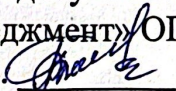
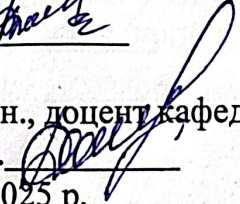


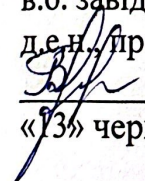
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:
УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН СЕРЕДОВИЩА
НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
ТОВ «ДОМІНАНТА УКРАЇНА»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи Л-216
073 «Менеджмент» ОП «Логістика»
Ризун Н. Р. 

Керівник: к.е.н., доцент кафедри ПЛМ
Давидюк Л.П. 
«10» червня 2025 р.

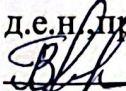
Рецензент: к.е.н., доц. кафедри ФІМ
Ткачук Л.М. 
«12 » червня 2025 р.

Допущено до захисту
в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.е.н., проф.
 Боковець В.В.
«13» червня 2025 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 «Менеджмент»
Освітня програма – «Логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.е.н., професор Боковець В.В.


«24» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Ризун Наталії Романівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи: Удосконалення логістичних операцій підприємства в умовах динамічних змін середовища на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «Домінанта Україна»

керівник роботи Давидюк Людмила Петрівна, канд. екон. наук, доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року №97.

1. Термін подання студентом роботи: 04.06.2025 р.
2. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження, офіційні статистичні дані, фінансова звітність ТОВ «Домінанта Україна», нормативно-правова база та наукові джерела з логістики

3. Зміст текстової частини (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні основи аналізу середовища логістичної діяльності підприємства

2. Діагностика зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Домінанта Україна»

3. Розробка адаптивних можливостей ТОВ «Домінанта Україна» до умов зовнішнього середовища

4. Перелік ілюстративного матеріалу

Табл. - Характеристика моделей аналізу факторів зовнішнього середовища підприємства

Табл. – Матриця встановлення взаємозв'язків між тенденціями розвитку

Табл. - Динаміка доходів господарської діяльності ТОВ «Домінанта Україна», 2022-2024 рр., тис. грн.

Табл. - Динаміка витрат господарської діяльності ТОВ «Домінанта Україна», протягом 2022-2024 рр., тис. грн.

Табл. - Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Домінанта Україна», протягом 2022-2024 рр., тис. грн.

Табл. - Динаміка показників ліквідності ТОВ «Домінанта Україна», 2022-2024 рр.

Табл. - Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Домінанта Україна», 2022-2024 рр.
Табл. - Динаміка показників ділової активності ТОВ «Домінанта Україна», протягом 2022-2024 рр.
Табл. - SWOT-аналіз ТОВ «Домінанта Україна»
Рис. - Організаційна структура ТОВ «Домінанта Україна»

5. Консультанти розділів роботи:

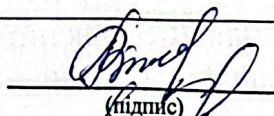
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Давидюк Л.П. доцент кафедри ПЛМ	 26.03.2025	 02.04.2025

6. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

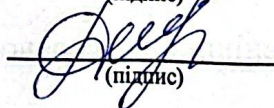
№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Приміт
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	24.03.2025 р.	вик.
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР (1-й розділ БКР)	05.05.2025 р.	вик.
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР (2-й розділ БКР)	26.05.2025 р.	вик.
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР (3-й розділ БКР)	04.06.2025 р.	вик.
5	Нормоконтроль. Попередній захист БКР	09.06.2025р.	вик.
6	Рецензування БКР	12.06.2025 р.	вик.
7	Захист БКР	23.06.2025 р.	вик.

Здобувачка


(підпис)

Ризун Н.Р.

Керівник роботи


(підпис)

Давидюк Л.П.

АНОТАЦІЯ

Ризун Н.Р. Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему: «Удосконалення логістичних операцій підприємства в умовах динамічних змін середовища»

У бакалаврській кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади логістичних операцій підприємства та особливості їх функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Проведено аналіз логістичної діяльності виявлено основні проблеми в організації логістичних процесів, оцінено вплив зовнішніх факторів на ефективність логістичних операцій. Запропоновано практичні заходи з удосконалення логістичних функцій, оптимізації постачання, складської та транспортної логістики. Обґрунтовано очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих рішень.

Ключові слова: *логістика, логістичні операції, динамічне середовище, оптимізація, підприємницька діяльність, удосконалення логістики.*

ANNOTATION

Ryzun N.R. Bachelor's Qualification Thesis on the topic: "Improvement of Enterprise Logistics Operations in the Context of Dynamic Environmental Changes"

The bachelor's qualification thesis explores the theoretical foundations of enterprise logistics operations and the specifics of their functioning under unstable external conditions. The study analyzes the logistics activities of sole proprietor identifies key issues in the organization of logistics processes, and assesses the impact of external factors on the efficiency of logistics operations. Practical measures are proposed to improve logistics functions, optimize procurement, warehousing, and transportation logistics. The expected economic effect of the proposed improvements is substantiated.

Keywords: *logistics, logistics operations, dynamic environment, optimization, entrepreneurial activity, sole proprietorship, logistics improvement.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ СЕРЕДОВИЩА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність поняття зовнішнього середовища підприємства та його вплив на логістичні операції.....	6
1.2 Моделі дослідження впливу зовнішнього середовища на логістичну діяльність підприємства.....	10
1.3 Сучасні тенденції удосконалення логістичних операцій в умовах змінного середовища.....	17
2 ДІАГНОСТИКА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОМІНАНТА УКРАЇНА».....	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Домінанта Україна»...	20
2.2 Аналіз логістичних операцій ТОВ «Домінанта Україна».....	34
2.3 Діагностика факторів внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Домінанта Україна».....	39
3 РОЗРОБКА АДАПТИВНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТОВ «ДОМІНАНТА УКРАЇНА» ДО УМОВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	45
3.1. Механізм впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Домінанта Україна».....	45
3.2 Організація моніторингу адаптивних заходів ТОВ «Домінанта Україна» до умов впливу зовнішнього середовища.....	50
3.3.Інтеграція стратегічного аналізу ризиків у систему адаптації логістики ТОВ «Домінанта Україна».....	54
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	62
Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки кваліфікаційної роботи	68
Додаток Б (довідковий)Фінансова звітність підприємства	69.
Додаток В (обов'язковий) Графічна частина.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне зовнішнє середовище функціонування підприємств характеризується високим рівнем нестабільності, динамізму та невизначеності. Логістична діяльність особливо чутлива до таких змін, оскільки включає численні операції, залежні від зовнішніх факторів: економічних, політичних, технологічних, екологічних. Ефективне управління логістичними процесами вимагає від підприємства не лише постійної адаптації до нових умов, а й здатності проактивно впливати на середовище шляхом впровадження інновацій, оптимізації логістичних схем і підвищення гнучкості логістичної системи.

Підприємство як відкрита система тісно взаємодіє з зовнішнім середовищем, яке формує як загрози, так і можливості для реалізації його логістичної стратегії. Навіть за відсутності внутрішніх змін, зовнішні виклики – збої у ланцюгах постачання, зміна митного регулювання, зростання вартості енергоресурсів – можуть мати значний вплив на ефективність логістичних операцій. Тому необхідність системного аналізу зовнішнього середовища та розробки гнучких логістичних рішень є критично важливою.

Особливої ваги набуває проблема взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем в контексті логістики в періоди економічної турбулентності, коли підприємства повинні не лише пристосовуватися до зовнішніх змін, а й формувати сприятливі умови для збереження стійкості своїх логістичних систем.

Наукове підґрунтя дослідження формують праці таких вчених, як І. К. Беляєвський, Т. А. Гайдаєнко, К. Фляйшер, В. І. Черенков, які розглядали питання впливу зовнішнього середовища на підприємницьку діяльність. Питання діагностики зовнішнього середовища, зокрема з використанням аналітичних моделей, досліджували А. П. Міщенко, В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. Що

стосується безпосереднього впливу зовнішніх факторів на логістичну діяльність підприємств, його вивчали у своїх роботах А. М. Герасимчук, Т. Г. Ковальчук, О. В. Покотилова, С. В. Коваленко, які підкреслювали важливість адаптивності логістичних систем до змін макросередовища. Значну увагу проблемам логістичної стійкості в умовах кризи приділяли також зарубіжні дослідники – М. Крістофер, Д. Ламберт, Х. Чопра та П. Мінтцберг.

Мета та завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення логістичних операцій підприємства в умовах динамічних змін середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- охарактеризувати сутність логістичних операцій та їх роль у системі управління підприємством;
- дослідити чинники впливу динамічного зовнішнього середовища на логістичну діяльність;
- проаналізувати логістичну систему ТОВ «Домінанта України»;
- здійснити СВОТ-аналіз логістичних операцій підприємства;
- визначити проблемні зони в логістичних процесах підприємства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення логістичних операцій підприємства з урахуванням динаміки середовища.

Об'єкт дослідження – логістична діяльність підприємства в умовах зовнішніх змін.

Предмет дослідження – логістичні операції ТОВ «Домінанта України» та шляхи їх удосконалення з урахуванням впливу динамічного середовища.

Інформаційне забезпечення і період дослідження: звітність підприємства ТОВ «Домінанта України», зокрема фінансові звіти за 2022–2024 роки, аналітичні матеріали щодо логістичних процесів, внутрішні документи підприємства, а також нормативно-правова база та наукові джерела з логістики.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів до розуміння логістичних процесів; порівняльний аналіз – для виявлення змін у діяльності підприємства під впливом зовнішнього середовища; економіко-статистичні методи – для оцінки показників ефективності логістичних операцій; графічні методи – для візуалізації результатів; метод SWOT-аналізу – для виявлення сильних та слабких сторін логістичної системи.

Практична цінність роботи полягає у тому, що результати дослідження можуть бути використані підприємствами для вдосконалення логістичних операцій, підвищення адаптивності логістичних систем до зовнішніх змін, що сприятиме зниженню витрат, покращенню якості обслуговування споживачів і зміцненню ринкових позицій.

Апробація результатів дослідження відбулася у формі доповіді «Удосконалення логістичних операцій підприємства в умовах динамічних змін середовища» на студентській науково-практичній конференції Вінницького національного технічного університету «Молодь, наука, інновації» (м. Вінниця, 2025 рік).

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ СЕРЕДОВИЩА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття зовнішнього середовища підприємства та його вплив на логістичні операції

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у складному, нестабільному й високодинамічному зовнішньому середовищі. Це середовище охоплює широкий спектр політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових чинників, які постійно змінюються. Ефективна діяльність логістичних систем підприємства залежить від здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, пристосовувати логістичні операції до нових умов функціонування, забезпечуючи при цьому стабільність та конкурентоспроможність на ринку. У зв'язку з цим вивчення сутності зовнішнього середовища підприємства та механізмів його впливу на логістичні процеси набуває особливої актуальності.

Оскільки саме зовнішнє середовище визначає контекст, у якому функціонує підприємство, а логістичні операції є його ключовою ланкою, доцільно з'ясувати сутність цих понять. З цією метою звернемося до наукових джерел, які розкривають природу впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємств та особливості організації логістичних процесів.

Так, К. Беляєвський трактує зовнішнє середовище як сукупність умов і факторів, що оточують підприємство і впливають на його діяльність, однак не піддаються прямому управлінському впливу. [1]

Л. Балабанова зазначає, що зовнішнє середовище – це система змінних, які створюють загальний фон функціонування підприємства та формують його стратегічні орієнтири.[2]

Ф. Котлер поділяє зовнішнє середовище на макро- та мікросередовище, підкреслюючи, що саме їх взаємодія визначає ринкову поведінку підприємства.[3]

Згідно з А. М. Герасимчуком, логістичні операції – це сукупність функцій, спрямованих на забезпечення безперервного потоку матеріальних ресурсів від постачальника до споживача з урахуванням просторових і часових параметрів.[4]

С. В. Коваленко наголошує, що логістичні операції є не лише інструментом забезпечення поставок, а й стратегічним елементом управління ресурсами підприємства в умовах ринкової невизначеності.[5]

Рада з управління логістикою (CSCMP) визначає логістику як процес планування, реалізації та контролю ефективного і результативного переміщення товарів, послуг і супутньої інформації від місця походження до місця споживання для задоволення вимог клієнтів. [6]

Підприємство розглядається як відкрита система, яка здійснює постійну взаємодію з оточуючим середовищем, зокрема через логістичні зв'язки. Усі ресурси, необхідні для функціонування підприємства (матеріальні, трудові, фінансові), надходять із зовнішнього середовища, так само як і кінцева продукція реалізується споживачам, що теж є частиною цього середовища. Отже, логістичні операції – транспортування, складування, обробка вантажів, управління запасами – прямо залежать від зовнішніх умов, таких як митне регулювання, коливання валютного курсу, політична ситуація, зміни у законодавстві тощо.[7]

Зовнішнє середовище підприємства прийнято поділяти на макросередовище і мікросередовище рис. 1.1.

Макросередовище включає в себе фактори, які не контролюються підприємством, але впливають на його логістичну діяльність: стан економіки, рівень інфляції, податкову політику, науково-технічний прогрес, екологічну ситуацію.

Мікросередовище, у свою чергу, складається з постачальників, споживачів, конкурентів, посередників, які безпосередньо взаємодіють з підприємством та визначають ефективність логістичних ланцюгів.



Рисунок 1.1 – Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на логістичні операції [3]

Висока турбулентність зовнішнього середовища потребує постійного моніторингу його змін. Прогнозування тенденцій у зовнішньому середовищі дає змогу логістичній системі підприємства адаптувати свої операції, оптимізувати витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів. Наприклад, зростання цін на паливо змушує підприємства змінювати маршрути перевезень або використовувати альтернативні види транспорту. У разі політичної нестабільності підприємство може перенаправляти поставки до інших регіонів, минаючи зони ризику.

Важливим аспектом впливу зовнішнього середовища на логістику є нормативно-правове регулювання. Законодавчі акти щодо імпорту, експорту, санітарні вимоги, стандарти безпеки товарів — усе це формує умови здійснення логістичних операцій. Неврахування змін у законодавстві може призвести до затримок у постачанні, штрафних санкцій, втрати партнерів. Тому юридичне супроводження логістичних процесів є критично важливим в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Соціальні чинники, зокрема зміни у споживчих вподобаннях, демографічні зрушення, рівень зайнятості та мобільність населення, також впливають на логістичні рішення підприємства. Наприклад, зростання попиту на онлайн-покупки зумовлює необхідність розвитку системи електронної комерції, доставки «останньої милі», автоматизації складів та ін.

У подальшому розглянемо структуру зовнішнього середовища підприємства та характер впливу окремих його елементів на логістичні операції, що дозволить деталізувати джерела можливостей та загроз для логістики в умовах ринкової динаміки табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Основні фактори зовнішнього середовища та їх вплив на логістичні операції [4]

№	Група факторів впливу середовища	Приклади впливу на логістичні операції
1	Економічні	Коливання валютного курсу, ціни на паливо, рівень інфляції
2	Політичні	Санкції, військові дії, законодавчі зміни щодо імпорту/експорту
3	Соціальні	Зміна споживчих уподобань, попит на онлайн-доставку
4	Технологічні	Автоматизація логістики, розвиток цифрових платформ
5	Екологічні	Вимоги щодо скорочення викидів, зелена логістика
6	Юридичні	Стандарти безпеки, ліцензування перевізників

Аналіз наведених підходів дає змогу стверджувати, що зовнішнє середовище — це не лише фактор ризику, а й джерело нових можливостей, до яких логістичні системи повинні бути адаптовані. Водночас логістичні операції – це чутливий механізм, який швидко реагує на будь-які зміни у зовнішньому середовищі та потребує постійного вдосконалення для забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Отже, зовнішнє середовище має вирішальне значення для формування логістичної політики та діяльності підприємства. Ефективне функціонування логістичних операцій можливе лише за умов постійного аналізу, моніторингу та адаптації до змін, які відбуваються поза межами підприємства. Усвідомлення важливості зовнішніх факторів та вміння гнучко реагувати на них дозволяє підприємству не лише зберегти стабільність, але й забезпечити конкурентні переваги у динамічному середовищі.

