

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри _____
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.
“___” грудня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"
на тему: **«Формування конкурентної стратегії підприємства на засадах
управління витратами»**

Виконавець:
студент факультету
менеджменту, обліку та
інформаційних технологій
Няньчук Сергій
Андрійович _____

Науковий керівник:
к.е.н., професор
Кублікова Тетяна Борисівна

ОДЕСА - 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність конкурентної стратегії підприємства	6
1.2. Класифікація конкурентних стратегій підприємства	13
1.3. Формування конкурентної стратегії на засадах управління витратами	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ ФІРМА «ЛІМАН»	27
2.1. Аналіз транспортної галузі України	27
2.2. Характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ Фірма «Ліман»	40
2.4. Особливості формування витрат ТОВ Фірма «Ліман»	48
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ	56
3.1. Проблема накопичення відпрацьованих шин як виклик циркулярної економіки	56
3.2. Розробка та оцінка заходів щодо вдосконалення управління витратами на ТОВ Фірма «Ліман»	63
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Одним із ключових етапів системи стратегічного менеджменту є вибір конкретної бізнес-стратегії підприємства, яка забезпечує оптимальні темпи розвитку та стійкі конкурентні позиції на ринку за рахунок ефективного використання внутрішнього потенціалу та наявних можливостей суб'єкта господарювання. Досягнення конкурентних переваг за рівнем витрат, цінами на послуги, широтою та якістю сервісу у цільових сегментах ринку створює для підприємства більш надійний захист від впливу зовнішніх та внутрішньогалузевих факторів.

У цьому контексті стратегічне управління витратами виступає невід'ємною складовою формування та реалізації загальної стратегії підприємства, оскільки в довгостроковій перспективі саме воно забезпечує зростання ефективності діяльності та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Аналіз наукових джерел показує, що теоретичні й прикладні аспекти формування конкурентної стратегії, зокрема на засадах управління витратами, залишаються дискусійними. Саме стратегія, орієнтована на раціональне управління витратами, може мати визначальний вплив на результативність функціонування підприємства в довгостроковому періоді. Водночас відсутність єдиного підходу до трактування сутності конкурентної стратегії та механізмів її формування обумовлює необхідність подальших досліджень, уточнення змісту відповідних категорій і пошуку шляхів удосконалення процесу формування стратегії розвитку підприємства. Сукупність цих факторів зумовила вибір теми кваліфікаційної роботи та підтверджує її актуальність.

Метою роботи є узагальнення теоретичних та практичних засад формування конкурентної стратегії підприємства на основі управління витратами та обґрунтування напрямів її удосконалення для підвищення конкурентоспроможності ТОВ Фірма «Ліман».

Для досягнення даної мети в ході роботи були поставлені наступні **завдання:**

- розкрити сутність конкурентної стратегії підприємства як економічної категорії;
- проаналізувати існуючі підходи до класифікації конкурентних стратегій;
- дослідити особливості формування конкурентної стратегії на засадах стратегічного управління витратами;
- проаналізувати основні тенденції розвитку ринку транспортних перевезень в Україні;
- надати загальну характеристику ТОВ Фірма «Ліман» та дослідити його ключові господарсько-фінансові показники діяльності;
- оцінити існуючу систему управління витратами на підприємстві;
- запропонувати напрями зниження витрат та оптимізації їх структури, обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії підприємства на засадах управління витратами.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань формування та реалізації конкурентної стратегії на ТОВ Фірма «Ліман» з урахуванням особливостей управління витратами.

Методи дослідження. Теоретичною й методологічною основою роботи є загальнонауковий діалектичний підхід до пізнання економічних явищ та процесів. У процесі дослідження застосовано: метод порівняльного економічного аналізу, методи графічного подання результатів, аналіз та синтез, абстрактно-логічне узагальнення, структурний аналіз, а також методи аналізу динамічних рядів. Їх комплексне використання дозволило всебічно оцінити стан і перспективи формування конкурентної стратегії підприємства.

Інформаційною базою роботи є науково-методичні публікації вітчизняних та іноземних учених з проблематики формування конкурентних стратегій, монографії, підручники, навчальні посібники, статті у фахових періодичних виданнях, матеріали конференцій. Практичну основу дослідження становлять фінансова звітність, дані первинного та аналітичного обліку ТОВ Фірма «Ліман», а також внутрішні управлінські документи підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку підходів до формування конкурентної стратегії підприємства на засадах управління витратами, що дозволяє підвищити рівень його конкурентоспроможності на ринку вантажних автомобільних перевезень.

Публікації. Основні результати дослідження відображені у публікації: Няньчук С. А. Екологічні аспекти використання вантажного автотранспорту: шлях до декарбонізації через альтернативні види палива. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: Матеріали сьомої міжнар. наук.–практ. конф., 16-17 жовтня 2025 р.* Одеса. С.152-153.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентної стратегії підприємства

Кінцевий результат функціонування підприємства в умовах ринкової економіки пов'язаний із досягненням стійких переваг у конкурентній боротьбі. Йдеться не про разову, випадкову «перемогу», а про закономірний підсумок системних, послідовних і професійних зусиль персоналу. Реалізація цієї мети безпосередньо залежить від рівня конкурентоспроможності товарів і послуг, тобто від того, наскільки пропозиція підприємства перевищує за своїми характеристиками аналоги конкуруючих фірм.

Будь-який суб'єкт господарювання, що функціонує на ринку, свідомо або несвідомо має певну конкурентну стратегію. Вона може бути цілеспрямовано розроблена в межах процесу стратегічного планування або сформуватися стихійно як сума рішень різних функціональних підрозділів. У другому випадку окремі служби, вирішуючи власні завдання, спираються на професійну логіку, власні мотиви та локальну раціональність. Однак проста сума таких вузькофункціональних підходів, як правило, не формує оптимальну загальну стратегію підприємства і не забезпечує стабільної переваги над конкурентами.

Отже, виникає потреба у свідомому виборі стратегічних пріоритетів і формуванні такої конкурентної стратегії, яка, з одного боку, відповідає тенденціям розвитку ринкової кон'юнктури, а з іншого, максимально використовує сильні сторони підприємства. На відміну від тактичних рішень, орієнтованих на короткострокову адаптацію, конкурентна стратегія має довгостроковий характер (орієнтир 3-5 років) і спрямована на збереження та нарощення переваг у тривалій перспективі [1].

Для детального розкриття проблематики дипломної роботи розглянемо сутність поняття «конкурентна стратегія підприємства» відповідно до трактувань

вітчизняних і зарубіжних дослідників. У більшості сучасних праць зі стратегічного менеджменту конкурентну стратегію розуміють як систему правил, підходів і дій, спрямованих на досягнення та підтримання конкурентоспроможності підприємства у певній галузі. Узагальнення ключових підходів наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Етимологія поняття «конкурентна стратегія»

Автор визначення	Визначення
1	2
В. Ліщинська	Це система стратегічних ініціатив, підходів і дій менеджменту, зорієнтованих на формування й утримання стійкої конкурентної переваги, що проявляється у зростанні клієнтської бази та здатності протидіяти впливу конкурентних сил.
Г. Мінцберг	Це узагальнена модель поведінки підприємства та сукупність правил прийняття рішень, які забезпечують досягнення й довгострокове збереження конкурентоспроможності.
Л. Якимишин	Це система ключових, довгострокових пріоритетів учасників ринку у взаємодії з конкурентами, яка визначає логіку та зміст конкурентних процесів під час здійснення підприємницької діяльності.
Т. Лазоренко, С. Пермінова	Це комплексний план діяльності, що конкретизує місію та цілі підприємства, орієнтує його на підвищення довгострокової ефективності та відображає взаємозв'язок між вибором стратегії і ринковим успіхом фірми.
Г. Мошек	Це система ідей, які визначають спосіб досягнення виграшу в конкурентній боротьбі в певній стратегічній зоні господарювання.
І. Косач, Л. Ладонько, І. Калінько	Це сукупність стратегічних ініціатив, підходів і дій менеджменту, спрямованих на досягнення стійкої конкурентної переваги підприємства.
Л. Кожушко, Т. Кузнецова О. Судук	Це складова ділової стратегії, що охоплює заходи підприємства щодо забезпечення виживання та перемоги в конкурентній боротьбі на ринку конкретного виду продукції.
Т. Назарчук, О. Косіюк	Це довгострокова модель дій підприємства у боротьбі з конкурентами, що ґрунтується на підвищенні якості товарів, зниженні витрат, диференціації продукту та освоєнні нових ринків з метою формування конкурентних переваг.

Джерело: узагальнено автором на основі [2-6]

Узагальнюючи наведені підходи, можна зробити висновок, що конкурентна стратегія підприємства – це цілісна система довгострокових рішень та узгоджених дій, спрямованих на формування й утримання конкурентних переваг, які забезпечують підприємству стійке фінансово-економічне становище та міцні ринкові позиції.

Визначальні чинники стратегічного успіху підприємства, пов'язаного з досягненням конкурентних переваг, доцільно відображати у вигляді відповідної схеми (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Визначальні чинники конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [7]

Стратегічний успіх безпосередньо залежить від наявності довготривалої та стійкої конкурентної переваги. Тривалість такої переваги визначається здатністю підприємства не лише створити її, а й захистити від імітації з боку конкурентів. Стійкість конкурентної переваги зумовлюється:

- характером джерела переваги (унікальність ресурсу, компетенцій, технологій);
- кількістю доступних підприємству джерел переваг;
- спроможністю суб'єкта господарювання постійно формувати нові переваги та оновлювати існуючі.

Процес розроблення конкурентної стратегії відображає комбінацію початкових умов (ресурсний потенціал, позиція на ринку, галузеві обмеження) та творчого управлінського вибору. Співвідношення між цими факторами є унікальним для кожної галузі та підприємства. При цьому в практиці управління часто спостерігається тенденція до переоцінки «заданих» умов і недооцінки можливостей свідомої зміни конкурентного становища за рахунок стратегічних рішень. Досягнення успіху передбачає:

- вибір привабливої конкурентної позиції з урахуванням структури галузі, поведінки конкурентів та власних можливостей;
- приведення усіх видів діяльності підприємства у відповідність до обраного стратегічного курсу.

Базова стратегія конкуренції, яка визначає загальну логіку конкурентної поведінки підприємства, є «ядром» його стратегічної орієнтації. Від адекватності її вибору залежать усі подальші маркетингові, виробничі, фінансові та організаційні рішення. Тому процес її формування має спиратися на низку фундаментальних принципів [8-9]:

- спадкоємність та накопичення досвіду;
- послідовність етапів розроблення й впровадження;
- циклічність стратегічного процесу.

Спадкоємність означає, що розроблення нової конкурентної стратегії має базуватися на глибокому аналізі попереднього досвіду підприємства: успішних рішень, допущених помилок, якісних і кількісних результатів. Це дозволяє не лише уникати повторення хибних кроків, а й відтворювати та масштабувати ефективні практики.

Принцип послідовності відображає логічний зв'язок між етапами: результати попередніх стадій (аналіз середовища, формування цілей, вибір стратегії) зумовлюють зміст наступних (планування, реалізація, контроль).

Порушення послідовності призводить до розриву між стратегією та реальними умовами ринку.

Циклічність стратегічного процесу означає, що розроблення, реалізація, оцінка та коригування стратегії повторюються періодично. В умовах турбулентного середовища стратегія не може бути раз і назавжди заданим документом: вона потребує постійної актуалізації.

Розроблення і впровадження конкурентної стратегії здійснюється за логікою послідовного проходження низки етапів (рис. 1.2).

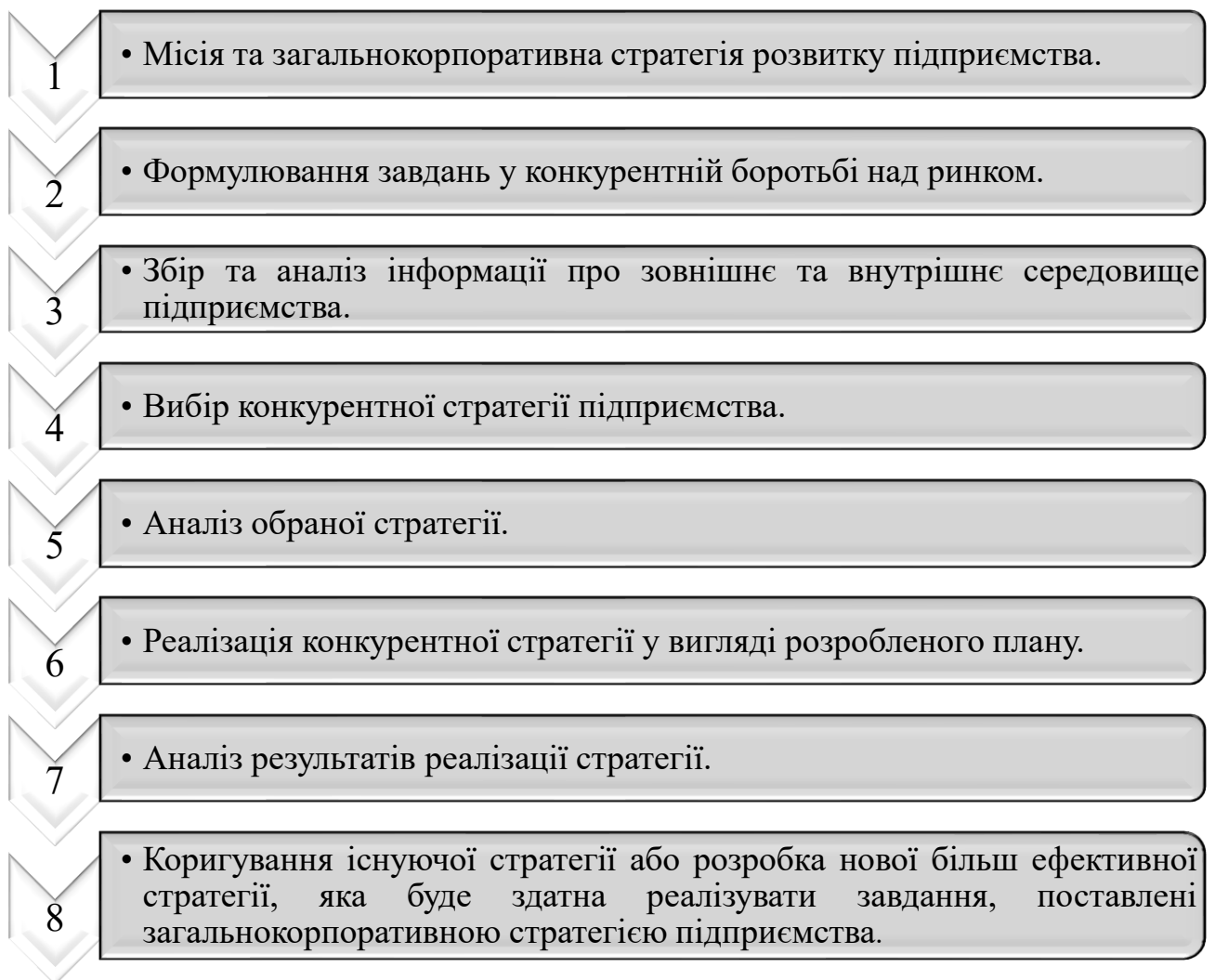


Рис. 1.2. Алгоритм розробки та впровадження конкурентної стратегії

Джерело: сформовано автором на основі [10-12]

З огляду на залучення значної кількості підрозділів і служб до реалізації конкурентної стратегії, доцільно виділяти три основні фази:

- фаза підготовки (1-2 етапи – аналіз середовища, визначення місії та цілей);
- фаза розробки (3-5 етапи – формування стратегічних альтернатив, їх оцінка, вибір базової конкурентної стратегії);
- фаза реалізації (6-8 етапи – деталізація планів, організація виконання, контроль і коригування).

Практика доводить, що приблизно в 70 % випадків саме фаза розробки призводить до суттєвого уточнення або навіть перегляду початкових стратегічних задумів, оскільки глибший аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу висвітлює нові можливості та ризики.

На стадії розроблення стратегії керівництво підприємства формує систему стратегічних завдань, які доводяться до всіх функціональних підрозділів. Паралельно здійснюється аналіз ринку (інтенсивність конкуренції, структура попиту, бар'єри входу, поведінка ключових гравців) і оцінка поточної конкурентної позиції організації. Широкого поширення набуває SWOT-аналіз, що дозволяє систематизувати та синтезувати інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Фактично SWOT-аналіз виступає «містком» між аналітичною стадією та формулюванням конкретних стратегічних рішень.

Після ухвалення рішення щодо вибору певної конкурентної стратегії настає етап її реалізації, який передбачає трансформацію стратегічних настанов у конкретні плани, програми та бюджети. Важливим інструментом є план реалізації конкурентної стратегії, який доцільно формувати у вигляді структурованого документу, що включає такі основні розділи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

План реалізації конкурентної стратегії

Назва елементу	Характеристика
Резюме	Стислий виклад сутності стратегії, ключових цілей та очікуваних результатів
Аналіз поточного становища на ринку	Характеристика основних тенденцій розвитку ринку, поведінки споживачів, економічних і політичних умов
Оцінка рівня ринкової конкуренції	Аналіз конкурентів, їхніх стратегій, сильних і слабких сторін
Аналіз економічної ефективності за минулий період	Співставлення фактичних і планових результатів, виявлення причин відхилень
Опис обраної конкурентної стратегії	Формулювання цілей, завдань і стратегічних пріоритетів підприємства
Обґрунтування стратегії	Результати SWOT-аналізу, опис умов успішної реалізації, основних ризиків та шляхів їх мінімізації
План реалізації	Деталізація заходів із розподілом відповідальних, термінів, ресурсів, а також прив'язкою до комплексу маркетингових рішень (4P)
Фінансовий план	Бюджет реалізації стратегії, джерела фінансування, прогнозовані фінансові результати

Джерело: узагальнено автором на основі [12-13]

Універсального алгоритму розроблення конкурентної стратегії не існує. Водночас сформувався набір інструментів стратегічного аналізу та планування, які тривалий час успішно застосовуються для визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства (рис. 1.3).

Після завершення періоду дії стратегії її результати мають бути всебічно проаналізовані. У разі недосягнення запланованих показників стратегія підлягає коригуванню або заміні. Якщо ж стратегія забезпечила бажаний ефект, вона може бути продовжена, але з урахуванням обов'язкової адаптації до нових умов середовища.

