

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут інноватики, природокористування та
інфраструктури
Кафедра транспорту і логістики

ВОРОБЕЦЬ Віталій Степанович

**Визначення конкурентоспроможності
підприємств та методів її оцінки / Determination
of competitiveness of enterprises and methods of
its assessment**

спеціальність: 275 - Транспортні технології (за видами)
освітньо-професійна програма - Транспортні технології (на автомобільному
транспорті)

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ТТм-21
В. С. Воробець

Науковий керівник:
к.е.н., О. В. Чорна

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **П. В. Попович**

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	4
ANNOTATION.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ I. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДИ ЇЇ ВИЗНАЧЕННЯ.....	10
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємств автомобільної галузі....	10
1.2. Оцінка конкурентоспроможності.....	17
1.3. Показники конкурентоспроможності підприємства.....	26
1.4. Визначення комплексного показника конкурентоспроможності.....	30
Висновки до I розділу.....	37
РОЗДІЛ II. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТІКС».....	41
2.1. Характеристика та історія створення підприємства.....	41
2.2. Аналіз показників діяльності підприємства.....	45
2.3. SWOT–аналіз роботи підприємства ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТІКС».....	53
Висновки до II розділу.....	56
РОЗДІЛ III. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТІКС».....	57
3.1. Розрахунок конкурентоспроможності підприємства.....	57
3.2. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства....	61
Висновки до III розділу.....	66
РОЗДІЛ IV. ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЕКТНИХ РІШЕНЬ...68	68
4.1. Обґрунтування вибору ефективного транспортного засобу.....	68
4.2. Аналіз економічної оцінки придбання нового транспортного засобу як інвестиційного проекту	79
Висновки до IV розділу.....	84
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	86
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	88

АНОТАЦІЯ

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, таблиць і рисунків.

Мета дослідження - розробка теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо визначення конкурентоспроможності підприємств та вдосконалення методів її оцінки з метою підвищення ефективності функціонування підприємств у конкурентному середовищі.

Об'єкт дослідження - процес формування, забезпечення та оцінювання конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах ринкової економіки.

Предмет дослідження - методи, моделі та інструменти оцінювання конкурентоспроможності підприємств, а також фактори, що впливають на їх конкурентні позиції на ринку.

Завдання дослідження включають:

- аналіз сучасного стану транспортно-експедиторських послуг на міжнародному ринку;
- оцінка ефективності існуючих механізмів організації міжнародного експедирування вантажів;
- розробка практичних рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- розробка та впровадження пропозицій щодо застосування інноваційних підходів у транспортно-логістичній діяльності.

Робота базується на сучасних теоретичних напрацюваннях, статистичних даних, нормативно-правових актах, а також на матеріалах аналізу практичної діяльності транспортного підприємства. У процесі дослідження використовуються методи аналізу, синтезу, порівняння, економіко-математичного моделювання та експертних оцінок. Отримані результати можуть бути застосовані для оптимізації роботи транспортних підприємств, що здійснюють міжнародне експедирування вантажів, а також для підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності в умовах зростаючої конкуренції на

ринку логістичних послуг. Вони сприяють вдосконаленню управлінських рішень, забезпеченню економічної стабільності підприємства та покращенню якості обслуговування клієнтів. Для досягнення мети магістерської роботи були визначені та виконані такі основні завдання:

- проведення аналізу та дослідження стану зовнішньоекономічної діяльності України з акцентом на транспортно-логістичну галузь;
- оцінка показників діяльності підприємства ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТІКС», включаючи його фінансові, операційні та ринкові аспекти;
- характеристика та детальний розрахунок рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТІКС» з використанням сучасних економічних методів;
- розроблення практичних рекомендацій для покращення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позицій на ринку;
- вибір оптимального типу транспортного засобу для поповнення автопарку підприємства на основі аналізу його технічних та економічних характеристик;
- здійснення економічного обґрунтування придбання нового вантажного транспортного засобу, зокрема аналізу витрат, рентабельності та очікуваних доходів.