1.1 Моделі дослідження впливу зовнішнього середовища на логістичну діяльність підприємства

Ефективне управління логістичними процесами вимагає комплексного аналізу зовнішніх умов, у яких функціонує підприємство. Системний підхід до дослідження зовнішнього середовища базується на принципах об'єктивності, гнучкості, регулярності та достовірності інформації, з акцентом на виявлення потенційних ризиків, рівня конкуренції, виробничих перспектив і стратегічних можливостей. Головна мета таких досліджень полягає у прогнозуванні змін і забезпеченні адаптації логістичних операцій до них.

Існує багато методик аналізу зовнішніх чинників, однак найбільш популярними в логістичній практиці залишаються кілька базових моделей. У таблиці 1.2 наведено класифікацію найбільш вживаних методів, що дозволяють виявити ключові фактори, які впливають на логістичну діяльність підприємства.

Вибір конкретного інструменту залежить від специфіки підприємства, характеру його зовнішнього середовища та цілей аналізу. На кожному етапі дослідження необхідно визначити основні проблемні зони, інструменти оцінки, а також механізми обробки отриманої інформації.

Таблиця 1.2 - Характеристика моделей аналізу факторів зовнішнього середовища підприємства

Назва методу	Фактори, що розглядаються	Зміст методики
PEST-аналіз	Політичні, економічні, соціальні, технологічні.	Аналіз виконується за схемою «чинник – підприємство». Результати аналізу оформляються у вигляді матриці, підметом якої є фактори макросередовища, присудком – сила їх впливу, що оцінюється в балах, рангах та інших одиницях вимірювання.
STEEP PESTLE STEEPLE	Природні, правові, етнічні.	Система оцінки, як і в попередньому методі, оскільки дані методи є його різновидами.
TEMPLES	Технологічні, економічні Ринкові, політичні, законодавчі, екологічні, суспільні.	Розширена модель оцінки факторів макросередовища, аналогічна двом попереднім.
«5×5»	Інформацією про які володіє підприємство. Найбільш небезпечні. Відомі підприємству із планів конкурентів. Найбільш важливі для досягнення цілей. Фактори, які, змінюючись, могли б стати позитивними.	На основі зібраної інформації про зовнішнє середовище та прогнозу його майбутнього стану визначають 5 факторів за кожним із 5 пунктів.
Матриця «імовірність посилення фактора – вплив фактора на підприємство»	Усі можливі фактори	Для кожного з факторів визначають його вплив на підприємство та ймовірність посилення, після чого формують таблицю, на основі якої й визначають значущість фактору. До уваги беруться чинники з високим та середніми значеннями показників, а також високим значенням одного та низьким другого.
SWOT-аналіз	Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози	Після визначення важливості факторів для виду діяльності та для підприємства у балах (1-3), спрямованості впливу (+/-) та ступеня значущості фактору для підприємства (як добуток попередніх

Складено автором на основі [8,9]

Аналіз зовнішнього середовища логістики спрямований на виявлення як загроз, так і потенційних можливостей. Особливо важливим є SWOT-аналіз, який є загальновизнаним інструментом оцінювання середовища. Він дозволяє структурувати всю наявну інформацію, аналізувати взаємозв'язки факторів, а також формувати стратегічні орієнтири. Для управлінця це не лише оцінка поточного стану, а й інструмент планування майбутнього розвитку логістичних систем.

SWOT-аналіз охоплює такі компоненти:

1. Сильні сторони – внутрішні ресурси, що сприяють ефективному функціонуванню логістики (високий рівень автоматизації, досвідчений персонал, партнерські зв'язки);
2. Слабкі сторони – обмеження, що заважають розвитку (недостатня інфраструктура, застаріле обладнання);
3. Можливості – зовнішні фактори, які можна використати для поліпшення логістики (розвиток цифрових платформ, державні програми підтримки);
4. Загрози – зовнішні обставини, які створюють ризики (нестабільність валют, геополітичні конфлікти, збої в постачанні).

Методологія SWOT-аналізу включає три етапи: формування переліку характеристик, оцінювання їх за шкалою впливу та ймовірності, а також встановлення зв'язків між компонентами з подальшою розробкою стратегій.

Матриці дозволяють структуровано оцінити ризики та можливості, визначити їхній вплив і частоту реалізації. Наприклад, у полі ВР (висока ймовірність, руйнівний вплив) мають опинитися критичні загрози, які вимагають негайного реагування керівництва. Аналогічно, можливості з високим впливом і ймовірністю повинні стати пріоритетами розвитку. Результати розподілу оформляються у вигляді матриці (табл.1.3).

Таблиця 1.3 - Матриця вірогідність-наслідки загроз [8]

Вірогідність реалізації загроз	Наслідки впливу загроз		
	Руйнівні (Р)	Тяжкі (Т)	Легкі (Л)
Висока (В)	ВР	ВТ	ВЛ
Середня (С)	СР	СТ	СЛ
Низька (Н)	НР	НТ	НЛ

В поле миттєвого реагування менеджерів при розробці стратегії повинні попадати загрози полів ВР, ВТ, СР. Аналогічна матриця формується по можливостям підприємства (табл. 1.34).

Таблиця 1.4 - Матриця вірогідність-вплив можливостей[8]

Вірогідність використання можливостей	Вплив можливостей		
	Сильний (С)	Помірний (П)	Малий (М)
Висока (В)	ВС	ВП	ВМ
Середня (С)	СС	СП	СМ
Низька (Н)	НС	НП	НМ

В поле миттєвого реагування менеджерів при розробці стратегії повинні попадати можливості полів ВС, ВП, СС.

Етап 3. Між компонентами матриці встановлюються ланцюги зв'язків, які в подальшому можуть бути використані при формуванні стратегії.

З урахуванням виявлених можливостей та загроз виокремлюються групи впливу «Можливості – Сильні/слабкі сторони», «Загрози - Сильні/слабкі сторони» та створюється матриця, наведена на табл. 1.5.

У матрицю заносяться всі виявлені можливості, загрози, слабкі та сильні сторони підприємства, після чого на перетині розділів утворюються чотири поля. На кожному з полів необхідно розглянути всі можливі парні комбінації та виокремити ті, які необхідно буде враховувати при розробці стратегії підприємства.

Таблиця 1.5 - Матриця для встановлення зв'язків між тенденціями розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле «СИМ» Стратегія по використанню сильних сторін для отримання віддачі від можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі.	Поле «СИЗ» Стратегія повинна передбачати використання сильних сторін роботи підприємства для нівелювання загроз, що виникли.
Слабкі сторони	Поле «СЛМ» Стратегія по подоланню слабких сторін за рахунок можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі.	Поле «СЛЗ» Стратегія одночасного подолання слабких сторін та нівелювання впливу загроз, що виникли.

Цей етап аналізу дозволяє зробити стратегічні висновки, структурувати проблеми та задачі, що виникли перед підприємством, та знайти шляхи їх подолання з урахуванням наявних ресурсів. Саме цей етап аналізу визначає цілі розвитку підприємства.

Використання SWOT-матриці дозволяє побачити взаємозв'язки між сильними/слабкими сторонами підприємства та можливостями/загрозами зовнішнього середовища. Це забезпечує комплексний підхід до стратегічного планування логістичних операцій, з урахуванням як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх викликів.

Згідно з підходом Ф. Котлера, макросередовище включає шість основних факторів, серед яких: демографічні, економічні, природні, технологічні, політичні та культурні. У рамках PEST-аналізу основна увага приділяється чотирьом аспектам: політичному, економічному, соціальному та технологічному. Вивчення цих чинників дозволяє спрогнозувати динаміку середовища, яке впливає на логістику підприємства.[3]

Політична стабільність та регулювання можуть змінювати митні правила, впливати на валютне середовище, або змінювати доступ до логістичної інфраструктури. Економічні фактори визначають вартість ресурсів, купівельну спроможність і динаміку попиту. Соціальні аспекти пов'язані з поведінкою

споживачів, тенденціями мобільності, очікуваннями клієнтів. Технологічні фактори прямо впливають на рівень автоматизації, цифровізації ланцюгів постачання та використання інновацій у складуванні та транспортуванні.

Важливо пам'ятати, що реальне зовнішнє середовище підприємства завжди складніше, ніж у межах будь-якої методики. Тому для підвищення достовірності результатів доцільно комбінувати декілька моделей аналізу. Це дозволить не лише адекватно оцінити середовище, але й сформуванати більш точні прогнози для розвитку логістичних операцій.

Таким чином, комплексне дослідження зовнішнього середовища за допомогою PEST і SWOT-аналізу забезпечує підприємству інструментарій для раннього виявлення ризиків і можливостей, які впливають на логістичні рішення. Постійний моніторинг змін і гнучке управління допомагає сформуванати стійку логістичну стратегію в умовах невизначеності.

1.3 Сучасні тенденції удосконалення логістичних операцій в умовах змінного середовища

У сучасному світі, що характеризується високим рівнем турбулентності та динамічних змін у зовнішньому середовищі, логістичні операції потребують постійного вдосконалення та адаптації. Події останніх років, зокрема пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні, глобальні зміни попиту та дестабілізація ланцюгів постачання, стали серйозним викликом для бізнесу. Водночас розвиток цифрових технологій, екологічні вимоги та автоматизація процесів створюють нові можливості для підвищення ефективності логістики.

У зв'язку зі зростаючою складністю та мінливістю зовнішнього середовища, підприємства все активніше впроваджують нові підходи до управління логістичними процесами. Зокрема, інновації у сфері автоматизації, цифровізації та сталого розвитку суттєво змінюють традиційні логістичні моделі. Ці напрями стали відповіддю на виклики сьогодення: глобальні кризи,

нестабільність постачання, потребу в оперативності, прозорості та екологічній відповідальності.

Нижче розглянемо найактуальніші логістичні тренди, які визначають вектор розвитку логістики у світі та в Україні.

Автоматизація стала одним із ключових чинників підвищення продуктивності логістики. Йдеться про впровадження роботизованих систем на складах, автоматизовані конвеєри для сортування товарів, а також використання безпілотних транспортних засобів. Такі рішення дозволяють суттєво скоротити витрати на персонал, знизити рівень помилок і прискорити обробку замовлень.[5]

Наприклад, у багатьох розподільчих центрах уже впроваджені автономні візки (AGV), які переміщують товари між зонами без участі людини. Amazon та Alibaba демонструють приклади повної автоматизації логістичних хабів, де роботи забезпечують більшість процесів з обробки та комплектації замовлень.

Цифрові технології докорінно змінюють управління ланцюгами постачання. Сьогодні логістика активно використовує інструменти big data, Інтернету речей (IoT), хмарних сервісів та блокчейн-технологій. Вони забезпечують прозорість логістичних ланцюгів, точність планування, моніторинг у реальному часі та ефективну комунікацію між усіма учасниками процесу.

Зокрема, TMS (системи управління транспортом) і WMS (системи управління складом) інтегруються з ERP-системами, створюючи єдиний інформаційний простір. Завдяки IoT-компонентам можна відстежувати стан вантажу під час транспортування (температура, вологість, розташування), що особливо важливо для охолоджених і фармацевтичних продуктів.

У відповідь на зростаючу увагу до проблем екології виник окремий напрям зелена логістика. Його метою є зниження негативного впливу логістичної діяльності на довкілля. Це включає використання електротранспорту,

оптимізацію маршрутів з метою зменшення викидів CO₂, перехід на відновлювані джерела енергії, екоупаковку та повторне використання логістичних засобів (тари, піддонів).

У країнах ЄС вже запроваджено зони з нульовим викидом, куди допускаються лише екологічно чисті транспортні засоби. Багато міжнародних компаній, зокрема DHL, FedEx та IKEA, поставили за мету до 2030 року повністю перейти на безвуглецеву логістику.[4]

Пандемія COVID-19 порушила глобальні ланцюги постачання, зумовивши дефіцит ресурсів і транспортні затримки. Підприємства були змушені шукати альтернативних постачальників, скорочувати запаси та активніше застосовувати цифрові інструменти управління. Війна в Україні спричинила руйнування логістичної інфраструктури, зміну маршрутів та релокацію потужностей у безпечніші регіони.

Також на логістику впливає зміна попиту: зростання e-commerce підвищує значення «останньої милі», персоналізованої доставки та швидкого обслуговування.[10]

Логістичні системи є надзвичайно чутливими до впливу зовнішніх факторів. Глобальні події, такі як пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні, торгові обмеження, зміни клімату та економічна турбулентність, суттєво трансформували модель функціонування ланцюгів постачання. Ці події виявили вразливі місця у логістичних процесах і водночас стимулювали впровадження нових адаптивних рішень.

Пандемія порушила стабільність глобальних ланцюгів постачання через локдауни, закриття кордонів та обмеження виробництва. Це призвело до дефіциту товарів, збільшення витрат на логістику, затримок у доставках і вимушеної диверсифікації джерел постачання. Підприємства були змушені оперативно впроваджувати цифрові рішення, зменшувати запаси та переглядати транспортні маршрути.

З початком війни в Україні багато логістичних ланцюгів зазнали критичних змін. Руйнування інфраструктури, блокування портів, міграція трудових ресурсів, дефіцит пального та релокація підприємств створили нові виклики для логістики. Водночас український бізнес продемонстрував гнучкість: було відкрито нові сухопутні маршрути до ЄС, активізувалося використання складів у західних регіонах, зросла роль мультимодальних перевезень.

Паралельно змінюється поведінка споживачів — зростає частка онлайн-замовлень, вимагається швидка і персоналізована доставка. Це підвищує значення сервісів «останньої милі» та потребує додаткових інвестицій у мобільну логістику. Крім того, посилюються вимоги до екологічної відповідальності логістичних компаній через посилення кліматичних ризиків.

Отже, глобальні події стали не лише джерелом логістичних ризиків, а й каталізатором для інновацій. Здатність адаптувати логістичні процеси до нової реальності стала ключовим фактором виживання підприємств у нестабільному середовищі.

У наступному підрозділі розглянемо, які саме інноваційні підходи були розроблені підприємствами для подолання нових викликів та забезпечення безперервності логістичних процесів, зокрема в умовах ризиків та нестабільності.[10]

Інноваційні підходи включають впровадження digital twin для моделювання ланцюгів постачання, предиктивну аналітику для прогнозування збоїв, а також стратегії nearshoring для скорочення логістичних плечей. Застосування платформ управління транспортом (TMS) і систем управління складом (WMS) дозволяє ефективно координувати операції в режимі реального часу.

Автоматизація процесів, цифровізація ланцюгів постачання, впровадження зеленої логістики та антикризових рішень — це не лише тренди, а й необхідні інструменти виживання та зростання в нових умовах. Надалі особливо

важливими залишаються системна адаптація логістики до мінливих обставин та активне впровадження цифрових рішень, здатних забезпечити прозорість і керованість усіх етапів логістичних операцій. У таблиці 1.6 узагальнено основні інструменти, що використовуються підприємствами для адаптації логістичних процесів до змін у зовнішньому середовищі.

Таблиця 1.6 – Інструменти адаптації логістики до змін зовнішнього середовища[11]

Категорія	Інструменти/технології	Очікуваний ефект
Автоматизація	Роботизовані склади, сортувальні центри	Зменшення витрат, прискорення обробки
Цифровізація	TMS, WMS, IoT, Blockchain	Контроль, точність, прозорість логістичних операцій
Зелена логістика	Електротранспорт, оптимізація маршрутів	Зменшення впливу на довкілля
Антикризові дії	Nearshoring, диверсифікація постачальників	Підвищення стійкості до ризиків

Сучасні виклики змушують логістичні системи підприємств активно змінюватися, адаптуватися до зовнішніх умов і впроваджувати нові підходи. Автоматизація, цифровізація та зелена логістика стають ключовими інструментами підвищення ефективності. Використання інноваційних технологій, прогнозування ризиків і диверсифікація ланцюгів постачання дають змогу забезпечити безперебійність логістичних операцій навіть в умовах нестабільності.