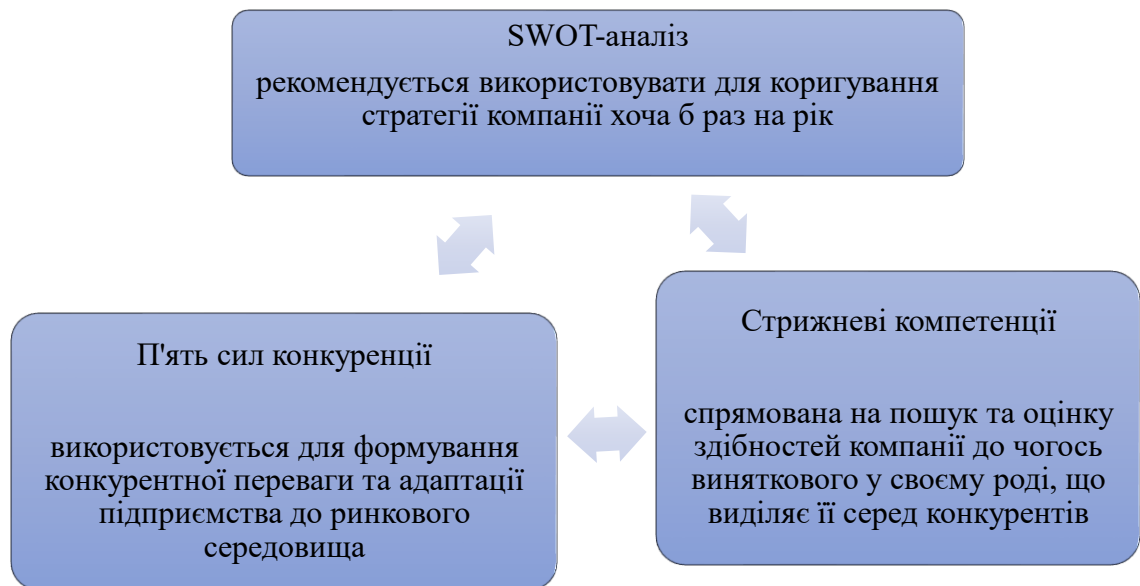


Рис. 1.3. Інструменти для розробки конкурентної стратегії підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Особливої уваги потребує той факт, що значна частина підприємств взагалі не формалізує конкурентну стратегію, обмежуючись ситуативними рішеннями. Це перетворюється на одну з ключових слабких сторін бізнесу. Наявність чіткого стратегічного плану дозволяє «прожити» можливі помилки в теорії, не допускаючи їхніх дорогих наслідків на практиці.

1.2. Класифікація конкурентних стратегій підприємства

Як інструмент досягнення довгострокових цілей конкурентна стратегія ґрунтується на прогнозуванні розвитку зовнішнього середовища та аналітичній оцінці потенціалу підприємства. Її зміст має бути адаптивним до змін ринкових умов та мобілізувати ресурси господарюючого суб'єкта на досягнення визначених цілей.

У науковій літературі сформовано розгалужену систему класифікацій конкурентних стратегій. Узагальнений підхід зображено на рис. 1.4.

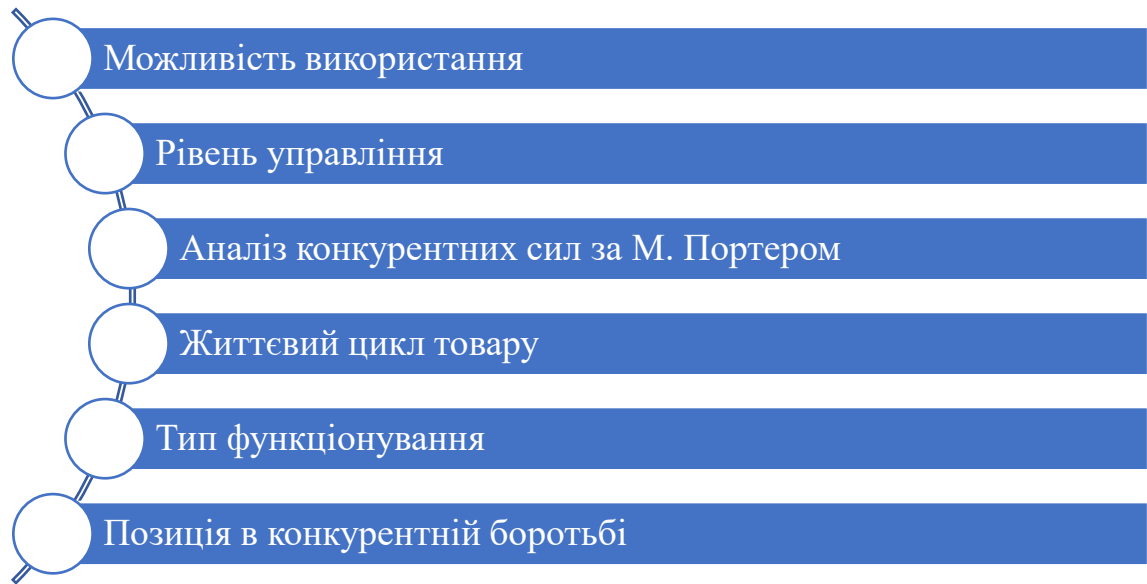


Рис. 1.4. Класифікація конкурентних стратегій підприємства

Джерело: зведено автором на основі [15-17]

За можливістю використання виділяють типові та оригінальні стратегії. Типові стратегії є певним «еталоном», який підприємство адаптує до власних умов (наприклад, базові стратегії М. Портера). Оригінальні стратегії розробляються під конкретну ситуацію розвитку фірми та ринку, враховують унікальні особливості компанії.

За рівнем управління розрізняють:

- корпоративну стратегію – визначає загальний напрям розвитку підприємства (портфель бізнесів, інтеграційні рішення, вихід на нові ринки тощо);
- ділову (бізнесову) стратегію – забезпечує довгострокову конкурентоспроможність окремого стратегічного господарського підрозділу;
- функціональні стратегії – деталізують основну стратегію за напрямками діяльності (маркетинг, фінанси, персонал, логістика тощо);
- операційні стратегії – стосуються роботи окремих підрозділів, виробничих ліній, центрів витрат.

Цікавою є класифікація за типом функціонування підприємства («біологічні типи» фірм):

- Комутанти – малі та середні підприємства, що легко адаптуються до змін попиту, часто пропонують товари-імітатори або підробки, швидко перемикаються з одного ринку на інший. Основою стратегії є гнучкість і пристосовуваність.
- Патієнти – вузькоспеціалізовані середні підприємства, які займають стійкі ринкові ніші й орієнтуються на високоякісні товари з низькими витратами.
- Віоленти – великі підприємства-«гіганти», що контролюють значну частку ринку. Їхня стратегія базується на ефекті масштабу та задоволенні масового попиту.
- Експлеренти – інноваційні новачки ринку, для яких основою конкурентної переваги є нові технології, продукти й ідеї, часто за підтримки зовнішнього фінансування.
- Літаленти – підприємства з надмірно ускладненою, неефективною структурою та погіршенням фінансових результатів. Для них актуальні стратегії глибокої реструктуризації, перепрофілювання та рефінансування.

За позицією в конкурентній боротьбі виділяють наступальні й оборонні стратегії. Наступальна стратегія притаманна підприємствам, що прагнуть активно розширювати ринкову частку, виводять принципово нові продукти, формують нові стандарти якості. Оборонна стратегія орієнтована на утримання вже завойованих позицій, оптимізацію співвідношення «витрати – результат», збереження лояльності існуючих клієнтів.

З урахуванням життєвого циклу товару С. Бондаренко та О. Свиринюк виокремлюють стратегії [18, с. 59]:

- концентрованого зростання – посилення позицій з існуючим асортиментом на вже освоєних ринках або вихід із цим самим продуктом на нові ринки;

- інтегрованого зростання – вертикальна інтеграція з постачальниками, дистриб'юторами, торговими посередниками;
- диверсифікованого зростання – розширення видів діяльності та номенклатури товарів за рахунок нових продуктів;
- цілеспрямованого скорочення – оптимізація бізнесу в умовах спадів, криз, кардинальних змін в економіці.

Одними з найвідоміших є базові конкурентні стратегії М. Портера [16]:

- лідерство у витратах – досягнення мінімального рівня витрат у галузі за збереження прийнятної якості;
- диференціація – створення унікальної споживчої цінності, за яку покупець готовий платити більше;
- фокусування – концентрація зусиль на вузькому сегменті ринку з кращим, ніж у конкурентів, задоволенням специфічних потреб.

Кожна із цих стратегій має власні переваги й обмеження з точки зору захисту від п'яти сил конкуренції (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Переваги та обмеження базових конкурентних стратегій М. Портера

Переваги стратегії	Обмеження стратегії
Стратегія лідерства за витратами	
<ul style="list-style-type: none"> – ціна виступає головним інструментом конкурентної боротьби; – стандартизований і простий у виготовленні продукт полегшує масове виробництво та знижує собівартість; – відсутність суттєвих можливостей для диференціації робить цінову конкуренцію логічним та природним шляхом посилення позицій; – наявність великих покупців із сильною торговою силою сприяє зростанню обсягів реалізації за рахунок оптових закупівель. 	<ul style="list-style-type: none"> – технологічні зміни можуть знецінити раніше накопичений досвід та інвестиції у виробництво; – конкурентні переваги за витратами відносно легко копіюються іншими підприємствами галузі; – надмірна концентрація на мінімізації витрат призводить до запізнених змін у товарі та втрати його привабливості для споживачів.
Стратегія диференціації	
<ul style="list-style-type: none"> – існує багато можливостей відокремити продукт від товарів конкурентів; – підприємство може спиратися на унікальні 	<ul style="list-style-type: none"> – ціновий розрив між диференційованим продуктом і товарами конкурентів з низькими витратами може стати надто

виробничі, технологічні або маркетингові ноу-хау; – різноманітність потреб потенційних споживачів підвищує сприйнятливість до розширення споживчих властивостей продукту; – складна, сегментована структура ринку створює додаткові можливості для формування стійкої лояльності до бренду.	великим, унаслідок чого утримати прихильність споживачів складно; – у міру того, як товар стає звичним, значущість диференційних характеристик для споживачів знижується; – поява імітацій та підробок послаблює відчуття унікальності продукту в очах покупців.
Стратегія фокусування	
– для більшості конкурентів вихід у вибрану вузьку нішу є занадто дорогим або організаційно складним; – підприємство може ефективно працювати в обмеженому сегменті за умови недостатності ресурсів для охоплення широкого ринку; – сегменти галузевого ринку істотно відрізняються за місткістю, темпами зростання та рівнем конкурентного тиску, що створює привабливі ніші; – існують невеликі групи споживачів зі специфічними, недостатньо задоволеними потребами, на яких можна спеціалізуватися.	– різниця в цінах між спеціалізованим продуктом і масовими товарами конкурентів може стати надмірною; – відмінності між вимогами споживачів цільового сегмента та ринку загалом поступово скорочуються, що зменшує ефект вузької спеціалізації; – конкуренти можуть увійти в ще вужчі підсегменти всередині обраної ніші, посилюючи конкуренцію та знижуючи прибутковість.

Джерело: узагальнено автором на основі [16, 19-20]

Згідно з підходом Ф. Котлера, виділяють стратегії ринкового лідера, челенджера, послідовника й нішера (рис. 1.5), які відрізняються характером маркетингових дій, ступенем агресивності, інноваційності, рівнем ризику [21] .

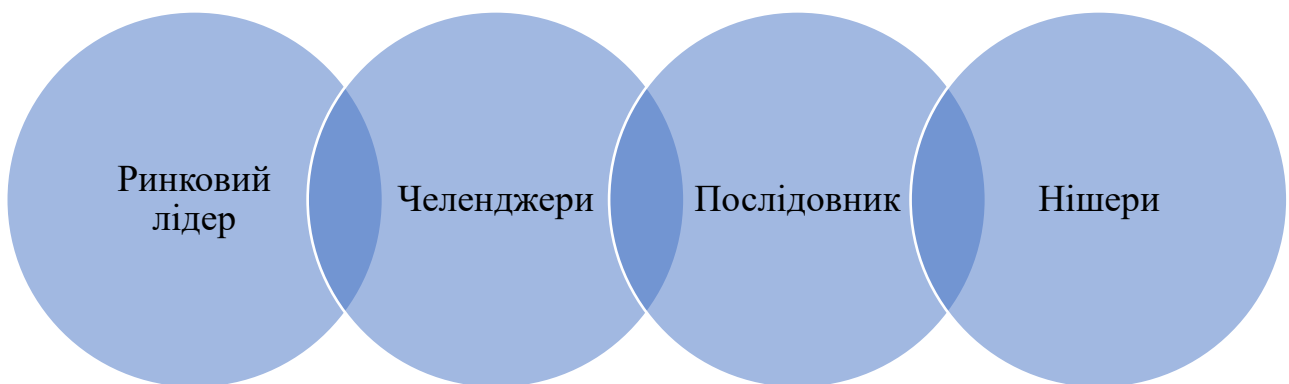


Рис. 1.5. Класифікація конкурентних стратегій підприємства за Ф. Котлером

Ринковий лідер охоплює найбільшу частку відповідного ринку. Саме він задає тон у зміні цінової політики, визначає ключові напрями інновацій, масштаби та інтенсивність рекламної й збутової діяльності. Фактично ринковий лідер формує правила гри та параметри маркетингового комплексу на певному сегменті ринку.

Челенджери – це компанії, які посідають другі чи треті позиції за ринковою часткою, демонструють динамічний розвиток і вважають головною стратегічною метою здобуття лідерства, тобто збільшення своєї частки ринку. Базовим типом конкурентної стратегії для челенджера є стратегія наступу. Він може обирати об'єктом атаки ринкового лідера, іншого потужного челенджера або меншу за масштабом фірму.

Послідовники – це підприємства, які успішно функціонують на ринку, але не ставлять за мету досягнення першості. Їхня стратегічна орієнтація полягає в утриманні та захисті наявної ринкової частки. Використовуючи підхід «слідування за лідером», вони зосереджуються на збереженні власної клієнтської бази. Як правило, послідовник має обмежену, але помітну конкурентну перевагу на своєму цільовому сегменті й уникає надмірно агресивних дій, що могли б порушити існуючу конкурентну рівновагу.

Нішери обслуговують порівняно невеликий сегмент ринку, який не є привабливим або залишається поза фокусом уваги великих компаній (реалізують стратегію ринкової ніші). Ключова ідея такої стратегії полягає у глибокій спеціалізації фірми на певному, чітко окресленому сегменті ринку.

Таким чином, аналіз наведених класифікацій дозволяє зробити висновок, що конкурентні стратегії тісно пов'язані з іншими видами стратегій підприємства, а їх проєктування має враховувати: розмір бізнесу, галузеву специфіку, організаційно-правову форму, ступінь цифровізації, вплив воєнних ризиків тощо. Відповідність обраної стратегії структурі конкурентного середовища й динаміці ринку є ключовою умовою її дієвості.

1.3. Формування конкурентної стратегії на засадах управління витратами

Стратегічне управління витратами є важливою складовою стратегічного менеджменту підприємства. Воно розглядається як процес прийняття та реалізації довгострокових рішень щодо витрат, у центрі якого знаходиться стратегічний вибір, заснований на зіставленні ресурсного потенціалу підприємства з можливостями й загрозами зовнішнього середовища. В такому підході конкурентна стратегія на основі управління витратами виконує допоміжну, але надзвичайно важливу функцію – забезпечує цінову конкурентоспроможність компанії.

Управління витратами охоплює виконання всіх класичних функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль) з урахуванням специфіки витрат як об'єкта впливу. Витратам притаманні динамічність, різноманітність, складність вимірювання, а також неоднозначний вплив на кінцевий результат [22]. Саме тому стратегічне управління витратами потребує системного підходу.

Система стратегічного управління витратами ґрунтується на таких принципах [23]:

- системність в управлінні витратами;
- методична єдність на різних рівнях управління;
- орієнтація на весь життєвий цикл товару;
- поєднання зниження витрат із підтриманням належної якості;
- попередження зайвих (непродуктивних) витрат;
- використання сучасних методів зниження витрат;
- удосконалення інформаційного забезпечення;
- стимулювання підрозділів до економії ресурсів.

До основних завдань стратегічного управління витратами належать (рис. 1.6).

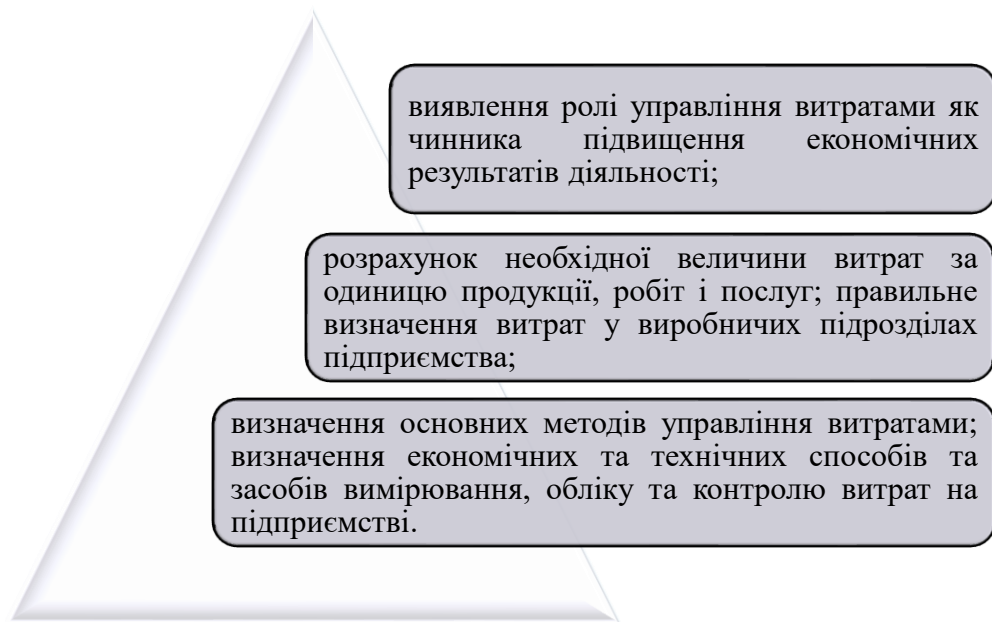


Рис. 1.6. Завдання стратегічного управління витратами підприємства

Джерело: сформовано автором на основі даних [22-23]

Ключова особливість стратегічного управління витратами полягає у виборі відповідних методів аналізу витрат, визначенні цілей такого аналізу та розумінні поведінки витрат у часі. Важливим є врахування того, які витрати є фіксованими, які – змінними, як вони реагують на зміну обсягів діяльності, структурні й управлінські рішення. Складові системи стратегічного управління витратами подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Система стратегічного управління витратами підприємства

Аналіз вартісного ланцюга	Стратегічне позиціонування	Аналіз витратоформуючих факторів
1) постачальників	1) лідерство за рахунок зниження витрат	1) структурні фактори
2) підприємства-виробника	2) диференціація продукції	2) функціональні фактори
3) каналів розподілу		

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Конкурентна стратегія, побудована на засадах управління витратами, є одним із найпотужніших підходів до забезпечення позицій підприємства на ринку, оскільки дозволяє стати постачальником продукції з мінімально можливими витратами при збереженні прийнятної якості. Це, своєю чергою, дає змогу або встановлювати нижчі ціни, розширюючи частку ринку, або отримувати вищий прибуток за ринкового рівня цін.