Ключові слова: транспортний процес, рухомий склад, вантажоперевезення, маршрут, економічна результативність, рентабельність, чистий прибуток, логістичні процеси, інноваційні підходи.

ANNOTATION

The master's thesis consists of an introduction, four chapters, conclusions, a list of used sources, appendices, tables and figures.

The purpose of the study is to develop theoretical and methodological approaches and practical recommendations for determining the competitiveness of enterprises and improving the methods of its assessment in order to increase the efficiency of the functioning of enterprises in a competitive environment.

The object of the study is the process of forming, ensuring and evaluating the competitiveness of enterprises in the modern conditions of the market economy.

The subject of the study is methods, models and tools for assessing the competitiveness of enterprises, as well as factors affecting their competitive positions on the market.

Research tasks include:

- analysis of the current state of transport and forwarding services on the international market;
- assessment of the effectiveness of the existing mechanisms for the organization of international freight forwarding;
- development of practical recommendations for increasing the competitiveness of the enterprise;
- development and implementation of proposals for the application of innovative approaches in transport and logistics activities.

The work is based on modern theoretical developments, statistical data, regulatory and legal acts, as well as materials from the analysis of the practical activities of the transport enterprise. In the research process, the methods of analysis, synthesis, comparison, economic-mathematical modeling and expert evaluations are used. The obtained results can be applied to optimize the work of transport enterprises engaged in international freight forwarding, as well as to increase their efficiency and competitiveness in the conditions of growing competition in the logistics services market. They contribute to the improvement of management decisions, ensuring the economic stability of the enterprise and improving the quality

of customer service. To achieve the goal of the master's thesis, the following main tasks were defined and performed:

- analysis and research of the state of Ukraine's foreign economic activity with an emphasis on the transport and logistics industry;
 - assessment of performance indicators of the company "VASG LOGISTICS" LLC, including its financial, operational and market aspects;
 - description and detailed calculation of the level of competitiveness of the company "VASG LOGISTICS" LLC using modern economic methods;
 - development of practical recommendations for improving the competitiveness of the enterprise and strengthening its position on the market;
 - selection of the optimal type of vehicle to replenish the company's fleet based on the analysis of its technical and economic characteristics;
 - implementation of the economic justification for the purchase of a new cargo vehicle, in particular the analysis of costs, profitability and expected income.
- Keywords: transport process, rolling stock, freight transportation, route, economic performance, profitability, net profit, logistics processes, innovative approaches.

ВСТУП

Розвиток конкуренції на ринку автотранспортних послуг та пошук резервів для підвищення конкурентоспроможності підприємств є актуальними питаннями, що мають практичне значення для учасників транспортних процесів та організації послуг. Поняття конкурентоспроможності є багатограним і залежить від конкретного суб'єкта або об'єкта, до якого воно застосовується. Загалом конкурентоспроможність підприємства можна визначити як відносний показник, що відображає рівень розвитку компанії порівняно з конкурентами за здатністю задовольняти потреби споживачів і ефективністю виробничо-господарської діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність ефективно використовувати свої сильні сторони та зосереджувати ресурси на тих напрямках діяльності, які забезпечують можливість досягнення лідерських позицій на ринку. Для транспортних компаній це передусім означає спроможність пропонувати послуги, які вигідно вирізняються якістю, вартістю та оперативністю порівняно з пропозиціями конкурентів, забезпечуючи при цьому високий рівень задоволення потреб клієнтів.

Основними факторами, що впливають на конкурентоспроможність автотранспортного підприємства, є:

- баланс між попитом і пропозицією на ринку;
- якість надання послуг;
- співвідношення доходів і витрат на перевезення;
- різноманітність запропонованих послуг;
- наявні ресурси підприємства.