Таким чином, сучасна логістика перебуває на етапі трансформації, що зумовлена викликами зовнішнього середовища та стрімким розвитком технологій. Успішне функціонування логістичних систем більше не базується лише на класичних підходах — натомість ключовими стають гнучкість, проактивність та технологічна інноваційність. Події останніх років наочно продемонстрували, що лише ті підприємства, які швидко адаптуються, здатні зберігати стабільність та конкурентні переваги.

2 ДІАГНОСТИКА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОМІНАНТА УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Домінанта Україна»

Об'єктом дослідження є ТОВ «Домінанта Україна». Це підприємство зареєстроване за адресою: 23224, Вінницька область, Вінницький район, село Слобода-Дашковецька, вул. Лісова, 6б. [12]

Діяльність ТОВ «Домінанта Україна» здійснюється відповідно до чинного законодавства України, зокрема Господарського кодексу України, Кодексу законів про працю України, Статуту підприємства, а також внутрішніх положень щодо організації роботи, загальних зборів учасників, виконавчого органу та інших структур управління.

ТОВ «Домінанта Україна» спеціалізується на виробництві та дистрибуції продукції для сільського господарства, зокрема для великої рогатої худоби (ВРХ). Компанія пропонує широкий асортимент товарів, включаючи замітники цільного молока, премікси, комбікорми, енергетичні добавки, профілактичні болюси, підкислювачі, імуноглобуліни та інші ветеринарні препарати.

Метою діяльності підприємства є забезпечення високоякісною продукцією аграрного сектору України, сприяння підвищенню продуктивності тваринництва та отримання прибутку від реалізації товарів і послуг.

Організаційна структура управління ТОВ «Домінанта Україна» є лінійно-функціональною. На чолі компанії стоїть директор, якому підпорядковуються керівники основних функціональних підрозділів, таких як: виробничий відділ, відділ збуту, логістичний відділ, бухгалтерія, юридичний відділ та відділ досліджень і розвитку. Кожен з підрозділів виконує специфічні функції, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Підприємство активно впроваджує інноваційні підходи у виробництві та управлінні, використовує сучасні технології для покращення якості продукції та оптимізації бізнес-процесів. Завдяки цьому ТОВ «Домінанта Україна» зміцнює свої позиції на ринку та забезпечує стабільний розвиток.

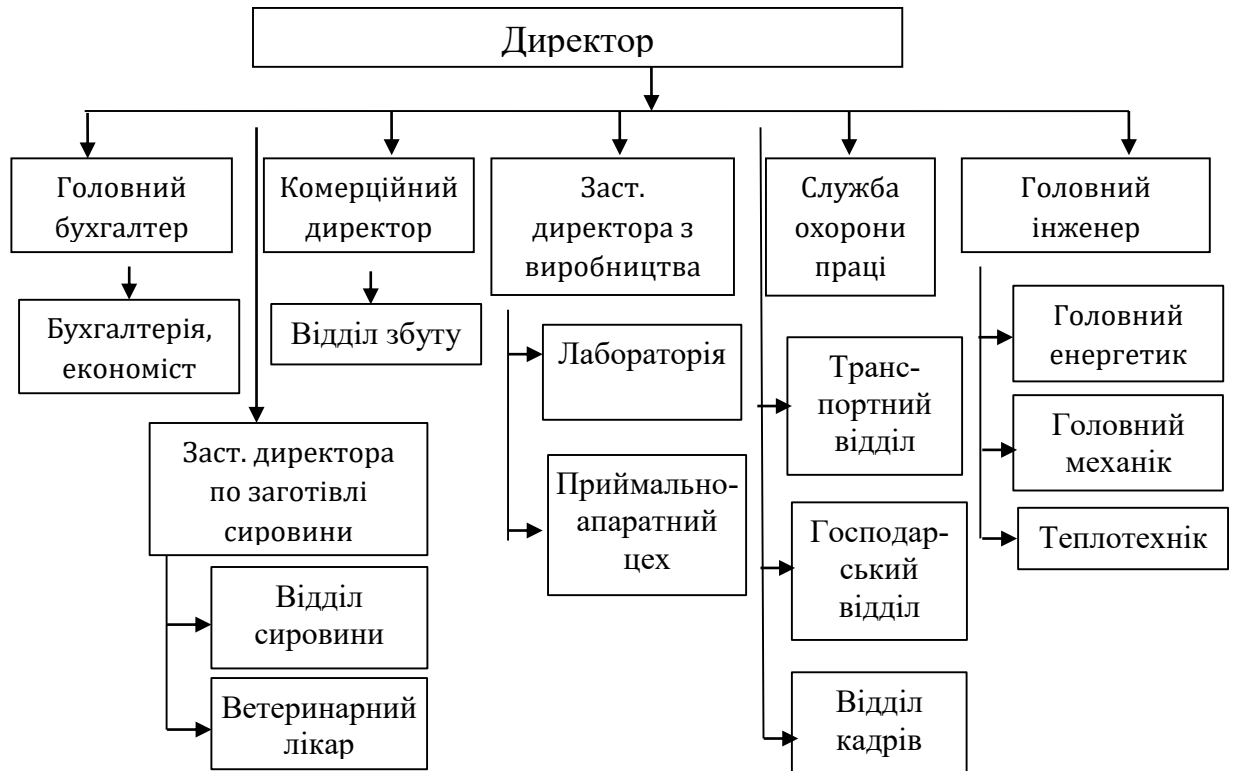


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Домінанта Україна» [12])

Організаційна структура ТОВ «Домінанта Україна» є лінійно-функціональною, що дозволяє ефективно поєднувати оперативне управління та спеціалізацію функціональних підрозділів. На чолі підприємства стоїть директор, який здійснює загальне керівництво, приймає стратегічні рішення та несе відповідальність за результати діяльності. У підпорядкуванні директора перебувають головні функціональні підрозділи: комерційний відділ, відділ збуту, бухгалтерія, юридичний відділ, виробничий підрозділ, логістичний відділ, відділ кадрів та господарський відділ.

Господарський відділ забезпечує утримання майнового комплексу підприємства, здійснює закупівлі господарських матеріалів, контролює санітарний стан виробничих і офісних приміщень, організовує ремонти та веде облік основних засобів господарського призначення. Він тісно взаємодіє з виробничим і логістичним підрозділами, сприяючи безперебійному функціонуванню підприємства.

Завдяки чітко розмежованим обов'язкам між відділами, підприємство досягає високого рівня координації, ефективного використання ресурсів та швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

ТОВ «Домінанта Україна» має сучасні виробничі потужності, що дозволяють виготовляти високоякісні корми та добавки для тварин. ТОВ «Домінанта Україна» пропонує широкий асортимент продукції для сільськогосподарських тварин, зокрема: замінники цільного молока, пропіленгліколь (рідкий та сухий), мелясовані лизунці, продукти для профілактики гіпокальцемії, засоби для лікування та профілактики маститу, підкислювачі, експрес-тести для діагностики діареї у телят, енергетично-антидіарейні засоби для телят, імуноглобуліни, комбікорми, білкові концентрати, премікси, кислота мурашина (85%). На рисунку 2.2 представлено структуру асортименту у відсотковому співвідношенні.

Ширина асортименту ТОВ «Домінанта Україна» охоплює 4 основні види продукції: кормові добавки, ветеринарні препарати, мінеральні суміші та засоби догляду за тваринами. Глибина асортименту досягає 15 позицій у деяких групах. Загальна насиченість асортименту становить близько 30 товарних позицій. Найбільш глибокою є група «Кормові добавки», яка представлена 15 позиціями. Найменшою – «Засоби догляду», що включає 2 позиції.

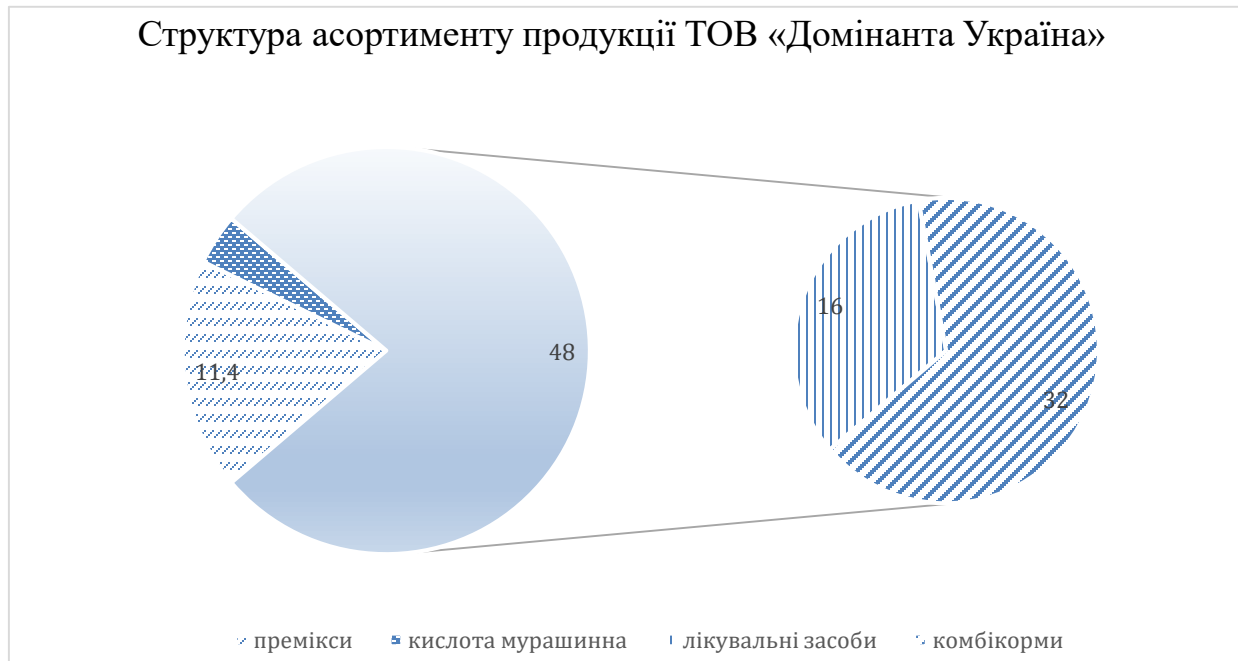


Рисунок 2.2 – Структура асортименту продукції ТОВ «Домінанта Україна», % [12]

ТОВ «Домінанта Україна» реалізує свою продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Збутова політика компанії передбачає використання таких каналів продажу: прямі продажі сільськогосподарським підприємствам, співпраця з ветеринарними клініками, дистрибуція через спеціалізовані торгові компанії, а також електронна комерція. Компанія активно використовує онлайн-ресурси для залучення нових клієнтів, включаючи офіційний вебсайт та маркетплейси.

Продукція ТОВ «Домінанта Україна» зарекомендувала себе стабільною якістю, що сприяє зростанню попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках. Географія збуту щороку розширюється, охоплюючи не лише регіони України, а й країни ближнього та дальнього зарубіжжя. У 2024 році основними споживачами продукції залишались українські агропідприємства — частка ринку

України становила 76%. Значну частину експортної продукції було поставлено до країн Східної Європи, Центральної Азії та Близького Сходу.

Експортна стратегія підприємства передбачає розширення географії поставок та укладення контрактів з міжнародними партнерами. Продукція компанії відповідає міжнародним стандартам якості, що дає змогу постачати її до країн Східної Європи, Центральної Азії та Близького Сходу. Основними експортними позиціями є замітники молока, премікси та ветеринарні болюси для ВРХ.

ТОВ «Домінанта Україна» будує довгострокові партнерські відносини з іноземними компаніями, беручи участь у міжнародних виставках та форумах, що дозволяє зміцнювати імідж підприємства як надійного виробника.

ТОВ «Домінанта Україна» активно експортує свою продукцію до країн Європи, Центральної Азії, Близького Сходу та Північної Африки. На рисунку 2.4 зображено карту країн, до яких здійснюється експортна діяльність підприємства.

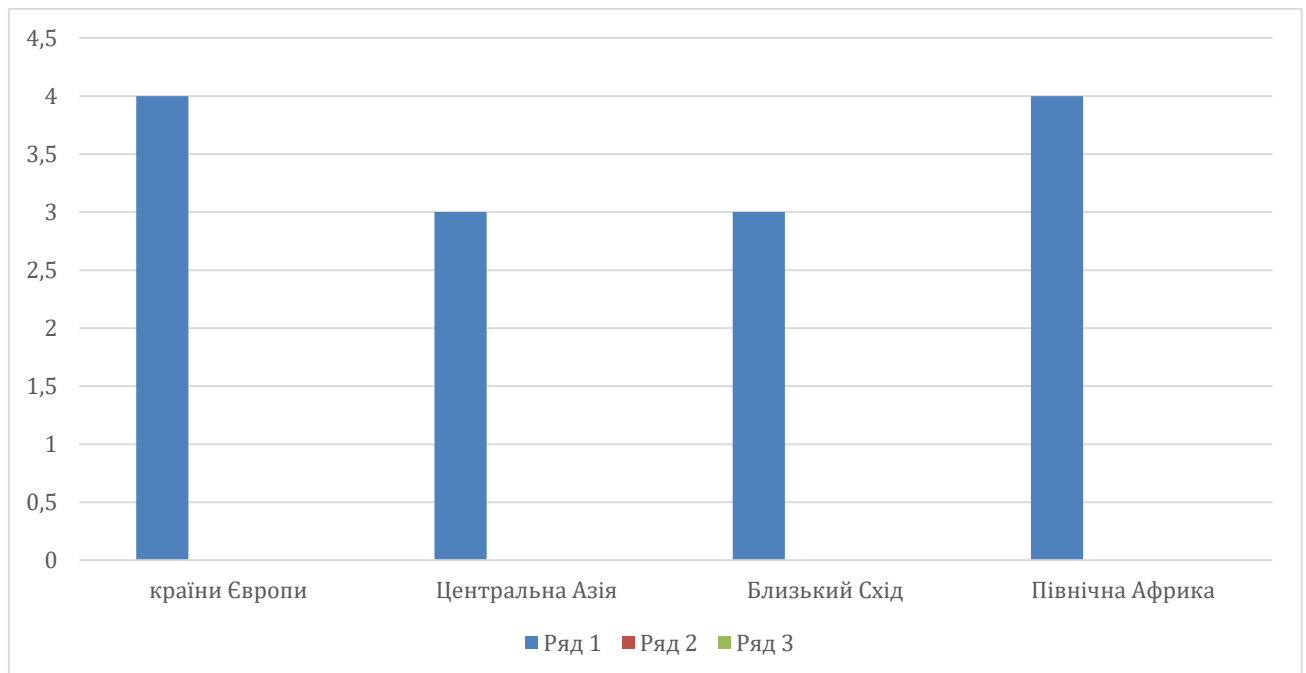


Рисунок 2.3 – Кількість країн-експортерів за регіонами ТОВ «Домінанта Україна» [12]

Таким чином, продукція ОВ «Домінанта Україна» представлена на міжнародних ринках Європи, Центральної Азії, Близького Сходу та Північної Африки. Така географічна диверсифікація вимагає ефективної системи реалізації, адаптованої як до внутрішнього, так і до зовнішнього ринку. У таблиці 2.1 наведено основні канали збуту, які забезпечують успішне просування продукції підприємства.