Стратегічна мета такого підходу полягає у створенні стійкої переваги у витратах та її монетизації у формі зростання продажів і прибутковості. Перевага у витратах сприяє нарощенню обсягів реінвестування у модернізацію виробництва, інновації, цифрові рішення (ERP-системи, системи контролінгу), що формує позитивний «замкнений цикл» розвитку.

Формування конкурентної стратегії на базі управління витратами ґрунтується на двох ключових підходах:

1. Оптимізація витрат у межах існуючого ланцюжка цінності – удосконалення кожної ланки виробничого та управлінського процесу.
2. Перебудова ланцюга витрат – вилучення або радикальна трансформація найбільш витратних елементів бізнес-моделі.

При управлінні ланцюжком цінності на витрати впливають дві групи чинників [24-26]:

- структурні чинники (зумовлені галузевою специфікою, технологіями, масштабами діяльності);
- управлінські чинники (наслідок рішень менеджменту щодо організації процесів, асортименту, сервісу тощо).

До структурних чинників належать:

1. Ефект масштабу виробництва – розподіл постійних витрат на більший обсяг продукції, стандартизація, укрупнення партій виробництва, оптимізація логістики.

2. Ефект кривої навчання – зниження витрат унаслідок накопичення досвіду й підвищення професійної майстерності персоналу.
3. Координація взаємозалежних видів діяльності – узгодження процесів закупівлі, виробництва, збуту, сервісу.
4. Спільне використання устаткування та технологій – економія за рахунок мультифункціонального обладнання, спільної інфраструктури.
5. Рациональне використання ресурсів – глибока переробка сировини, зниження втрат, вторинне використання відходів (що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів воєнної економіки).
6. Економія на масштабних закупівлях – знижки постачальників при закупівлі великих партій, оптимізація складських запасів.
7. Переваги вертикальної інтеграції – інтеграція з постачальниками або збутовими структурами з метою контролю витрат уздовж ланцюга поставок.
8. Розташування підприємства – вплив регіональних відмінностей у ставках заробітної плати, податках, вартості енергії, транспортних тарифах.

До управлінських чинників відносять: використання переваг «першого ходу» (ранній вихід на ринок); рівень завантаження виробничих потужностей; стратегічні рішення щодо ширини асортименту, рівня сервісу, якості; рівень оплати праці й системи мотивації; ступінь інтеграції вгору/вниз по ланцюгу створення вартості; вимоги до якості й характеристик матеріалів; рішення про створення або придбання нових виробничих потужностей.

Підприємство може суттєво знизити витрати за рахунок реструктуризації організаційних процесів, упровадження електронних технологій, переходу до прямого маркетингу, спрощення конструкції продукту, підвищення гнучкості технологій, використання альтернативних джерел енергії та сировини, переміщення окремих операцій у регіони з нижчими витратами тощо.

Запровадження системи стратегічного управління витратами передбачає:

- використання єдиної термінології та стандартів відображення витрат;

- забезпечення доступності достовірних даних про витрати для всіх рівнів управління;
- виявлення причин виникнення тих чи інших витрат та їхнього зв'язку зі створюваною цінністю;
- орієнтацію не лише на ліквідацію наслідків, а на попередження неефективних витрат у майбутньому.

Загальну логіку процесу стратегічного управління витратами підприємства подано на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Схема стратегічного управління витратами підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [27]

Впроваджуючи конкурентну стратегію на засадах управління витратами, необхідно враховувати як корпоративну та організаційну культуру, так і технологічні особливості галузі. Ці чинники зумовлюють відмінності у

сприйнятті змін, готовності до інновацій, ставленні персоналу до економії ресурсів.

Для ефективного впровадження такої стратегії мають бути забезпечені такі базові умови:

1. Здатність підприємства обрати й застосовувати адекватну методологію стратегічного управління витратами.
2. Наявність достовірної інформаційної бази щодо витрат у розрізі продуктів, процесів, підрозділів, що відображає реальний стан справ.
3. Узгодженість стратегії управління витратами із загальною системою стратегічного управління та її підсистемами (маркетинг, фінанси, виробництво, логістика).
4. Оптимальний (мінімально необхідний) рівень витрат на функціонування самої системи управління витратами.

Крім того, слід звертати увагу на оптимізацію управління витратами як послідовний управлінський цикл, що поєднує діагностику проблем, ухвалення рішень, їх реалізацію та контроль із постійним інформаційним супроводом і подальшим удосконаленням системи (рис. 1.8).

1. На першому етапі визначаються ключові «вузькі місця» у витратах, їх першопричини та фінансові наслідки для стійкості підприємства. Узгоджуються цілі оптимізації з корпоративною стратегією та окреслюються можливі альтернативи управлінського впливу, що дозволяє фокусуватися не лише на короткостроковій економії, а й на довгостроковій конкурентоспроможності.

2. Формування управлінського рішення передбачає створення інформаційно-аналітичної бази, вибір критеріїв результативності, моделювання сценаріїв і прогнозування поведінки витрат під дією зовнішніх та внутрішніх чинників. Для обґрунтування застосовуються методи кореляційного, факторного та індексного аналізу, сценарне планування й аналітичне вирівнювання, що дає змогу визначити оптимальний набір управлінських дій.

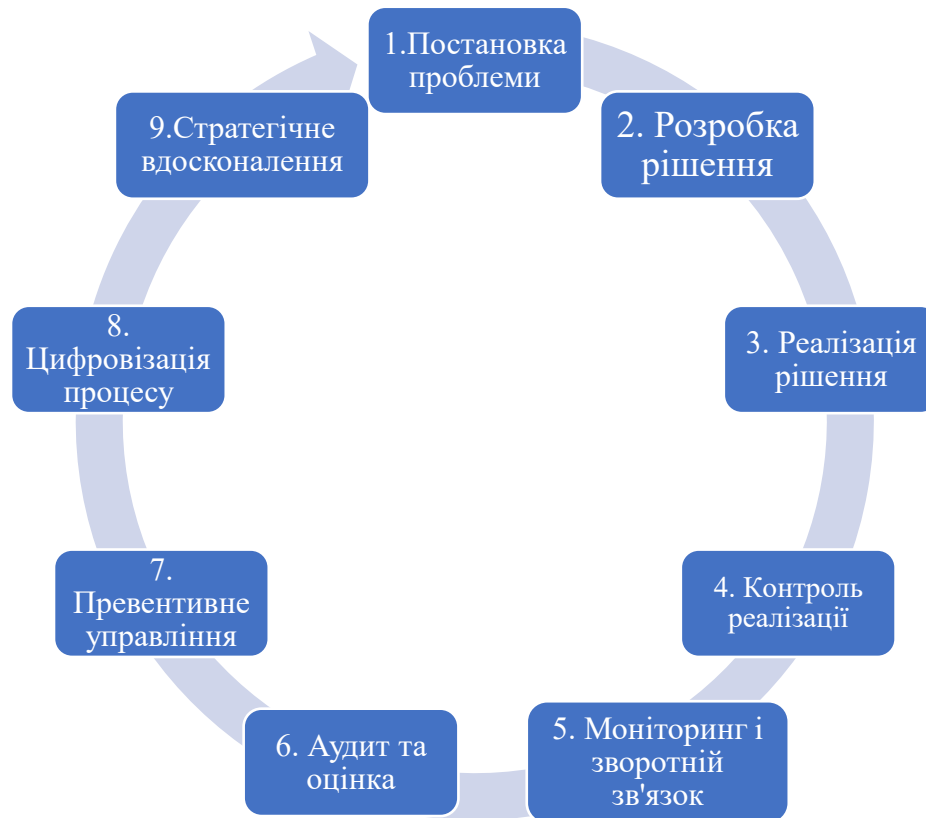


Рис. 1.8. Оптимізація управління витратами

Джерело: сформовано автором на основі [29-32]

3. Впровадження рішення здійснюється через організацію управління витратами на рівні центрів відповідальності, координацію структурних підрозділів, оперативне регулювання відхилень і налаштування мотивації персоналу на досягнення планових показників.

4. Контроль виконання охоплює оцінювання досягнення запланованих результатів, аналіз причин відхилень, перевірку ефективності управлінських дій і пошук внутрішніх резервів зниження витрат. Використовуються показники моніторингу, звітність центрів відповідальності та інструменти факторного аналізу.

5. Інформаційно-аналітичний моніторинг і зворотний зв'язок представляє собою безперервний процес збору, оброблення й аналізу даних щодо структури та динаміки витрат і результативності використання ресурсів.

Застосовуються ERP/BI/CRM/HRM-рішення, dashboards, KPI, ROI, EVA, що забезпечує своєчасне коригування управлінських рішень.

6. Проводиться перевірка ефективності механізму управління витратами, його відповідності стратегічним цілям, нормативним вимогам і вимогам цифрової безпеки. Фінансовий, логістичний та внутрішній управлінський аудит допомагають виявити «вузькі місця» контролю та обліку.

7. Формуються інструменти прогнозування й попередження ризиків (інфляційних, валютних, логістичних, технологічних, безпекових), визначаються порогові значення індикаторів та готуються сценарії реагування для мінімізації втрат.

8. Цифрова трансформація управління витратами спрямовані на інтеграцію цифрових технологій у весь ланцюг: від збору даних до аналітики та прогнозування. ERP/CRM/SCM/HRM-рішення підвищують прозорість, автоматизують розрахунки, узгоджують інформаційні потоки та прискорюють ухвалення рішень.

9. Завершальний етап передбачає узагальнення отриманих результатів, оновлення стратегії оптимізації, коригування політик і процедур відповідно до змін ринку та цілей підприємства, а також розвиток компетентностей персоналу для впровадження нових підходів.

Таким чином, застосування сучасних стратегічних підходів до управління витратами дає змогу приймати управлінські рішення не лише виходячи з поточних фінансових показників, а й із позицій довгострокової конкурентоспроможності. Водночас практичне впровадження такої стратегії в українських реаліях потребує подальших наукових розробок, зокрема з урахуванням галузевих особливостей, воєнних ризиків, енергетичної та логістичної нестабільності. Це відкриває перспективи для поглиблення теоретичних досліджень і розроблення методичних рекомендацій, адаптованих до умов національної економіки.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ ФІРМА «ЛІМАН»

2.1. Аналіз транспортної галузі України

Транспорт є базовою інфраструктурною галуззю, що забезпечує задоволення суспільних потреб у переміщенні вантажів і пасажирів та створює передумови для стійкого функціонування економіки. В умовах воєнного стану транспортна система набуває додаткового стратегічного значення, оскільки визначає можливості експорту, забезпечення внутрішнього ринку ресурсами, а також оперативність логістики критичної інфраструктури та гуманітарних перевезень.

З одного боку, транспорт виступає елементом ринкової інфраструктури, забезпечуючи фізичну реалізацію обміну товарами та надання послуг населенню, а з іншого – є повноцінним суб'єктом ринку, який формує попит на засоби транспортного виробництва та реалізує транспортні послуги, переміщуючи товари й пасажирів. Сукупність взаємопов'язаних видів перевезень формує транспортний ринок із різними технологіями, рівнями витрат і стандартами якості сервісу.

Основним нормативно-правовим актом транспортного законодавства України є Закон України «Про транспорт». Відповідно до ст. 1 Закону, транспорт визначено як одну з найважливіших галузей громадського виробництва, що покликана задовольняти потреби населення та виробництва у перевезеннях [33].

Реалізація поставлених завдань здійснюється через функціонування Єдиної транспортної системи України, до складу якої входять транспорт загального користування (залізничний, морський, автомобільний, авіаційний, річковий), промисловий залізничний транспорт, відомчий транспорт, трубопровідний транспорт, а також шляхи сполучення загального користування (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структура транспортної системи України

Джерело: побудовано автором на основі [34]

Єдина транспортна система має відповідати вимогам суспільного виробництва та національної безпеки, забезпечувати розгалужену інфраструктуру для повного циклу транспортних послуг (зокрема складування, перевантаження й технологічну підготовку вантажів), а також підтримувати зовнішньоекономічні зв'язки України. Переваги та обмеження ключових видів транспорту узагальнено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки видів транспорту

Вид транспорту	Переваги	Недоліки
Залізничний	<ul style="list-style-type: none"> стабільність роботи за більшості погодних умов; висока провізна спроможність і вантажопідйомність; придатність для широкої номенклатури вантажів; відносно нижча собівартість на середні та далекі відстані; ефективна організація вантажно-розвантажувальних операцій. 	<ul style="list-style-type: none"> нерівномірне покриття мережі; значні капітальні витрати на будівництво та утримання інфраструктури; перевантаження окремих ділянок магістралей і вузлів; обмежені можливості доставки «від дверей до дверей».

Автомо- більний	<ul style="list-style-type: none"> • висока мобільність та оперативність перевезень; • доставка за схемою «від дверей до дверей»; • зручність для малих партій та частих відправок; • широкий вибір перевізників і гнучкі умови сервісу; • можливість регулярних рейсів і швидкого коригування маршрутів. 	<ul style="list-style-type: none"> • залежність швидкості та надійності від стану та завантаженості доріг; • вища собівартість; • ризики затримок, пошкоджень і простоїв у дорозі; • підвищені ризики втрат і крадіжок у логістичному ланцюжку; • менша вантажопідйомність.
Водний	<ul style="list-style-type: none"> • економічність перевезень великих партій; • значна вантажомісткість суден; • відносно прямі маршрути на окремих напрямках. 	<ul style="list-style-type: none"> • залежність від погодних умов та сезонності навігації; • висока капіталомісткість портової інфраструктури та флоту; • нижча швидкість доставки; • підвищені вимоги до пакування, кріплення та безпеки вантажів.
Трубо- провідний	<ul style="list-style-type: none"> • можливість безперервного транспортування великих обсягів; • мінімальна собівартість переміщення на одиницю продукції; • герметичність і технологічна безперервність процесу; • відносно невеликі стартові вкладення на одиницю пропускної спроможності; • слабка залежність від кліматичних факторів; • висока операційна ефективність. 	<ul style="list-style-type: none"> • обмеження за номенклатурою (переважно рідини та газу); • ризики аварій, витоків та екологічних збитків.
Авіаційний	<ul style="list-style-type: none"> • доступність для віддалених і важкодоступних територій; • найвища швидкість доставки; • скорочення маршруту порівняно з іншими видами транспорту; • нижчі страхові ставки для специфічних вантажів; • відносно менші витрати на тару та пакування для окремих категорій. 	<ul style="list-style-type: none"> • висока залежність від метеоумов та режиму роботи аеропортів; • значні витрати на повітряні судна та аеродромну інфраструктуру; • обмежена вантажопідйомність; • висока вартість перевезень у перерахунку на одиницю вантажу.

Джерело: узагальнено автором самостійно

Структура перевезення вантажів за видами транспорту в Україні свідчить про домінування залізничного та автомобільного транспорту. У 2024 р. залізницею було перевезено 174,9 млн. т вантажів, автомобільним транспортом – 128,8 млн. т, що разом формує понад 95 % загального обсягу перевезень [35]. Водний транспорт забезпечив перевезення лише близько 2,2 млн. т, що зумовлено

тривалою блокадою частини морських портів, обмеженнями судноплавства та необхідністю переорієнтації потоків на дунайські та альтернативні маршрути.

Частка трубопровідного та авіаційного транспорту у структурі перевезень є незначною, що пояснюється як специфікою номенклатури вантажів, так і руйнуванням окремих об'єктів інфраструктури. Переважна роль залізничного й автомобільного транспорту зумовлює підвищені вимоги до пропускної спроможності прикордонних переходів, стану автомобільних доріг, ефективності роботи терміналів та логістичних центрів. У перспективі це формує попит на розвиток мультимодальних перевезень, розширення складів відповідального зберігання, а також цифровізацію процесів управління вантажопотоками.

До повномасштабного вторгнення росії транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність формували близько 6 % валової доданої вартості країни та забезпечували робочими місцями понад мільйон осіб [35]. У 2022 р., внаслідок воєнних дій, скорочення виробництва, блокади морських портів та руйнування інфраструктури, частка галузі у ВВП суттєво знизилася, а обсяги вантажних і пасажирських перевезень впали майже удвічі порівняно з довоєнним періодом (рис. 2.2).

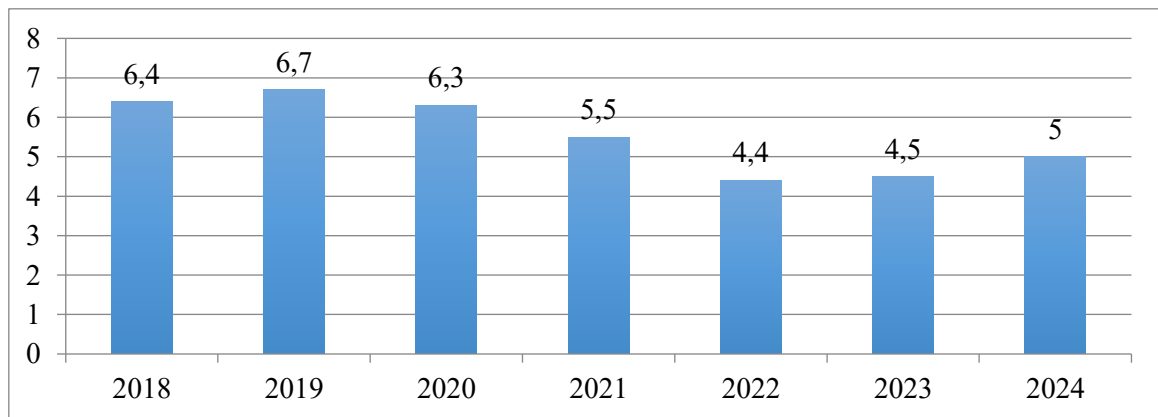


Рис.2.2. Частка транспортної галузі у ВВП України, %

Джерело: побудовано автором на основі [35]

У 2023-2024 рр. спостерігається поступове відновлення, зокрема збільшення обсягів вантажних перевезень та активізація логістичної діяльності, але показники все ще залишаються нижчими за рівень 2019-2021 рр.