До цього переліку варто додати ще один важливий показник — «ефективність виробничо-господарської діяльності», оскільки він є ключовою умовою для систематичного підвищення конкурентоспроможності автотранспортного підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність транспортного підприємства можна охарактеризувати як багатокомпонентний показник, що відображає

здатність компанії створювати конкурентні переваги та забезпечувати стабільний прибуток в умовах змінного ринкового середовища, водночас задовольняючи потреби клієнтів на найвищому рівні.

Сьогодні багато транспортних компаній опинилися на межі збитковості через скорочення обсягів перевезень. Вони змушені боротися за виживання у жорстких умовах конкурентної боротьби, яка ускладнюється присутністю великих експедиційних компаній, що вже завоювали значну частку ринку. В таких обставинах автотранспортним підприємствам необхідно ретельно аналізувати свої конкурентні позиції та ринкові стратегії. Особливу увагу слід приділити чинникам, які формують ставлення клієнтів до компанії, зокрема якості послуг, їх вартості, надійності та інноваційності підходів до обслуговування.

Навіть за складних політичних умов автомобільні перевезення в Україні залишаються провідним способом доставки. Цим видом транспорту здійснюється більшість перевезень сухопутних вантажів по всій Європі та Азії. Тому в сучасних умовах гнучка, надійна та економічно ефективна транспортна система стає ключовим фактором у визначенні конкурентоспроможності підприємств.

РОЗДІЛ І. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДИ ЇЇ ВИЗНАЧЕННЯ

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємств автомобільної галузі

Українські автотранспортні компанії переважно забезпечують своєчасну та якісну доставку товарів до пунктів призначення. Вони пропонують українським та європейським замовникам сучасну професійну техніку, вигідні умови співпраці та послуги кваліфікованих водіїв. Щороку в Україні з'являється все більше транспортних та експедиційних компаній. В сучасних умовах успішний вихід на логістичний ринок потребує надання замовникам комплексного спектра високоякісних послуг. Це підкреслює важливість дослідження конкурентоспроможності транспортних підприємств, особливо в умовах зростаючої конкуренції на ринку логістичних послуг, яка набуває особливого значення в останні роки.

У багатьох європейських країнах транспортна галузь відіграє ключову роль в економіці, слугуючи фундаментом для виробництва товарів і надання послуг, а також забезпечуючи ефективну логістичну інфраструктуру. Вона відіграє стратегічну роль у формуванні економічної інфраструктури та сприяє інтеграції різних секторів господарства. У процесі товарообміну транспорт виступає як фактор, що організовує світову економічну взаємодію, сприяючи подальшій реалізації територіального поділу праці. Його значення полягає у сприянні інтенсивному розвитку торговельно-економічних зв'язків між країнами. Важливим аспектом є також збільшення обсягів зовнішньоторговельних і транзитних перевезень, зміна цін на основні види експортно-імпортової продукції, технічний рівень транспортної інфраструктури, якість наданих послуг, стан світової економічної кон'юнктури та зростання рівня життя населення.

У більшості країн із розвинутою економікою за останні 25 років обсяг перевезень зріс більш ніж удвічі, досягнувши 50% загального вантажообігу (ввіз, вивіз, транзит).

Попит на вантажні перевезення різними видами транспорту постійно змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, оскільки логістика є важливим компонентом економічного розвитку регіонів і держав. В Україні підписання Угоди про поглиблену та всеосяжну зону вільної торгівлі (DCFTA) у 2016 році стало потужним стимулом для зростання вантажних перевезень, із середньорічним темпом приросту 10–15%. Це сприяло активному розвитку автомобільного транспорту та залученню державної підтримки для модернізації транспортної галузі й підвищення її ефективності. У розвинених країнах спостерігається поступовий перехід від ізольованого переміщення товарів до інтегрованої взаємодії між усіма учасниками логістичного ланцюга, включаючи постачальників, перевізників, експедиторів і кінцевих споживачів. Така інтеграція суттєво підвищує ефективність логістичних процесів, оптимізує витрати та скорочує час транспортування.

