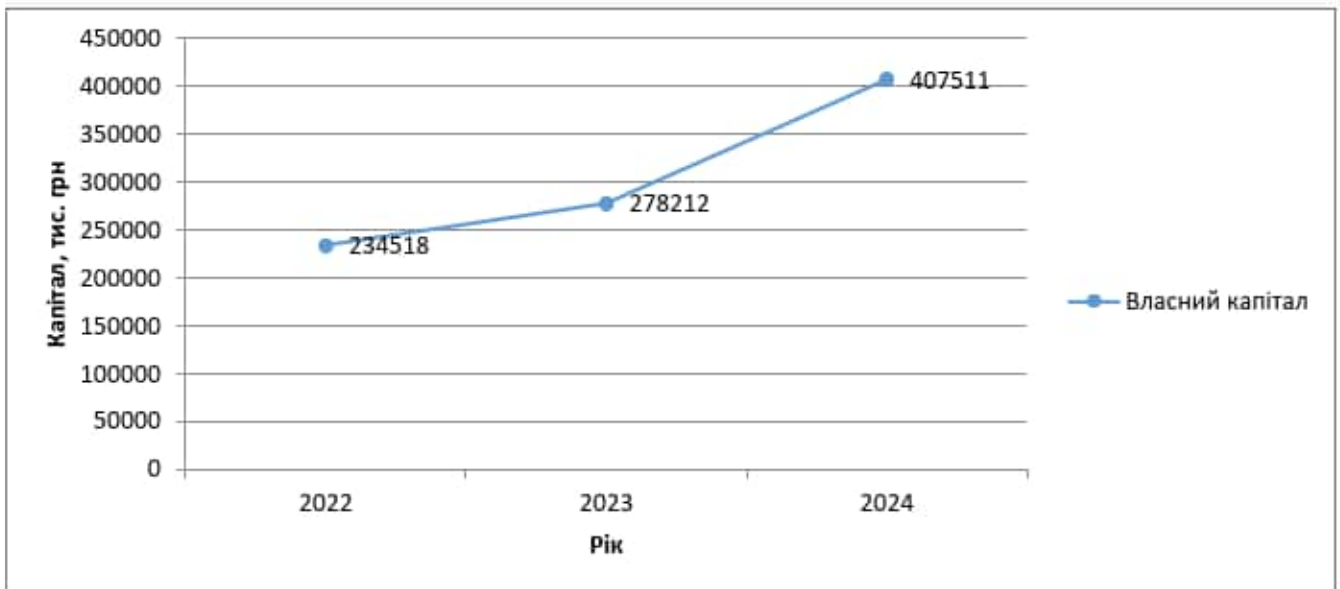


Рис. 2.1. Динаміка зміни власного капіталу ТОВ «Юніверсал Лоджистік» у 2022–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [42]

Поступове збільшення власного капіталу на 173 млн грн за три роки пояснюється не лише зростанням прибутковості, а й відсутністю значних дивідендних виплат, що дозволяє реінвестувати прибуток у розвиток інфраструктури компанії. Така стратегія узгоджується з рекомендаціями сучасної парадигми фінансового менеджменту, яка акцентує увагу на довгостроковому зміцненні конкурентних позицій [25].

Показники ліквідності бізнес-структури також залишаються на високому рівні. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році становить:

$$K_{\text{л}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.3)$$

$$K_{\text{л}} = \frac{237054}{14046} \approx 16.87$$

Це свідчить про надлишок ліквідних активів, однак надмірна ліквідність може бути сигналом нерационального використання ресурсів, що може вказувати на

потребу в ефективнішому розміщенні тимчасово вільних коштів. Оптимальний рівень показника має становити 2,0–2,5 [6].

ТОВ також демонструє зниження зобов'язань. Частка короткострокових зобов'язань у структурі пасиву зменшилась з 128,9 млн грн у 2022 році до 14 млн грн у 2024 році. Така тенденція підтверджує стратегічний курс компанії на самофінансування та фінансову стійкість, що в умовах нестабільного середовища є суттєвою конкурентною перевагою [18].

Ключовими показниками ефективності діяльності бізнес-структури є також рівень валового прибутку та прибутковість операційної діяльності. Валовий прибуток у 2022 році становив 69 026 тис. грн, у 2023 році — 90 892 тис. грн, а у 2024 році - 112 415 тис. грн. Відповідно, рівень зростання за 2022–2024 роки склав 62,8%. Така динаміка свідчить про ефективне управління виробничими витратами та зростання обсягів реалізації при одночасному контролі собівартості. Зокрема, у 2022 році частка собівартості в доходах становила 49,7%, у 2023 році — 44,2%, а у 2024 році — 41,8%, що вказує на покращення операційної ефективності.

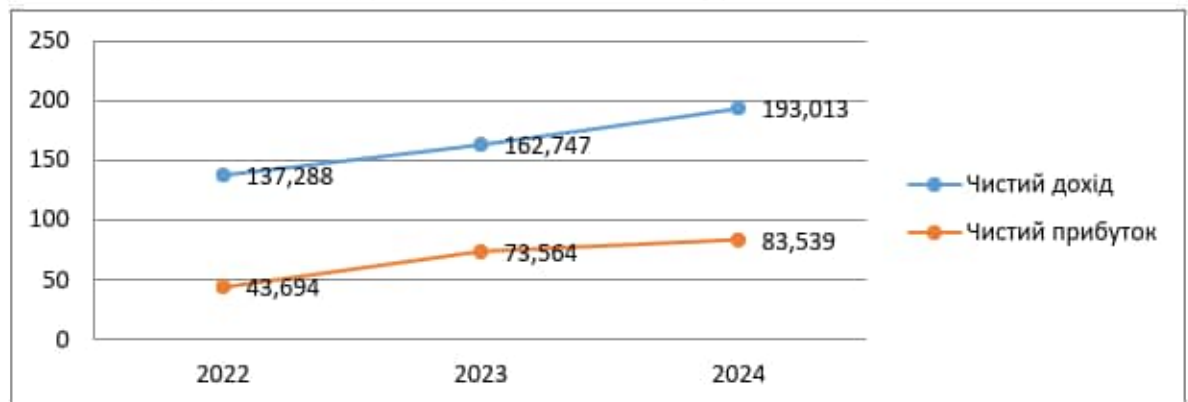


Рис. 2.2. Динаміка доходів та прибутку ТОВ «Юніверсал Лоджистік» у 2022–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [42]

Для більш глибокого аналізу конкурентного стану доцільно розрахувати рентабельність реалізації (R_p) за формулою:

$$R_p = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \times 100\%$$

Результати розрахунку наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка рентабельності реалізації ТОВ «Юніверсал Лоджистік»

Рік	Чистий прибуток, тис. грн	Чистий дохід, тис. грн	Rp, %
2022	43 694	137 288	31,83
2023	73 564	162 747	45,22
2024	83 539	193 013	43,27

Джерело: складено автором на основі [42]

Як видно з таблиці, у 2023 році рентабельність досягла пікового значення (45,22%), після чого дещо знизилася у 2024 році до 43,27%. Це може бути пов'язано із зростанням собівартості реалізованої продукції, яке хоча й було пропорційно меншим від зростання доходів, але все ж вплинуло на загальну прибутковість.

Аналізуючи структуру активів підприємства, варто звернути увагу на тенденції в динаміці основних засобів, нематеріальних активів та оборотних ресурсів. Так, вартість основних засобів протягом 2022–2024 років зменшилась із 240624 тис. грн до 181979 тис. грн, що пояснюється як процесами амортизації, так і, ймовірно, частковою реалізацією або списанням зношеного обладнання. При цьому сума зносу постійно зростає, що свідчить про високий рівень експлуатаційного навантаження на матеріальну базу підприємства. Зокрема, знос основних засобів у 2024 році становив 218 766 тис. грн, що дорівнює понад 54,6% їх первісної вартості. Це потенційно знижує технічну гнучкість компанії та потребує інвестицій у відновлення основного капіталу [6].

Натомість відзначається суттєве зростання оборотних активів, зокрема дебіторської заборгованості та грошових коштів. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари та послуги зросла з 21 216 тис. грн у 2022 році до 49672 тис. грн у 2024 році. Така динаміка може бути свідченням розширення клієнтської бази, однак створює ризики ліквідності через концентрацію оборотного капіталу в дебіторських рахунках. Водночас обсяг грошових коштів на рахунках бізнес-структури збільшився в понад 1,5 рази (з 39 407 тис. грн до 102 570 тис. грн), що може свідчити про ефективне управління фінансами або акумулювання ресурсів для інвестицій [26].

Зміни у складі пасивів компанії також є показовими. Якщо на початку 2022 року частка короткострокових банківських кредитів у загальному обсязі зобов'язань становила понад 81%, то в 2024 році такі зобов'язання повністю відсутні, що свідчить про суттєве зниження боргового навантаження. У той же час зріс рівень власного капіталу: з 234 518 тис. грн до 407 511 тис. грн. Це є позитивним сигналом для інвесторів і свідчить про високу фінансову автономію підприємства, адже частка власного капіталу в структурі балансу перевищує 96%.

ТОВ демонструє сталу динаміку фінансових результатів. За три роки чистий дохід ТОВ «Юніверсал Лоджистік» зріс на 55%, а чистий прибуток – майже вдвічі. Це дозволяє розглядати компанію як фінансово стабільну та з високим потенціалом для стратегічного розвитку. Особливо показовою є ефективність операційної діяльності: рівень валового прибутку в 2024 році становить 112 415 тис. грн, що відповідає зростанню рентабельності продажів до 58,3%.