За таких умов особливого значення набуває ідентифікація макрочинників, для комплексної оцінки яких було використано саме PEST-аналіз, який передбачає групування чинників за чотирма блоками: політичним (P), економічним (E), соціальним (S) та технологічним (T).

1. Впровадження технологій безготівкових розрахунків у транспорті.

Протягом останнього десятиріччя в Україні спостерігається стале зростання частки безготівкових операцій з використанням платіжних карток. Якщо у 2014 р. на безготівкові розрахунки припадало близько чверті обсягу операцій, то у 2023 р. їх частка перевищила 60 %, а у 2024 р. – ще більше зросла (рис. 2.3).

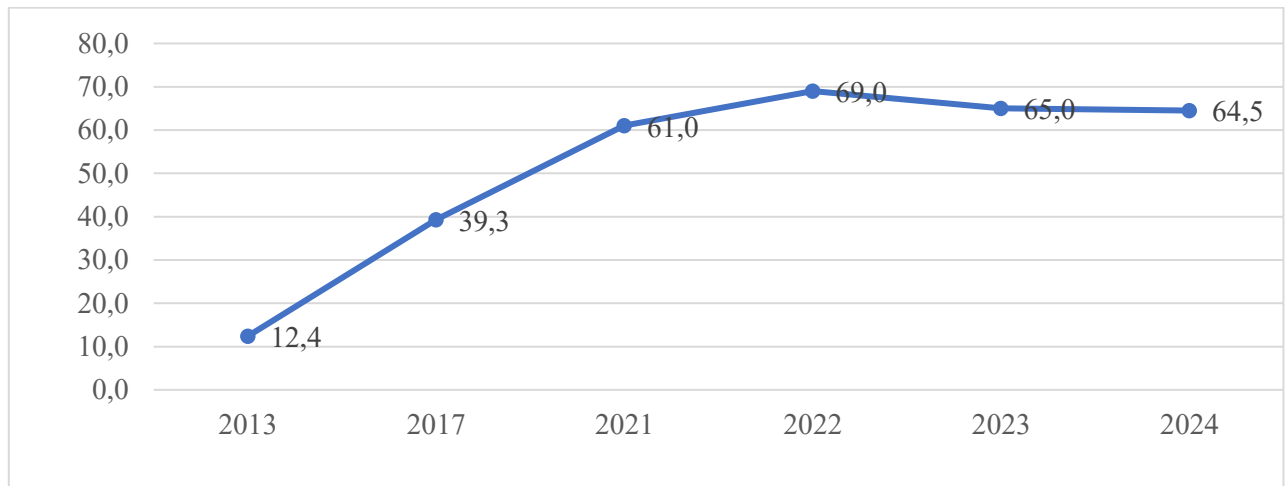


Рис.2.3. Питома вага безготівкових розрахунків в Україні 2014-2024 рр., %
Джерело: побудовано автором на основі [35-36]

Ця тенденція безпосередньо стосується транспортної сфери: у великих містах активно впроваджується електронний квиток, безконтактна оплата проїзду банківськими картками та через мобільні додатки, розвиваються цифрові сервіси

бронювання квитків на міжміські та міжнародні перевезення. Безготівкові розрахунки підвищують прозорість доходів перевізників, зменшують частку тіньового обороту, полегшують облік пасажиропотоків і створюють передумови для оптимізації маршрутної мережі. Разом із тим, цифровізація оплати вимагає інвестицій у термінальне обладнання, IT-інфраструктуру та кіберзахист, що може бути складним для малого приватного бізнесу.

2. Технічна невідповідність ширини залізничних колій та стан інфраструктури.

Однією з хронічних проблем є невідповідність ширини залізничних колій в Україні (1520 мм) стандарту 1435 мм, який використовується в більшості країн ЄС [37]. Це ускладнює інтеграцію у європейську транспортну мережу, потребує додаткових витрат часу й коштів на перестановку візків або перевантаження вантажів у прикордонних терміналах. Сьогодні на стику з країнами ЄС функціонує обмежена кількість вузлів перетину, що знижує пропускну спроможність кордону.

Паралельно гострою залишається проблема стану автомобільних доріг: значна їх частина зазнала руйнувань унаслідок бойових дій, а ще до війни характеризувалася високим рівнем зносу через недостатнє фінансування та недотримання технологій будівництва. Масштабні пошкодження мостів, шляхопроводів, аеродромів і портової інфраструктури роблять модернізацію транспортної мережі ключовим пріоритетом державної політики.

3. Антимонопольне регулювання транспортних перевезень.

Конкурентне середовище на ринку транспортних послуг в Україні залишається неоднорідним. На окремих сегментах (насамперед у сфері залізничних вантажних перевезень) зберігається домінуюче становище окремих компаній, що вимагає постійної уваги з боку Антимонопольного комітету

України. У попередні роки предметом розгляду неодноразово ставали питання доступу приватних операторів до інфраструктури, визначення «малодіяльних» станцій, прозорості тарифоутворення та можливих зловживань монопольним становищем. Удосконалення антимонопольного регулювання спрямоване на усунення дискримінаційних умов для вантажовідправників, розвиток конкуренції між перевізниками та формування прозорого ринку логістичних послуг.

4. Політика формування тарифів на перевезення.

Економічно необґрунтовані або непрозорі тарифи на перевезення обмежують інвестиційні можливості галузі та стримують модернізацію інфраструктури (рис.2.4).

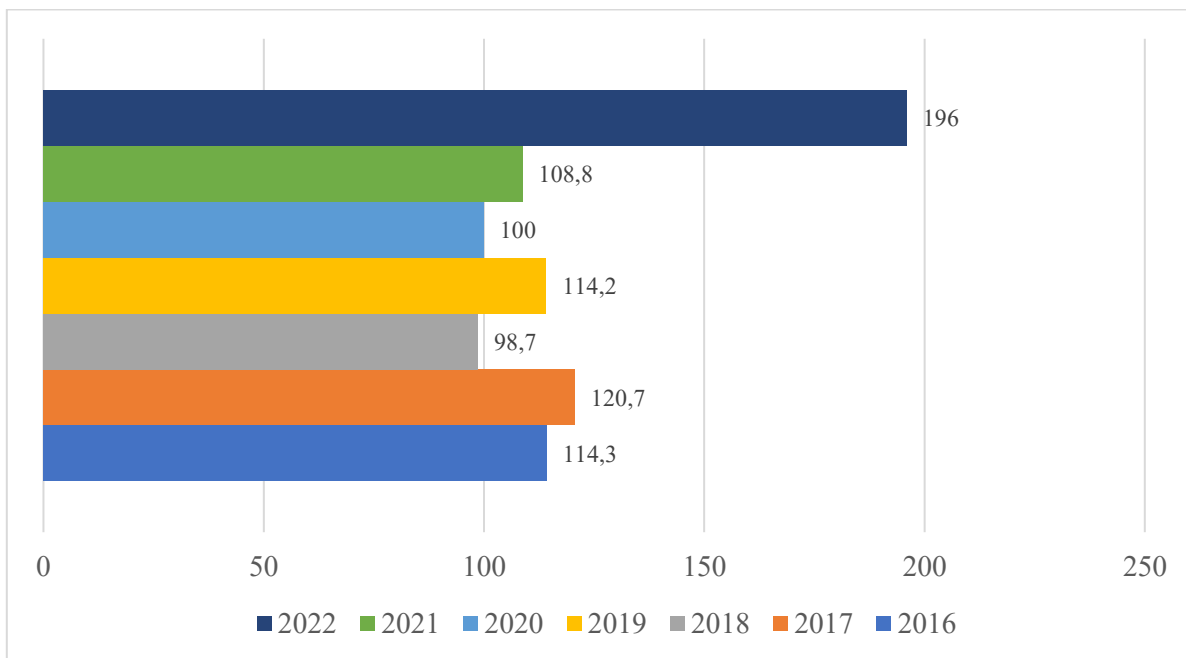


Рис.2.4. Індекс тарифів на вантажні залізничні перевезення в Україні, % до попереднього року

Джерело: побудовано автором на основі [35]

Надто низькі тарифи не дозволяють забезпечити необхідний рівень ремонту та оновлення рухомого складу, а надто високі – знижують конкурентоспроможність українських перевізників на міжнародному ринку.

Особливо актуальним є питання портових зборів і тарифів на використання річкових портів: їхній рівень довгий час перевищував середньоєвропейський, що стимулювало відтік вантажопотоків до інфраструктури сусідніх країн. Подальший розвиток галузі потребує переходу до прогнозованої тарифної політики, пов'язаної з довгостроковими інвестиційними програмами та зобов'язаннями держави щодо модернізації транспортної мережі.

5. Неврахування пішохідного руху та велосипедного транспорту.

Сталий розвиток міст і реформування міської мобільності неможливі без системної інтеграції пішохідного та велосипедного руху в транспортну політику. В ЄС велосипедний транспорт розглядають як повноцінний вид міського транспорту, для якого створюють розгалужену мережу велодоріжок, паркувань, сервісних станцій та систем прокату. В Україні кількість велосипедистів останніми роками зростає, особливо в середніх містах, проте інфраструктура розвивається нерівномірно: лише невелика частина населених пунктів може вважатися по-справжньому «велосипедними» (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Поширеність велосипедного транспорту в Україні

Показник	Рік	Значення
Кількість велосипедів на 100 домогосподарств	2018	Приблизно 53 велосипеда
	2020	Приблизно 63 велосипеда
Частка населення, що вміє їздити на велосипеді	2019	76%
Кількість велосипедистів на контрольних точках за день	2020	5 431 осіб
Кількість велосипедистів за 2 години (будній день, вечір)	2024	3 743 осіб
Кількість велосипедистів за 2 години (вихідний день)	2024	3 477 осіб
Частка домогосподарств, які мають щонайменше один велосипед	2023	80%

Джерело: розраховано автором на основі [35, 38]

Реалізація національної велосипедної стратегії та вимоги щодо обов'язкового проектування велодоріжок при новому будівництві доріг створюють передумови для зменшення навантаження на автомобільний транспорт, скорочення викидів та підвищення якості міського середовища.

6. Забруднення навколишнього середовища транспортними засобами.

Транспорт є одним із основних джерел викидів парникових газів та забруднюючих речовин у повітря, насамперед у великих містах і на магістральних коридорах. Високий рівень використання застарілого автотранспорту, значна частка дизельних двигунів та недостатній контроль за технічним станом транспортних засобів погіршують екологічну ситуацію й негативно позначаються на здоров'ї населення.

Узагальнені дані міжнародних і національних досліджень підтверджують, що транспорт є одним із основних джерел викидів парникових газів і забруднюючих речовин у повітря. На глобальному рівні на транспорт припадає близько 16-24 % викидів парникових газів, причому основний внесок забезпечує автомобільний транспорт. У Європейському Союзі транспорт генерує приблизно чверть загальних викидів CO₂, а дорожній транспорт є ключовим джерелом оксидів азоту у містах. В Україні до повномасштабної війни транспортний сектор формував близько десятої частини викидів ПГ, при цьому понад 70 % транспортних викидів припадало на автотранспорт. У великих містах, зокрема в Києві, дорожній транспорт створює до 80-85 % забруднення повітря, що особливо відчутно вздовж магістральних коридорів та у транспортних вузлах [35].

Вирішення цієї проблеми передбачає розвиток громадського транспорту, електрифікацію перевезень, стимулювання використання екологічно чистих видів транспорту (трамвай, тролейбус, метро, велосипед), а також посилення екологічних стандартів для вантажних і пасажирських перевезень.

7. Імплементація Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

Угода про асоціацію та створення зони вільної торгівлі з Європейським Союзом визначили довгостроковий вектор інтеграції української транспортної системи до європейського простору [39-41]. Йдеться про гармонізацію законодавства, адаптацію технічних і безпекових стандартів, участь у формуванні транс'європейських транспортних мереж, створення спільних інфраструктурних проєктів. Темпи імплементації зобов'язань тривалий час залишалися недостатніми, однак після 2022 р., на тлі прискорення євроінтеграційних процесів, увага до транспортного компоненту суттєво зросла. Від успішності реалізації цих зобов'язань залежить доступ українських перевізників до європейського ринку, можливість залучення інвестицій і грантового фінансування на модернізацію інфраструктури.

8. Падіння економічних показників та воєнні ризики.

Повномасштабна війна спричинила різке падіння реального ВВП України та обсягів зовнішньої торгівлі, що безпосередньо відбилося на обсягах вантажних і пасажирських перевезень. Блокада морських портів, руйнування логістичних ланцюгів, переміщення промислових підприємств та зміна географії експорту змусили бізнес у стислі терміни шукати альтернативні маршрути – через Дунайські порти, сухопутні переходи з країнами ЄС, комбіновані залізнично-автомобільні схеми. Поступово формується нова конфігурація транспортних потоків, у якій зростає роль внутрішніх річкових перевезень, портів «Великої Одеси», транскаспійських маршрутів та інтермодальних сервісів. Водночас масштабні руйнування транспортної інфраструктури та високі безпекові ризики залишаються ключовими стримуючими факторами розвитку галузі.

9. Географічне розташування.

Географічне розташування України формує унікальні передумови для розвитку транзитного потенціалу: країна розташована на перетині ключових транспортних коридорів, які поєднують Європу, Азію та Близький Схід. У 2022 р. важливим кроком стало включення українських транспортних маршрутів до Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T). Це створило нові можливості для інтеграції української логістичної інфраструктури в єдиний європейський ринок перевезень, підвищення інвестиційної привабливості та розвитку міжнародної логістики.

Зокрема, було продовжено коридор «Північ – Балтика» через Львів та Київ до Маріуполя (тимчасово окупованого), скориговано маршрут коридору «Балтійське море – Чорне море – Егейське море» через Львів і Чернівці з виходом до Румунії та Молдови, а також посилено роль Львова як ключового вузла для коридорів «Балтійське море – Адріатичне море» та «Рейн – Дунай». У поєднанні з відносно коротким часом автомобільної доставки до основних європейських центрів (у середньому до двох діб) це створює передумови для формування України як потужного євразійського логістичного хабу у середньостроковій перспективі.

Водночас реалізація цього потенціалу потребує масштабних інвестицій у реконструкцію і розширення прикордонної інфраструктури, розвиток мультимодальних терміналів, розбудову логістичних парків на заході України, гармонізацію технічних стандартів із ЄС (зокрема щодо ширини колії, вагових параметрів рухомого складу, вимог до безпеки перевезень), а також цифрову інтеграцію інформаційних систем обміну даними.

10. Податковий внесок логістичної галузі

Окремим важливим індикатором є податкові надходження від підприємств логістичного сектору. У 2020 р. сума сплачених податків становила 42,0 млрд грн,

у 2021 р. – 47,6 млрд грн, що відображало зростання бізнес-активності та поступове відновлення після пандемічних обмежень. Вже у 2022 р. податкові надходження скоротилися до 44,0 млрд грн, а у 2023 р. – до 42,6 млрд грн, що безпосередньо пов'язано з воєнними діями, руйнуванням транспортної інфраструктури та зменшенням обсягів перевезень і складських операцій (рис.2.5).

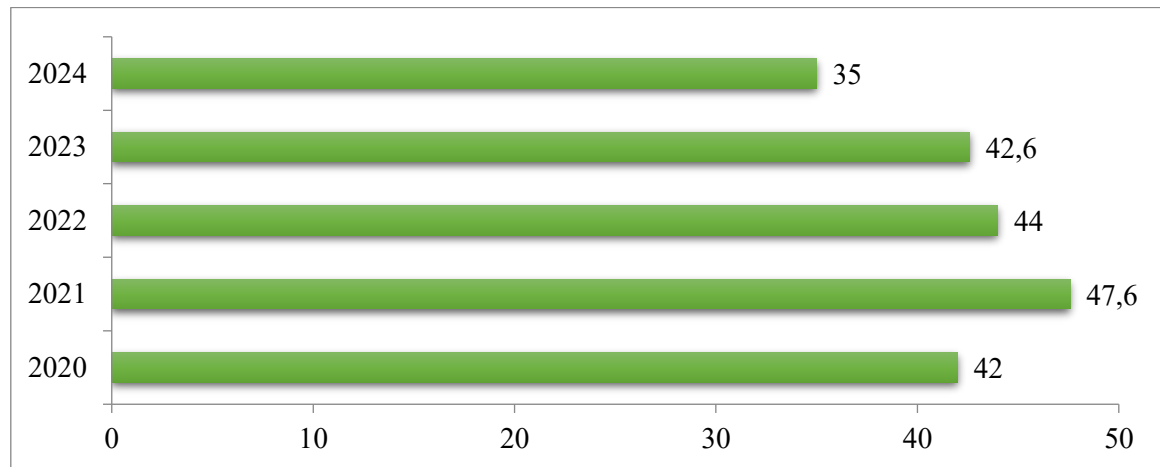


Рис.2.5. Сплачені податки сектору логістика, млрд. грн.

Джерело: розраховано автором на основі [35, 38]

Найбільш різке падіння спостерігається у 2024 р., коли сума сплачених податків логістичним сектором зменшилася до 35,0 млрд грн. Порівняно з довоєнним 2021 р. це означає скорочення податкового внеску галузі майже на третину. Така динаміка свідчить про втрату частини бізнесу, скорочення оборотів діючих компаній, релокацію частини підприємств за кордон, а також про загальне звуження податкової бази. Водночас збереження суттєвого обсягу надходжень навіть в умовах війни підтверджує системоутворююче значення логістики для національної економіки.

Результати впливу макроекономічних чинників на діяльність транспортних підприємств зведено за допомогою PEST-аналізу (табл.2.3).