У 2024 році конкуренція між портами Румунії та Болгарії з провідними портовими центрами, такими як Гамбург, Амстердам і Гданськ, значно посилилася. Це стимулювало підвищення якості портових послуг і скорочення затримок у перевезеннях, що позитивно вплинуло на регіональну логістику.

Станом на 2024 рік автопарк країн Європейського Союзу налічує понад 8 мільйонів вантажних транспортних засобів, що свідчить про зростання обсягів перевезень і активний розвиток транспортної інфраструктури. Водночас в Україні, станом на осінь 2024 року, зареєстровано понад 17 тисяч автомобільних перевізників. Це вказує на стабільний розвиток внутрішнього ринку транспортних послуг, що відкриває перспективи для подальшого розширення логістичних можливостей країни.

Ці тенденції підтверджують важливість інвестицій у транспортну інфраструктуру та активізацію міжнародної співпраці у сфері логістики. Очікується, що це сприятиме значному покращенню якості транспортних

послуг, модернізації транспортних засобів та впровадженню ефективних технологічних процесів. Крім того, посилюється впровадження екологічно чистих видів палива. Разом із цим активно вдосконалюються дорожні покриття, збільшується пропускна здатність автомобільних доріг, покращується безпека руху тощо, що забезпечує стабільний розвиток транспортної інфраструктури.

У сучасних умовах світової економіки автомобільний транспорт є основним видом внутрішнього транспорту в розвинених країнах і ключовим елементом транспортної системи, який відіграє важливу роль у стимулюванні економічного зростання та соціального розвитку. У більшості країн, включаючи Україну, розвиток автомобільного транспорту випереджає темпи розвитку інших видів транспорту та галузей економіки.

Широке використання автотransпортних засобів суттєво вплинуло на соціальну сферу, економічні сектори, організацію роздрібної торгівлі, ситуацію на ринку праці та інші аспекти суспільного життя. Процес автомобілізації набув глобального масштабу. Сьогодні в європейських країнах понад 75% усіх наземних перевезень здійснюється за допомогою автомобільного транспорту.

Ці фактори сприяли значному зростанню кількості транспортних компаній, які наразі ведуть інтенсивну конкуренцію між собою.

Щоб забезпечити ефективне функціонування ринкового механізму, конкуренція виконує низку важливих завдань:

1. *Регулююча функція* - сприяє зниженню цін та оптимізації використання ресурсів. Виробники, які адаптуються до ринкових умов, раціонально використовують ресурси та покращують управління виробничими процесами, зміцнюючи свої позиції. Натомість компанії, що не здатні пристосуватися, зазвичай банкрутують, створюючи нові можливості для залучення робочої сили. Завдяки цій функції конкуренція забезпечує розподіл прибутків між компаніями та підприємствами залежно від їх ефективності.

2. *Розподільча функція*- забезпечує концентрацію ресурсів там, де вони приносять максимальну віддачу. Робоча сила переміщується до регіонів із вищими зарплатами, а капітал і земля зосереджуються в підприємствах, які

можуть їх найефективніше використовувати. Результатом є більш продуктивне використання виробничих потужностей.

3. *Інноваційна функція* - стимулює фінансування та впровадження науково-технічного прогресу. Учасники ринку прагнуть першими запровадити нові технології, щоб здобути конкурентну перевагу. Інновації стають ключовим елементом у підвищенні продуктивності та конкурентоспроможності підприємств, перетворюючи конкуренцію на рушій технічного прогресу.

4. *Адаптаційна функція*- сприяє пристосуванню учасників ринку до змін у ринковій кон'юктурі. Компанії змушені адаптуватися до законодавчих, податкових, економічних і культурних особливостей регіону, де вони працюють. Вміння пристосовуватися до змін може стати вирішальним фактором у виживанні чи успіху бізнесу.

5. *Розподільна функція* - проявляється у боротьбі споживачів за вигідні умови та доступ до продукції чи послуг. Конкуренція визначає, як розподіляється валовий національний продукт (ВНП) і готова продукція серед учасників ринку, враховуючи попит, пропозицію та інші фактори.