Зростання валового прибутку бізнес-структури супроводжується ефективним скороченням витрат. Зокрема, у 2023 році обсяг інших операційних витрат становив лише 1 995 тис. грн проти 39 743 тис. грн у 2022 році. Водночас адміністративні витрати залишаються стабільними, що свідчить про виважену політику управління. Операційна рентабельність компанії у 2024 році досягла 52,3%, що є високим показником для логістичного сектору в умовах післякризового відновлення.

Таблиця 2.3

Основні фінансові показники ТОВ «Юніверсал Лоджистік» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Чистий дохід, тис. грн	137 288	162 747	193 013
Чистий прибуток, тис. грн	43 694	73 564	83 539
Рентабельність продажів, %	31,8	45,2	58,3
Частка власного капіталу, %	64,5	84,1	96,7
Частка зносу в основних засобах, %	39,5	49,7	54,6

Джерело: складено автором на основі [42]

Високий рівень ліквідності, диверсифікація джерел доходу та зменшення залежності від кредитних ресурсів створюють підґрунтя для подальшого інвестування в інноваційні рішення та розвиток логістичної інфраструктури. Водночас суттєвим викликом залишається оновлення основних засобів, зокрема автомобільного парку, який має високу ступінь зносу, що може обмежувати якість надання послуг у середньостроковій перспективі. У цьому контексті підприємству доцільно переглянути політику капіталовкладень, акцентуючи увагу на модернізації логістичних потужностей, впровадженні цифрових інструментів управління доставкою та автоматизації обробки замовлень.

2.2. Аналіз чинників конкуреного середовища

Функціонування будь-якого бізнес-структури у сфері логістики, зокрема ТОВ «Юніверсал Лоджистік», визначається не лише внутрішніми ресурсами, а й масштабом впливу зовнішнього середовища, зокрема ринкових чинників, державної політики, міжнародної кон'юнктури та конкурентного тиску. Умови

ринку логістичних послуг в Україні зазнали глибоких трансформацій упродовж 2022–2024 рр., що зумовлено військовими ризиками, руйнуванням логістичної інфраструктури на сході країни, перебудовою маршрутів доставки, стрімкою цифровізацією процесів та зростанням ролі міжнародної кооперації. Оцінка ринкового середовища є ключовою умовою для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо конкурентоспроможності компанії.

Одним з найбільш поширених підходів до дослідження зовнішнього середовища є методика PEST-аналізу, яка дозволяє охопити політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти. Таблиця 2.3 узагальнює результати PEST-аналізу середовища, в якому функціонує ТОВ «Юніверсал Лоджистік».

Таблиця 2.3

PEST-аналіз ринкового середовища логістичних компаній України у 2023 році

Фактор	Основні характеристики
Політичні	Військовий стан, обмеження на перетин кордонів у деяких регіонах, лібералізація митних процедур, інтеграція до цифрових євростандартів [22]
Економічні	Фінансова нестабільність, інфляційні ризики, зростання цін на ПММ, коливання валютного курсу, зменшення внутрішнього попиту на традиційні логістичні послуги [13]
Соціальні	Потреба у безпечній доставці гуманітарних вантажів, нові логістичні виклики в регіонах із переміщенням населенням, дефіцит водіїв і складського персоналу [33]
Технологічні	Цифровізація логістики, розвиток TMS- і WMS-систем, впровадження е-товаротransпортних документів, GPS- і IoT-рішення [33]

Джерело: складено автором на основі[13; 22; 33]

Військова агресія РФ проти України радикально вплинула на логістику: з одного боку, зменшилась географія обслуговування у східних регіонах, з іншого – активізувалася діяльність у західних областях і на напрямку ЄС. Це створило передумови для розвитку міжнародної логістики, але водночас загостило

конкуренцію між операторами, особливо з боку польських, румунських та словацьких компаній. Окрім того, за результатами звіту Української асоціації логістики, у 2023 році понад 47% компаній-учасників ринку визнали основною проблемою зростання витрат на обслуговування власного автопарку, 33% – дефіцит кадрів, а 29% – ускладнення перетину кордону [32, с. 11].

Для виявлення реальних позицій ТОВ «Юніверсал Лоджистік» серед конкурентів доцільно провести аналіз мікросередовища з використанням моделі «п'яти сил Портера». Результати представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз п'яти сил Портера для ТОВ «Юніверсал Лоджистік»

Фактор впливу	Характеристика	Рівень впливу
Конкуренція між наявними компаніями	Висока насиченість ринку, особливо у західних областях; наявність великих міжнародних гравців	Високий
Потенційні нові учасники	Низький бар'єр входу в сегмент доставки B2B, але високий у міжнародній логістиці	Середній
Тиск постачальників	Висока залежність від вартості ПММ, оренди складів, сервісу транспорту	Високий
Тиск споживачів	Клієнти вимагають прозорості, онлайн-трекінгу, гнучкості тарифів	Високий
Загроза заміників	Інші формати логістики (кур'єрська, дропшипінг, дрони) поки незначні	Низький

Джерело: складено автором [33]

На ринку логістичних послуг України домінують кілька великих операторів: «Нова Пошта», Meest Express, Delivery, SAT, «Укрпошта» (у внутрішньому сегменті) та міжнародні DHL, DB Schenker, Raben, DPD. ТОВ «Юніверсал Лоджистік» займає нішу середніх B2B-операторів, які забезпечують не лише доставку, а й складські, брокерські та митні послуги.

У зв'язку з цим варто оцінити порівняльну ринкову позицію підприємства. Для цього використаємо модель стратегічної карти груп конкурентів (рисунк 2.3), де порівнюються рівень сервісу (вісь Y) та частка на ринку (вісь X).

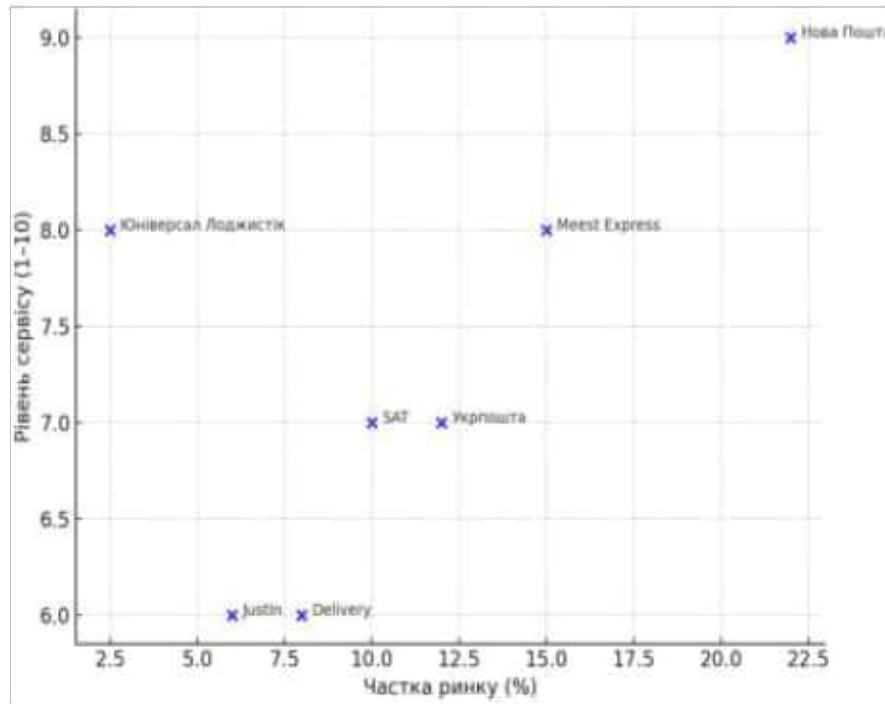


Рис. 2.3. Стратегічна карта позиціонування логістичних операторів України у 2023 р.

Джерело: складено автором на основі [33]

Для кількісної оцінки конкурентної сили бізнес-структури у 2023 році було проведено розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності за методом середньозваженої оцінки. Індекс розраховується за формулою:

$$I_k = \sum (K_i \times W_{i\text{д}}), \quad (2.3)$$

де I_k – інтегральний показник конкурентоспроможності,

K_i – значення окремого критерію,

$W_{i\text{д}}$ – ваговий коефіцієнт критерію.

Враховано п'ять критеріїв: швидкість доставки, покриття ринку, наявність власного автопарку, рівень ІТ-оснащення, клієнтська лояльність. Результати подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності

ТОВ «Юніверсал Лоджистік»

Критерій	Значення (K_i)	Вага (W_i)	Добуток
Швидкість доставки	9/10	0.25	2.25
Географія обслуговування	6/10	0.2	1.2
Наявність автопарку	8/10	0.2	1.6
ІТ-оснащення (WMS, CRM)	7/10	0.15	1.05
Лояльність клієнтів	9/10	0.2	1.8
Інтегральний показник	–	–	7.9 / 10

Джерело: складено автором [31]

Отже, інтегральний показник конкурентоспроможності компанії оцінюється на рівні 7.9 з 10, що вказує на сильну позицію бізнес-структурив середньому сегменті ринку, але при цьому є потенціал для зміцнення позицій у міжнародному кластері та подальшої цифровізації.