Таблиця 2.3

PEST- аналіз транспортної галузі України

Чинники	Вплив чинника	Вірогідність фактору	Середня оцінка	Зважена оцінка
Політичні (P)				3,85
Згострення воєнно-політичної ситуації	-	0,4	5	2,0
Недосконала система правового регулювання транспортної сфери	-	0,05	4	0,2
Імплементация Угоди між Україною та ЄС про асоціацію та ЗВТ	+	0,1	3	0,3
Погіршення транскордонної безпеки	-	0,25	4	1,0
Загострення міжнародної та міжрегіональної конкуренції за контроль транспортних потоків	-	0,1	2	0,2
Дія режиму безвізових поїздок	+	0,05	2	0,1
Антимонопольне регулювання транспорту	+	0,05	1	0,05
Економічні (E)				3,9
Погіршення макроекономічної ситуації внаслідок війни: курс валют, рівень інфляції	-	0,2	5	1,0
Вигідне прикордонне розташування України	+	0,2	5	1,0
Подорожчання паливно-енергетичних ресурсів та матеріально-технічного забезпечення	-	0,1	3	0,3
Європейські автошляхи (E50, E58, E 573)	+	0,2	4	0,8
Ускладнення торговельно-економічних відносин з іншими країнами через війну	-	0,2	3	0,6
Чинна система встановлення тарифів на вантажні та пасажирські перевезення	-	0,1	2	0,2
Соціальні (S)				2,9
Внутрішня та зовнішня міграція у зв'язку з військовими діями в Україні	-	0,3	4	1,2
Забруднення навколишнього середовища транспортними засобами	-	0,2	3	0,6
Падіння реальних доходів населення та скорочення платоспроможного попиту	-	0,1	3	0,3
Недостатня інтеграція потреб пішоходів і велосипедистів	-	0,1	2	0,2
Відношення до послуг іноземних перевізників	-	0,2	2	0,4
Низький рівень кваліфікації працівників транспортного напрямку	-	0,1	2	0,2
Технологічні (T)				3,0
Впровадження технологій безготівкових розрахунків у транспорті	+	0,2	3	0,6
Вплив війни на впровадження технологічних інновацій	-	0,2	4	0,8
Високий ступінь фізичного та морального зносу транспортної інфраструктури	-	0,2	3	0,6
Технічна невідповідність ширини колій	-	0,2	3	0,6
Використання систем GPS-моніторингу та диспетчингу маршрутів, встановлення електронних табло	-	0,2	2	0,4

Джерело: розраховано та узагальнено автором

Підсумовуючи результати PEST-аналізу, можна зазначити, що найвагомішими драйверами розвитку транспортної галузі є політичні рішення щодо євроінтеграції та участі в TEN-T, зростання ролі зовнішньої торгівлі, цифровізація логістичних операцій. Водночас ключовими загрозами залишаються воєнні ризики, нестабільність регуляторного середовища, обмеженість інвестицій у відновлення та модернізацію інфраструктури.

2.2. Характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності

ТОВ ФІРМА «ЛІМАН»

Товариство з обмеженою відповідальністю Фірма «Ліман» зареєстроване 04 серпня 1995 року та здійснює діяльність на підставі установчих документів і чинного законодавства України. Юридична адреса підприємства: Одеська область, м. Чорноморськ, с. Бурлача Балка, вул. Приморська, буд. 31.

Стратегічна мета ТОВ Фірма «Ліман» полягає в забезпеченні внутрішнього ринку якісними морепродуктами, розширенні можливостей їх транспортування та формуванні довгострокових партнерських відносин із постачальниками й покупцями. Підприємство розвивається як багатофункціональний суб'єкт господарювання, поєднуючи торговельну й транспортно-логістичну діяльність та раціонально використовуючи власні інфраструктурні потужності.

Підприємство є платником податку на додану вартість (свідоцтво № 224645815407), дотримується вимог податкового та фінансового законодавства. За підсумками 2024 року дохід від реалізації продукції та послуг становив 2 663,4 тис. грн, що свідчить про збереження бізнес-активності навіть в умовах ускладненої макроекономічної ситуації.

Види діяльності ТОВ Фірма «Ліман» представлені на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Напрямки діяльності ТОВ Фірма «Ліман», відповідно до КВЕД

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства

ТОВ Фірма «Ліман» співпрацює з оптовими торговельними компаніями, дистриб'юторами, закладами громадського харчування й іншими корпоративними клієнтами. Завдяки поєднанню функцій постачальника харчової продукції та перевізника підприємство формує комплексну пропозицію для партнерів, що підвищує його конкурентоспроможність на регіональному ринку.

Організаційна структура ТОВ Фірма «Ліман» (рис. 2.7) має переважно лінійно-функціональний характер і передбачає централізоване управління основними бізнес-процесами. У підпорядкуванні директора перебувають функціональні служби, які забезпечують фінансово-економічний, правовий, логістичний та виробничо-технічний супровід діяльності.

Головний бухгалтер відповідає за ведення бухгалтерського обліку, формування фінансової та податкової звітності, контроль за правильністю

здійснення фінансово-господарських операцій та дотриманням фінансової дисципліни.

Економіст займається плануванням і аналізом основних економічних показників, розробляє кошториси, оцінює ефективність витрат, формує прогнози розвитку підприємства та обґрунтовує управлінські рішення щодо оптимізації витрат і доходів.

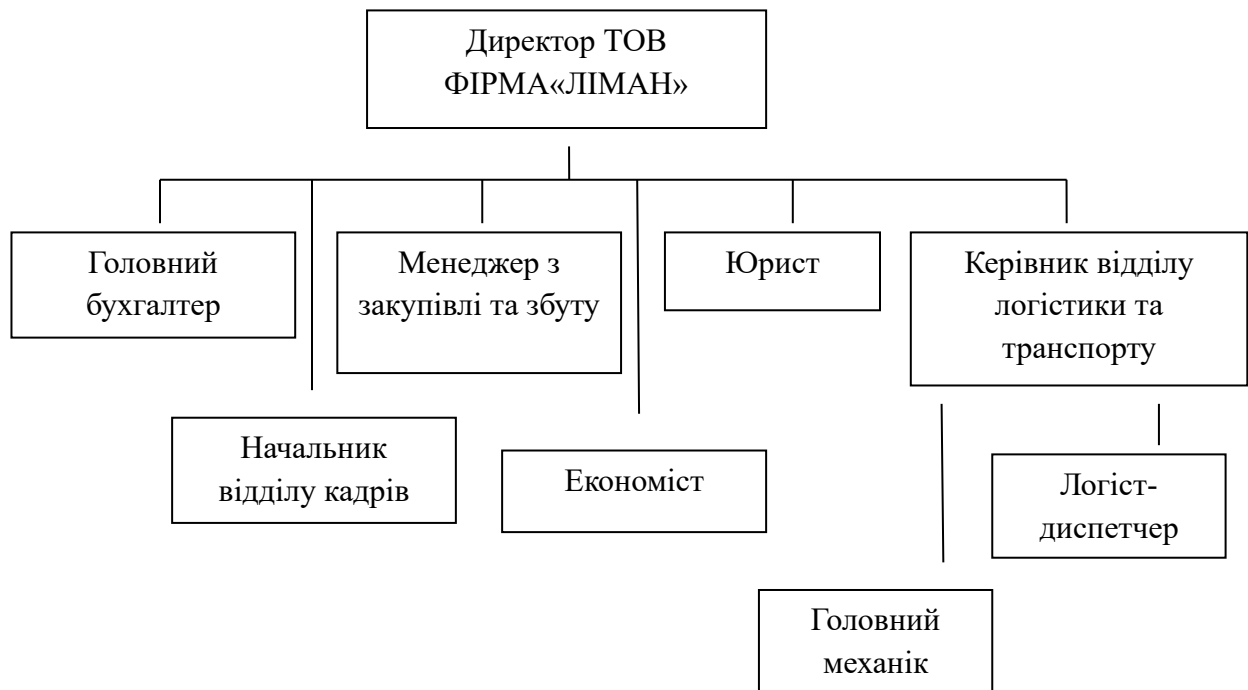


Рис.2.7. Організаційна структура ТОВ ФІРМА «ЛІМАН»

Джерело: побудовано автором на основі аналізу діяльності підприємства

Менеджер із закупівель і збуту забезпечує організацію постачання продукції, формування асортименту, укладання договорів із постачальниками та покупцями, контроль виконання планів продажу та підтримання стабільних відносин із ключовими клієнтами.

Керівник транспортного напрямку здійснює загальне управління процесом перевезень, планує та оптимізує маршрути руху транспортних засобів, контролює дотримання вимог безпеки та технічного стану автопарку.

Логіст-диспетчер організовує оперативне управління перевезеннями: розподіляє транспортні ресурси, контролює своєчасність відвантаження та доставки вантажів, веде облік логістичних операцій та координує взаємодію між складом, транспортом і відділом збуту.

Юрист забезпечує правовий супровід діяльності підприємства: перевіряє договори, консультує керівництво з правових питань, представляє інтереси компанії в органах державної влади та, за необхідності, у судових інстанціях.

Механік відповідає за технічне обслуговування та ремонт транспортних засобів і обладнання, контролює їх технічний стан, що є запорукою безпечної експлуатації й безперервності логістичних процесів.

Динаміка чисельності персоналу підприємства у 2021-2024 рр. (рис. 2.8) свідчить про суттєве скорочення кадрового складу.

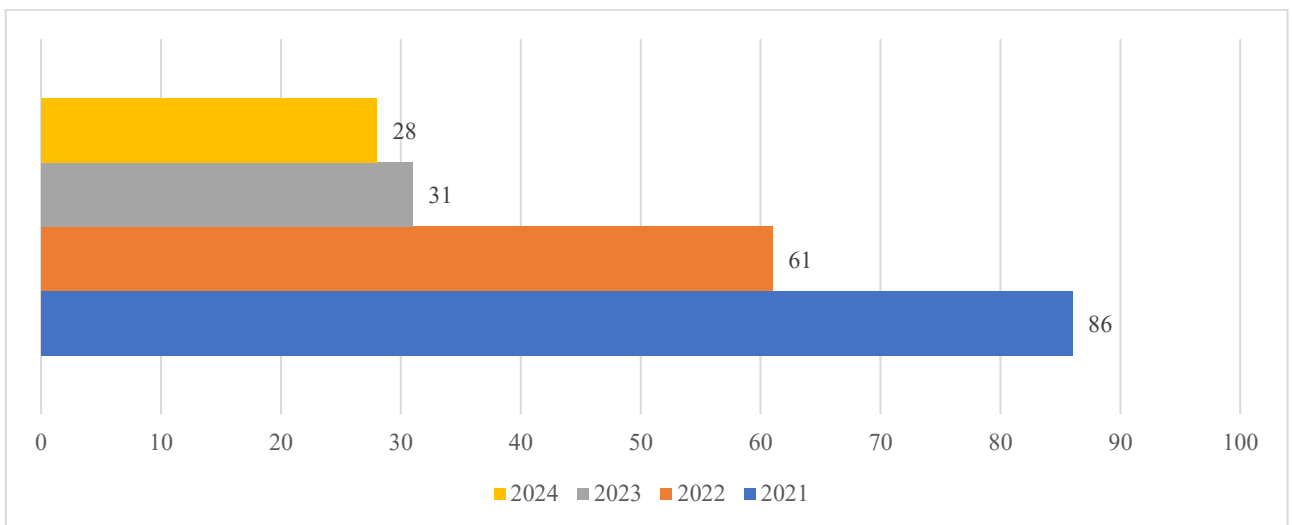


Рис.2.8. Чисельність персоналу ТОВ ФІРМА «ЛІМАН»

Джерело: побудовано автором на основі аналізу діяльності підприємства

Якщо у 2021 р. на підприємстві працювало 86 осіб, то у 2022 р. чисельність скоротилася до 61 працівника, у 2023 році – до 31, а у 2024 році – до 18 осіб. Така тенденція відображає вимушену адаптацію до змін кон'юнктури ринку та

зменшення обсягів операційної діяльності, а також орієнтацію на більш «компактну» організаційну структуру та оптимізацію витрат на персонал.

Фінансово-господарська діяльність ТОВ Фірма «Ліман» у 2020-2023 рр. характеризується тенденцією до скорочення масштабу операцій при поступовому покращенні результатів у 2024 р.

Динаміка активів і зобов'язань свідчить про зменшення ресурсної бази підприємства: загальна вартість активів знизилася з 17 077,9 тис. грн. у 2021 р. до 12 034,5 тис. грн у 2024 р. (рис. 2.9).

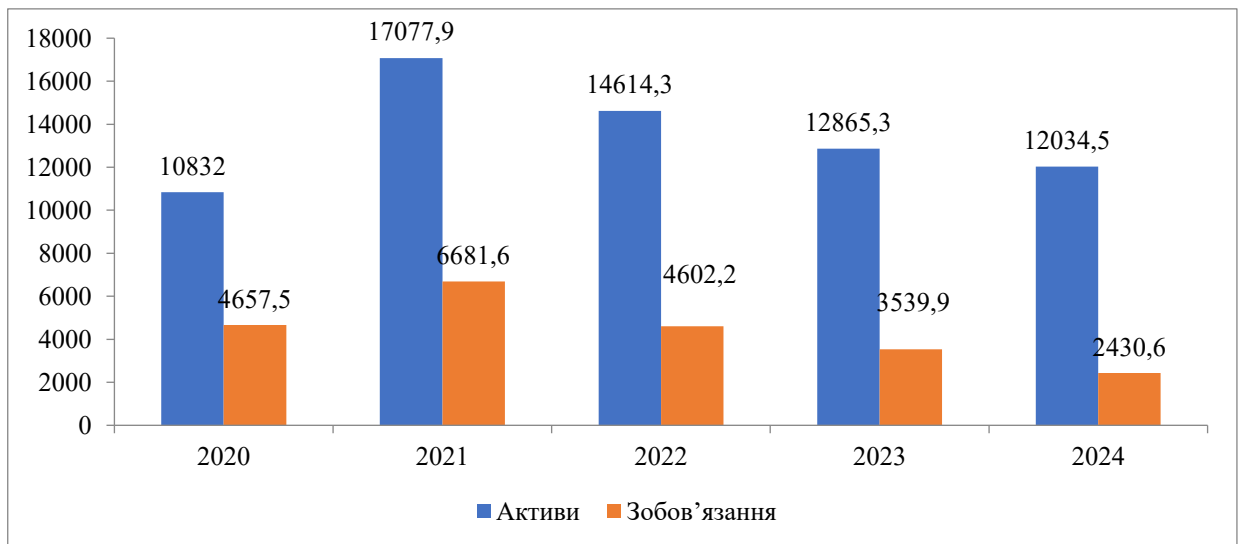


Рис.2.9. Активи та зобов'язання ТОВ ФІРМА «ЛІМАН», тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі аналізу діяльності підприємства

Сукупні зобов'язання за цей же період скоротилися з 6 681,6 тис. грн до 2 430,6 тис. грн. Це означає зменшення обсягів господарської діяльності та одночасне зниження боргового навантаження.

Доходи підприємства мали спадну динаміку: з 3 749,4 тис. грн. у 2022 р. до 3 445,3 тис. грн. у 2023 р. і 2 663,4 тис. грн. у 2024 р. (рис. 2.10).

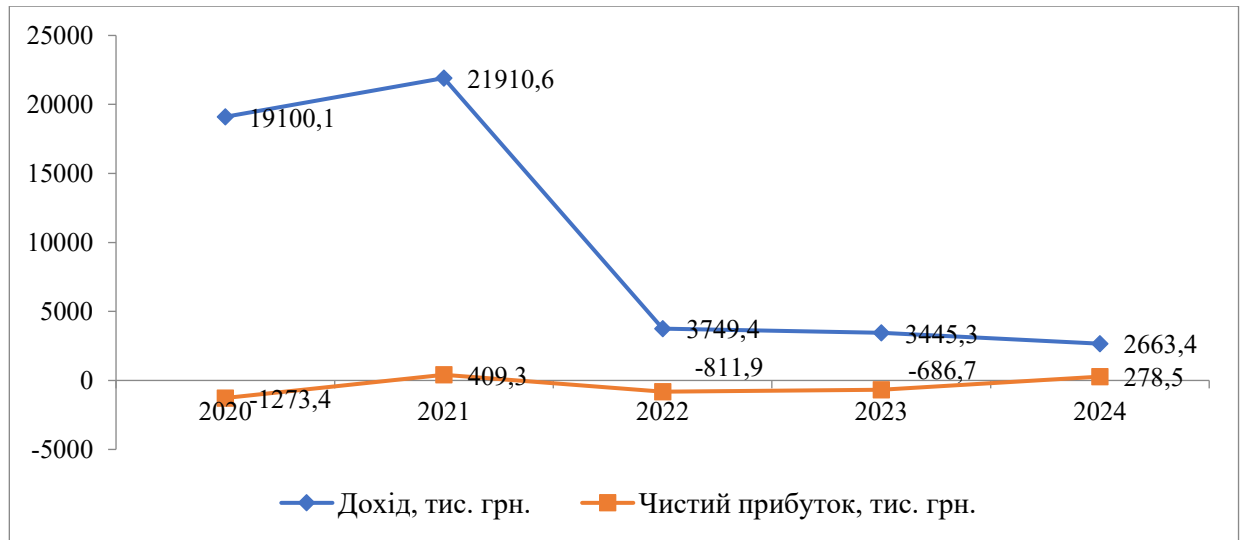


Рис.2.10. Активи та зобов'язання ТОВ ФІРМА «ЛІМАН», тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі аналізу діяльності підприємства

При цьому фінансові результати зазнали якісних змін: якщо у 2022-2023 рр. підприємство працювало зі збитком (-811,9 тис. грн та -686,7 тис. грн. відповідно), то у 2024 р. отримало прибуток у розмірі 278,5 тис. грн. Це свідчить про досягнення певного балансу між доходами та витратами, посилення контролю за витратами та поступове відновлення фінансової стійкості.

Перейдемо до більш детального аналізу основних фінансових показників досліджуваного підприємства.

Почнемо з ліквідності, яка характеризує його здатність своєчасно розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями (рис.2.11). Чим більш ліквідними є активи (тобто швидше й з мінімальними втратами їх можна перетворити на гроші), тим вищою є платоспроможність і фінансова стійкість підприємства. Ліквідність оцінюють за допомогою системи коефіцієнтів (абсолютної, термінової та поточної ліквідності), які показують, наскільки підприємство «захищене» від ризику неплатежів у короткостроковому періоді.