Таблиця 2.1 – Основні канали збуту продукції ТОВ «Домінанта Україна» [12]

Канал збуту	Характеристика
Прямі продажі	Безпосередня реалізація продукції фермерам, агропідприємствам
Дистрибуція через партнерські компанії	Поширення через логістичних посередників та дистриб'юторів
Ветеринарні клініки	Продаж ветеринарних препаратів та болюсів через спеціалізовані медичні заклади
Онлайн-торгівля	Власний сайт, маркетплейси (Prom.ua, Rozetka тощо)
Участь у виставках	Презентація продукції, налагодження B2B-зв'язків на галузевих форумах
Експортна торгівля	Поставка продукції до країн Східної Європи, Азії, Північної Африки

У таблиці 2.1 подано основні канали збуту продукції ТОВ «Домінанта Україна», які охоплюють як внутрішній, так і зовнішній ринки. Компанія використовує багатоканальний підхід, поєднуючи прямі продажі, партнерську дистрибуцію, онлайн-торгівлю та участь у виставках для розширення ринкової присутності. Окрему увагу приділено експортній діяльності, що забезпечує вихід на міжнародні ринки.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Домінанта Україна» є сучасним підприємством агропромислового комплексу, яке успішно функціонує на ринку ветеринарної продукції та кормових добавок. Компанія має

чітко структуровану організаційну модель управління, що забезпечує ефективний розподіл функціональних обов'язків між підрозділами.

Підприємство здійснює виробничу та дистриб'юторську діяльність відповідно до чинного законодавства України, дотримуючись високих стандартів якості. Основною метою діяльності є забезпечення аграрного сектору інноваційною продукцією для підвищення продуктивності тваринництва.

Так, наявність власних виробничих потужностей, широкий асортимент продукції, активна експортна діяльність, участь у виставках, а також застосування цифрових інструментів продажів свідчать про високий рівень адаптації підприємства до сучасних ринкових умов та стратегічну орієнтацію на довгостроковий розвиток.

Аналіз фінансово-економічних показників є однією з ключових передумов для оцінювання ефективності господарської діяльності підприємства та обґрунтування перспектив його розвитку. (Додаток Б)

Таблиця 2.2 – Динаміка техніко-економічних показників ТОВ «Домінанта України» в 2022 - 2024 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, –		Відносний приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Чистий дохід, тис. грн.	28 112,4	44 288,5	65 034,3	16 176,1	20 745,8	57,54	46,84	131,34
Собівартість, тис. грн.	19 431,4	23 470,3	34 786,3	4 038,9	11 316	20,79	48,21	79,02
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	8 681	20 818,2	30 248	12 137,2	9 429,8	139,81	45,3	248,44
Частка основних засобів у активах	0,34	0,28	0,25	-0,06	-0,03	-17,65	-10,71	-26,47
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,38	0,49	0,48	0,11	-0,01	28,95	-2,04	26,32

Продовження таблиці 2.2

Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	5,91	5,83	6,07	- 0,08	0,24	-1,35	4,12	2,71
Витрати на гривню продажів, грн.	0,69	0,53	0,53	- 0,16	0	- 23,19	0	-23,19
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	0,76	0,79	- 0,29	0,03	- 1,08	3,95	- 136,71	- 138,16
Коефіцієнт фінансової автономії	0,71	0,62	0,41	- 0,09	- 0,21	- 12,68	-33,87	-42,25
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	4,08	2,16	1,16	- 1,92	-1	- 47,06	-46,3	-71,57
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0,32	0	0,32	- 0,32	0	-100	0

У 2022 році ТОВ «Домінанта України» забезпечило виручку в обсязі 28 112,4 тис. грн. За результатами 2024 року цей показник зріс до 65 034,3 тис. грн, що становить приріст на 131,34% порівняно з базовим періодом. Така динаміка свідчить про здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах економічної нестабільності, реалізовувати конкурентні переваги, а також адаптувати товарну пропозицію до потреб цільового сегмента споживачів.

Зростання обсягу виручки сприяло формуванню стійкої фінансової бази для покриття постійних і змінних витрат, мотивації персоналу, обслуговування боргових зобов'язань і реалізації стратегічних цілей підприємства. Водночас, позитивна динаміка чистого доходу випереджала темпи зростання собівартості реалізованої продукції (131,34% проти 79,02% відповідно за період 2022–2024 рр.), що свідчить про посилення ефективності господарських процесів та внутрішньої економічної стабільності суб'єкта господарювання.

Значне збільшення валового прибутку з 8 681 тис. грн у 2022 році до 30 248 тис. грн у 2024 році підтверджує ефективність операційної діяльності та здатність підприємства формувати додану вартість у межах основних виробничо-комерційних процесів. Наявність стійкого валового прибутку забезпечує

можливості для фінансування управлінських, збутових та фінансових витрат, що є необхідним для стабільного розвитку.

Показник операційної маржі, який у 2024 році становив 6,07 копійок операційного прибутку на кожну гривню реалізованої продукції, є підтвердженням високого рівня операційної ефективності. Зростання цього показника у досліджуваному періоді свідчить про активні управлінські зусилля щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації витрат і впровадження ефективних бізнес-процесів.

Крім того, підвищення фондівддачі з 5,78 у 2022 році до 6,34 у 2024 році свідчить про більш інтенсивне використання основних засобів у виробничій діяльності. Це означає, що кожна гривня, інвестована в основні засоби, забезпечила обсяг реалізованої продукції на рівні 6,34 грн, що характеризує підприємство як ефективного користувача виробничого потенціалу.

Таблиця 2.3 – Динаміка активів ТОВ «Домінанта України» в 2022 - 2024 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Незавершені капітальні інвестиції	2 721,4	4 219,4	12 399,4	1 498	8 180	55,05	193,87	355,63
Основні засоби:	7 497,5	7 826,6	12 694,8	329,1	4 868,2	4,39	62,2	69,32
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	10 218,9	12 046	25 094,2	1 827,1	13 048,2	17,88	108,32	145,57
Готова продукція	1 208	1 103,6	1 938,5	-104,4	834,9	-8,64	75,65	60,47
Запаси	6 948,9	6 872,2	15 717,3	-76,7	8 845,1	-1,1	128,71	126,18
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	3 421,6	4 466,7	7 067,4	1 045,1	2 600,7	30,54	58,22	106,55

Продовження таблиці 2.3

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	6,7	5,1	1,3	-1,6	-3,8	- 23,88	- 74,51	-80,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 270,9	2 245,5	1 877,2	974,6	- 368,3	76,69	-16,4	47,71
Гроші та їх еквіваленти	0	2 369,5	4,7 369,5	2 369,5	-2 364,8	0	-99,8	0
Витрати майбутніх періодів	57,1	95,2	273,7	38,1	178,5	66,73	187,5	379,33
Інші оборотні активи	0,4	2	0,4	1,6	-1,6	400	-80	0
ОБОРОТНІ АКТИВИ	11 705,6	16 056,2	24 942	4 350,6	8 885,8	37,17	55,34	113,08
БАЛАНС	21 924,5	28 102,2	50 036,2	6 177,7	21 934	28,18	78,05	128,22

У 2024 році загальна сума активів ТОВ «Домінанта України» становила 50 036,2 тис. грн, що майже вдвічі перевищує аналогічний показник 2022 року (21 924,5 тис. грн). Сукупний приріст активів склав 128,22%, що свідчить про розширення господарської діяльності підприємства та збільшення ресурсного потенціалу.

Зростання було зумовлене як збільшенням оборотних, так і необоротних активів. Зокрема, оборотні активи зросли на 113,08%, тоді як необоротні — на 145,57% за період 2022–2024 рр., що вказує на активізацію як короткострокових, так і довгострокових інвестицій у матеріальні та фінансові ресурси.

До ключових чинників, які забезпечили приріст активів, належать: збільшення вартості готової продукції на 60,47%, що може свідчити про накопичення товарних залишків або зростання обсягів виробництва; зростання обсягу запасів на 126,18%, що відображає підвищення забезпеченості підприємства сировиною та матеріалами; дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зросла на 106,55%, що свідчить про збільшення обсягу реалізації з відстроченням платежу; приріст іншої поточної дебіторської заборгованості на 47,71%; збільшення обсягу грошових коштів та їх еквівалентів на 4,7 тис. грн, що вказує на деяке покращення платоспроможності;

суттєве зростання витрат майбутніх періодів на 379,33%, що може бути пов'язане з попередньою оплатою за послуги або активи; динамічне зростання незавершених капітальних інвестицій на 355,63%, що свідчить про активні інвестиційні процеси; приріст основних засобів на 69,32%, що засвідчує оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Здійснимо детальний аналіз окремих статей активів, які мали вплив на загальну динаміку підприємства (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз окремих статей активів ТОВ «Домінанта Україна» за 2022–2024 рр., %

Показники	Зміна (%)	Вплив на активи
Готова продукція	60.47	Позитивний
Запаси	126.18	Позитивний
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	106.55	Позитивний
Інша поточна дебіторська заборгованість	47.71	Позитивний
Гроші та їх еквіваленти	-	Позитивний
Витрати майбутніх періодів	379.33	Позитивний
Незавершені капітальні інвестиції	355.63	Позитивний
Основні засоби	69.32	Позитивний
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-80.60	Негативний

Переважає більшість елементів активів мали позитивний вплив на загальну суму балансу. Серед них особливо виділяються приріст запасів, дебіторської заборгованості, незавершених капітальних інвестицій та витрат майбутніх періодів. Негативний вплив спостерігався лише з боку дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом, що скоротилася на 80,6%.

Разом з тим, спостерігалось скорочення дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 80,6%, що мало негативний вплив на загальну суму активів. Це може бути зумовлено як змінами в податковій політиці підприємства,

так і результатами взаєморозрахунків з державними органами.

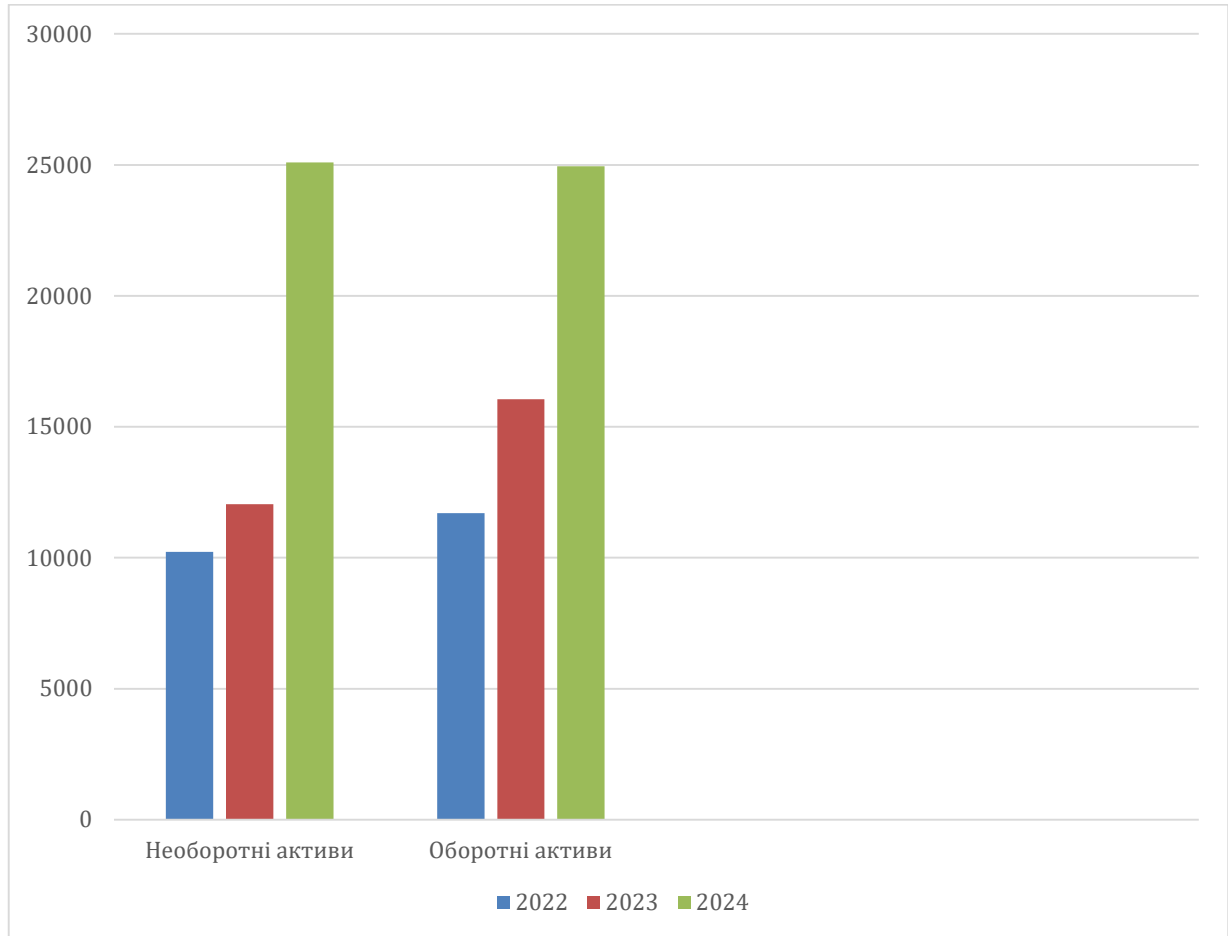


Рисунок. 2.4 – Динаміка активів ТОВ «Домінанта України», 2022-2024 рр.
[12]

Загалом, позитивна динаміка активів свідчить про зростання фінансового потенціалу підприємства, активізацію інвестиційної діяльності та здатність до акумулювання і ефективного використання ресурсів.

Упродовж 2022–2024 років ТОВ «Домінанта України» продемонструвало суттєве зростання обсягу пасивів: з 21 924,5 тис. грн у 2022 році до 50 036,2 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 128,22%. Це свідчить про активне розширення фінансово-господарської діяльності підприємства (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка пасивів ТОВ «Домінанта Україна» в 2022 -

2024 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Зареєстрований (пайовий) капітал	1 781,6	1 781,6	1 781,6	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	13 737,3	15 677,3	18 723,9	1 940	3 046,6	14,12	19,43	36,3
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	15 518,9	17 458,9	20 505,5	1 940	3 046,6	12,5	17,45	32,13
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, ЦІЛЬОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	3 539,3	3 203,4	7 981,3	-335,9	4 777,9	-9,49	149,15	125,51
Короткострокові кредити банків	565,7	0	1 655,7	-565,7	1 655,7	-100	0	192,68
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1 657,2	4 230,9	15 244,1	2 573,7	11 013,2	155,3	260,3	819,87
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	254,7	856,6	219,7	601,9	-636,9	236,32	-74,35	-13,74
Доходи майбутніх періодів	0	0	426,8	0	426,8	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	388,7	2 352,4	4 003,1	1 963,7	1 650,7	505,2	70,17	929,87
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	2 866,3	7 439,9	21 549,4	4 573,6	14 109,5	159,56	189,65	651,82
Баланс	21 924,5	28 102,2	50 036,2	6 177,7	21 934	28,18	78,05	128,22

Власний капітал підприємства зріс на 32,13% у досліджуваному періоді, з 15 518,9 тис. грн до 20 505,5 тис. грн. Основним джерелом цього зростання виступав нерозподілений прибуток, що є свідченням прибуткової операційної діяльності.

Значне зростання відбулося в частині залучених коштів. Довгострокові

зобов'язання зросли на 125,51%, а поточні зобов'язання — на 651,82%. Збільшення короткострокових кредитів, доходів майбутніх періодів, а також кредиторської заборгованості є індикатором посилення фінансової мобільності підприємства, що, однак, супроводжується зростанням боргового навантаження.

На рисунку нижче представлено динаміку структури пасивів за період 2022–2024 рр.