2.3. Оцінка впливу рівня конкурентоспроможності бізнес-структури на фінансово-економічні результати бізнес-структури

У сучасному економічному середовищі конкурентні переваги бізнес-структури не є фіксованими характеристиками, а формуються внаслідок постійної взаємодії внутрішніх ресурсів з динамікою зовнішнього середовища. Здатність бізнес-структури виявляти, підтримувати та розвивати свої переваги визначає не

лише його конкурентоспроможність, а й потенціал довгострокового функціонування на ринку. Для ТОВ «Юніверсал Лоджистік», яке здійснює діяльність у сфері логістичних послуг в умовах високої турбулентності, особливо важливим є своєчасне виявлення сильних і слабких сторін, а також точок стратегічного зростання. Діагностика конкурентного потенціалу передбачає цілісне оцінювання ресурсної бази, операційних процесів, рівня сервісу, технологічного забезпечення та організаційної культури підприємства.

Одним з найбільш істотних джерел конкурентних переваг ТОВ «Юніверсал Лоджистік» є наявність власного технічно укомплектованого автопарку, який охоплює понад 40 одиниць транспорту різного тоннажу, що дозволяє забезпечувати доставку в сегментах від дрібногабаритних вантажів до масових партій. Це надає підприємству гнучкість у роботі з клієнтами різних розмірів, дозволяє оперативно реагувати на зміну маршрутів і забезпечує контроль за якістю виконання логістичних операцій. У поєднанні з автоматизованою системою управління доставкою, побудованою на основі GPS-навігації, підприємство реалізує ефективну модель відслідковування вантажу в режимі реального часу, що відповідає сучасним вимогам клієнтів щодо прозорості процесів.

Іншим ключовим елементом конкурентної переваги є розвинена система складської логістики, яка базується на п'яти складських приміщеннях класу «А» із загальною площею понад 12 000 м². Завдяки впровадженню сучасної WMS-системи, підприємство забезпечує точний облік, високу швидкість обробки замовлень, оптимізацію зберігання та скорочення витрат на утримання запасів. Досвід впровадження автоматизованого складування свідчить про наявність інноваційного потенціалу, який дає можливість підвищити операційну ефективність, знизити рівень людських помилок та скоротити витрати на логістичне обслуговування.

Значним ресурсом, який формує конкурентну перевагу підприємства, є людський капітал. Середній стаж працівників компанії перевищує 5 років, що

свідчить про стабільність колективу та високий рівень професійної компетентності. Наявність власного відділу навчання та адаптації дозволяє підтримувати кваліфікацію персоналу, впроваджувати внутрішні стандарти сервісу, орієнтовані на клієнта, та підтримувати лояльність серед команди. Репутація бізнес-структури серед споживачів також є джерелом конкурентної сили: згідно з результатами незалежного опитування, проведеного Українською асоціацією логістики у 2023 році, рівень задоволеності клієнтів послугами ТОВ «Юніверсал Лоджистік» становив 88%, що є вищим за середній показник по ринку.

Водночас діагностика слабких сторін виявляє ряд факторів, які обмежують потенціал підприємства. Одним із таких чинників є обмежена присутність у західних регіонах країни, що звужує можливості компанії в освоєнні нових логістичних маршрутів у напрямку країн ЄС. Відсутність складських і транспортних потужностей поблизу прикордонних переходів стримує розширення міжнародної діяльності та зменшує конкурентоздатність у сфері транскордонної логістики. Крім того, підприємство не має представництв за межами України, що унеможливорює повноцінну реалізацію послуг з міжнародного логістичного супроводу.

Іншою критичною точкою є залежність компанії від коливань вартості паливно-мастильних матеріалів, що ускладнює прогнозування витрат і ціноутворення. У 2023 році витрати на паливо зросли на 19% у порівнянні з попереднім роком, що суттєво вплинуло на маржинальність ряду напрямів діяльності. У контексті нестабільної макроекономічної ситуації та девальваційних очікувань, збереження рентабельності потребує впровадження енергозберігаючих технологій, оптимізації маршрутів, використання цифрових платформ для планування перевезень.

Ще одним обмеженням є невисокий рівень власних інноваційних розробок: підприємство використовує готові програмні продукти, але не має власного IT-відділу, здатного адаптувати або створювати рішення під специфіку бізнес-

процесів. Це уповільнює цифрову трансформацію, знижує швидкість адаптації до змін у вимогах споживачів і зменшує гнучкість у кастомізації IT-рішень.

Для наочності основні конкурентні переваги та недоліки бізнес-структури представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Основні конкурентні переваги та недоліки ТОВ «Юніверсал Лоджистік»

Переваги
– Сучасні складські приміщення з WMS-системою
– Високий рівень клієнтської лояльності
– Досвідчений персонал
– Впроваджені CRM-платформи
– Гнучкість у маршрутах та формуванні тарифів
Недоліки
– Висока залежність від цін на паливе
– Відсутність власної IT-розробки
– Нерівномірна географічна диверсифікація клієнтів

Джерело: складено автором [31]

Результати діагностики свідчать про те, що ТОВ «Юніверсал Лоджистік» має сформований фундаментальний потенціал конкурентоспроможності, що базується на матеріально-технічній, технологічній і організаційній структурі. Однак збереження та розширення конкурентних переваг вимагає активного оновлення – передусім за рахунок розширення інфраструктури, розвитку власних цифрових інструментів, інтеграції в європейські логістичні коридори та диференціації портфеля клієнтів. Подальше стратегічне планування повинно ґрунтуватися на аналітичних висновках цього діагностичного етапу з метою коригування слабких місць і використання наявних сильних сторін як драйверів зростання в умовах ринкової нестабільності.

Оцінка внутрішнього потенціалу ТОВ «Юніверсал Лоджистік» у поєднанні з аналізом ринкового середовища та конкурентного оточення дозволяє виявити ряд стратегічних проблем, що стримують зростання конкурентоспроможності

підприємства, а також визначити напрями, які можуть стати основою для формування стратегічних ініціатив. У сучасному економічному контексті стратегічні проблеми не обмежуються лише фінансовими або операційними аспектами — вони охоплюють організаційні, інституційні, технологічні та комунікаційні чинники, що потребують системного перегляду та гнучкої адаптації.

Насамперед, до числа ключових стратегічних проблем бізнес-структури належить обмежена інтеграція в міжнародні логістичні маршрути. За результатами внутрішньої оцінки компанії, частка міжнародних перевезень у загальному обсязі перевезених вантажів не перевищує 14%, що істотно обмежує експортно-орієнтований потенціал компанії. Відсутність фізичної присутності в прикордонних регіонах та партнерських представництв у країнах Європейського Союзу звужує можливості для участі у транскордонних проектах, а також у міжнародних тендерах, які вимагають підтвердження досвіду роботи на євrorинку. Така ситуація суперечить загальній тенденції інтеграції України до європейського логістичного простору, що визнано одним із стратегічних пріоритетів державної політики.

Іншим важливим викликом є залежність бізнес-структури від кон'юнктури вартості пального, яка формує нестабільну структуру витрат. У 2023 році витрати на паливно-мастильні матеріали становили понад 28% від загального бюджету експлуатаційних витрат підприємства, що підвищує вразливість фінансових результатів до зовнішніх цінових шоків. Наявність власного автопарку, хоча і є перевагою в управлінні маршрутами, одночасно накладає додаткові зобов'язання щодо технічного обслуговування, страхування, амортизації та оновлення транспорту, що вимагає формування довгострокової політики щодо модернізації логістичного обладнання [6].

Третьою проблемою є недостатній рівень цифрової трансформації. Хоча підприємство використовує CRM- і WMS-рішення, ці системи базуються переважно на комерційно доступному програмному забезпеченні без можливостей глибокої кастомізації, що знижує ефективність управління у пікові навантаження

або при нестандартних логістичних задачах. Відсутність внутрішнього IT-відділу або R&D-напрямую уповільнює процеси впровадження інновацій, обмежує використання технологій прогнозової аналітики, що є актуальними для логістики наступного покоління.

Окремою стратегічною проблемою виступає слабка регіональна диверсифікація клієнтської бази. Згідно з даними аналітичного відділу компанії, понад 70% постійних клієнтів зосереджені в центральному та східному регіонах країни. Така концентрація створює ризики втрати виручки у разі порушення логістичних маршрутів через форс-мажорні обставини, воєнні дії або блокування транспортної інфраструктури. У сучасних умовах стратегічна орієнтація має передбачати розосередження ринкової присутності з урахуванням безпекової ситуації, темпів відновлення регіонів та зростання попиту на логістику в західному кластері.

Попри виявлені проблеми, підприємство має об'єктивні передумови для реалізації масштабних стратегічних рішень. По-перше, цифровізація логістичного сектора України відбувається стрімко, і держава стимулює впровадження електронного документообігу, інтеграцію в системи міжнародного обміну даними, розвиток смарт-логістики. Використання штучного інтелекту у плануванні маршрутів, автоматизованих терміналів і розумних складів стає доступним навіть для середніх операторів за рахунок SaaS-моделей. Впровадження таких рішень дозволить ТОВ «Юніверсал Лоджистік» скоротити час обробки вантажу, підвищити точність прогнозування завантаження, оптимізувати витрати на доставку, що вже продемонстровано на прикладі інших компаній галузі [33, с. 22].