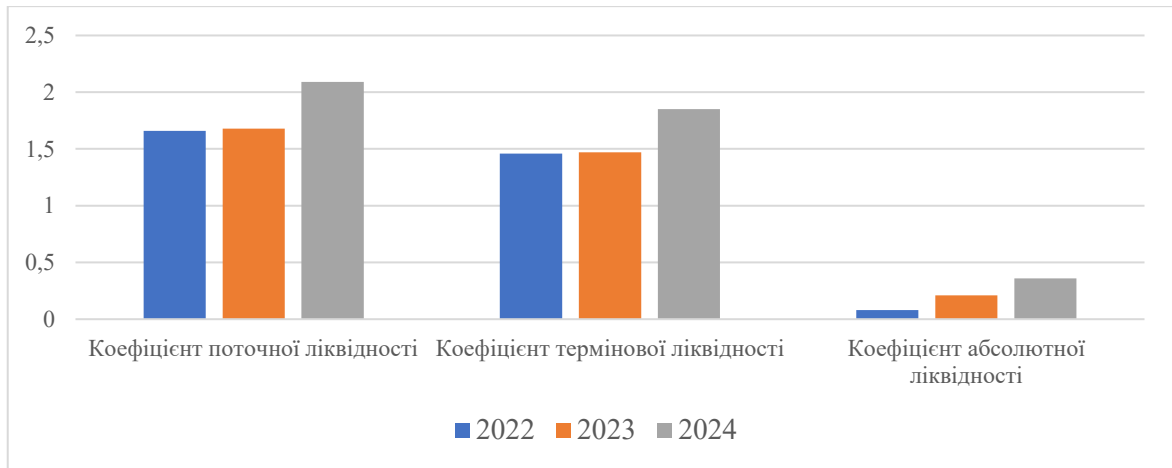


Рис.2.11. Ліквідність ТОВ ФІРМА «ЛІМАН», 2022-2024 рр.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Показники ліквідності за 2022-2024 рр. демонструють позитивну динаміку. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,66 до 2,09, термінової – з 1,46 до 1,85, абсолютної – з 0,08 до 0,36. Усі показники перевищують нормативні значення, що свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання та наявність достатнього обсягу ліквідних активів.

Фінансова стійкість підприємства – це його здатність стабільно фінансувати свою діяльність переважно за рахунок власного капіталу та не залежати критично від позикових коштів.

Як бачимо, фінансова стійкість досліджуваного підприємства характеризується зниженням коефіцієнта фінансової стійкості з 0,32 до 0,20 при одночасному зростанні коефіцієнта власного капіталу з 0,69 до 0,80 (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Фінансова стійкість ТОВ ФІРМА «ЛІМАН», 2022-2024 рр.

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,32	0,28	0,20
Коефіцієнт власного капіталу	0,69	0,73	0,80

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Це означає скорочення частки позикових коштів і посилення фінансової автономії, хоча надмірне зменшення боргових інструментів може обмежувати можливості залучення зовнішнього фінансування для інвестиційних цілей.

Показники рентабельності характеризують ефективність використання ресурсів підприємства та його здатність генерувати прибуток. Розрахуємо їх для ТОВ ФІРМА «ЛІМАН» (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Рентабельність ТОВ Фірма «Ліман», 2022-2024 рр.

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Рентабельність сукупного капіталу, %	-5,56	-5,34	2,31
Рентабельність власного капіталу, %	-8,11	-7,36	2,90
Рентабельність продажів, %	-51,9	-20,3	11,95

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Показники рентабельності у 2024 р. вперше за аналізований період набули позитивних значень: рентабельність сукупного капіталу становила 2,3 %, рентабельність власного капіталу – 2,9 %, рентабельність продажів – 11,95 %.

Порівняно з від’ємними значеннями 2022-2023 рр., це свідчить про відновлення прибутковості діяльності, підвищення ефективності використання ресурсів та покращення маржинальності реалізації.

У цілому загальна характеристика та аналіз фінансових показників ТОВ Фірма «Ліман» дозволяють зробити висновок, що підприємство, попри скорочення масштабів діяльності й кадрового складу, змогло адаптуватися до складних ринкових умов, зменшити боргове навантаження, покращити платоспроможність і вийти на позитивний фінансовий результат у 2024 р.

2.3. Особливості формування витрат ТОВ Фірма «Ліман»

Структура витрат ТОВ Фірма «Ліман» визначається специфікою його діяльності: поєднанням оптової торгівлі продовольчими товарами (у тому числі морепродуктами) та вантажних автомобільних перевезень. Це означає, що поряд із класичними торговельно-збутовими витратами значну роль відіграють логістичні витрати на транспортування, експлуатацію рухомого складу, паливо, ремонт та автошини.

На формування витрат підприємства впливають такі ключові групи чинників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Фактори впливу на витрати ТОВ Фірма «Ліман»

Група факторів	Складові
виробничо-логістичні	структура й завантаженість автопарку, довжина маршрутів, частота доставок, коефіцієнт використання пробігу, умови зберігання продукції
цінові	рівень закупівельних цін на сировину та товари, паливо, шини, запчастини, енергоносії, послуги підрядників
організаційно-кадрові	чисельність персоналу, система оплати праці, кваліфікація водіїв, складських та логістичних працівників
інфраструктурні	стан логістичних активів, складських приміщень, транспортних засобів, дорожніх умов
зовнішні макроекономічні	воєнний стан, інфляція, девальвація гривні, порушення ланцюгів поставок, зростання цін на паливо та шини

Джерело: узагальнено автором

За даними фінансової звітності ТОВ Фірма «Ліман» за 2022-2024 рр. собівартість реалізованої продукції залишається дуже високою відносно доходу

від реалізації: у всі роки вона становить близько 92 % виручки, що свідчить про ресурсомісткий характер діяльності підприємства та обмежений простір для формування високої маржі.

Водночас загальні логістичні витрати (транспорт, внутрішньоскладська логістика, супутні послуги) хоча й займають порівняно невелику частку в загальній собівартості, мають тенденцію до зростання питомої ваги:

- у 2022 р. логістичні витрати становили близько 3,3 % собівартості та близько 3,0 % доходу;
- у 2023 р. їх частка зросла орієнтовно до 3,4 % собівартості та 3,1 % доходу;
- у 2024 р., попри зменшення обсягів реалізації, логістичні витрати зросли до близько 4,5 % собівартості та 4,2 % доходу.

Це означає, що на фоні падіння виручки та скорочення активів, логістична складова витрат стає відносно дорожчою, оскільки частина логістичних витрат має напівпостійний характер (утримання транспорту, мінімально необхідний штат, страхування, базові ремонти).

Розглянемо, як змінилися логістичні витрати протягом останніх двох років (табл. 2.7 та рис. 2.12).

Таблиця 2.7

Структура логістичних витрат ТОВ Фірма «Ліман», 2023-2024 рр.

Показник витрат	Питома вага, %		Відхилення, в.п.
	2023	2024	
Паливо, ПММ	41,6	39,5	-2,1
Автомобільні шини	11,1	16,2	+5,1
ТО та ремонт рухомого складу	22,2	20,6	-1,6
Оплата праці водіїв та мехслужби	18,5	18,0	-0,5
Утилізація використаних шин	1,2	3,1	+1,9
Інші витрати	5,6	2,7	-2,9
Разом	100,0	100,0	-

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

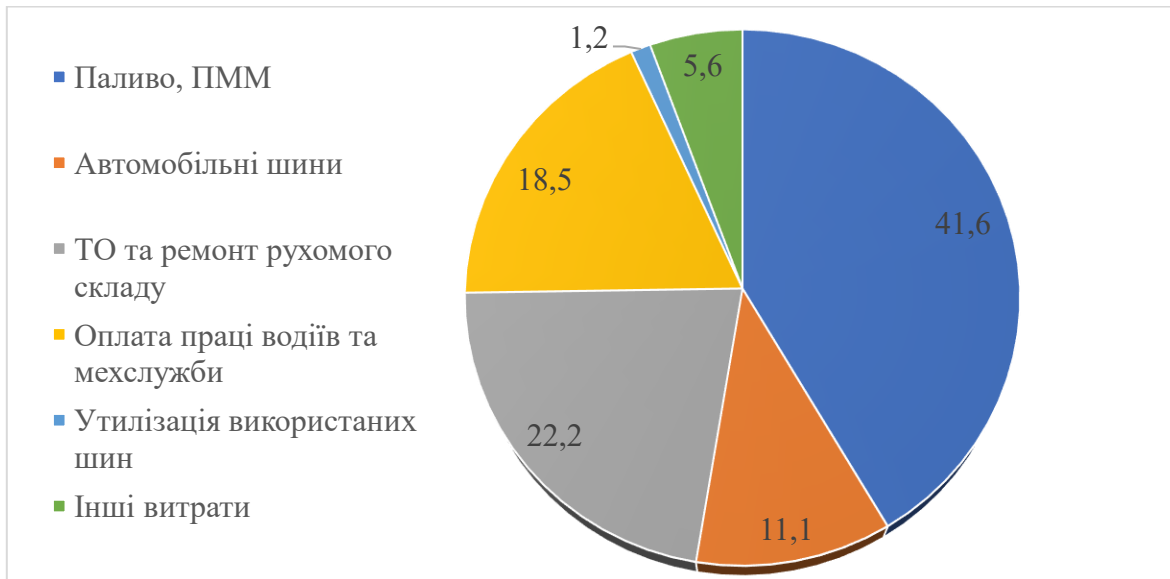


Рис. 2.12. Структура логістичних витрат ТОВ Фірма «Ліман» у 2024 р., %

Можна зробити наступні висновки:

1. Паливо традиційно займає найбільшу частку (близько 40 %), але її питома вага навіть трохи зменшилася (-2,1 в.п.).
2. Частка витрат на шини зросла з 11,1 % до 16,2 % (+5,1 в.п.), тобто шини перетворюються на одну з ключових статей логістичних витрат.
3. Витрати на утилізацію шин збільшили свою частку з 1,2 % до 3,1 % (+1,9 в.п.), що прямо вказує на подорожчання послуг спецорганізацій та посилення екологічних вимог.
4. Інші статті (ремонт, ЗП, інші витрати) або скорочуються, або залишаються відносно стабільними.

Крім того, аналіз динаміки логістичної діяльності ТОВ Фірма «Ліман» за 2022-2024 рр. показує (табл. 2.8):

- скорочення кількості розвантажень/відвантажень та замовлень у 2023 р. з подальшим незначним зростанням у 2024 р.;

- істотне зменшення середньорічної вартості логістичних активів при відсутності інвестицій у 2022–2024 рр.;
- послідовне скорочення персоналу (зокрема вантажників, комплектувальників, торгових агентів), що свідчить про вже реалізовану «економію на персоналі».

Таблиця 2.8

Аналіз логістичної діяльності ТОВ «ЛІМАН»

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Кількість розвантажень / відвантажень	1411	1289	1311
Загальна кількість замовлень	1425	1315	1324
Кількість вантажників	9	7	7
Кількість комплектувальників	6	5	5
Кількість торгових агентів	8	8	6
Середньорічна вартість логістичних активів, тис. грн	14614	12865	12034

Джерело: зведено автором на основі фінансової звітності

Тобто підприємство вже пройшло етап оптимізації кадрових витрат та інвестиційної активності. Подальше скорочення чисельності працівників або відмова від оновлення основних фондів може призвести до погіршення якості логістичного сервісу та втрати клієнтів, що вже частково проявляється у зростанні кількості рекламцій та зниженні частки вчасно виконаних замовлень.

За таких умов один із небагатьох напрямів, де ще можливе істотне зниження витрат без погіршення якості послуг, — це витрати на експлуатацію транспорту, насамперед на паливо та автошини.

Для ТОВ Фірма «Ліман», яке здійснює інтенсивні вантажні перевезення, це означає:

- значний річний пробіг автопарку, що пришвидшує знос шин;
- високу залежність від імпорتنих шин та коливань валютного курсу;

- необхідність регулярної утилізації використаних шин, що створює як прямі витрати, так і екологічні ризики.

У той час як можливості економії за рахунок заробітної плати, адміністративних витрат чи маркетингових бюджетів вже суттєво вичерпані, стаття «автомобільні шини» залишається одним з найбільш перспективних об'єктів для оптимізації.

З урахуванням наведеної ситуації, організація напрямку з переробки використаних шин на базі ТОВ Фірма «Ліман» є не просто новим видом діяльності, а логічним продовженням політики управління витратами та диверсифікації бізнесу. Це рішення можна обґрунтувати за декількома напрямками (рис. 2.13).

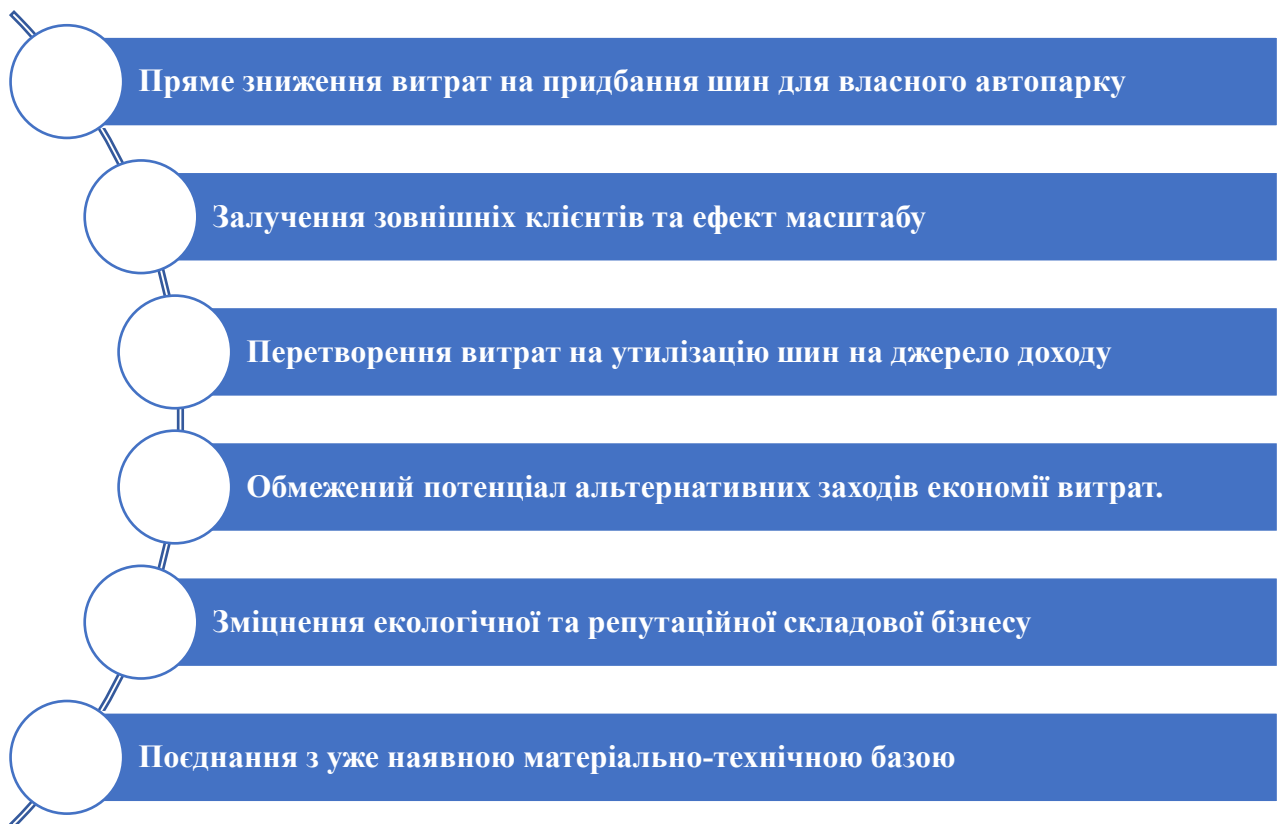


Рис. 2.12. Обґрунтування напрямку з переробки використаних шин

для ТОВ Фірма «Ліман»

Джерело: розроблено автором

Розглянемо дані напрямки більш детально.

1. Пряме зниження витрат на придбання шин для власного автопарку

1.1. Переробка та відновлення (реставрація, нарощування протектора) частини шин дозволить замінити частину нових шин відновленими за нижчою ціною.

1.2. Витрати на шини становлять 10-15 % усіх транспортних витрат, а їхня ціна в останні роки зростає випереджаючими темпами. Навіть зменшення цієї статті на 20-30% через переробку та повторне використання дає відчутну економію в загальній логістичній собівартості.

2. Перетворення витрат на утилізацію шин на джерело доходу

2.1. Наразі використані шини є проблемним відходом: їх потрібно або передавати спеціалізованим компаніям за плату, або зберігати, що створює екологічні ризики й потенційні штрафи.

2.2. У разі створення власної ділянки з переробки частина шин підприємства може перетворюватися на гумову крихту, гранулят, вторинну сировину, яка має попит у дорожньому будівництві, виробництві покриттів для дитячих та спортивних майданчиків, промислових підлог тощо. Тобто витратна стаття перетворюється на новий дохідний напрям.

3. Залучення зовнішніх клієнтів та ефект масштабу

3.1. Розташування ТОВ Фірма «Ліман» в Одеській області, на перехресті інтенсивних транспортних потоків, створює сприятливі умови для залучення інших автотransпортних підприємств, логістичних операторів, СТО та автопарків як клієнтів з переробки їхніх шин.

3.2. Це дозволяє завантажити переробні потужності не лише власними відходами, а й формувати додатковий обсяг реалізації, що знижує собівартість переробки одиниці продукції за рахунок ефекту масштабу.

4. Зміцнення екологічної та репутаційної складової бізнесу

4.1. Переробка шин відповідає трендам циркулярної економіки, вимогам екологічної безпеки та майбутньому посиленню нормативів щодо поводження з відходами.

4.2. Для підприємства, яке вже працює на ринку продовольчих товарів та логістичних послуг, статус екологічно відповідального оператора підвищує довіру партнерів, покращує позиціонування в переговорах з великими мережами та міжнародними контрагентами.

4.3. Це створює нематеріальні конкурентні переваги, які важко скопіювати конкурентам, що працюють у традиційному форматі без екологічних інновацій.

5. Поєднання з уже наявною матеріально-технічною базою

5.1. На підприємстві вже функціонує матеріально-технічна та виробничо-технологічна підсистема: складські приміщення, транспорт, логістична інфраструктура, механік, логіст-диспетчер, служби МТЗ.