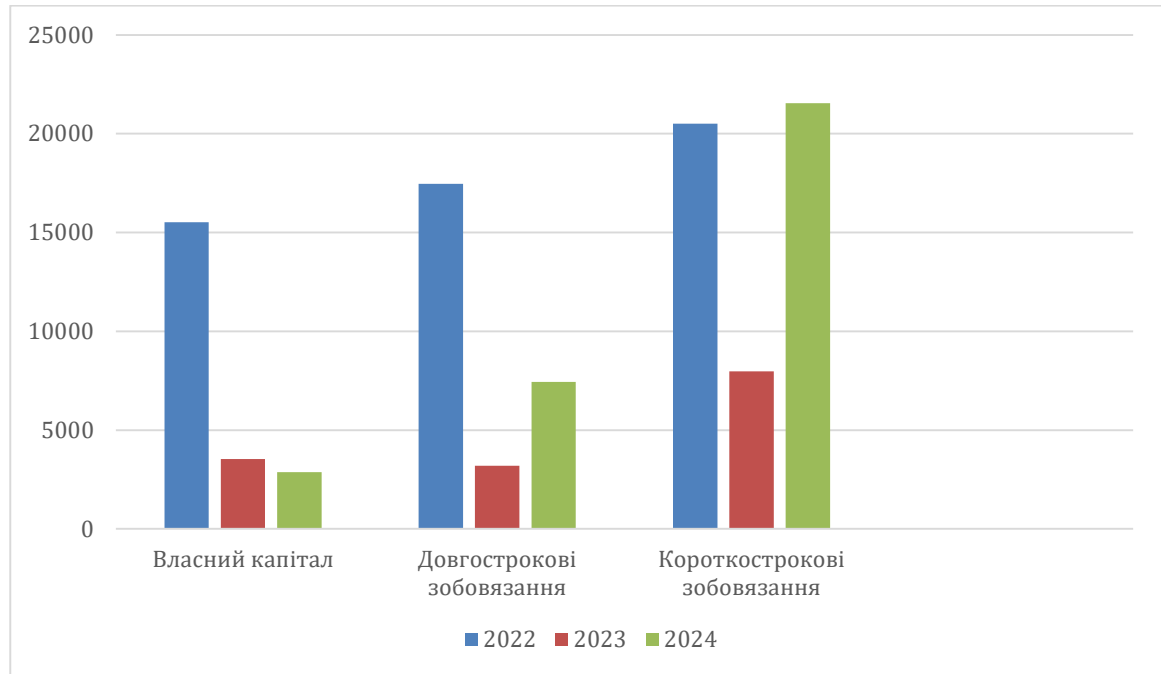


Рисунок 2.5 – Динаміка пасивів ТОВ «Домінанта Україна» 2022-2024 рр.

Як видно з графіка, частка власного капіталу знижувалася з 70,76% у 2022 році до 41% у 2024 році, в той час як частка зобов'язань зросла до 59%. Це свідчить про посилення фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та необхідність контролю за борговим навантаженням.

Загалом, сформована структура пасивів демонструє здатність ТОВ «Домінанта України» оперативно адаптуватися до потреб зростаючої діяльності. Проте для підтримки фінансової стійкості доцільно орієнтуватися на подальше зміцнення власного капіталу.

У 2022–2024 роках ТОВ «Домінанта України» продемонструвало стабільне

зростання фінансово-господарської діяльності. Загальний обсяг активів підприємства збільшився на 128,22%, що свідчить про розширення операційної діяльності, активізацію інвестицій та покращення управління ресурсами.

Аналіз структури активів вказує на збалансоване зростання як оборотних, так і необоротних активів. Високі темпи приросту запасів, дебіторської заборгованості, незавершених капітальних інвестицій та основних засобів свідчать про ефективне використання ресурсів у виробничому процесі.

У структурі пасивів відбулося значне збільшення як власного капіталу (+32,13%), так і залучених коштів, зокрема короткострокових зобов'язань (+651,82%) та довгострокових (+125,51%). Це підвищило фінансову маневреність підприємства, хоча й зумовило зростання боргового навантаження.

Таким чином, ТОВ «Домінанта України» зміцнює свої ринкові позиції, демонструючи динаміку зростання та здатність ефективно адаптуватися до економічних викликів. У цілому фінансове становище ТОВ «Домінанта Україна» можна охарактеризувати як стабільне та динамічне. Компанія ефективно формує активи і використовує різні джерела фінансування, що забезпечує їй гнучкість та стійкість у змінному економічному середовищі. Подальше зростання доцільно поєднувати з підвищенням якості фінансового планування та ризик-менеджменту.

2.2 Аналіз логістичних операцій ТОВ «Домінанта Україна»

ТОВ «Домінанта Україна» є сучасним підприємством, що активно функціонує у сфері виробництва і дистрибуції продукції для сільського господарства.

Логістичні операції є критично важливою складовою бізнес-процесів компанії, оскільки визначають ефективність поставок продукції споживачам, своєчасність виконання замовлень та оптимальне використання ресурсів. Компанія здійснює повний цикл логістичних функцій – від закупівлі сировини

до доставки готової продукції кінцевому споживачу. Вся логістика інтегрована в єдину інформаційну систему, що забезпечує прозорість та контроль на кожному етапі.

Основні логістичні операції ТОВ «Домінанта Україна» включають:

1. транспортування сировини з постачальників до виробничих потужностей;
2. зберігання і облік сировини на складах; внутрішньовиробничу логістику, зокрема переміщення напівфабрикатів між виробничими ділянками;
3. складування готової продукції та її упаковку;
4. комплектацію замовлень, формування відвантажувальних документів;
5. дистрибуцію продукції за допомогою власного автопарку та логістичних партнерів;
6. зворотну логістику, включаючи обробку рекламаций, повернення тари та вторинну переробку.

Окрему увагу приділено холодовому ланцюгу для зберігання ветеринарних препаратів, а також системам GPS-контролю транспорту для забезпечення надійної доставки продукції.

З огляду на динамічні зміни у зовнішньому середовищі (інфляція, зміни попиту, воєнний стан, транспортні ускладнення), важливо постійно здійснювати оцінку ефективності логістичних операцій, аби мати можливість оперативно адаптувати діяльність до нових умов.

Окрему увагу приділено холодовому ланцюгу для зберігання ветеринарних препаратів, а також системам GPS-контролю транспорту для забезпечення надійної доставки продукції. З огляду на динамічні зміни у зовнішньому середовищі (інфляція, зміни попиту, воєнний стан, транспортні ускладнення), важливо постійно здійснювати оцінку ефективності логістичних операцій, аби мати можливість оперативно адаптувати діяльність до нових умов. Своєчасне коригування маршрутів поставок, оптимізація складських запасів,

використання альтернативних видів транспорту, а також запровадження цифрових логістичних платформ дозволяють знижувати витрати, мінімізувати ризики перебоїв у постачанні та забезпечувати стабільність зовнішньоекономічних операцій підприємства навіть у періоди високої невизначеності. Для цього були проаналізовані ключові логістичні показники підприємства за три останні роки (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка логістичних показників ТОВ «Домінанта Україна» у 2022–2024 рр., %

Показник	Рік		
	2022	2023	2024
Середній час доставки, днів	5.1	4.6	4.2
Рівень виконання замовлень, %	87	90	93
Коефіцієнт завантаження транспорту, %	64	69	74
Витрати на логістику (млн грн)	42.5	40.2	38.8
Частка автоматизованих процесів, %	28	35	43
Середній час обробки замовлення, год	11	9.2	8.1

Показники свідчать про покращення логістичної ефективності: скорочення часу доставки та обробки замовлень, зростання рівня виконання замовлень, підвищення рівня автоматизації та ефективності завантаження транспорту.

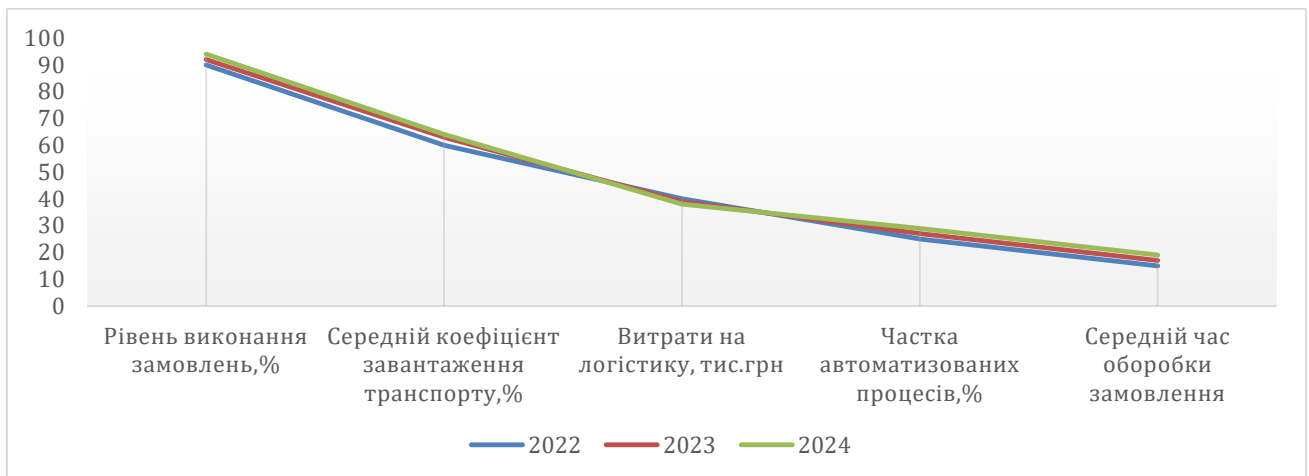


Рисунок 2.6 – Динаміка ключових логістичних показників ТОВ «Домінанта Україна» 2022-2024 рр.

Для оцінки логістичної діяльності підприємства важливо проаналізувати структуру витрат на збут. Зокрема, найбільшу частку витрат становить оплата праці та нарахування, витрати на рекламу, транспортування та зберігання. Аналіз цих статей допомагає зрозуміти динаміку витрат і визначити пріоритети оптимізації. Наприклад, у ТОВ «Домінанта Україна» у 2022 році спостерігалось зменшення витрат на рекламу, що свідчить про перерозподіл бюджету на користь більш ефективних каналів просування.

Аналіз логістичних витрат за функціональними напрямками дає змогу глибше оцінити, які саме процеси є найбільш витратними. Наприклад, у структурі витрат ТОВ «Домінанта Україна» значну частку становлять транспортні витрати (до 17,7%), що пояснюється широкою географією дистрибуції – як по Україні, так і на експорт. Також чималими є витрати на зберігання запасів, що пов'язано із специфічними умовами зберігання сільськогосподарської продукції та необхідністю підтримання температурного режиму.

Варто відзначити, що підприємство поступово впроваджує механізми контролю витрат. Так, зростання логістичних витрат у 2021 році було частково компенсовано їх зниженням у 2022 році за рахунок оптимізації маршрутів, об'єднання відправок та модернізації складської логістики. Однак, зважаючи на військову ситуацію в країні та економічну нестабільність, контроль за логістичними витратами залишається одним із ключових завдань менеджменту ТОВ «Домінанта Україна».

У таблиці 2.7. наведено динаміку основних складових логістичних витрат підприємства за три роки. Аналіз показує загальну тенденцію до зростання витрат, що пов'язано з розширенням масштабів діяльності компанії, зростанням цін на ресурси та послуги, а також необхідністю підтримки високої якості обслуговування клієнтів.

Таблиця 2.7 – Структура логістичних витрат ТОВ «Домінанта Україна» за 2022–2024 роки

Стаття витрат	Рік			Абсолютне відхилення		% від заг. кільк. 2024
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	
Витрати по оформленню замовлення	4547.00	4725.00	4980.00	178.00	255.00	8.3%
Транспортні витрати	7535.00	8190.00	8700.00	655.00	510.00	14.5%
Витрати на зберігання виробничих запасів	4405.20	4650.00	4870.00	244.80	220.00	8.1%
Витрати на приймання сировини і матеріалів	2419.30	2580.00	2750.00	160.70	170.00	4.6%
Оформлення замовлення на виробництво продукції	2827.60	2980.00	3100.00	152.40	120.00	5.2%
Внутрішньовиробниче транспортування продукції	4815.69	5050.00	5280.00	234.31	230.00	8.8%
Зберігання продукції незавершеного виробництва	5317.18	5490.00	5700.00	172.82	210.00	9.5%
Витрати на зберігання запасів готової продукції	4189.64	4320.00	4490.00	130.36	170.00	7.5%
Упаковка, сортування, маркірування і інше	4442.00	4600.00	4750.00	158.00	150.00	7.9%
Транспортування готової продукції	4963.17	5100.00	5300.00	136.83	200.00	8.8%

Найбільшу частку у витратах у 2024 році займають: транспортні витрати — 14,5%, зберігання продукції незавершеного виробництва — 9,5%, внутрішньовиробниче транспортування та транспортування готової продукції — по 8,8%.

Зростання витрат на упаковку, сортування й маркірування вказує на орієнтацію компанії на підвищення якості послуг. Позитивна динаміка витрат, за умови стабільного зростання обсягів продажу і прибутку, свідчить про розвиток підприємства. Водночас подальше зростання логістичних витрат потребує розробки заходів щодо їх оптимізації для підвищення ефективності логістичної системи ТОВ «Домінанта Україна».

ТОВ «Домінанта Україна» має власний науково-дослідний підрозділ, відповідальний за впровадження інновацій. Цей підрозділ очолюється науковим директором і включає фахівців у галузі логістики, інженерії та технологій. Він координує проекти з оптимізації логістичних процесів, впровадження автоматизованих систем обліку та контролю, співпрацює з вищими навчальними закладами і стартапами у сфері агрологістики.

Управлінські рішення щодо логістики в «Домінанті» приймаються за класичним алгоритмом: виявлення проблеми, аналіз причин, розгляд альтернатив, вибір оптимального варіанту, його реалізація та подальший контроль ефективності. Наприклад, при зростанні витрат на паливо, компанія аналізує маршрути, шукає нових перевізників або переходить на паливозберігаючі логістичні моделі. Усі рішення фіксуються, супроводжуються планом дій і контролюються керівництвом компанії.

Таким чином, логістична діяльність ТОВ «Домінанта Україна» ґрунтується на принципах адаптивності, інноваційності та економічної доцільності, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть в умовах нестабільного середовища.

2.3 Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та їх впливу на логістичні операції

Для оцінки впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства та ефективності управління його фінансовими ресурсами у таблиці 2.8 здійснено аналіз ділової активності ТОВ «Домінанта Україна» за 2022–2024 роки. Ділова активність підприємства відображає рівень ефективності використання фінансово-матеріальних ресурсів, а також динаміку змін у його господарській діяльності з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників впливу.

Таблиця 2.8. Аналіз ділової активності ТОВ «Домінанта Україна» у 2022–2024 рр.

Показники	Рік		
	2022	2023	2024
Оборотність власного капіталу, обороти	1.42	1.6	1.78
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	1.21	1.35	1.49
Фондовіддача, обороти	27.1	30.2	33.3
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти	1.25	1.42	1.58
Період одного обороту оборотних активів, днів	292.0	261.5	231.0
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	2.88	3.42	3.95
Період одного обороту запасів, днів	126.74	109.57	92.41
Коефіцієнт оборотності готової продукції, обороти	5.7	6.15	6.6
Період одного обороту готової продукції, днів	63.1	59.2	55.3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	3.89	4.24	4.59
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	91.17	85.34	79.52
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обороти	7.91	13.77	19.63
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	46.14	32.36	18.59
Період виробничого циклу, днів	34.64	17.32	0.0
Період операційного циклу, днів	217.91	183.81	149.71
Період фінансового циклу, днів	171.77	151.44	131.12

Упродовж 2022–2024 років ТОВ «Домінанта Україна» демонструє позитивну динаміку основних показників ділової активності. Коефіцієнт оборотності активів збільшився з 1,21 до 1,49, що свідчить про підвищення ефективності використання сукупного капіталу підприємства для генерації доходів. Паралельно, оборотність власного капіталу зросла з 1,42 до 1,78 оборотів, що вказує на інтенсивніше використання власних ресурсів у процесі створення доданої вартості. Це означає, що у 2024 році кожна гривня власного капіталу забезпечила надходження 1,78 гривні чистого доходу.