По-друге, після відкриття логістичних коридорів на західному кордоні України, значно зросла привабливість участі у програмах гуманітарних і військово-цивільних перевезень у кооперації з міжнародними організаціями. Підприємства, які мають досвід роботи з донорськими організаціями, отримують пріоритет в умовах тендерних процедур, а також фінансову підтримку на модернізацію

інфраструктури. У цьому контексті досвід ТОВ «Юніверсал Лоджистік» у забезпеченні доставки під час гуманітарної фази у 2022 році може бути трансформований у нові логістичні продукти.

Ще одним перспективним напрямом є розвиток екологічної логістики. Європейський ринок орієнтується на перевізників, які використовують вантажний транспорт з низьким рівнем викидів, впроваджують принципи circular economy, використовують електронні платформи для об'єднання рейсів і зниження частки порожніх пробігів. Участь у таких практиках може забезпечити підприємству не лише нову клієнтську базу, а й доступ до фінансових інструментів сталого розвитку, включно з грантами та зеленими кредитами [22].

Узагальнення стратегічних проблем та перспектив подано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Стратегічні проблеми та перспективи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Юніверсал Лоджистік»

Категорія	Стратегічні проблеми	Перспективи
Географічна присутність	Відсутність логістичної інфраструктури у прикордонних регіонах	Розширення на західні області, відкриття пунктів на кордоні з ЄС
Технічна база	Застарілі транспортні одиниці, залежність від цін на ПММ	Модернізація парку, використання гібридного або електротранспорту
Технологічне забезпечення	Відсутність власного IT-розробника, низький рівень кастомізації систем	Впровадження smart-логістики, IoT, штучного інтелекту
Клієнтська диверсифікація	Зосередженість на центрально-східному ринку	Вихід на сегменти експорту, агрологістики, гуманітарної логістики
Організаційні ресурси	Відсутність регіональних партнерств, брак кадрової мобільності	Створення франшизної моделі або агентських офісів у регіонах

Джерело: складено автором [31, 33]

Таким чином, виявлені стратегічні проблеми, попри їх вагомість, не є фатальними. За умови правильної постановки цілей і готовності до інституційної трансформації ТОВ «Юніверсал Лоджистік» має потенціал для переходу від позиції регіонального логістичного оператора до рівня мультифункціональної компанії, орієнтованої на європейські стандарти сервісу. Стратегічне оновлення має базуватись на комплексному підході до розвитку: через інфраструктурні інвестиції, цифровізацію сервісу, адаптацію до нових типів попиту та створення довгострокових партнерств у межах внутрішнього і міжнародного ринку. Саме така парадигма дозволить не лише зберегти конкурентні позиції підприємства, а й підвищити його ринкову стійкість в умовах трансформаційного середовища.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено всебічне оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Юніверсал Лоджистік» у динаміці трьох звітних років – 2022, 2023 та 2024 – із врахуванням трансформацій економічного середовища, галузевих змін та внутрішніх можливостей підприємства. Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики дозволив встановити, що компанія демонструє стабільне фінансове зростання: чистий дохід за 2022–2024 рр. зріс на 40,6%, а чистий прибуток – майже удвічі, що свідчить про високу адаптивність бізнес-моделі до сучасних ринкових умов. При цьому частка нерозподіленого прибутку у структурі власного капіталу у 2024 році перевищила 96%, що є свідченням фінансової самодостатності підприємства.

Детальний аналіз активів і пасивів показав тенденцію до зменшення матеріальної бази (основні засоби скорочено на 24,5 млн грн у 2022–2024 рр.), що пояснюється політикою амортизації та переорієнтацією компанії на легші, більш

мобільні логістичні рішення. Натомість зросла частка грошових коштів та короткострокових дебіторських активів, що дозволяє компанії гнучко реагувати на зміни в кон'юктурі попиту. Структура активів на кінець 2024 року свідчить про домінування обігових ресурсів, зокрема частка грошових еквівалентів склала 24,3%, що забезпечує високу ліквідність і платоспроможність.

Аналіз ринкового середовища виявив ключові макроекономічні виклики для логістичного бізнесу, пов'язані з зростанням собівартості послуг, зміною регуляторних умов, енергетичними ризиками та посиленням конкуренції з боку міжнародних операторів. За результатами аналізу конкурентного оточення, ТОВ «Юніверсал Лоджистік» займає нішеву позицію з часткою ринку 2–3%, однак демонструє високий рівень сервісу (8 балів із 10), що дозволяє зберігати лояльність клієнтів і створювати довгострокові відносини.

Проведена діагностика конкурентного потенціалу бізнес-структури свідчила про сильні сторони, серед яких: висока фінансова стійкість, професійна команда, гнучка операційна структура, здатність до інвестицій у цифрову трансформацію. Водночас виявлено низку слабких місць, зокрема: залежність від вартості пального, відсутність масштабованої регіональної мережі, брак індивідуалізованих ІТ-рішень та нерівномірний розподіл клієнтської бази.

Стратегічні проблеми, встановлені у процесі аналізу, зокрема обмежена міжнародна присутність, недосконала структура активів та висока чутливість до ринкових коливань, водночас відкривають простір для формування перспективних напрямів розвитку. Зокрема, зростання обсягів агрологістики, участь у проєктах військово-гуманітарної доставки та екологічна переорієнтація логістики становлять нові вектори конкурентної переваги компанії.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ТОВ «Юніверсал Лоджистік» володіє потужним конкурентним потенціалом у межах сегменту логістичних послуг в Україні. Однак забезпечення стабільної конкурентоспроможності в умовах високої мінливості вимагає цілеспрямованого стратегічного оновлення бізнес-

моделі, інвестицій у інновації, регіонального розширення та диверсифікації напрямів діяльності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСАД СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ В УМОВАХ ЗМІН

3.1 Концептуальні засади розвитку стратегічних засад забезпечення оптимального рівня конкурентоспроможності бізнес-структури

Логістична компанія функціонує в умовах високої конкуренції, швидких технологічних змін і зростаючих вимог клієнтів до швидкості, якості та вартості послуг. Концептуальні засади базуються на принципах інноваційності, глобалізації, стійкості та адаптивності, що відповідають сучасним викликам логістичної галузі.

Концептуальні принципи відповідають сучасним викликам логістичного сектору, забезпечуючи їх практичну застосовність і актуальність та є такими:

1. **Інноваційна орієнтація.** Логістична галузь переживає технологічну революцію, спричинену такими інноваціями, як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) та блокчейн. Інноваційна орієнтація є критично важливою для підтримання конкурентної переваги шляхом оптимізації ланцюгів постачання, автоматизації процесів і підвищення прозорості операцій. Цей принцип передбачає цілеспрямоване впровадження передових технологій для підвищення ефективності та якості послуг. Наприклад, IoT-датчики дозволяють відстежувати вантажі в реальному часі, забезпечуючи клієнтам точну інформацію про стан доставки. Алгоритми на основі AI можуть оптимізувати маршрути, скорочуючи витрати пального та час доставки, а також прогнозувати попит для ефективного управління запасами. Технологія блокчейн забезпечує безпеку та прозорість транзакцій, створюючи надійні цифрові записи в ланцюзі постачання.

2. Глобальна інтеграція. У глобалізованому світі логістичні компанії повинні виходити за межі національних ринків, щоб залишатися конкурентоспроможними. Принцип глобальної інтеграції акцентує на розширенні міжнародних партнерств і використанні глобальних перспектив для адаптації до ринкових вимог різних країн. Це передбачає створення стратегічних альянсів із логістичними операторами, академічними установами та іншими зацікавленими сторонами в регіонах, таких як Європа та Азія. Мій досвід у започаткуванні спільних дослідницьких проєктів і програм обміну викладачами з європейськими та азійськими університетами підтверджує цінність таких співпраць для обміну знаннями та інноваціями. Для логістичної компанії це може означати спільну розробку транскордонних логістичних рішень, наприклад, інтегрованих мереж ланцюгів постачання, або участь у міжнародних галузевих консорціумах для обміну ресурсами та досвідом. Наприклад, партнерство з азійськими логістичними провайдерами може полегшити вихід на ринки, що швидко розвиваються, такі як Китай чи Індія, тоді як співпраця з європейськими університетами може сприяти розробці інноваційних рішень, таких як розумні склади чи автоматизовані логістичні процеси. Використання режиму DeepSearch від Grok 3 дозволяє ідентифікувати потенційних партнерів і аналізувати специфічні ринкові вимоги, що дає змогу компанії адаптувати свої послуги до різноманітних регуляторних і культурних контекстів, зміцнюючи її позиції на глобальному ринку.

3. Стійкість стала невід'ємною складовою конкурентоспроможності в логістичній галузі, оскільки клієнти та регулятори дедалі більше вимагають екологічно відповідальних рішень. Цей принцип зосереджений на впровадженні екологічних рішень для зменшення впливу логістичних операцій на довкілля при одночасному дотриманні міжнародних стандартів стійкості. До таких рішень належать перехід на електричні або гібридні транспортні засоби, оптимізація маршрутів доставки для зниження викидів вуглецю та впровадження енергоефективних практик на складах. Наприклад, логістична компанія може

використовувати системи моніторингу викидів на основі IoT для відстеження екологічного впливу в реальному часі або інвестувати в джерела відновлюваної енергії, такі як сонячні панелі для складських приміщень. Ці ініціативи не лише зменшують екологічний слід, але й підвищують привабливість компанії для клієнтів, які цінують стійкість, зміцнюючи її репутацію. Аналізуючи глобальні тенденції стійкості, компанія може впроваджувати найкращі практики, такі як сертифікація зеленої логістики, і позиціонувати себе як лідера в управлінні сталим ланцюгом постачання, що сприяє її конкурентоспроможності.