6. *Контролююча функція* - спрямована на запобігання монополізації ринку окремими компаніями. Конкуренція забезпечує баланс і сприяє збереженню відкритого та чесного ринкового середовища.

Основним завданням і ключовою функцією конкуренції є завоювання ринкових позицій, перемога над конкурентами в боротьбі за споживача та забезпечення стабільного прибутку.

Дозвільна система є ключовим інструментом регулювання конкуренції на ринку міжнародних вантажних перевезень. Вона забезпечує транспортним операторам доступ до ринку шляхом отримання відповідних дозволів, що сприяє впорядкуванню та прозорості діяльності у цій сфері.

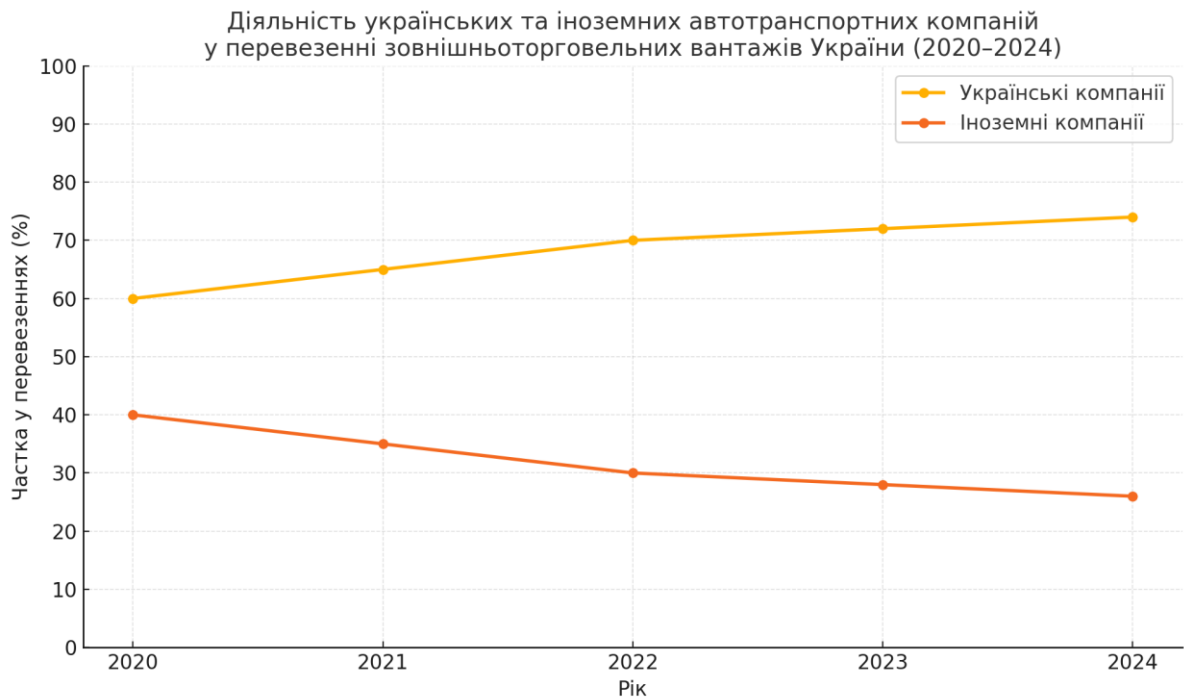


Рисунок 1.1. Діяльність українських та іноземних автотранспортних компаній у перевезенні зовнішньоторговельних вантажів України в період 2020–2024 років.

Діаграма демонструє частку участі українських та іноземних автотранспортних компаній у перевезенні зовнішньоторговельних вантажів України за період 2020–2024 років.

За останні п'ять років частка українських компаній у сфері міжнародних перевезень демонструє стабільне зростання. У 2020 році вона становила 60%, а до 2024 року зросла до 74%. Така динаміка свідчить про значне підвищення конкурентоспроможності українських перевізників і їхню все більш активну роль на міжнародному ринку транспортних послуг.