Зростання фондівдачі з 27,1 до 33,3 свідчить про більш ефективне використання основних засобів у виробничо-господарській діяльності. Коефіцієнт оборотності оборотних активів підвищився з 1,25 до 1,58, що супроводжується скороченням періоду одного обороту з 292 до 231 дня, що свідчить про зростання ефективності управління короткостроковими ресурсами.

Показники оборотності запасів та готової продукції також покращилися: з 2,88 до 3,95 і з 5,7 до 6,6 відповідно, що вказує на прискорення обігу матеріальних ресурсів та зниження ризиків їх замороження. Позитивна динаміка спостерігається і в управлінні дебіторською заборгованістю: коефіцієнт її оборотності зріс з 3,89 до 4,59, а період погашення скоротився на 11,65 дня. Це свідчить про покращення розрахункової дисципліни з боку контрагентів.

Оборотність кредиторської заборгованості зросла з 7,91 до 19,63, а період її погашення скоротився на 27,55 дня, що може свідчити про покращення умов співпраці з постачальниками та зниження рівня фінансової напруги. Суттєво скоротився операційний цикл – на 68,2 дня, фінансовий – на 40,65 дня, а виробничий цикл зведено до нуля, що є свідченням значного підвищення операційної ефективності підприємства.

У цілому, аналіз підтверджує покращення ефективності ділової активності ТОВ «Домінанта Україна» у 2024 році порівняно з 2022 роком. Зростання оборотності капіталу, скорочення тривалості обігових циклів та покращення фінансових показників є ознаками стабільного розвитку підприємства та підвищення ефективності управління ресурсами.

Такі результати досягнуті завдяки адаптації до зовнішніх факторів – змін економічної ситуації, інфляційного тиску, вимог до якості продукції та коливань попиту – а також завдяки вдосконаленню внутрішніх процесів, зокрема управління запасами, дебіторською політикою та операційною ефективністю. Це демонструє здатність підприємства гнучко реагувати на виклики середовища та підтримувати стійкий розвиток в умовах динамічного ринку.

Зростання коефіцієнтів оборотності активів, власного капіталу, запасів і дебіторської заборгованості вказує на раціональне використання фінансових і матеріальних ресурсів, а скорочення тривалості обігових циклів свідчить про підвищення операційної ефективності. Ці досягнення є особливо цінними в умовах нестабільного та мінливого зовнішнього середовища, яке характеризується економічними потрясіннями, змінами ринкової кон'юнктури, порушеннями логістичних ланцюгів та інфляційним тиском. У таких умовах підприємство демонструє адаптивність і гнучкість у прийнятті управлінських рішень, що дозволяє забезпечувати конкурентоспроможність та стійкий розвиток. Таким чином, ефективне управління ресурсами, орієнтація на підвищення фінансової стійкості та здатність до швидкої адаптації до зовнішніх змін є ключовими чинниками забезпечення успішної діяльності ТОВ «Домінанта Україна» у сучасних умовах господарювання.

Щоб глибше оцінити зовнішні чинники, що впливають на логістичну систему ТОВ «Домінанта Україна», доцільно доповнити аналіз інструментом STEEP, який деталізує макросередовище підприємства за ключовими групами факторів: політичними, економічними, соціальними та технологічними. Нижче наведено відповідну аналітичну таблицю.

Таблиця 2.9 – STEEP-аналіз логістичної діяльності ТОВ «Домінанта Україна»

Фактор	Загрози	Можливості
Соціокультурні	Зниження купівельної спроможності населення та зміна споживчих вподобань	Підвищення зацікавленості у якості продукції, розвиток B2C-сегмента
Технологічні	Зростання цін на технологічне обладнання, складність оновлення техніки	Автоматизація складів, впровадження CRM, TMS, розвиток e-logistics
Економічні	Інфляція, валютні коливання, висока вартість логістичних послуг	Залучення пільгових кредитів та грантів, розширення експорту

Продовження таблиці 2.9

Екологічні	Зростання вимог до екологічної безпеки та витрати на впровадження нових стандартів	Впровадження green logistics, підвищення енергоефективності
Політичні	Воєнний стан, часті зміни регуляторної бази, нестабільність логістичних коридорів	Державні програми підтримки агробізнесу, стимулювання цифрової трансформації

Проведений STEEP-аналіз дозволяє всебічно оцінити зовнішні чинники, що впливають на логістичну діяльність підприємства:

- соціокультурний фактор демонструє вплив доходів населення на логістичну активність. Зниження купівельної спроможності може зменшити обсяги поставок, однак зростання інтересу до якості продукції відкриває нові канали збуту;
- технологічні зміни створюють тиск через дорожнечу обладнання, але водночас відкривають широкі можливості завдяки цифровізації: CRM-системи, автоматизовані склади, логістичні платформи можуть покращити ефективність;
- економічна нестабільність посилює ризики через інфляцію та валютні коливання, проте, доступ до пільгових фінансових програм дозволяє зменшити навантаження та інвестувати в розвиток логістичної інфраструктури;
- екологічний тиск стимулює модернізацію. Впровадження green logistics, оптимізація маршрутів, нові стандарти енергоефективності можуть покращити позиції компанії на ринку;
- політичні фактори залишаються складними через воєнні події, однак ініціативи держави щодо підтримки агросектору та цифрової трансформації створюють можливості для розвитку.

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Домінанта Україна» підтверджує, що підприємство демонструє позитивну динаміку ефективності логістичних операцій у 2022–2024 рр. Зростання показників ділової активності, зокрема оборотності активів, власного капіталу,

запасів і дебіторської заборгованості, свідчить про покращення внутрішніх управлінських процесів і ефективне використання наявних ресурсів.

Разом із тим, результати STEEP-аналізу дозволили виявити основні загрози та можливості зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на логістичну діяльність підприємства. До ключових загроз належать військові ризики, інфляція, зміни регуляторного середовища, кадрова нестача та вимоги до екологічності. Серед можливостей – розвиток цифрових технологій, державна підтримка експорту й інвестицій, зростання попиту на якісну продукцію та впровадження інноваційних логістичних рішень.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що успіх логістичної стратегії ТОВ «Домінанта Україна» забезпечується здатністю гнучко адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, водночас зміцнюючи внутрішні конкурентні переваги. Це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства навіть в умовах турбулентності макросередовища.

3 РОЗРОБКА АДАПТИВНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТОВ «ДОМІНАНТА УКРАЇНА» ДО УМОВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Механізм впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Домінанта Україна»

Механізм зовнішнього середовища ТОВ «Домінанта Україна» є процесом, за допомогою якого підприємство здійснює оцінку та контроль зовнішніх по відношенню до організації факторів, аби виявити потенційні можливості та загрози, що можуть впливати на ефективність логістичних операцій.

Моніторинг середовища є надзвичайно важливим і водночас складним процесом, що потребує системного аналізу зовнішніх чинників, визначення їхнього взаємозв'язку з внутрішніми можливостями підприємства, а також адаптації логістичних процесів до нових умов функціонування.

На господарську діяльність підприємства впливає широкий спектр зовнішніх факторів. Розглянемо основні з них, що формують логістичне середовище ТОВ «Домінанта Україна».

Таблиця 3.1. - Елементи зовнішнього оточення ТОВ «Домінанта Україна» [15]

Зовнішні чинники		Характеристика
Політичні	Політична стабільність	Нестабільність вітчизняного законодавства Військові дії
	Державна підтримка діяльності підприємства	Державні програми підтримки галузі
Економічні	Обсяг та динаміка ВВП	Вплив на кількість споживачів
	Рівень оподаткування	Деструктивний вплив фіскального режиму в Україні
	Рівень інфляції	Вплив на рівень цін на продукцію та сировину та, відповідно, на попит на продукцію
	Розвиненість банківської системи	Зростання відсотків за користування кредитами, вартості послуг з банківського обслуговування. Зменшення можливостей отримання банківських кредитів для розвитку підприємницької діяльності, кредитування підприємств

Продовження таблиці 3.1

	Права власності	Вплив на рівні функціонування відносин з державним органами та власниками підприємств; забюрократизованість органів державної влади
	Стабільність валюти	Негативний вплив на зростання витрат підприємства, зумовлений розвитком інфляційних процесів внаслідок зниження курсу гривні та її купівельної спроможності
	Стан ринків	Помірне зростання ринку позитивно впливає на кількість споживачів та величину прибутку підприємства
	Ступінь свободи підприємництва тощо	Вплив на визначення напрямків здійснення підприємницької діяльності, перелік робіт
Суспільні	Умови та рівень життя	Продукція не призначена для роздрібної торгівлі
	Міське самоврядування тощо	Вплив на величину деяких видів податків та користування ресурсами
Науково-технічні	Рівень розвитку технологій	Позитивний вплив на зменшення витрат матеріалів та використання енергозберігаючих технологій за допомогою досягнень НТП
Правові	Права підприємництва	Вплив на вибір видів діяльності та методів їх здійснення
	Права людини	Гарантії якості продукції досліджуваного підприємства підвищує лояльність споживачів та збільшує їх кількість
	Стабільність законодавства	Нестабільність вітчизняного законодавства негативним чином впливає на діяльність підприємства, обмежуючи свободу вибору видів діяльності, розрахунків та ЗЕД

Оцінювання значущості окремих факторів зовнішнього середовища здійснюється за допомогою методики профілю макрооточення та безпосереднього оточення. При цьому залучаються експертні оцінки працівників відділу логістики, постачання та управління процесами. Метою є визначення чинників, що мають найбільший вплив на логістичну діяльність підприємства. На основі аналізу можна зробити висновок, що найбільш вагомими є економічні (стабільність валюти, стан ринку), правові (стабільність законодавства, права підприємництва) та науково-технічні фактори (рівень розвитку технологій), які безпосередньо впливають на витрати, адаптаційні можливості підприємства, ефективність логістичних процесів та планування стратегічного розвитку в умовах динамічного середовища.

Таблиця 3.2. - Матриця профілю зовнішнього середовища ТОВ «Домінанта Україна»

№ з/п.	Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Спрямованість впливу	Міра важливості
1	Економічні	3	2	-1	-6
2	Політичні	2	2	-1	-4
3	Ринкові	3	3	+1	+9
4	Технологічні	3	2	+1	+6
5	Конкурентні	3	3	+1	+9
6	Міжнародні	2	2	+1	+ 4
7	Соціальні	1	1	+1	+ 1

На основі аналізу профілю зовнішнього середовища встановлено, що ринкові та міжнародні чинники створюють найбільшу загрозу для стабільності логістичних процесів. Водночас економічні, технологічні та конкурентні фактори відкривають нові можливості для вдосконалення логістичної системи підприємства.

ТОВ «Домінанта Україна» має бути гнучким у реагуванні на постійні зміни ринкових умов, що дозволить модернізувати логістичні операції, підвищити ефективність постачання, складування, транспортування та інформаційного забезпечення.

Конкуренція, партнерство, кадровий потенціал та поведінка споживачів також впливають на якість логістичних рішень. Розглянемо порівняльний аналіз конкурентного профілю підприємства у контексті логістичної складової.

Таблиця 3.3 - Матриця конкурентного профілю ТОВ «Домінанта Україна»

Ключовий фактор	Ваговий коефіцієнт	ТОВ «АгроВет Атлантик» рейтинг	Оцінка	ТОВ «Бровафарма» рейтинг	Оцінка	ТОВ «Домінанта Україна»	Оцінка
Частка ринку	0,2	3	0,6	2	0,4	1	0,2
Якість продукції	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4
Ціна продукції	0,3	2	0,6	2	0,6	3	0,9
Реклама та просування	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1

Продовження таблиці 3.3

Логістична мережа	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3
Асортимент продукції	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Разом	1,0		2,2		2,2		2,2

За сумарною оцінкою ТОВ «Домінанта Україна» перебуває на одному рівні з основними конкурентами. Сильними сторонами є ціна, логістика, асортимент, а зонами для поліпшення маркетинг і частка ринку.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що підприємство має конкурентні переваги завдяки розвиненій інфраструктурі логістики та широкому асортименту продукції. Разом з тим існують загрози, пов'язані з низьким рівнем фінансування логістичних інновацій, зростанням витрат та нестабільністю попиту.

Деталізований SWOT-аналіз дозволяє ідентифікувати сильні й слабкі сторони функціонування логістичних процесів, а також окреслити можливості для розвитку в умовах зовнішніх викликів.

Таблиця 3.4. - SWOT-аналіз галузі та діяльності ТОВ «Домінанта Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість продукції для ВРХ завдяки контролю за складом та технологіями	1. Обмежені фінансові ресурси для масштабування виробництва та логістичних процесів
2. Різноманітний асортимент (кормові добавки, вітамінні суміші, ветеринарні препарати)	2. Часткова зношеність транспортного і складського обладнання
3. Конкурентна цінова політика на внутрішньому ринку	3. Низька ступінь автоматизації логістичних операцій
4. Співпраця з вітчизняними сировинними постачальниками	4. Залежність від умов національного ринку (коливання попиту, нестабільність закупівель)
5. Високий рівень клієнтського сервісу та гнучкість поставок	5. Відсутність власної розвиненої системи дистрибуції за межами області

Продовження таблиці 3.4

Можливості	Загрози
1. Збільшення попиту на продукцію для ВРХ в умовах інтенсифікації агробізнесу	1. Зростання вартості логістичних послуг та сировини через інфляційні процеси
2. Розширення збуту на ринки ЄС через відповідність міжнародним стандартам якості	2. Відтік кваліфікованого персоналу до великих аграрних холдингів або за кордон
3. Цифровізація логістичних процесів (впровадження CRM, ERP, WMS систем)	3. Обмеження експорту через регуляторні або митні бар'єри
4. Розвиток партнерських програм з агропідприємствами (B2B-модель)	4. Посилення конкуренції з боку транснаціональних компаній на українському ринку

За результатами SWOT-аналізу виявлено, що основні резерви вдосконалення логістики полягають у розвитку міжнародного співробітництва, впровадженні енергоефективних технологій, а також адаптації асортиментної політики до умов нестабільного середовища.

Наступним етапом є оцінка внутрішнього потенціалу підприємства за основними логістичними блоками: управління, маркетинг, кадри, фінанси — у контексті їхнього впливу на логістичні операції.

Таблиця 3.5 – Оцінка мікросередовища потенціалу ТОВ «Домінанта Україна»

№ з/п	Компоненти	Оцінка (за 5-бальною шкалою)
1	наявність стратегічного планування	4
2	думка керівництва	5
3	система мотивації персоналу	4
4	організаційна структура	5
5	функціонування системи маркетингової інформації	5
6	логістична інфраструктура	5
7	аналіз споживчої поведінки	4
8	збутова мережа	4
9	стимулювання збуту (реклама)	4
10	робота з товаром	4
11	політика ціноутворення	5
12	кваліфікація персоналу	5
13	освіта персоналу	5
14	фінансова стійкість	4
15	ліквідність, платоспроможність	5
16	рентабельність	4

Як видно з аналізу, найкращу оцінку отримала логістична інфраструктура, а найменшу — стратегічне планування, що потребує посилення з боку керівництва підприємства.

SWOT-аналіз підтвердив, що загрози пов'язані із конкуренцією, нестабільним попитом та високими логістичними витратами, однак водночас існують реальні можливості для розвитку, особливо за умови адаптації до нових ринкових умов.

Таким чином, подальший розвиток логістики ТОВ «Домінанта Україна» має ґрунтуватися на усуненні виявлених проблемних зон і переході до моделі адаптивної логістики, що дозволить зберегти стабільність і конкурентні переваги навіть в умовах кризових змін.

3.2 Організація моніторингу адаптивних заходів ТОВ «Домінанта Україна» до умов впливу зовнішнього середовища

Воєнні події в Україні зумовили зміни у логістиці підприємств. Змінилася географія постачань, умови транспортування та взаємодія з партнерами. Тому підприємствам необхідно оперативно впроваджувати системи моніторингу для адаптації логістичних процесів до нових умов.