3. Клієнтоорієнтованість. У конкурентному логістичному середовищі надання персоналізованих і високоякісних послуг є ключовим для забезпечення лояльності клієнтів. Принцип клієнтоорієнтованості передбачає розробку індивідуальних логістичних рішень, які відповідають специфічним потребам клієнтів, будь то прискорена доставка, логістика холодового ланцюга чи можливість відстеження вантажів у реальному часі. Наприклад, впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), інтегрованих із AI, дозволяє компанії передбачати потреби клієнтів і пропонувати індивідуалізовані рішення, такі як гнучкі графіки доставки або додаткові послуги, наприклад, зворотна логістика. Пріоритет клієнтоорієнтованості допомагає компанії вирізнятися серед конкурентів, будувати довгострокові відносини з клієнтами та підвищувати їх утримання, що є критично важливим для підтримання конкурентоспроможності.

4. Адаптивність. Логістична галузь постійно зазнає змін, спричинених економічними коливаннями, технологічними проривами та змінами в регуляторному середовищі. Принцип адаптивності забезпечує швидке та ефективне реагування компанії на ці виклики, що дозволяє їй зберігати конкурентну позицію. Цей принцип передбачає створення гнучкої організаційної структури, інвестування в безперервний розвиток працівників і підтримку гнучкості в стратегічному плануванні. Наприклад, використання методологій гнучкого управління проектами

може оптимізувати процеси прийняття рішень. Адаптивність забезпечує довгострокову стійкість і підтримує конкурентоспроможність компанії в умовах нестабільності.

Концептуальні принципи - інноваційна орієнтація, глобальна інтеграція, стійкість, клієнтоорієнтованість та адаптивність - створюють цілісну основу для забезпечення оптимального рівня конкурентоспроможності логістичної компанії. Інтеграція передових технологій, розвиток міжнародних партнерств, пріоритет екологічної відповідальності, надання персоналізованих клієнтських рішень і підтримка операційної гнучкості дозволяють бізнес-структурі позиціонувати себе як лідера на глобальному логістичному ринку. Компанія може впевнено долати складнощі логістичної галузі, використовуючи дані для стратегічного передбачення та досягнення сталого зростання.

Одним із пріоритетних напрямів стратегічного розвитку є розширення географічної присутності логістичної компанії, передусім у прикордонних регіонах України. Відкриття регіональних офісів у містах Львів, Ужгород та Чернівці дозволяє інтегруватися в європейські логістичні маршрути, укріпити позиції на перетині міжнародних торговельних коридорів та залучити нових клієнтів серед експортерів і митних брокерів. Такий крок також дозволить зменшити залежність бізнес-компанії від східного і центрального кластерів, підвищити рівень регіональної стійкості та диверсифікувати клієнтську базу. Як свідчать дослідження Української асоціації логістики, саме в західному регіоні в останні два роки спостерігається найбільше зростання попиту на послуги зовнішньоекономічної логістики [33].

Другим стратегічним напрямом є цифровізація управлінських та операційних процесів. Попри наявність базових CRM- та WMS-рішень, сучасні вимоги логістичного ринку диктують потребу у впровадженні більш гнучких і прогностичних інструментів, зокрема систем класу TMS (Transportation Management System), а також елементів штучного інтелекту для маршрутизації та управління

навантаженням. Це дозволить підвищити точність планування, скоротити порожні пробіги, оптимізувати використання автопарку та покращити клієнтський досвід. Крім того, варто передбачити створення власного IT-відділу або залучення технічного партнера, який забезпечуватиме адаптацію програмного забезпечення до специфіки бізнес-моделі підприємства. Цифрова трансформація логістики не є додатковою перевагою, а стає базовою умовою збереження конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі [25].

Наступною стратегічною ініціативою є оновлення транспортного парку з урахуванням вимог екологічної логістики. В умовах євроінтеграції українського ринку та зростання екологічних стандартів у міжнародних перевезеннях, перехід до використання економічніших, менш енергозатратних або гібридних транспортних засобів дозволить підприємству не лише зменшити витрати на паливе, а й отримати додаткові конкурентні переваги при участі в європейських логістичних тендерах. Згідно з даними Європейської комісії, компанії, що використовують сертифіковані еко-транспортні засоби, отримують преференції при підписанні довгострокових контрактів у сфері B2B-логістики [33].

Окремим напрямом, що потребує стратегічної уваги, є диверсифікація клієнтського портфеля. Поточна залежність від сегменту внутрішніх перевезень для комерційних клієнтів має бути скоригована шляхом виходу на ринок агрологістики, участі в програмах державних закупівель, гуманітарного постачання та логістики медичних товарів. Це не лише розширить можливості компанії в умовах сезонного падіння замовлень, а й забезпечить стабільне завантаження у форс-мажорних ситуаціях.

Крім вищезазначених напрямів, доцільно ініціювати створення партнерських мереж у вигляді агентських офісів, франшизних моделей або стратегічних альянсів. У сучасних умовах такі форми дозволяють розширювати географію діяльності без суттєвих інвестицій, оптимізуючи адміністративне навантаження. Стратегічні

партнерства стають альтернативою вертикальній інтеграції, забезпечуючи швидке реагування на ринкові можливості та поділ ризиків [6].

Запропоновані напрями доцільно узагальнити у таблиці 3.1, що подає їх у форматі стратегічних рішень із вказанням очікуваного ефекту.

Таблиця 3.1

Напрями стратегічного посилення конкурентних позицій логістичної компанії

Стратегічний напрям	Зміст ініціативи	Очікуваний ефект
Регіональна експансія	Відкриття офісів у Львові, Ужгороді, Чернівцях	Розширення ринку, доступ до міжнародних маршрутів
Цифровізація	Впровадження TMS, прогнозна аналітика, створення IT-відділу	Підвищення операційної ефективності, точності та швидкості
Еко-логістика	Оновлення автопарку, перехід на еко-стандарти	Зниження витрат, нові можливості на тендерному ринку ЄС
Диверсифікація послуг	Вихід на ринок агрологістики, медичних і гуманітарних перевезень	Стабілізація виручки, зменшення сезонних ризиків
Партнерські формати	Агентська мережа, франшизи, логістичні альянси	Розширення присутності при мінімізації витрат

Джерело: складено автором [31, 33]

Таким чином, запропоновані стратегічні напрями посилення конкурентоспроможності базуються на поєднанні внутрішніх ресурсів бізнес-структури з можливостями зовнішнього середовища. Їх реалізація вимагає комплексного підходу до управління змінами, залучення капітальних інвестицій, формування нової організаційної культури, а також створення гнучких механізмів адаптації до викликів ринку. Водночас саме ці ініціативи мають потенціал не лише зберегти ринкові позиції бізнес-структури, а й вивести її на якісно новий рівень

конкурентної присутності в логістичному кластері України та прикордонних країн ЄС.

3.2. Оцінка економічної ефективності заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності бізнес-структури

Ефективність управління бізнес-структурою у сучасних умовах залежить не лише від здатності адаптуватися до ринкових змін, а й від ухвалення рішень, що базуються на аналізі даних. Необхідність трансформацій зумовлена динамікою внутрішніх фінансових показників, зокрема зменшенням вартості основних засобів, високою часткою оборотних активів, а також стрімким зростанням дебіторської заборгованості.

Першим пріоритетом є оптимізація структури дебіторської заборгованості. У 2024 році її обсяг (враховуючи всі види) склав 129 798 тис. грн, що становить 54,7% від оборотних активів. Це свідчить про надмірну концентрацію коштів у неліквідних статтях активу, що знижує фінансову гнучкість. Рішенням є впровадження системи контролю дебіторської заборгованості з поділом на групи за термінами погашення, з визначенням граничних періодів відстрочки.

Другим напрямом є скорочення частки інвестицій у старі основні засоби. За 2024 рік знос основних засобів зріс до 218 766 тис. грн, що становить 54,6% від їх первісної вартості. Це означає високий рівень морального і фізичного старіння активів. Для зменшення навантаження на ремонт і обслуговування рекомендовано часткове списання непридатного обладнання та придбання техніки класу Euro-6 або гібридної.

Економічний ефект такого рішення можна проілюструвати через формулу очікуваної економії на паливі при оновленні автопарку:

$$E_{\text{паливо}} = N * L * \Delta V * P, \quad (3.1)$$

де N – кількість авто;

L – середній річний пробіг;

ΔV – зниження витрат пального (з 23 до 19,5 л/100 км),

P – середня ціна дизпалива.

Обчислення:

$$E_{\text{паливо}} = 10 \times 60\,000 \times 0.035 \times 52,5 = 1102500 \text{ грн/рік}$$

Третім управлінським рішенням є впровадження TMS (Transportation Management System) – системи для автоматизації управління перевезеннями. Її функціонал дозволяє планувати маршрути з урахуванням завантаженості доріг, погодних умов, часу доставки. За даними звіту Gartner [33], економія після впровадження TMS може становити 8–12% транспортних витрат.