5.2. Для запуску дільниці переробки шин значна частина інфраструктури (площі, енергозабезпечення, організаційно-управлінські функції) вже є, що зменшує інвестиційний поріг входу в новий вид діяльності. Необхідно інвестувати переважно в спеціальне обладнання та навчання персоналу.

6. Обмежений потенціал альтернативних заходів економії витрат

6.1. З проведеного аналізу фінансових показників ТОВ Фірма «Ліман» випливає, що: персонал уже скорочено до мінімально допустимого рівня;

інвестиції в логістичні активи не здійснювалися останні роки, подальша економія лише посилить зношеність основних засобів; адміністративні та збутові витрати зростають помірно, і їх різке скорочення загрожує втратою ринкових позицій.

Отже, детальний аналіз витрат ТОВ Фірма «Ліман» показує, що підприємство функціонує в умовах високої ресурсоемності, обмеженої маржі та зростання відносної ваги логістичних витрат, у структурі яких ключовим є транспортний компонент — паливо, техобслуговування та автошини. Класичні напрями економії (персонал, адміністративні витрати, відмова від інвестицій) уже в значній мірі реалізовані й мають обмежений подальший потенціал без ризику погіршення якості послуг.

За таких умов організація дільниці з переробки використаних шин на базі ТОВ Фірма «Ліман» є найбільш раціональним стратегічним рішенням у площині управління витратами. Вона дозволяє:

- скоротити витрати на придбання нових шин і утилізацію відпрацьованих;
- створити додатковий дохідний напрям за рахунок переробки шин інших підприємств;
- посилити екологічну складову діяльності та підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку логістичних і торговельних послуг.

Таким чином, переробка використаних шин для ТОВ Фірма «Ліман» є не лише екологічно відповідальним кроком, а й економічно обґрунтованим інструментом зниження витрат та підвищення фінансової стійкості підприємства у середньостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

3.1. Проблема накопичення відпрацьованих шин як виклик циркулярної економіки

Переробка відпрацьованих автомобільних шин належить до пріоритетних напрямів циркулярної економіки, оскільки дозволяє «замкнути» технічний цикл використання матеріалів (каучук і полімери, металевий корд, текстильні компоненти) та зменшити потребу у первинній сировині. Формування концепції циркулярної економіки розпочалося ще в 1970-х рр. на перехресті екології та економіки [42-44]. Її поштовхом стали перехід до постіндустріального суспільства, зростання інформованості населення щодо глобальних екологічних проблем, модернізація форм і методів виробництва та споживання. На сучасному етапі циркулярна економіка розглядається як практичний інструмент підвищення ресурсної ефективності та конкурентоспроможності, а також як база для «зеленої» трансформації економіки.

Відпрацьовані шини є складним потоком відходів: вони мають значну питому масу й об'єм, практично не розкладаються природним шляхом, формують пожежонебезпечні скупчення на відкритих майданчиках, а також можуть бути джерелом токсичних викидів у разі спалювання або неконтрольованого тління. Додатково накопичення шин на полігонах і стихійних звалищах створює ризик потрапляння продуктів старіння гуми та дрібнодисперсних частинок у ґрунт і водні системи.

Масштаби проблеми в Україні мають системний характер. У Національному плані управління відходами до 2033 року зазначено, що щороку в Україні утворюється понад 250 тис. тонн зношених шин, тоді як переробляється лише близько 14 тис. тонн (тобто орієнтовно 8%). Відповідно, щорічно формується «розрив» між утворенням та фактичною переробкою, який

трансформується у накопичення шинних відходів на полігонах, промислових майданчиках та несанкціонованих звалищах. У тому ж документі оцінено потенційний обсяг ринку управління шинними відходами в Україні на рівні 100-150 млн. дол. США на рік, що відображає як екологічну, так і економічну значущість цього напрямку.

У воєнний період проблема загострюється додатковими чинниками: зростанням логістичних витрат, нерівномірністю роботи переробних потужностей, дефіцитом інвестиційних ресурсів, посиленням ризиків для складування відходів, а також необхідністю відбудови інфраструктури. Відновлення спортивних і громадських просторів, реконструкція дорожньої мережі та об'єктів благоустрою створюють додатковий попит на матеріали з вторинної сировини (зокрема гумову крихту), що робить переробку шин не лише екологічно доцільною, а й потенційно прибутковою діяльністю.

На наш погляд, ключовою причиною хронічного накопичення шинних відходів є поєднання інституційних та ринкових факторів:

- недостатня кількість сучасних переробних потужностей у регіонах;
- слабка організація системи збору та обліку;
- низька економічна мотивація передавати відходи на легальну переробку;
- обмежена практика застосування принципів розширеної відповідальності виробника у частині шин.

Регуляторне поле поступово змінюється. Наразі діє постанова КМУ від 27.07.2011 № 1136, якою встановлено обов'язок виробників та імпортерів шин забезпечувати збирання, заготівлю й утилізацію зношених шин самостійно або шляхом укладання договорів із ліцензованими суб'єктами з урахуванням мінімального розміру плати за відповідні послуги. Паралельно імплементація євроінтеграційного підходу відбувається через Закон України «Про управління

відходами», який закладає основу для інструментів РВВ та оновлює підходи до обліку, дозволів і контролю у сфері поводження з відходами.

Переробка шин у практиці може здійснюватися кількома основними способами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Способи переробки відпрацьованих автомобільних шин

Спосіб	Характеристика	Переваги	Обмеження
Переробка у гумову крихту (механічна)	Дроблення та грануляція з відокремленням металевий і текстильного корду	-товарна сировина для будівництва та благоустрою; - мінімальні викиди за умови аспірації пилу; - додатковий дохід від металобрухту	- вимоги до стабільної логістики збору; - витрати на електроенергію та зношування ножів
Піроліз (низько- та середньотемпературний)	Термічний розклад із отриманням піролізного масла, газу та вуглецевого залишку	-зменшення об'єму відходів; -можливість отримання енергоносіїв	-високі капітальні витрати; - складні екологічні дозволи; -ризик викидів; -тривала окупність.
Спалювання (використання як альтернативного палива)	Енергетична утилізація	-часткове заміщення традиційних енергоносіїв	-екологічні ризики; - необхідність систем очищення газів; - соціальна чутливість
Відновлення (ретрединг)	Відновлення протектора та повторне використання каркаса	-найвищий ресурсозберігаючий ефект; -зменшення утворення відходів	-залежність від якості каркаса; -специфічні стандарти безпеки; -не підходить для всіх типів шин.

Джерело: узагальнено автором на основі [45-47]

При цьому найбільш оптимальним способом є саме механічна переробка шин у гумову крихту. На відміну від піролізу або спалювання, механічна технологія має нижчі екологічні та дозвільні ризики, швидше масштабується, забезпечує зрозумілу структуру доходів (крихта + металобрухт + потенційно плата за приймання та утилізацію) та відповідає логіці циркулярної економіки.

Потреба у розвитку переробки шин в Україні формується одночасно з двох сторін: з боку пропозиції відходів (постійний потік зношених шин) та з боку попиту на вторинну сировину.

По-перше, сам обсяг утворення шин (понад 250 тис. тонн на рік) та низький рівень переробки (близько 8%) свідчать про структурний дефіцит переробних потужностей та організованого збору. Це означає, що навіть локальна поява нового виробника (лінії з переробки) здатна швидко отримати сировинну базу за рахунок сервісів, автопарків, логістичних компаній, комунальних підприємств та шиномонтажів.

По-друге, сформувався стійкий попит на гумову крихту як на матеріал для будівництва та благоустрою. Найбільш місткими сегментами споживання є:

- виробництво гумової плитки та модульних покриттів;
- травмобезпечні покриття для дитячих і спортивних майданчиків та спортивних залів;
- компоненти для модифікації асфальтобетону (гумовий модифікатор) на окремих видах дорожніх робіт;
- шумо- та вібропоглинаючі матеріали, ущільнювачі, гумотехнічні вироби.

В умовах відбудови та модернізації громадських просторів у громадах попит на покриття для майданчиків і спортивної інфраструктури, як правило, має доволі стабільний характер.

По-третє, економічні стимули до легальної утилізації шин поступово посилюються. Постанова КМУ № 1136 передбачає обов'язок виробників та імпортерів організовувати утилізацію, що на практиці формує потенціал для контрактів на послугу з організації збирання/утилізації шин. Для переробника це означає додатковий дохідний потік і підвищення прогнозованості завантаження.

По-четверте, зростає роль ESG-підходів та екологічної відповідальності в тендерах і контрактах (особливо з великими корпоративними клієнтами), що також збільшує шанси на довгострокові угоди зі збору та утилізації відходів.

Таким чином, потреба у даному виді діяльності має комплексний характер: екологічний (зменшення накопичення небезпечного потоку відходів), економічний (ринок вторинної сировини та послуг), інфраструктурний (потреби відбудови) та регуляторний (посилення вимог до легального поводження з відходами).

Український ринок переробки та утилізації автомобільних шин наразі представлений відносно невеликою кількістю спеціалізованих підприємств, які працюють переважно в ніші небезпечних відходів IV класу. Це компанії, що застосовують або механічне подрібнення шин із подальшим виділенням корду й гумової крихти, або технології низькотемпературного піролізу для отримання альтернативного палива, технічного вуглецю та металобрухту. Попри суттєвий екологічний ефект такої діяльності, галузь залишається фрагментованою й просторово обмеженою, а наявні потужності не покривають реальний обсяг утворення зношених шин в Україні.

Більш детально розглянемо українські підприємства, які займаються переробкою та утилізацією автомобільних шин.

1. ТОВ «НІКА ОЙЛ» (м. Нікополь, Дніпропетровська обл.) Підприємство позиціонує себе як компанія з утилізації та переробки використаних автомобільних шин, покришок, гумовмісних виробів та РТІ (гумотехнічних виробів). У його виробничому циклі поєднуються кілька стадій: сортування та очищення шин, попереднє подрібнення, відділення металевого корду, а далі або виробництво гумової крихти, або термічна переробка (піроліз) з отриманням рідкого палива. Отримані продукти постачаються на цементні заводи, у котельні, на підприємства з виробництва гумових покриттів.

2. ТОВ «ЕкоОілГруп» (м. Київ)

спеціалізується на зборі та утилізації автопокришок із застосуванням саме піролізної технології, що дозволяє отримувати піролізне масло (альтернативне паливо) та технічний вуглець, придатний для використання як наповнювач у різних галузях промисловості. Такий формат діяльності забезпечує не лише знешкодження небезпечних відходів, а й створення товарної продукції з доданою вартістю, що є типовим прикладом перетворення відходів на ресурс.

3. ТОВ «Екотех Лайн ЛТД» (м. Київ) – один із найбільш чітко позиціонованих гравців ринку. Основною спеціалізацією підприємства є утилізація та переробка зношених автомобільних шин для отримання рідкого й твердого палива та металобрухту. Паралельно компанія надає послуги зі збору та рециклінгу гумових відходів, у тому числі гуми з автомобільних покришок, та виробляє дроблену гуму, яка застосовується як сировина для протектора шин і гумових покриттів. За своєю суттю це типовий піролізно-механічний комплекс: на вході – зношені шини, на виході – паливо, металевий скрап та гумова фракція, що заміщує первинні ресурси та знижує навантаження на полігони.

4. ПП «Зовнішньоторгове підприємство» (м. Горішні Плавні, Полтавська обл.), яке позиціонується як перший в Україні завод, здатний переробляти всі типорозміри та види зношених автомобільних шин із металевим і текстильним кордом.

Його технологічною особливістю є впровадження постадійного механічного дроблення шин з поетапним відділенням гумової крихти, металевих та текстильних кордів. Такий підхід забезпечує високий ступінь вилучення цінних компонентів:

- гумова крихта використовується для спортивних і дитячих майданчиків, дорожніх покриттів, шумозахисних матеріалів;
- металевий корд повертається в металургійний цикл як металобрухт;

- текстильний корд частково застосовується як енергетичний ресурс або вторинна сировина.

Саме поєднання технологічної універсальності (робота з усіма типами шин) та комплексного використання продуктів переробки дозволяє розглядати це підприємство як одного з технологічних лідерів галузі, а не лише як утилізатора відходів.

Незважаючи на наявність окремих потужних гравців, загальна географія підприємств глибокої переробки шин залишається доволі вузькою: ключові виробничі майданчики зосереджені переважно в Києві, Дніпропетровській області (Нікополь, Дніпро), Харкові та Полтавській області. Це означає, що значна частина регіонів (особливо західні та південні області) фактично позбавлена доступу до промислової переробки шин у радіусі економічно доцільної логістики. Наслідки:

- зростання витрат на транспортування відходів до місць переробки;
- «сіра» утилізація (нелегальні звалища, спалювання, використання шин у невідповідних цілях);
- втрачений потенціал вторинної сировини та альтернативного палива.

Таким чином, ринок переробки автопокришок в Україні перебуває на етапі становлення: вже є кілька спеціалізованих підприємств з різними технологічними підходами (піроліз, механічне дроблення, регенерація гуми), але їх кількість і територіальне розміщення поки що не дозволяють забезпечити системне охоплення всієї країни. Це створює як екологічні ризики, так і потенційні можливості для появи нових проєктів у галузі циркулярної економіки, зокрема у регіонах, де відсутні власні потужності з переробки шин.

3.2. Розробка та оцінка заходів щодо вдосконалення управління витратами на ТОВ Фірма «Ліман»

Для підприємства, яке має компетенції у логістиці та організації потоків (сировини та готової продукції), проєкт з механічної переробки відпрацьованих шин є доволі органічним: частина операційної моделі може бути інтегрована у наявні бізнес-процеси (збір, транспортування, складування, договірна робота з клієнтами).

Основні етапи реалізації проєкту включають:

- Розробка концепції та техніко-економічного обґрунтування – 10 днів.
- Підготовка дозвільної та договорної документації (умови підключення, охорона праці, пожежна безпека, договори на поводження з відходами) – 45 днів.
- Маркетингові заходи та формування портфеля контрактів – 60-90 днів (паралельно).
- Закупівля, доставка, монтаж обладнання – 20 днів.
- Підбір та інструктаж персоналу – 10 днів.
- Пусконаладжувальні роботи та пробний запуск – 5 днів.

Майданчик для лінії повинні відповідати таким вимогам:

- розміщення на промисловій або складській території подалі від житлової забудови;
- площа виробничої зони – не менше 40 м² із можливістю розширення складської зони;
- наявність трифазного електроживлення, вентиляції, аспірації, води та каналізації (для санітарних потреб);

- зони безпечного складування шин та готової продукції, виконання протипожежних вимог (розмітка, вогнегасники, інструкції).

У межах проєкту передбачається використання наявного приміщення підприємства, що дозволяє уникнути витрат на оренду й скоротити строк старту. Для зниження екологічних та виробничих ризиків рекомендовано передбачити: локальну систему аспірації пилу, регулярний контроль зношування ножів, а також регламент зберігання шин (обмеження висоти штабелювання, температурний режим, протипожежні розриви).

Етапи даної технології наведені на Рис. 3.1

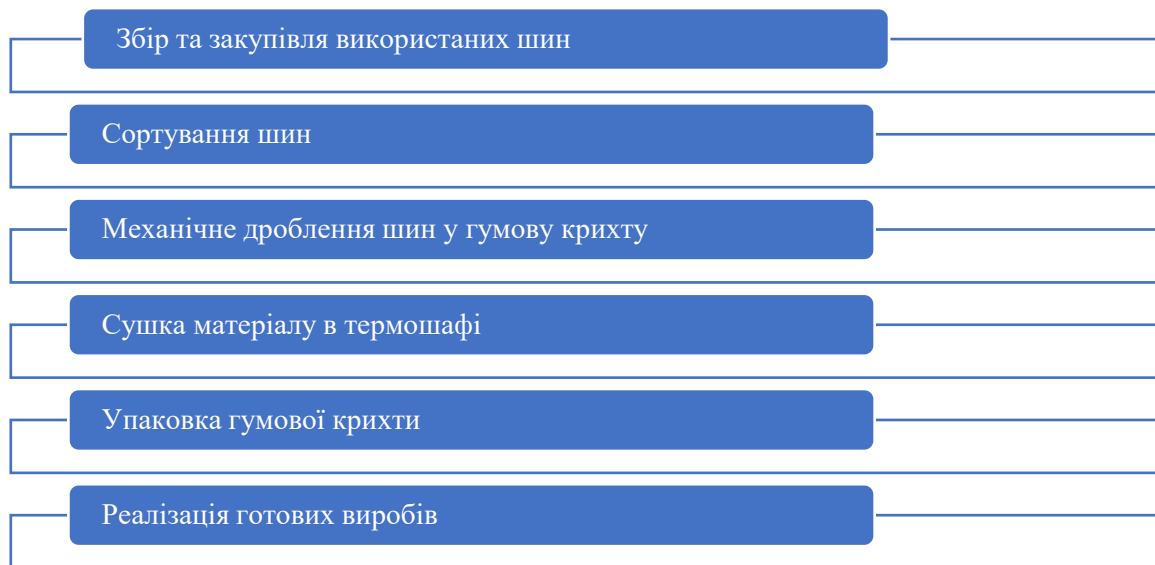


Рис. 3.1. Етапи переробки автомобільних шин у гумову крихту

Джерело: побудовано автором на основі [42]

Технологія переробки шин у гумову крихту включає такі операції:

- Огляд та підготовка шин (видалення сторонніх елементів).
- Нарізка на сегменти приблизно 20×20 см.
- Первинне подрібнення у шредері з відділенням бортового дроту та грубих металевих елементів.
- Дроблення або грануляція та додаткове очищення від металевих кордів (магнітна сепарація).

- Сепарація текстильного корду (повітряна/вібраційна).
- Просіювання на віброситі, сортування за фракціями (0-1; 1-3; 3-5 мм).
- Пакування та відвантаження готової продукції; окреме накопичення металобрухту.