ТОВ «Домінанта Україна» має сформувати ефективну систему діагностики впливу зовнішнього середовища, що дозволить оперативно приймати управлінські рішення для удосконалення логістики. На рисунку 3.1 подано модель управлінського рішення з урахуванням зовнішніх викликів.

З огляду на нестабільність зовнішнього середовища, важливо забезпечити гнучкість логістичних ланцюгів та швидке реагування на зміни інфраструктурних і митних умов. Запровадження інтегрованої інформаційної системи дозволить ТОВ «Домінанта Україна» відстежувати ключові ризики,

оптимізувати маршрути постачання та зменшити вплив непередбачуваних подій на логістичні операції.

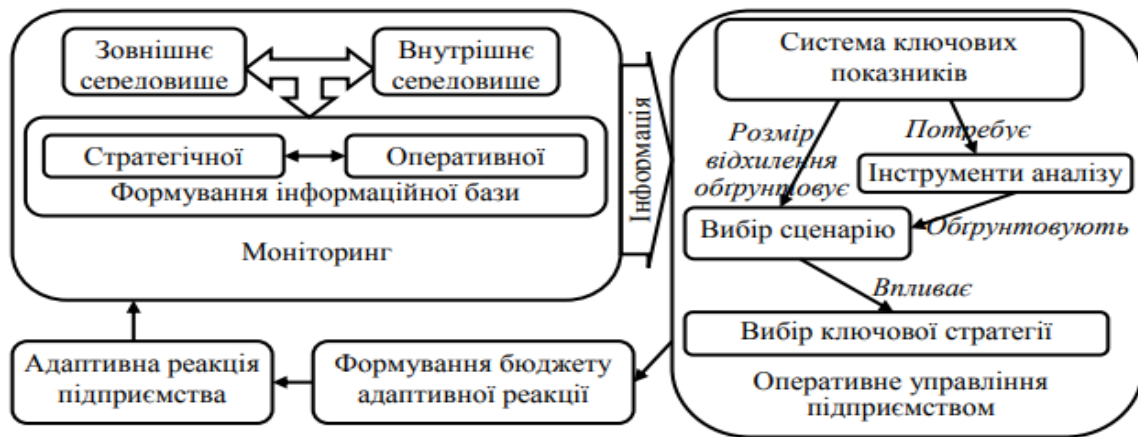


Рисунок 3.1 – Модель прийняття управлінського рішення на ТОВ «Домінанта України» з урахуванням умов впливу зовнішнього середовища [27]

У сучасних умовах доцільно запровадити логістичний моніторинг, який охоплює всі ключові показники постачання, транспортування, складування та інформаційної логістики. Система повинна бути адаптивною, здатною до швидкого реагування та прогнозування змін у середовищі.

Моніторинг логістичних процесів ТОВ «Домінанта Україна» рекомендується здійснювати за блоками: ресурсний, функціональний, інформаційний, організаційний, а також потоками: матеріальні, фінансові, інформаційні, людські. Завдання моніторингу – виявлення ризиків, оцінка ефективності логістичних операцій, прогнозування адаптаційних заходів.

Моніторинг логістичних процесів ТОВ «Домінанта Україна» рекомендується здійснювати за ключовими логістичними блоками: ресурсним, функціональним, інформаційним, організаційним, а також за потоками: матеріальними, фінансовими, інформаційними та людськими. Основними завданнями моніторингу є виявлення логістичних ризиків, оцінка ефективності

операцій та прогнозування адаптаційних заходів у динамічному зовнішньому середовищі.

Таблиця 3.6 – Періодичність проведення моніторингу логістичних процесів ТОВ «Домінанта Україна»

№	Напрями	Постійно	Раз на місяць	Раз на квартал	Раз на півроку	Раз на рік	Відповідає відділ
1	Ресурсний блок		*	*		*	Відділ постачання / Відділ кадрів
2	Функціональний блок	*		*		*	Бухгалтерія / Відділ логістики
3	Інформаційний блок			*		*	Відділ комунікацій / ІТ-відділ
4	Організаційний блок		*		*		Відділ управління персоналом
5	Матеріальні потоки	*	*	*	*	*	Відділ постачання / Складський підрозділ
6	Фінансові потоки	*	*	*	*	*	Бухгалтерія / Фінансовий відділ
7	Інформаційні потоки			*		*	ІТ-відділ / Відділ аналітики
8	Людські потоки			*		*	Відділ кадрів / Плановий відділ

Функціональний блок - є основною складовою логістики, яка охоплює процеси закупівель, складування, транспортування та дистрибуції. Діагностика в цьому напрямі передбачає аналіз швидкості виконання замовлень, витрат на логістику, своєчасності постачань та ефективності використання ресурсів. Результати моніторингу дають змогу виявити логістичні втрати, перевитрати або вузькі місця в ланцюгу постачання.

Матеріальні потоки - безпосередньо відображають фізичний рух товарів і ресурсів. Їх моніторинг має постійний характер і є критичним для стабільності логістичних операцій. Діагностика дозволяє виявити перевищення нормативів залишків, затримки у транспортуванні, проблеми у зберіганні чи втрати внаслідок пошкодження.

Фінансові потоки стосуються витратної частини логістики. Оцінюється рівень витрат на доставку, складські послуги, утримання автопарку. Діагностичні показники допомагають виявити неефективні витрати та знижувати загальну собівартість продукції.[26]

Інформаційні потоки — забезпечують оперативну координацію логістичних процесів. Моніторинг охоплює якість та швидкість обміну інформацією між відділами, точність у передаванні замовлень, а також безпеку даних. Діагностика допомагає запобігати помилкам у плануванні та збоєм у логістичному ланцюгу.

Людські потоки охоплюють переміщення, навантаження, мотивацію та кваліфікацію персоналу, залученого до логістичних процесів. Системне відстеження дозволяє зберігати продуктивність і адаптивність команди в умовах змін.

Таким чином, багатоаспектний підхід до моніторингу дозволяє ТОВ «Домінанта Україна» оперативно реагувати на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища, оптимізуючи логістичні процеси та підвищуючи їх ефективність.

Серед інструментів моніторингу доцільно використовувати: аналіз факторів зовнішнього середовища; бенчмаркінг логістичних процесів; прогнозування сценаріїв розвитку подій; оцінювання сильних та слабких сторін логістики; SWOT-аналіз; метод Портера для оцінки логістичного середовища конкурентів.

Моніторинг повинен охоплювати аналіз тенденцій у сфері логістики, змін у споживчому попиті, ринку постачальників та регуляторного середовища. Особлива увага приділяється інформаційно-комунікаційним технологіям, інноваційним підходам до управління ланцюгами постачань та організації складського господарства.

3.3.Інтеграція стратегічного аналізу ризиків у систему адаптації логістики ТОВ «Домінанта Україна»

Для більш глибокої оцінки зовнішнього середовища доцільно використовувати стратегічну модель «П'ять сил» М. Портера. Такий підхід дає змогу комплексно охарактеризувати конкурентне середовище підприємства, визначити основні фактори впливу на логістичну та ринкову стійкість ТОВ «Домінанта Україна» і виробити конкретні адаптивні рекомендації.

Інтеграція моделі М. Портера в систему моніторингу адаптивних показників дозволить ТОВ «Домінанта Україна» не лише підтримувати конкурентні позиції, а й забезпечити стратегічну стійкість і ефективність логістичної діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Результати аналізу дозволили сформулювати наступні ключові напрями удосконалення логістичних операцій:

1. Розробка стратегічної логістичної програми — формування середньострокової стратегії розвитку логістики з чіткими етапами та показниками ефективності.
2. Активізація міжнародної кооперації — розширення участі у міжнародних логістичних альянсах та програмах ЄС для диверсифікації ринків збуту.
3. Цифрова трансформація логістики — впровадження ERP, WMS, SCM-систем, оновлення транспортної й складської інфраструктури.

Таблиця 3.7 – Система адаптивних показників ТОВ «Домінанта України»
із застосуванням стратегічної моделі аналізу «5 сил» М. Портера [27]

МОДЕЛЬ «П'ЯТЬ СИЛ» М. ПОРТЕРА		
ЗАГРОЗА З БОКУ НОВИХ ГРАВЦІВ		СИЛА ПОСТАЧАЛЬНИКІВ
низькі бар'єри входу, наявність нових виробників, спрощення імпорту.		ризик залежності від обмеженої кількості постачальників, зростання цін на сировину.
<i>Адаптивні рекомендації:</i>		<i>Адаптивні рекомендації:</i>
- створити вхідні бар'єри через стандартизацію, сертифікацію, унікальні рецептури. - акцентувати маркетинг на індивідуальності бренду й якості обслуговування. - підписати довгострокові контракти з ключовими клієнтами для утримання частки ринку. - моніторити інвестиційну активність у галузі для прогнозування появи нових конкурентів.		- провести диверсифікацію постачальників (місцеві + зовнішні). - впровадити страхові запаси для критично важливих ресурсів. - обрати партнерів зі стратегічною зацікавленістю у галузі (не випадкові постачальники). - автоматизувати систему управління постачанням (використання ERP/WMS).
СИЛА ПОКУПЦІВ		ЗАГРОЗА З БОКУ ТОВАРІВ-ЗАМІННИКІВ
зростання вимог клієнтів до сервісу, ціни та якості; чутливість до інфляції.		поширення нових інноваційних товарів, зниження попиту на традиційні рішення.
<i>Адаптивні рекомендації</i>		<i>Адаптивні рекомендації</i>
- впровадити програми лояльності та гнучкі ціни для постійних партнерів. - Покращити сервісне обслуговування, швидкість реагування, доставку. - використовувати зворотний зв'язок як інструмент адаптації продуктів до потреб. - провести сегментацію клієнтів для персоналізованих рішень і пропозицій.		- інвестувати в інновації та модернізацію рецептур продукції. - розвивати інформаційну кампанію щодо переваг власної продукції. - створити систему реагування на нові технології конкурентів. - постійно аналізувати ринкові тренди та НДДКР у своїй і суміжних галузях.

Продовження таблиці 3.7

ІНТЕНСИВНІСТЬ КОНКУРЕНЦІЇ В ГАЛУЗІ		ЗАГРОЗА ВІЙНИ ТА МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ
висока кількість конкурентів, ціновий тиск, стагнація деяких сегментів.		порушення логістичних ланцюгів, втрати виробничих потужностей, зниження платоспроможності споживачів
<i>Адаптивні рекомендації</i>		<i>Адаптивні рекомендації</i>
• розвивати унікальні конкурентні переваги (логістика, сервіс, технології). • регулярно оновлювати асортимент і дизайн продукції. • підвищити ефективність логістичних процесів для зменшення витрат. • застосовувати інструменти конкурентної аналітики (SWOT, PEST, бенчмаркінг).		• розробити кризові сценарії функціонування підприємства в умовах форс-мажорів (евакуація, переміщення складів, резервні постачання). • диверсифікувати ринки збуту через розвиток експортного потенціалу та активну співпрацю з міжнародними партнерами. • посилити фінансову гнучкість підприємства: створення резервних фондів, оптимізація витрат, перехід на прогнозовану закупівельну політику. • забезпечити інформаційну та фізичну безпеку даних, персоналу, транспорту й товарів (резервне копіювання, кіберзахист, захищені канали комунікації).

Для оцінки зовнішнього середовища доцільно використовувати стратегічну модель «П'ять сил» М. Портера, приклад якої подано в таблиці 3.7 У межах моніторингу рекомендовано враховувати п'ять ключових структурних компонентів конкурентного середовища згідно з цією моделлю. Такий підхід дозволяє виробничим підприємствам, зокрема ТОВ «Домінанта Україна», зберігати конкурентні переваги, формувати стійкі позиції на ринку та забезпечувати високий рівень прибутковості продукції й послуг у довгостроковій перспективі.

Таким чином, впровадження моніторингу адаптивних показників у логістиці ТОВ «Домінанта Україна» забезпечить гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики, дозволить зберегти конкурентні позиції та вдосконалити

логістичну систему відповідно до нових ринкових вимог навіть в умовах нестабільного середовища.

Аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Домінанта Україна» було здійснено із застосуванням стратегічної моделі «П'ять сил» М. Портера, що дало змогу комплексно охарактеризувати конкурентне середовище підприємства та визначити основні фактори впливу на його логістичну й ринкову стійкість. Результати оцінки за кожною з п'яти сил свідчать про наступні рекомендації удосконалення логістичних операцій для ТОВ «Домінанта».

Рекомендації щодо удосконалення логістичних операцій ТОВ «Домінанта Україна» в умовах мінливого середовища:

1. Удосконалити стратегічне управління логістикою
Розробити середньострокову логістичну стратегію (на 3–5 років), що передбачає чітке формулювання цілей, етапів розвитку та індикаторів результативності.

2. Активізувати міжнародну кооперацію
Використовувати механізми міжнародного партнерства та участі в європейських логістичних програмах для розширення географії постачань і виходу на нові ринки збуту.

3. Інвестувати в цифрову трансформацію логістики
Спрямувати інвестиції на впровадження сучасних цифрових рішень (ERP, WMS, SCM) та оновлення матеріально-технічної бази (склади, транспорт, IT-інфраструктура) (додаток Д).

4. Підвищити ефективність маркетингового супроводу логістики
Посилити позиціонування компанії на внутрішньому ринку шляхом використання цільового маркетингу, брендингу логістичних послуг та розвитку сервісної складової.

5. Забезпечити фінансову стійкість логістичних ініціатив
Сформувати стабільні джерела фінансування логістичних проектів через поєднання власних коштів, лізингових механізмів та можливих

грантових/інвестиційних програм. Забезпечити стійкість логістики в умовах війни. Створити резервні маршрути постачань, альтернативні склади в безпечніших регіонах, а також передбачити мобільні логістичні рішення для швидкого реагування у разі загроз.[29]

ВИСНОВКИ

У ході виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи на тему «Удосконалення логістичних операцій підприємства в умовах динамічних змін середовища» було досягнуто поставлену мету та вирішено основні завдання дослідження.

У першому розділі було здійснено теоретичне узагальнення та систематизацію наукових підходів до розуміння сутності логістичних операцій, їхньої структури та ролі в забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку логістики в Україні та світі, зокрема цифровізацію, автоматизацію процесів, розвиток green logistics та адаптацію до глобальних криз, зокрема повномасштабної війни. Виявлено, що ключовими факторами успішної логістики є здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів, впроваджувати інновації та забезпечувати гнучкість логістичних ланцюгів. Також обґрунтовано значущість системного підходу до аналізу зовнішнього середовища, оскільки саме його вплив зумовлює потребу у відповідних управлінських рішеннях у сфері логістики.

У другому розділі проведено аналіз господарської діяльності та логістичних процесів ТОВ «Домінанта Україна». Встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку: зросли обсяги чистого доходу, покращилися показники фінансової стабільності, спостерігається зростання власного капіталу та активів. Проаналізовано експортну діяльність компанії, яка охоплює ринки Європи, Азії, Близького Сходу та Північної Африки, що вимагає адаптивної логістичної стратегії. Також оцінено структуру асортименту продукції, виявлено домінування певних товарних груп, що має враховуватись при плануванні логістичних потоків. Проведено фінансовий аналіз джерел фінансування та ділової активності: показники оборотності активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованостей демонструють підвищення

ефективності логістичних операцій. Скорочення тривалості операційного та фінансового циклів свідчить про покращення внутрішньої координації процесів, що є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності.

У третьому розділі розглянуто можливості удосконалення логістичних операцій на основі результатів попереднього аналізу. Визначено ключові зовнішні фактори впливу на логістичну діяльність підприємства: воєнні дії, зміна ринкової кон'юнктури, нестабільність валютного курсу, інфляційні процеси, цифровізація бізнесу, нестабільність законодавчої бази тощо. Запропоновано модель управлінського рішення з урахуванням зовнішніх викликів, яка базується на системному моніторингу та оперативному реагуванні на ризики. Розроблено рекомендації щодо побудови ефективної системи діагностики зовнішнього середовища, а також напрямки удосконалення логістики. У рамках удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Домінанта Україна» запропоновано такі ключові напрями:

1. Розробка логістичної стратегії середньострокового характеру (3–5 років).
2. Активізація міжнародної кооперації шляхом участі у європейських логістичних програмах та розширення ринків збуту.
3. Інвестування в цифрову трансформацію, включаючи впровадження ERP, WMS, SCM систем та модернізацію логістичної інфраструктури.
4. Адаптація логістики до умов війни, що передбачає резервні маршрути, альтернативні склади та мобільні рішення у разі загроз.