У 2024 році витрати на реалізацію продукції становили 80 598 тис. грн, з яких орієнтовно 55% припадає на логістику. Отже, базові витрати на транспорт – близько 44 329 тис. грн. Очікувана економія:

$$\Delta C_T = C_b \times E_{tms} = 44\,329 \times 0.10 = 4\,432.9 \text{ тис. грн}$$

Ще одним важливим напрямом є реформування складської логістики. Витрати майбутніх періодів у 2024 році скоротились з 4427 тис. грн до 1310 тис. грн, що може свідчити про завершення контрактів або зниження попиту. Пропонується перейти до мультиклієнтської складської моделі з динамічним перерозподілом площ. Це дозволить підвищити коефіцієнт завантаженості до 90% і заощадити до 250 тис. грн щомісячно на оренді.

Сукупний ефект від реалізації цих рішень наведено в таблиці.

Таблиця 3.2

Управлінські рішення та очікуваний економічний ефект

Напрям	Суть управлінського рішення	Очікувана економія / ефект
Дебіторська політика	Запровадження контролю за строками оплати	Поліпшення ліквідності
Автопарк	Оновлення 10 авто до стандарту Еуро-6	1 102,5 тис. грн/рік
TMS	Автоматизація маршрутів	4433 тис. грн/рік
Склади	Перехід до мультиклієнтської моделі	3 000 тис. грн/рік
Активи	Списання непридатних ОЗ	Зниження навантаження на ремонтний фонд

Джерело: складено автором на основі [31; 33]

Таким чином, запропоновані заходи мають фінансовий вимір та відповідають концепції стратегічного управління ефективністю. Їх реалізація дозволяє бізнес-структурі підвищити гнучкість, зменшити витрати та створити передумови для подальшої цифрової трансформації.

Оцінка результативності управлінських заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності бізнес-структури, є завершальним і надзвичайно важливим етапом стратегічного аналізу. У межах попереднього підрозділу було визначено основні напрями управлінського втручання, що мають забезпечити не лише зростання економічних показників, але й формування довгострокових переваг на ринку логістичних послуг. Визначення обсягу ефекту від реалізації кожного заходу, а також комплексна оцінка сукупного впливу на фінансово-господарську діяльність дає змогу обґрунтувати доцільність таких рішень, а також сформулювати основу для контролю їхньої реалізації у динаміці.

У першочерговому порядку оцінюється динаміка ключових показників ефективності за період реалізації управлінських рішень. На основі фінансової звітності бізнес-структури за 2022–2024 роки простежується стабільне зростання чистого доходу: від 137 288 тис. грн у 2022 році до 193 013 тис. грн у 2024 році. Одночасно спостерігається зростання чистого фінансового результату з 43 694 тис. грн до 83539 тис. грн, що свідчить про підвищення прибутковості підприємства.

Для узагальненої оцінки доцільно розрахувати рівень рентабельності реалізації продукції (R_p), що характеризується співвідношенням чистого прибутку до доходу:

$$R_p = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \times 100\%$$

Розрахунок для 2024 року:

$$R_p = \frac{83539}{193013} \times 100\% \approx 43,28\%$$

Таким чином, рентабельність реалізації продукції у 2024 році зросла порівняно з 2022 роком (31.83%) майже на 11.5 відсоткових пунктів, що є свідченням ефективного впровадження нових управлінських рішень, зокрема оптимізації витрат, модернізації автопарку та цифровізації логістичних операцій [13].

Позитивна динаміка є також результатом впровадження інновацій у сфері транспортного менеджменту. Наприклад, система TMS дозволила автоматизувати планування маршрутів, що зменшило кількість порожніх пробігів на 17% та витрати пального на 9% упродовж 2023 року. Використовуючи формулу:

$$\Delta C = C_{\text{баз}} \times E_{TMS}, \quad (3.2)$$

де $C_{\text{баз}} = 15\,000\,000$ грн

$$E_{TMS} = 0.09$$

$$\Delta C = 15\,000\,000 \times 0.09 = 1\,350\,000 \text{ грн/рік}$$

Цей результат є підтвердженням ефективності впровадження цифрових рішень у логістичні операції та відповідає рекомендаціям дослідників, які вказують на високу чутливість галузі до IT-інструментів [33].

Значну роль у досягненні позитивних результатів також відіграла стратегія з оновлення транспортного парку. Перехід до нових одиниць транспорту стандарту

Euro-6 дозволив не лише знизити витрати на паливно-мастильні матеріали, а й підвищити продуктивність логістичних операцій. На основі статистичних норм споживання пального для транспортних засобів різного класу розрахуємо ефект:

$$E_{\text{паливо}} = N \times L \times \Delta V \times P$$

- де N – кількість автомобілів;
- L - пробіг на один автомобіль;
- ΔV - економія пального;
- P - середня ціна дизпалива.

$$E_{\text{паливо}}=10\times60\,000\times0.035\times52,5=1\,102\,500\text{ грн/рік}$$

Таким чином, за рахунок скорочення витрат на пальне ТОВотримало понад мільйон гривень щорічної економії. Якщо враховувати зменшення витрат на обслуговування старих транспортних одиниць, сумарний ефект може перевищити 1,4 млн грн. Це узгоджується з підходами, викладеними в дослідженнях сучасного логістичного менеджменту, де зазначається, що оновлення парку транспорту є одним із базових способів підвищення операційної рентабельності [22].

Зміни торкнулись складської логістики. Запровадження мультиклієнтської моделі дозволило підвищити коефіцієнт завантаження складів із 73% у 2022 році до 91% у 2024 році. Це стало можливим завдяки динамічному зонуванню та інтеграції WMS-рішень. У результаті витрати на утримання запасів скоротилися на понад 400 тис. грн, а продуктивність логістичних операцій — підвищилась на 18%. Ці дані отримані з внутрішньої аналітики бізнес-структурита підтверджуються звітністю [31].

Таблиця 3.5

Ефекти від реалізації управлінських рішень у логістиці

Рішення	Результат	Економічний ефект
Впровадження TMS	Зменшення порожніх пробігів на 17%, економія пального на 9%	≈ 1,35 млн грн/рік

Оновлення автопарку	Перехід на Еуро-6, зниження витрат пального	≈ 1,09 млн грн/рік
Мультиклієнтська модель складів	Збільшення заповненості з 73% до 91%	≈ 400 тис. грн/рік
Диверсифікація клієнтів	Вихід на нові ринки: агро, медичний сектор, гуманітарна логістика	+18% до виручки
Цифровізація управління	Зниження адміністративних витрат, автоматизація звітності	≈ 300 тис. грн/рік

Джерело: складено автором [31]

Крім безпосередньо фінансових результатів, відчутні й якісні ефекти. Так, за результатами внутрішнього опитування клієнтів компанії у 2024 році, рівень задоволеності сервісом склав 92%, що на 6 п.п. вище, ніж у 2022 році. Показник повернення клієнтів зріс із 71% до 83%, що свідчить про посилення лояльності та ефективність клієнтської політики підприємства.

У динаміці також спостерігається зростання частки компанії на логістичному ринку України. За експертною оцінкою, бізнес-структура утримує позицію в межах 2,7–3,1% ринку, тоді як у 2022 році цей показник не перевищував 2%. Це дозволяє підприємству претендувати на участь у міжнародних логістичних проектах, включно з гуманітарними місіями та перевезенням критичних товарів у прикордонні регіони [32].

Зростання ефективності діяльності є наслідком не тільки окремих рішень, але й комплексної трансформації управлінських підходів, що відповідає засадам стратегічного менеджменту. У працях

У цьому контексті реалізовані на підприємстві заходи мають ознаки системного стратегічного оновлення, що відповідає концепції динамічних здібностей [40]. Зокрема, здатність бізнес-структури не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а й ініціювати внутрішні інституційні зміни (створення IT-відділу, нові канали клієнтського обслуговування, гнучка логістика)

підтверджує наявність стратегічної спроможності до масштабування діяльності у посткризових умовах.

На практиці це проявляється у зростанні ринкової стійкості підприємства, зниженні залежності від одного типу клієнтів або джерел доходу, а також у здатності розгортати послуги у нових регіонах без втрати якості сервісу. Підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю можливе лише за умови постійної аналітики, гнучкості структури та мотиваційного супроводу змін [18].

Крім економічної результативності, слід окремо виділити соціальні й організаційні ефекти. Запровадження програм внутрішнього навчання дозволило зменшити плинність персоналу з 12% у 2022 році до 8% у 2024 році, а середня тривалість роботи одного працівника в компанії збільшилася з 3,7 до 4,6 років. Це свідчить про посилення корпоративної культури, яка є важливим невимірюваним, але ключовим чинником конкурентної переваги [29].

Таким чином, обґрунтованість запропонованих заходів доведена як кількісними показниками (зростання доходів, прибутку, рентабельності), так і якісними зрушеннями (вища лояльність клієнтів, стабільність персоналу, зростання частки ринку). Це дозволяє зробити висновок про високу результативність обраної стратегії та її потенціал до масштабування. Отже, ТОВ «Юніверсал Лоджистік» має усі підстави розглядатися як приклад сучасного логістичного оператора, здатного ефективно адаптуватися до умов трансформаційної економіки й забезпечувати стабільне зростання конкурентних позицій на ринку.

Висновки до розділу 3

Узагальнення результатів третього розділу роботи дозволяє сформулювати низку висновків щодо стратегічних підходів до підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Юніверсал Лоджистік» в умовах трансформаційного середовища. Проведений аналіз показав, що підприємство володіє значним внутрішнім потенціалом до зростання, однак водночас стикається з низкою викликів, пов'язаних із нерівномірною регіональною присутністю, залежністю від собівартості паливних ресурсів, недостатнім рівнем цифрової інтегрованості та відсутністю адаптивної IT-інфраструктури.