Іноземні компанії: Частка іноземних перевізників, навпаки, зменшується. У 2020 році їхня частка складала 40%, але до 2024 року вона знизилася до 26%. Це може бути наслідком посилення позицій українських компаній на ринку, зокрема завдяки вдосконаленню їхньої діяльності та збільшенню обсягів перевезень.

Загалом, діаграма ілюструє поступову перевагу українських автотранспортних компаній у сфері перевезення зовнішньоторговельних

вантажів, що є позитивним сигналом для розвитку національної логістичної галузі.

Нещодавні зміни в дозвільній системі стали можливими завдяки підписанню Україною угоди з ЄС про «транспортний безвіз». 29 червня 2022 року в Ліоні (Франція) була укладена Угода між Україною та ЄС, яка відкрила нові можливості для українських перевізників. Відповідно до нової угоди, українські транспортні компанії отримали право здійснювати вантажні перевезення до країн ЄС без обмежень щодо кількості в'їздів та тривалості перебування. Починаючи з 2023 року, для українських перевізників скасовано необхідність отримання дозволів на міжнародні перевезення, що значно спрощує логістичні процеси та сприяє їхньому активному виходу на європейський ринок. Крім того, угода значно спростила процедури визнання українських водійських посвідчень та сертифікатів професійної компетентності в ЄС. Раніше, наприклад, у таких країнах, як Німеччина та Австрія, українські водійські права визнавалися лише протягом шести місяців, після чого водії змушені були отримувати нові посвідчення, проходячи додаткові іспити, що створювало труднощі через мовний бар'єр та фінансові витрати. Завдяки новим домовленостям українські водії, які перебувають під тимчасовим захистом у Європі, можуть користуватися своїми водійськими посвідченнями без необхідності їх заміни, що значно спрощує їхню діяльність.

Для прискорення документообігу та відновлення ланцюгів постачання, з 1 серпня 2023 року в Україні було запроваджено обов'язкове використання електронних товарно-транспортних накладних (е-ТТН) для всіх вантажних перевезень територією країни. Ця ініціатива сприяє спрощенню процесу оформлення вантажів, зменшенню паперового документообігу та підвищенню прозорості логістичних операцій. До кінця 2024 року Україна також завершила інтеграцію до міжнародної системи обміну митною інформацією (NCTS), що дозволяє використовувати транзитні декларації в рамках 36 країн без необхідності оформлення додаткових документів. Цей крок значно спрощує транзитні операції та відкриває нові можливості для міжнародної торгівлі,

сприяючи підвищенню ефективності логістичних процесів і зменшенню адміністративних бар'єрів.

Одним із ключових факторів конкурентоспроможності є довіра споживачів до компанії, яка базується на надійності, швидкості доставки, доступності цін та високій якості обслуговування. У сучасних умовах підприємствам необхідно враховувати зростаючі вимоги клієнтів і впроваджувати інноваційні рішення в логістиці.

Ринкова конкуренція, глобалізація, інтеграційні процеси, розвиток транспортної інфраструктури та впровадження сучасних технологій формують умови, у яких діють автотранспортні компанії. Підписання міжнародних угод та активізація торговельно-економічного співробітництва, особливо з країнами ЄС, стимулюють зростання обсягів перевезень і відкривають нові перспективи для розширення бізнесу та підвищення його ефективності.

Впровадження інновацій, оновлення автопарку, перехід на екологічно чисте паливо та підвищення якості логістичних послуг є ключовими факторами для забезпечення конкурентоспроможності компаній. Інноваційний підхід стає одним із основних елементів досягнення стійкого успіху на ринку.

Державна підтримка, зокрема інвестування у транспортний сектор, стимулювання використання екологічних технологій та створення сприятливого бізнес-середовища, відіграє важливу роль у розвитку галузі.

Конкурентоспроможність підприємств автомобільної галузі визначається їх здатністю ефективно працювати в умовах динамічного ринкового середовища. Для досягнення провідних позицій компаніям необхідно впроваджувати інновації, оптимізувати логістичні процеси, орієнтуватися на потреби споживачів і забезпечувати високу ефективність своєї діяльності.