Таким чином, у роботі досягнуто мети дослідження - обґрунтовано наукові підходи та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності логістичних операцій ТОВ «Домінанта Україна» в умовах динамічного середовища. Запропоновані заходи сприятимуть гнучкості та стійкості логістичної системи як на оперативному, так і стратегічному рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беляєвський І. К. Управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища / І. К. Беляєвський. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 248 с.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : підручник / Л. В. Балабанова. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. 368 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент: аналіз, планування, впровадження і контроль / Ф. Котлер ; пер. з англ. Київ : Основи, 2003. 800 с.
4. Герасимчук А. М. Логістичні системи підприємств в умовах зовнішніх викликів / А. М. Герасимчук // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 79. С. 85–91.
5. Коваленко С. В. Управління логістичними потоками в умовах нестабільності середовища / С. В. Коваленко // *Економіка. Управління. Інновації*. 2023. № 2. С. 45–53.
6. Council of Supply Chain Management Professionals. CSCMP Supply Chain Management Definitions URL: <https://cscmp.org/CSCMP/Educate/>
7. Фляйшер К. Аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства: методологічні підходи / К. Фляйшер // *Економіка і управління*. 2016. № 2. С. 54–59.
8. Міщенко А. П. Діагностика зовнішнього середовища підприємства: теорія і практика / А. П. Міщенко, В. Д. Немцов. Київ : Науковий світ, 2020. 208 с.
9. Черенков В. І. Основи стратегічного аналізу в підприємстві / В. І. Черенков. Дніпро : Академія підприємництва, 2019. 164 с.
10. Ковальчук Т. Г. Гнучкість логістичних операцій як фактор конкурентоспроможності підприємства / Т. Г. Ковальчук // *Логістика: теорія і практика*. 2021. №4. С. 34–41.
11. Покотилова О. В. Зовнішнє середовище як чинник логістичних ризиків / О. В. Покотилова // *Бізнес-інформ*. 2020. №8. С. 96–102.

12. ТОВ «Домінанта Україна». Офіційний сайт: URL: <https://dominanta.org.ua>
13. Гайдаєнко Т. А. Стратегічне планування розвитку підприємства / Т. А. Гайдаєнко. Харків : Фінанси і статистика, 2020. 192 с.
14. Довгань Л. Є. Макросередовище бізнесу: оцінка ризиків і можливостей / Л. Є. Довгань *Економічний простір*. 2021. №3. С. 112–117.
15. Ліпчук В. О. Інформаційні технології в логістиці / В. О. Ліпчук . *Логістика: сучасні тенденції*. 2022. №1. С. 22–30.
16. Сидоренко О. Ю. Інновації у логістиці підприємств / О. Ю. Сидоренко // *Вісник економічної науки України*. 2021. №2. С. 76–83.
17. Савчук Н. А. Цифрова трансформація логістики: сучасні підходи / Н. А. Савчук. *Бізнес-Інформ*. 2022. №12. С. 123–130.
18. Ткаченко В. М. Екологічні аспекти логістичної діяльності / В. М. Ткаченко *Екологія та бізнес*. 2020. №7. С. 41–48.
19. Кузнецова С. М. Ефективність системи управління запасами на підприємстві / С. М. Кузнецова. *Економіка та управління*. 2023. №1. С. 88–94.
20. Романенко Н. Г. Управління витратами в логістичній системі / Н. Г. Романенко. *Економічний вісник*. 2021. №5. С. 57–63.
21. Логістика в умовах воєнного стану: нові виклики і рішення / ред. П. П. Мельник. Львів : Логос, 2023. 180 с.
22. Шевченко В. С. Стратегічне управління у сфері логістики / В. С. Шевченко. Київ : КНЕУ, 2022. 250 с.
23. Міжнародні логістичні стратегії / за ред. О. І. Коваль. Харків : Економіка, 2021. 268 с.
24. Кульганік О., Давидюк Л. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів в сучасних організаціях. *Development Service Industry Management*, (3), 221–228. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(33))

25. Боковець В., Давидюк Л., Пілявоз Т., Інноваційні технології в міжнародній логістичній діяльності. *Innovation and Sustainability*, (3), 204–212. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.204.212>
26. Zeleny M. Technology and High Technology: Support Structures and Culture Bias / M. Zeleny. *Journal of Engineering and Technology Management*. 2017. Vol. 8(3). P. 23–34.
27. Боковець В. В., Давидюк Л. П. Управлінські рішення в логістиці : електронний навчальний посібник. Електрон. текст. дані (файл PDF: 2,01 МБ). Вінниця : ВНТУ, 2025. 177 с.
28. World Bank. Logistics Performance Index 2023 URL: <https://lpi.worldbank.org>
29. Кравченко Т. В. Оптимізація логістичних маршрутів в умовах обмежень / Т. В. Кравченко *Логістика і управління*. 2023. №1. С. 49–55.
30. European Commission. Green Logistics Report 2023: URL: <https://transport.ec.europa.eu>
31. Прокопенко І. С. Інноваційний розвиток логістики в Україні / І. С. Прокопенко. *Економіка та держава*. 2022. №6. С. 35–40.
32. Сучасні тренди логістики / За ред. О. А. Сніжко. Вінниця : Універсум, 2023. – 144 с.
33. Міністерство економіки України. Аналітика щодо логістики в умовах війни URL: <https://www.me.gov.ua>
34. Державна служба статистики України [офіційний сайт]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Обов'язковий

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Удосконалення логістичних операцій підприємства в умовах динамічних змін середовища на прикладі ТОВ «Домінанта Україна», м. Вінниця.

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
(бакалаврська кваліфікаційна робота / магістерська кваліфікаційна робота)

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту.
(кафедра, факультет, навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі
системою StrikePlagiarism 9,79 %

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)



Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.



Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.



Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

(прізвище, ініціали, посада)

(підпис)

(прізвище, ініціали, посада)

(підпис)

Особа, відповідальна за перевірку _____
(підпис)

Пілявоз Т.М.
(прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник _____
(підпис)

Давидюк Л.П., доцент кафедри
(прізвище, ініціали, посада)

Здобувач _____
(підпис)

Ризун Н.Р
(прізвище, ініціали)

Додаток Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

Товариство з обмеженою відповідальністю "Домінанта Україна"

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КАТОТТГ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2024	01	01
38309272		
UA05020000000026686		
240		
10.91		

Територія ВІННИЦЬКА

Організаційно-правова форма господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності

Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах

Середня кількість працівників, осіб

22

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Лісова, буд. 6Б, оф. Слобода-Дашковецька, с. СЛОБОДА-ДАШКОВЕЦЬКА, ВІННИЦЬКА обл., 23229

4305176

I. Баланс на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 721,4	4 219,4
Основні засоби :	1010	7 497,5	7 826,6
первісна вартість	1011	12 054,9	15 367,6
знос	1012	(4 557,4)	(7 541,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	10 218,9	12 046,0
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	6 948,9	6 872,2
у тому числі готова продукція	1103	1 208,0	1 103,6
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 421,6	4 466,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6,7	5,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 270,9	2 245,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	2 369,5
Витрати майбутніх періодів	1170	57,1	95,2
Інші оборотні активи	1190	0,4	2,0
Усього за розділом II	1195	11 705,6	16 056,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	21 924,5	28 102,2

Полаток 1

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 781,6	1 781,6
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13 737,3	15 677,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	15 518,9	17 458,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	3 539,3	3 203,4
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	565,7	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 657,2	4 230,9
розрахунками з бюджетом	1620	254,7	856,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	254,7	425,8
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	388,7	2 352,4
Усього за розділом III	1695	2 866,3	7 439,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	21 924,5	28 102,2

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м За звітний період	Код за ДКУД 1801007 За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	44 288,5	28 112,4
Інші операційні доходи	2120	42,7	117,7
Інші доходи	2240	8,1	19,6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	44 339,3	28 249,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(23 470,5)	(19 431,4)
Інші операційні витрати	2180	(18 278,4)	(7 136,4)
Інші витрати	2270	(224,6)	(267,3)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(41 973,5)	(26 835,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 365,8	1 414,6
Податок на прибуток	2300	(425,8)	(254,6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 940,0	1 160,0



Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП Данилишен
Ігор Васильович

Данилишен Ігор Васильович

(ініціали, прізвище)

Возна Валентина Борисівна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Продовження Додатку Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Домінанта Україна"	Дата (рік, місяць, число)	Коди
Територія	ВІННИЦЬКА	за СДРПОУ	2025 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ	38309272
Вид економічної діяльності	Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах	за КОПФГ	UA8502000000002686
Середня кількість працівників, осіб	31	за КВЕД	240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		10.91
Адреса, телефон	вулиця Лісова, буд. 6Б, оф. Слобода-Дашковецька, с. СЛОБОДА-ДАШКОВЕЦЬКА, ВІННИЦЬКА обл., 23229, Україна		4305176

1. Баланс на 31 грудня 2024

р.

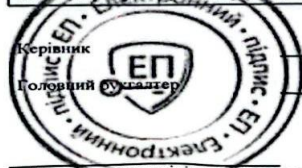
Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 219,4	12 399,4
Основні засоби :	1010	7 826,6	12 694,8
первісна вартість	1011	15 367,6	24 214,7
знос	1012	(7 541,0)	(11 519,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	12 046,0	25 094,2
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	6 872,2	15 717,3
у тому числі готова продукція	1103	1 103,6	1 938,5
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 466,7	7 067,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	5,1	1,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 245,5	1 877,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 369,5	4,7
Витрати майбутніх періодів	1170	95,2	273,7
Інші оборотні активи	1190	2,0	0,4
Усього за розділом II	1195	16 056,2	24 942,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	28 102,2	50 036,2

Продовження Додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 781,6	1 781,6
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15 677,3	18 723,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	17 458,9	20 505,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	3 203,4	7 981,3
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	1 655,7
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4 230,9	15 244,1
розрахунками з бюджетом	1620	856,6	219,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	425,8	219,7
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	426,8
Інші поточні зобов'язання	1690	2 352,4	4 003,1
Усього за розділом III	1695	7 439,9	21 549,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	28 102,2	50 036,2

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2024 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м За звітний період	Код за ДКУД За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	65 034,3	44 288,5
Інші операційні доходи	2120	491,1	42,7
Інші доходи	2240	437,7	8,1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	65 963,1	44 339,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(34 786,3)	(23 470,5)
Інші операційні витрати	2180	(26 790,7)	(18 278,4)
Інші витрати	2270	(670,7)	(224,6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(62 247,7)	(41 973,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	3 715,4	2 365,8
Податок на прибуток	2300	(668,8)	(425,8)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	3 046,6	1 940,0



Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП Данилишен
Ігор Васильович

Данилишен Ігор Васильович

(ініціали, прізвище)

Возна Валентина Борисівна

(ініціали, прізвище)

† Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток В
Обов'язковий
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

до бакалаврської кваліфікаційної роботи
на тему

УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН СЕРЕДОВИЩА
НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДОМІНАНТА УКРАЇНА»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи Л-216
073 «Менеджмент» ОП «Логістика»
Ризун Н. Р. _____

Керівник: к.е.н., доцент кафедри ПЛМ
Давидюк Л.П.

Показники ліквідності

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) 2022 = $11\,705,6 / 2\,866,3 = 4,08$

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) 2023 = $16\,056,2 / 7\,439,9 = 2,16$

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) 2024 = $24\,942 / 21\,549,4 = 1,16$

Коефіцієнт швидкої ліквідності 2022 = $(11\,705,6 - 6\,948,9) / 2\,866,3 = 1,66$

Коефіцієнт швидкої ліквідності 2023 = $(16\,056,2 - 6\,872,2) / 7\,439,9 = 1,23$

Коефіцієнт швидкої ліквідності 2024 = $(24\,942 - 15\,717,3) / 21\,549,4 = 0,43$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності 2023 = $2\,369,5 / 7\,439,9 = 0,32$

Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості 2022 = $(3\,421,6 + 0 + 6,7 + 0 + 0 + 1\,270,9) / (0 + 1\,657,2 + 254,7 + 0 + 0 + 0 + 0 + 0) = 2,46$

Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості 2023 = $(4\,466,7 + 0 + 5,1 + 0 + 0 + 2\,245,5) / (0 + 4\,230,9 + 856,6 + 0 + 0 + 0 + 0 + 0) = 1,32$

Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості 2024 = $(7\,067,4 + 0 + 1,3 + 0 + 0 + 1\,877,2) / (0 + 15\,244,1 + 219,7 + 0 + 0 + 0 + 0 + 0) = 0,58$

Показники рентабельності

Рентабельність (пасивів) активів (чистий прибуток в чисельнику), % 2023 = $(1\,940 / (28\,102,2 / 2 + 21\,924,5 / 2)) * 100 = 7,76$

Рентабельність (пасивів) активів (чистий прибуток в чисельнику), % 2024 = $(3\,046,6 / (50\,036,2 / 2 + 28\,102,2 / 2)) * 100 = 7,8$

Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТ в чисельнику), % 2023 = $((2\,365,8 + 0) / (28\,102,2 / 2 + 21\,924,5 / 2)) * 100 = 9,46$

Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТ в чисельнику), % 2024 = $((3\,715,4 + 0) / (50\,036,2 / 2 + 28\,102,2 / 2)) * 100 = 9,51$

Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТДА в чисельнику), % 2023 = $((2\,365,8 + 0 + 0) / (28\,102,2 / 2 + 21\,924,5 / 2)) * 100 = 9,46$

Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТДА в чисельнику), % 2024 = $((3\,715,4 + 0 + 0) / (50\,036,2 / 2 + 28\,102,2 / 2)) * 100 = 9,51$

Рентабельність власного капіталу, % 2023 = $(1\,940 / (17\,458,9 / 2 + 15\,518,9 / 2)) * 100 = 11,77$

Таблиця 1 - Показники ділової активності ТОВ «Домінанта України»
(показники оборотності)

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +, –
	2023	2024	2024 / 2023
Оборотність власного капіталу, обороти	2,69	3,43	0,74
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	1,77	1,66	-0,11
Фондовіддача, обороти	5,78	6,34	0,56
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти	3,19	3,17	-0,02
Період одного обороту оборотних активів, днів	112,83	113,47	0,64
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	3,4	3,08	-0,32
Період одного обороту запасів, днів	106	116,89	10,89
Коефіцієнт оборотності готової продукції, обороти	38,32	42,76	4,44
Період одного обороту готової продукції, дні	9,39	8,42	-0,97
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	7,76	8,3	0,54
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	46,4	43,35	-3,05
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обороти	6,71	3,39	-3,32
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	53,68	106,34	52,66

Таблиця 2 - Динаміка доходів ТОВ «Домінанта України» в 2022 - 2024 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, -		Відносний приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	28 112,4	44 288,5	65 034,3	16 176,1	20 745,8	57,54	46,84	131,34
Інші операційні доходи	117,7	42,7	491,1	-75	448,4	-63,72	1 050,12	317,25
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0	0	діл. на нуль	діл. на нуль	діл. на нуль
Інші фінансові доходи	0	0	0	0	0	діл. на нуль	діл. на нуль	діл. на нуль
Інші доходи	19,6	0	437,7	-19,6	437,7	-100	діл. на нуль	2 133,16
Інші доходи	0	0	0	0	0	діл. на нуль	діл. на нуль	діл. на нуль
Всього доходів	28 249,7	44 331,2	65 963,1	16 081,5	21 631,9	56,93	48,8	133,5