Мінімально укомплектована лінія з переробки автомобільних шин повинна мати наступне обладнання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Необхідне обладнання для лінії

Назва	Кількість, од.	Вартість, грн
Станок бортовирізний	1	165 000
Станок стрічконорізний	1	210 000
Шредер для первинного подрібнення	1	620 000
Кругове (вібраційне) сито	1	110 000
Транспортер з магнітним сепаратором	1	95 000
Верстат для обробки бортових кілець	1	120 000
Разом за обладнанням	6	1 320 000
Монтаж і підключення	—	80 000
Загальні інвестиційні витрати	—	1 400 000

Джерело: розраховано автором

Для закупівлі обладнання підприємство може використати кредитні кошти у розмірі 1 320 000 грн. За умовою розрахунку приймаємо ставку 22% річних із погашенням основної суми та відсотків наприкінці року. Витрати на відсотки за перший рік становитимуть 290 400 грн. Витрати на монтаж та підключення (80 000 грн.) доцільно профінансувати власними коштами, оскільки ці витрати прямо впливають на строк запуску та стабільність роботи лінії.

Для роботи потрібно 4 людей без певної кваліфікації та 2 водія. З адміністративного персоналу додатково необхідний лише менеджер з продажу.

Нижче розраховані річні витрати на заробітну плату та відрахування до ЄСВ (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Плановий фонд заробітної плати

Посада	Кількість, чол.	Оклад, грн	Фонд ЗП, грн. на рік	ЄСВ (22%), грн. на рік
Менеджер з продажу	1	27 000	324 000	71 280
Робітники виробничої дільниці	4	19 000	912 000	200 640
Водій	2	18 000	432 000	95 040
Всього	7	—	1 668 000	366 960

Джерело: розраховано автором

Реклама дасть можливість підприємству стати популярним у більш короткі строки (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

План річного рекламного бюджету

Назва заходу	Вартість, грн/рік	Періодичність
Інтернет-просування (таргет, SEO, маркетплейси, контент)	120 000	Декілька разів на місяць
Спеціалізовані виставки та галузеві події	25 000	1 раз на рік
Особисті комунікації (виїзди, презентації, переговори)	35 000	1 раз на місяць
Всього	180 000	—

Джерело: розраховано автором

Загальні витрати на просування та маркетинг за рік складуть 180 000 грн.

Розрахуємо амортизаційні відрахування прямолінійним методом, враховуючи строк експлуатації обладнання в 10 років (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

План амортизаційних відрахувань на 5 років, грн.

Показник	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Початкова (балансова) вартість	1 400 000	1 260 000	1 120 000	980 000	840 000
Амортизація	140 000	140 000	140 000	140 000	140 000
Кінцева (балансова) вартість	1 260 000	1 120 000	980 000	840 000	700 000
Накопичена амортизація	140 000	280 000	420 000	560 000	700 000

Джерело: розраховано автором

Витрати підприємства зведемо разом в табл. 3.6

Таблиця 3.6

Прогноз витрат, грн.

Витрати	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Витрати на закупівлю/логістику та витратні матеріали	1 540 000	1 870 000	2 090 000	2 200 000	2 310 000
Фонд заробітної плати	1 668 000	1 668 000	1 668 000	1 668 000	1 668 000
ЄСВ (22%)	366 960	366 960	366 960	366 960	366 960
Маркетингові витрати	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000
Комунальні платежі	210 000	231 000	254 100	279 510	307 461
Всього	3 964 960	4 315 960	4 559 060	4 694 470	4 832 421

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо економічну ефективність запропонованого заходу за допомогою плану грошових потоків (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

План грошового потоку, тис. грн

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Дохід від реалізації	4 607,40	5 594,70	6 252,90	6 582,00	6 911,10
Поточні витрати	3 964,96	4 315,96	4 559,06	4 694,47	4 832,42
Прибуток до оподаткування	642,44	1 278,74	1 693,84	1 887,53	2 078,68
Чистий прибуток (податок 18%)	526,80	1 048,57	1 388,95	1 547,77	1 704,52
Чисті грошові надходження (ЧГН)	666,80	1 188,57	1 528,95	1 687,77	1 844,52
ЧГН приведені ($r=18\%$)	565,09	853,61	930,57	870,54	806,26
Сумарні ЧГН приведені	565,09	1 418,70	2 349,26	3 219,80	4 026,05

Джерело: розраховано автором

Для дисконтування прийнято ставку 18% річних (з урахуванням підвищених ризиків реалізації у воєнний період). Загальні інвестиційні витрати становлять 1 400,00 тис. грн.

Додатково розрахуємо інтегральні показники ефективності:

1. Чистий приведений дохід (NPV) = $\Sigma(\text{ЧГН приведені}) - \text{Інвестиційні витрати}$

Чистий приведений дохід (NPV) = $4\,026,05 - 1\,400,00 = 2\,626,05$ тис. грн.

2. Індекс доходності (PI) = $\Sigma(\text{ЧГН приведені}) / \text{Інвестиційні витрати}$

Індекс доходності (PI) = 2,88

3. Період окупності = $\text{Інвестиційні витрати} / \Sigma(\text{ЧГН приведені})$

Період окупності = 1,62 роки

Таким чином, відкриття лінії з переробки відпрацьованих автомобільних шин у гумову крихту окупається приблизно за 1,5-2 роки у базовому сценарії та є інвестиційно привабливим. Позитивне значення NPV і $PI > 1$ підтверджують

економічну доцільність проєкту за умови забезпечення завантаження лінії та збуту продукції.

Окремим практичним питанням є забезпечення сировинної бази. Для роботи лінії доцільно сформувати змішаний пул постачальників відпрацьованих шин:

- власні відпрацьовані шини підприємства;
- автосервіси та шиномонтажні станції;
- автопарки та логістичні компанії (контрактні обсяги, стабільність постачання);
- комунальні підприємства та оператори збирання відходів.

Канали збуту гумової крихти включають виробників гумової плитки та модульних покриттів, підрядників зі спортивної інфраструктури (дитячі й спортивні майданчики), підприємства, що виконують роботи з благоустрою, а також окремі види дорожніх робіт (модифікація асфальтобетонних сумішей гумовими гранулами). Металевий корд реалізується як металобрухт, що формує додатковий дохід та підвищує ресурсну ефективність проєкту.

Для підвищення стійкості проєкту доцільно врахувати ключові ризики та закласти заходи їх мінімізації ще на етапі запуску (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Ключові ризики проєкту та заходи їх мінімізації

Група ризику	Прояв	Заходи мінімізації
Сировинний	-нерівномірні поставки шин; - сезонність; - конкуренція за сировину	- довгострокові договори з автопарками та шиномонтажами; - гнучкий графік збору; - мотиваційні тарифи; - власний транспорт для збору
Збутовий	-коливання цін на крихту; - нестача попиту в окремі періоди	-диверсифікація каналів збуту; - фокус на 2-3 стабільні сегменти; - продаж різних фракцій; - часткова передоплата за контрактами
Технічний	-зношування ножів; - прості обладнання; - падіння якості крихти	- регламент ТО; - запасні комплекти ножів; - контроль метал; - навчання персоналу; - сервісний контракт із постачальниками

Енергетичний	-перебої електропостачання; - зростання тарифів	-резервне живлення (генератор/UPS для автоматики); - оптимізація режимів роботи; - перенесення піків; - енергоаудит
Пожежний	-пожежі у місцях накопичення шин; - травматизм	-протипожежні розриви; - обмеження висоти штабелів; - вогнегасники/гідранти; - інструктаж; ППБ та ОП; відеонагляд.
Регуляторний	-посилення вимог до обліку та дозволів; - зміни у процедурі поводження з відходами	-юридичний супровід; - дотримання ліцензійних вимог; - прозорий облік

Джерело: зведено автором

Для забезпечення стабільного збуту гумової крихти ТОВ Фірма «Ліман» доцільно одразу працювати з кількома сегментами споживачів та пропонувати різні фракції продукту. Перевага механічної переробки полягає у можливості формувати продукт під вимоги клієнта (фракція, чистота від металу/текстилю, вологість, пакування). У 2025 році найбільш практичними для старту є сегменти, наведені у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Основні сегменти збуту гумової крихти

Сегмент	Типові фракції	Ключові вимоги	Комерційні примітки
Виробники гумової плитки та модулів	1-3 мм; 3-5 мм	низький вміст металу/текстилю; стабільна фракція; сухість	стабільний попит; можливі довгострокові контракти
Дитячі та спортивні майданчики (покриття)	0-1 мм (для сумішей); 1-3 мм	однорідність; мінімум пилу; контроль домішок	часто тендерні закупівлі; важлива репутація та сертифікація
Будівельні та благоустрійні компанії	1-3 мм; 3-5 мм	пакування (мішки/біг-беги); стабільні поставки	висока чутливість до ціни; сезонність
Дорожні підрядники (модифікація сумішей)	0-1 мм; 1-3 мм	сталі технічні параметри; партійність; підтвердження якості	потребує технічної координації з лабораторіями та рецептурами
Гумотехнічні вироби та ущільнювачі	0-1 мм; 1-3 мм	вища чистота; контроль пилу; однорідність	вищі вимоги → потенційно вища ціна

З маркетингової точки зору, оптимальним є позиціонування ТОВ Фірма «Ліман» як постачальника «стабільної фракції та чистоти» з можливістю регулярної доставки. Саме логістична компетенція підприємства (організація збору шин і доставка крихти клієнтам) може бути ключовою конкурентною перевагою у регіоні присутності.

ВИСНОВКИ

1. На основі узагальнення наукових підходів різних економістів встановлено, що конкурентна стратегія підприємства – це системний набір управлінських рішень і дій, спрямованих на формування та утримання конкурентних переваг, які забезпечують йому стійкий довгостроковий фінансовий стан і зміцнення позицій на ринку.

2. З'ясовано, що конкурентні стратегії підприємства доцільно класифікувати за такими критеріями: можливість застосування, рівень управління, тип функціонування, характер позиціонування в конкурентній боротьбі, етап життєвого циклу товару, результати аналізу конкурентних сил, тип конкурентної позиції та потенціал її вдосконалення, а також за напрямками маркетингової діяльності.

3. Обґрунтовано, що стратегічне управління витратами є невід'ємним елементом стратегічного менеджменту і становить собою процес прийняття та реалізації довгострокових рішень у сфері витрат, центральним елементом якого виступає стратегічний вибір, побудований на порівнянні ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища.

4. Встановлено, що транспортна галузь України сьогодні переживає спад за обсягами та доходами, проте має значний потенціал для відновлення й зростання на основі євроінтеграції, модернізації інфраструктури, підвищення ефективності витрат та переходу до більш стійких, інноваційних моделей розвитку.

5. Фінансовий аналіз економічних показників ТОВ Фірма «Ліман» за 2021-2024 рр. свідчить про поступове відновлення фінансового стану: підприємство перейшло від збитків до прибуткової діяльності, значно покращило показники платоспроможності та збільшило частку власного капіталу у фінансуванні активів. Водночас загальне скорочення активів та зобов'язань

вказує на звуження масштабів операційної діяльності, що потребує пошуку нових напрямів розвитку.

6. Структурний аналіз логістичних витрат ТОВ Фірма «Ліман» показав, що найбільшу частку займають витрати на паливо та ПММ, закупівлю шин, ремонт рухомого складу і оплату праці логістичного персоналу. Саме ці статті є бюджетоутворюючими й визначають рівень собівартості логістичних послуг. Встановлено, що у 2023-2024 рр. витрати на автомобільні шини та їх утилізацію демонструють найвищі темпи зростання серед усіх елементів логістичних витрат: витрати на придбання шин збільшились приблизно на 50 %, а витрати на їх утилізацію – більш ніж у 2,5 рази. Одночасно частка цих витрат у загальній структурі логістичних витрат помітно зросла, що створює додатковий тиск на собівартість логістичних операцій і знижує рентабельність діяльності.

Проаналізовано, що традиційні напрями оптимізації витрат (скорочення персоналу, стримування адміністративних витрат, часткова економія на ремонті, оптимізація використання палива) мають обмежений резерв подальшого скорочення, оскільки вже значною мірою реалізовані у попередні роки. Подальше їх урізання може негативно позначитися на якості сервісу, надійності транспорту та дотриманні вимог безпеки.

7. Обґрунтовано, що з позицій стратегічного управління витратами найбільш перспективним напрямом для ТОВ Фірма «Ліман» є розвиток діяльності з переробки використаних шин. Такий проєкт дозволить: зменшити витрати на утилізацію шин завдяки власній переробці замість оплати стороннім підрядникам; частково компенсувати витрати на придбання нових шин через відновлення протектора або використання вторинної сировини; створити додатковий дохід від реалізації продуктів переробки (гумова крихта, вторинні матеріали); скоротити екологічні ризики та посилити відповідність діяльності підприємства принципам циркулярної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шматько Н., Костін В. Методичні основи формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища. *Актуальні проблеми в економіці*. №3 (285). 2025. С. 356-366.
2. Ліщинська В. В. Формування конкурентної стратегії підприємств із виробництва товарів повсякденного попиту. *Агросвіт*. № 8. 2018. С. 41-47.
3. Якимишин Л.Я. Формування ланцюга поставок на основі ідентифікації споживчих потреб. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. Логістика. 2017. № 863. С. 245-258.
4. Кожушко Л. Ф, Кузнецова Т. О., Судук О. Ю. Основи менеджменту і маркетингу : навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2016. 291 с.
5. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури». 2015. 560 с.
6. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. К.: Кондор Видавництво, 2014. 217 с.
7. Фоцій М. Д., Фоцій П.М. Основні принципи та етапи формування конкурентної стратегії промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ"*. 2022. № 4. С. 67-71.
8. Байдін М. В., Коцюба О. О., Маковецька І. М. Розробка стратегії підприємства в сучасних економічних умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. Вип. 1(44). С. 72-77.
9. Черняєва А. О., Радченко І. О. Методологічні засади формування стратегії розвитку торговельних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2024. Вип. 2(75). С. 96-99.

10. Селезньова Г. О., Сиров В. В. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск №10. 2016. С.500-504.
11. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. №43. 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
12. Кузнецова І. О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації. *Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій : монографія*. за ред. І. О. Кузнецової. Одеса : ОНЕУ, 2016.
13. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108-117.
14. Криворучко О. С. Формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Полтава, 2016. 18 с.
15. Шестакова О.А., Більченко К.О. Класифікація конкурентних стратегій підприємства. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. Матеріали науково-практичної конференції 17-18 листопада 2016 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М. 2016. С.394-397.
16. Портер Майкл. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
17. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Піжук. – Львів : Видавець Марченко Т. В., 2025. – 392 с.; іл.
18. Бондаренко С. М., Свиринюк О.В. Аналіз сучасних стратегій. *Збірник наукових праць*. К., 2014. С. 56-62.
19. Мартинюк О. П. Формування конкурентних стратегій підприємства. *Економіка та держава*. № 11. 2021. С. 57-60.

20. Шигун М. М. Оцінка конкурентних переваг і стратегічне позиціювання підприємства. *Бізнес Інформ*. № 4. 2023. С. 41–47.
21. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка та суспільство*. Випуск №17. 2018. С. 402-412.
22. Адаменко Т. М. Особливості стратегічного управління затратами підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2011. № 23(II). С. 100-106.
23. Костецька Н. Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. *Економіка та суспільство*. № 34. 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/202134-67>
24. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 4. С. 160-165. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-21>
25. Яновський Д. Л. Оптимізація витрат як елемент механізму забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 3. С. 87-94.
26. Управління витратами : навч. посібник / Н. М. Матвєєва, О. І. Славута; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020.– 157 с.
27. Повещенко М. Організаційно-економічні аспекти побудови механізму управління витратами на підприємствах. *Економічний простір*. №189. 2024. С. 360-364. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-63>
28. Піскун А. В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 4. С. 55–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2020_4_11
29. Пустова І. В. Методи управління витратами в сучасних умовах: ефективність застосування, переваги та недоліки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 11. С. 39-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_11_12_69

30. Декалюк О., Федоришина Л. Оптимізація витрат підприємства. Академічні візії. Випуск 40. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14950244>
31. Захарченко В., Акулюшина М., Лінгур Л. Моделювання процесів управління витратами в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2>.
32. Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. 2023. № 1(8). С. 40-48. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/12350/1/21679-Article%20Text-39520-1-10-20230502.pdf>
33. Про автомобільний транспорт: Закон України від 2001 року (зі змінами). URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2344-14>
34. Про автомобільний транспорт: Закон України від 2001 року (зі змінами). URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2344-14>
35. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
36. Дзюблюк О., Луців Б., Чайковський Я. Сучасний розвиток ринку платіжних карток у цифровій економіці. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. № 47. 2022. С. 51-64.
37. Гірна О. Б., Кобилух О. Я. Реалії та перспективи для транспортної логістики. *Молодий вчений*. 2020. №7. С. 202-214. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-7-83-45>.
38. Планування велосипедної мережі та інфраструктури. URL: <https://zakarpatoblarch.gov.ua/planuvannya-velosypednoyi-merezhi-tainfrastruktury-zakarpatskoyi-oblasti-slovatskyj-dosvid-2>.
39. Крихтіна Ю. О. Державна політика розвитку транспортної галузі України: теорія, методологія, практика : монографія. Харків: «Діса плюс», 2022. 336 с.

40. Кузнецова І. О. Механізм управління результативністю діяльності логістичного підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеса : ОНЕУ, 2020. № 3-4 (276-277). С. 90-96.
41. Сніжко Л.Л., Височило О.М. Особливості розроблення операційної стратегії транспортних підприємств з урахуванням життєвого циклу сервісного продукту. *Вісник Національного транспортного університету*. № 4 (54). 2022. С. 200-209.
42. Гурочкіна В. В., Будзинська М. С. Циркулярна економіка: українські реалії та можливості для промислових підприємств. *Економічний вісник. Серія : фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 5. С. 52-64.
43. Haney A., Krestyaninova O., Love Ch. The Circular Economy Boundaries and Bridges. *Oxford: Said Business School, University of Oxford*. 2019. URL: <https://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-09/thecircular-economy.pdf>
44. Korhonen J., et al. Circular economy as an essentially contested concept. *Journal of Cleaner Production*. 2018. Vol. 175. P. 544-552. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.111>
45. Артемов В., Бахчеван Е., Бочко О. Циркулярна економіка - виклик сучасності. *Економіка та суспільство*. №58. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-17>
46. Горбаченко С.А., Клевцевич Н.А. Можливості економічного розвитку на засадах циркулярності в умовах цифрової трансформації. *Економіка та підприємництво*. №1(127). 2023. С. 35-40.
47. Козлова О. Відходи війни: як Україну не перетворити на звалище? 2023. RFI. URL: <https://www.rfi.fr/uk/20230519-відходи-війни-як-україну-не-перетворити-на-звалище>.