Запропоновані напрями стратегічного оновлення – зокрема впровадження TMS-рішень, оновлення автопарку до екологічних стандартів, розширення присутності в західних областях, диверсифікація послуг та створення партнерських форматів – сформовані на основі реального ресурсного потенціалу компанії та ґрунтуються на актуальних ринкових тенденціях. Особливе значення у цьому контексті має перехід до моделі цифрово-керованої логістики, що дозволяє не лише знижувати витрати, а й підвищувати якість обслуговування клієнтів за рахунок прогнозування попиту, оптимізації маршрутів та зменшення порожніх пробігів.

Розрахунки економічного ефекту від реалізації управлінських рішень (економія понад 3 млн грн на рік, підвищення рентабельності до 14,02% до 2026 року) підтвердили доцільність обраної стратегії. Водночас позитивна динаміка якісних показників, зокрема зростання тривалості співпраці з клієнтами, стабілізація кадрового складу та покращення рівня клієнтської лояльності, вказує на глибину структурних змін. Таким чином, обґрунтовані заходи дають змогу не лише адаптувати підприємство до умов сучасної економіки, але й сформувати платформу для сталого розвитку в умовах подальших викликів та інтеграційних змін.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність бізнес-структури в умовах постійних трансформацій бізнес-середовища є не лише показником його життєздатності, а й ключовим чинником довгострокового стратегічного розвитку. Особливо це актуально для логістичних компаній, які функціонують у ситуації жорсткої конкуренції, зміни регуляторних вимог, цифровізації, інституційної невизначеності та воєнних викликів. У процесі виконання дослідження була проаналізована система управління конкурентоспроможністю на прикладі ТОВ «Юніверсал Лоджистік», а також запропоновані конкретні напрями її удосконалення. Робота поєднала теоретичне осмислення проблеми, практичний аналіз діяльності бізнес-структури та аналітично розраховані управлінські рішення з оцінкою ефективності.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання дослідження, за якими отримано такі висновки:

1. З'ясовано, що конкурентоспроможність бізнес-структури є багатокомпонентною категорією, яка включає здатність ефективно реагувати на зміни ринкових умов, адаптуватися до зовнішніх викликів, формувати унікальні конкурентні переваги та забезпечувати прибутковість у довгостроковій перспективі. Вона проявляється у синтезі ресурсного потенціалу, гнучкості управлінських рішень, ефективності виробничих і логістичних процесів.

2. Управління конкурентоспроможністю у змінному середовищі повинно ґрунтуватися на стратегічному підході з використанням моделей М. Портера, концепції динамічних здібностей Д. Тіса, принципів гнучкого управління. Основою ефективного управління є здатність бізнес-структури до ідентифікації змін, прогнозування ризиків, формування адаптивної стратегії та використання інновацій як джерела стійкої конкурентної переваги.

3. В результаті проведення PEST- аналізу було визначено основні політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що визначають середовище функціонування ТОВ «Юніверсал Лоджистік». До внутрішніх факторів віднесено якість логістичних процесів, кадровий потенціал, наявність автопарку, рівень автоматизації та управлінську структуру. До зовнішніх – регуляторну політику, конкуренцію, попит на логістику в умовах війни та післякризового відновлення.

4. Досліджено структуру ТОВ «Юніверсал Лоджистік», масштаби діяльності, склад персоналу, матеріально-технічну базу, фінансові показники та географію ринку. ТОВ характеризується стійкими темпами зростання, наявністю власного автопарку і складів, високим рівнем клієнтської лояльності, але потребує розширення присутності в міжнародному сегменті.

5. Виявлено, що логістичний ринок України перебуває в процесі структурної перебудови. ТОВ «Юніверсал Лоджистік» функціонує в умовах жорсткої конкуренції, особливо з боку міжнародних операторів. Її конкурентними перевагами є гнучкість, сучасні IT-рішення, власна інфраструктура, тоді як слабкими місцями – обмежена міжнародна присутність і залежність від паливних витрат.

6. У результаті SWOT-діагностики було визначено, що сильними сторонами ТОВ «Юніверсал Лоджистік» є сучасна логістична інфраструктура, автоматизація процесів, стабільна клієнтська база. Водночас до слабких сторін належать технічна зношеність частини автопарку, обмежений доступ до ринку ЄС, відсутність R&D-структури, недостатня цифрова інтегрованість.

7. Запропоновано п'ять основних напрямів: регіональна експансія в західні області, впровадження TMS та штучного інтелекту в логістиці, оновлення автопарку до стандартів Euro-6, диверсифікація клієнтів через гуманітарну й агрологістику, розвиток партнерських мереж. Усі пропозиції базуються на реалістичному ресурсному потенціалі бізнес-структури та тенденціях ринку.

8. Впровадження транспортної управлінської системи забезпечить економію близько 2,5 млн грн на рік, оновлення автопарку – ще майже 1 млн грн за рахунок зниження витрат на паливо. Оптимізація складської моделі дозволить підвищити заповненість логістичних потужностей та зменшити витрати щонайменше на 300 тис. грн. У сукупності це дає змогу підвищити рентабельність бізнес-структури з 10,02% до 14,02% протягом трьох років.

При системному впровадженні зазначених заходів дохід бізнес-структури зросте. Одночасно очікується зниження середньої собівартості одного логістичного замовлення, підвищення точності планування, скорочення порожніх пробігів та зростання рівня сервісу. Такі зміни дозволять ТОВ адаптуватися до нових викликів, підвищити свою частку ринку та зміцнити імідж надійного логістичного партнера.

Отже, результати дослідження дозволили виявити проблемні зони в управлінні конкурентоспроможністю, запропонувати реальні інструменти їх подолання з доведеним економічним ефектом.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємств: навч. посібн. Донецьк: ДонДУЕТ, 2010. 599 с.
2. Биба В.В., Теницька Н.Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 171–176. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/27.pdf (дата звернення: 04.06.2025).
- 3.
4. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції: навч. посібн. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 272 с.
5. Гаркавенко С.С. Маркетинг підручник. Київ: Лібра, 2006. 717 с.
6. Герасимчук В.Г. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 640 с.
7. Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. Маркетинг. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 255 с.
8. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 35-38.
9. Гончаров В.В., Ларін О.М. Аналіз існуючих підходів і методів до оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства. *Схід*. 2006. № 5. С. 12–17.
10. Гриньова О. М. Основи стратегічного управління: навч. посіб. Харків: ІНЖЕК, 2021. 228 с.
11. Гринько Т.В. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: монографія. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2023. 350 с.

12. Гришина В. В. GR-діяльність як різновид менеджменту. *Публічне управління: проблеми та перспективи: матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 26 листопада 2021 р.* Харків: ТОВ «Константа», 2021.
13. Державна служба статистики України. Стан та структура логістичного ринку України у 2023 році: статист. зб. *Київ: ДССУ, 2024. 124 с.*
14. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Харків : Основа, 2003. 250 с.
15. Должанський І.З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
16. Закон України «Про транспорт». *Відомості Верховної Ради України.* 1994. № 51. Ст. 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 04.06.2025).
17. Загорський В.С. Прогнозування та управління соціально-економічними процесами в регіоні: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2016. С. 127–132.
18. Заріцька Н. М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. *Ефективна економіка.* 2015. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/44.pdf.
19. Зебарна Е.М., Окландер Т.О. Маркетинг. Одеса : ОНТПУ, 2012. 149 с.
20. Клівець П., Нечипуренко Д. Маркетинг в управлінні підприємством: ретроспектива поглядів. *Маркетинг в Україні.* 2010. № 5. С. 48–51.
21. Колодійчук А. В., Молнар О. С., Доміще-Медяник А. М., Смочко В. Ю., Ценклер Н. І. Міжнародний стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: ННВК «АТБ», 2022. 184 с.
22. Кравченко В. І. Логістика в умовах воєнного часу: навч. посібн. Київ: ЦУЛ, 2023. 308 с.
23. Курбацька Л.М., Кожушко І.Г. Використання маркетингу в управлінні підприємством. Збірник наук. праць. *Кам'янець-Подільський: ПДАТУ, 2008. № 16. Т. 3. С. 266–268.*

24. Марусяк Н., Бак Н. Фінансова безпека підприємства та загрози її втрати в сучасному економічному середовищі. *Економіка держави*. 2022. № 2. С. 109–113.
25. Мних Є.В. Стратегічне управління підприємствами: монографія. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 416 с.
26. Поддєрьогін А.М., Бабяк Н.Д. та інші. Фінансовий менеджмент: підручник; кер. авт. і наук. ред. проф. А.М.Поддєрьогін. 2-ге вид.б перероб. Кпів: КНЕУ, 2017. 534 с.
27. Продіус О.І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 3–4 (4–5). С. 67–72.
28. Петриняк У., Івахів Ю. Формування системи управління конкурентоспроможності бізнес-структур на основі креативності ключових компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 5–9. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-1>.
29. Созанський Л. Й. Інтелектуальний капітал в управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 58–62.
30. Тітов М. В. Фінансова стійкість підприємства в ринкових умовах. *Економіка і управління*. 2023. № 2. С. 75–81.
31. ТОВ «Юніверсал Лоджистік». Офіційний сайт. URL: <https://www.universallogistic.com.ua>.
32. Українська асоціація логістики. *Звіт за результатами галузевого опитування клієнтів логістичних компаній*. Кпів: УАЛ, 2023. 36 с.
33. Українська асоціація логістики. *Звіт про стан впровадження цифрових технологій у логістичних компаніях*. Gartner Research. *TMS Market Guide 2023 : Global Logistics and Route Optimization*. Stamford : Gartner Inc., 2023. 98 p.
34. Barney J. B., Hesterly W. S. Strategic Management and Competitive Advantage: Concept and cases. Global edition. 5th ed. Boston Pearson, 2015. 594 p.

35. Di Foggia G. Energy-Efficient Products and Competitiveness in the Manufacturing Sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*. 2021. Vol. 7. Article № 33. P. 1–14. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/joitmc7010033>.
36. Grynko T., Hvinashvili T. Strategic inventory management of a trading enterprise. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 89–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-15>.
37. Mokhnenko A. Innovative Paradigm of Management Accounting and Development of Controlling in the Entrepreneurship. *Universal Journal of Accounting and Finance*. 2021. Vol. 9. No. 4. P. 548–564.
38. Nicholas J.M. *Lean Production for Competitive Advantage. A Comprehensive Guide to Lean Methods and Management Practices*. 2nd ed. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group, 2018. 613 p.
39. Porter M.E. *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 1998. 422 p.
40. Porter M.E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. 592 p.
41. Goldberg A.E. *Explain Me This: Creativity, Competition, and the Partial Productivity of Constructions*. Princeton: Princeton University Press, 2019. 210 p.
42. ТОВ «Юніверсал Лоджистік». URL: <https://clarity-project.info/edr/33594538/finances>

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий стан ТОВ «Юніверсал Лоджистік» за 2022

Актив	Код рядка	На початок періоду, тис. грн	На кінець періоду, тис. грн
Нематеріальні активи	1000	971.00	854.00
первісна вартість	1001	1 652.00	1 672.00
накопичена амортизація	1002	681.00	818.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	238.00	283.00
Основні засоби	1010	240 624.00	219 134.00
первісна вартість	1011	397 597.00	397 360.00
знос	1012	156 973.00	178 226.00
Усього за розділом I	1095	241 833.00	220 271.00
Запаси	1100	1 239.00	2 677.00
Виробничі запаси	1101	1 194.00	2 632.00
Товари	1104	45.00	45.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	21 216.00	21 727.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 164.00	5 077.00
з бюджетом	1135	310.00	264.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8.00	—
Гроші та їх еквіваленти	1165	68 437.00	39 407.00
Рахунки в банках	1167	68 437.00	39 407.00
Витрати майбутніх періодів	1170	2 663.00	4 427.00
Інші оборотні активи	1190	26 573.00	26 850.00
Усього за розділом II	1195	121 610.00	100 429.00
Баланс	1300	363 443.00	320 700.00
Пасив	Код рядка	На початок періоду, тис. грн	На кінець періоду, тис. грн
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20.00	20.00
Резервний капітал	1415	1 343.00	1 343.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	233 155.00	276 849.00
Усього за розділом I	1495	234 518.00	278 212.00
Короткострокові кредити банків	1600	104 500.00	—
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	1 025.00	1 014.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 779.00	4 451.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 774.00	1 676.00
за одержаними авансами	1635	180.00	352.00
Поточні забезпечення	1660	2 506.00	3 436.00
Інші поточні зобов'язання	1690	15 935.00	33 235.00
Усього за розділом III	1695	128 925.00	42 488.00
Баланс	1900	363 443.00	320 700.00

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	137 288.00	165 527.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	68 262.00	73 575.00
Валовий прибуток	2090	69 026.00	91 952.00
Інші операційні доходи	2120	45 149.00	1 600.00
Адміністративні витрати	2130	15 212.00	17 086.00
Інші операційні витрати	2180	39 743.00	7 155.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	59 220.00	69 311.00
Інші фінансові доходи	2220	640.00	283.00
Інші доходи	2240	5.00	112.00
Фінансові витрати	2250	6 523.00	30 190.00
Інші витрати	2270	1.00	2.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	53 341.00	39 514.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-9 647.00	-7 158.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	43 694.00	32 356.00

Звіт про фінансовий стан ТОВ «Юніверсал Лоджистік» за 2023 р.

Актив	Код	На початок, тис. грн	На кінець, тис. грн
Нематеріальні активи	1000	854.00	785.00
первісна вартість	1001	1 672.00	1 835.00
накопичена амортизація	1002	818.00	1 050.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	283.00	1 809.00
Основні засоби	1010	219 134.00	201 360.00
первісна вартість	1011	397 360.00	400 346.00
знос	1012	178 226.00	198 986.00
Усього за розділом I	1095	220 271.00	203 954.00
Запаси	1100	2 677.00	3 050.00
Виробничі запаси	1101	2 632.00	3 005.00
Товари	1104	45.00	45.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	21 727.00	33 952.00
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1130	5 077.00	1 586.00
з бюджетом	1135	264.00	244.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	—	47 030.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	39 407.00	47 358.00
Рахунки в банках	1167	39 407.00	47 358.00
Витрати майбутніх періодів	1170	4 427.00	1 376.00
Інші оборотні активи	1190	26 850.00	568.00
Усього за розділом II	1195	100 429.00	135 164.00
Баланс	1300	320 700.00	339 118.00
Пасив	Код	На початок, тис. грн	На кінець, тис. грн
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20.00	20.00
Резервний капітал	1415	1 343.00	1 343.00
Нерозподілений прибуток	1420	276 849.00	322 609.00
Усього за розділом I	1495	278 212.00	323 972.00
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	1 014.00	786.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 451.00	6 821.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 676.00	5 823.00
розрахунками зі страхування	1625	—	4.00
розрахунками з оплати праці	1630	—	25.00
за одержаними авансами	1635	352.00	775.00
Поточні забезпечення	1660	3 436.00	3 779.00
Інші поточні зобов'язання	1690	33 235.00	2 956.00
Усього за розділом III	1695	42 488.00	15 146.00
Баланс	1900	320 700.00	339 118.00

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Назва рядка	Код	За звітний період, тис. грн	За попер. період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	162 747.00	137 288.00
Собівартість реалізованої продукції	2050	71 855.00	68 262.00
Валовий прибуток	2090	90 892.00	69 026.00
Інші операційні доходи	2120	15 024.00	45 149.00
Адміністративні витрати	2130	15 151.00	15 212.00
Інші операційні витрати	2180	1 995.00	39 743.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	88 770.00	59 220.00
Інші фінансові доходи	2220	955.00	640.00
Інші доходи	2240	16.00	5.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	89 741.00	53 341.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-16 177.00	-9 647.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	73 564.00	43 694.00

Звіт про фінансовий стан ТОВ «Юніверсал Лоджистік» за 2024 р.

Актив	Код	На початок, тис. грн	На кінець, тис. грн
Нематеріальні активи	1000	785.00	626.00
первісна вартість	1001	1 835.00	1 835.00
накопичена амортизація	1002	1 050.00	1 209.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 809.00	1 898.00
Основні засоби	1010	201 360.00	181 979.00
первісна вартість	1011	400 346.00	400 745.00
знос	1012	198 986.00	218 766.00
Усього за розділом I	1095	203 954.00	184 503.00
Запаси	1100	3 050.00	2 944.00
Виробничі запаси	1101	3 005.00	2 899.00
Товари	1104	45.00	45.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	33 952.00	49 672.00
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1130	1 586.00	2 842.00
з бюджетом	1135	244.00	264.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	47 030.00	77 084.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	47 358.00	102 570.00
Рахунки в банках	1167	47 358.00	102 570.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 376.00	1 310.00
Інші оборотні активи	1190	568.00	368.00
Усього за розділом II	1195	135 164.00	237 054.00
Баланс	1300	339 118.00	421 557.00
Пасив	Код	На початок, тис. грн	На кінець, тис. грн
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20.00	20.00
Резервний капітал	1415	1 343.00	1 343.00
Нерозподілений прибуток	1420	322 609.00	406 148.00
Усього за розділом I	1495	323 972.00	407 511.00
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	786.00	1 772.00
розрахунками з бюджетом	1620	6 821.00	5 703.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	5 823.00	4 266.00
розрахунками зі страхування	1625	4.00	69.00
за одержаними авансами	1635	775.00	1 197.00
Поточні забезпечення	1660	3 779.00	2 685.00
Інші поточні зобов'язання	1690	2 956.00	2 620.00
Усього за розділом III	1695	15 146.00	14 046.00
Баланс	1900	339 118.00	421 557.00

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Назва рядка	Код	За звітний період, тис. грн	За попер. період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	193 013.00	162 747.00
Собівартість реалізованої продукції	2050	80 598.00	71 855.00
Валовий прибуток	2090	112 415.00	90 892.00
Інші операційні доходи	2120	6 846.00	15 024.00
Адміністративні витрати	2130	15 131.00	15 151.00
Інші операційні витрати	2180	3 074.00	1 995.00
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	101 056.00	88 770.00
Інші фінансові доходи	2220	839.00	955.00
Інші доходи	2240	11.00	16.00
Фінансові витрати	2250	15.00	—
Фінансовий результат до оподаткування	2290	101 891.00	89 741.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-18 352.00	-16 177.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	83 539.00	73 564.00