1.2. Оцінка конкурентоспроможності

У сучасних умовах конкурентоспроможність є важливим показником ефективності роботи підприємств і водночас ключовим чинником, що визначає перспективи їх подальшого розвитку. Центральну роль у забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності та стабільності діяльності підприємства відіграє процес її систематичного оцінювання.

Конкурентоспроможність підприємств автомобільної галузі — це багатогранний показник, який відображає їхню здатність ефективно задовольняти потреби споживачів, оперативно реагувати на зміни ринкових умов і забезпечувати стабільний рівень прибутковості. Вона включає ключові аспекти, такі як якість послуг і продукції, оптимальне співвідношення ціни та якості, ефективність виробничих процесів, а також раціональне управління ресурсами.

Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності необхідно формувати ефективний організаційно-економічний механізм, який базується на інтегрованій системі оцінювання. Ця система повинна враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, зокрема інвесторів, підприємств, споживачів і держави.

Проте, попри широке усвідомлення важливості конкурентоспроможності, залишається проблемою відсутність уніфікованого підходу до її оцінки. Це ускладнює стандартизацію процесів, порівняння результатів і формування стратегічних рішень, що вимагає подальшого розвитку методик аналізу й удосконалення критеріїв оцінювання. Мультивекторний характер конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання вимагає застосування різноманітних підходів до оцінки конкурентоспроможності. Ці підходи охоплюють як вертикальні, так і горизонтальні аспекти: від аналізу конкурентоспроможності окремих товарів і підприємств до оцінки цілих регіонів, галузей і економіки держави в цілому. Такий підхід враховує специфіку різних продуктів і сфер діяльності, пояснюючи багатогранність і різноманітність існуючих методів

оцінювання. Конкурентоспроможність підприємства — це багатовимірна характеристика, яка визначає рівень переваги його показників у порівнянні з аналогічними характеристиками конкурентів. Вона враховує сукупність параметрів, що демонструють ефективність, інноваційність, якість продукції чи послуг, а також здатність підприємства задовольняти потреби ринку краще за інших. Цей показник демонструє здатність підприємства успішно функціонувати на конкретному ринку в певний період часу. Сьогодні існує широкий спектр методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. Узагальнення наукових досліджень із цієї теми дозволяє класифікувати існуючі методи оцінки рівня конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1 – Критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
За способом оцінки	Якісні
	Кількісні
За формою представлення результату	Матричні
	Графічні
	Індексні
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні
	Комплексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Поточні
	Стратегічні
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні
	Експертні
Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу
	Методи оцінки конкурентоспроможності продукції
	Методи оцінки конкурентоспроможності організації
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Позиціонування у групі
	Визначення динаміки позицій в групі
	Визначення конкурентних переваг

Графічні методи є популярними інструментами оцінки конкурентоспроможності підприємства завдяки їхній наочності та зручності у використанні. Одними з найпоширеніших інструментів є побудова "багатокутника конкурентоспроможності" та "променевої діаграми конкурентоспроможності", які дозволяють наочно відобразити сильні та слабкі сторони підприємства в порівнянні з конкурентами.

Одним із популярних підходів у рамках графічних методів є використання концепції «життєвого циклу товару». Цей підхід ілюструє, як змінюється ринкова реакція на діяльність підприємства протягом часу. У моделі враховуються ключові змінні, такі як:

- обсяг продажів;
- покриття витрат;
- рівень прибутку;
- час, що виступає основним параметром аналізу.

Ця модель дозволяє оцінити ефективність товарів на різних етапах їх життєвого циклу — від впровадження на ринок до спаду. Вона допомагає зрозуміти, коли доцільно оновлювати продукт або змінювати стратегію для підтримки конкурентоспроможності.

Головним обмеженням цього методу є недостатнє врахування зовнішніх факторів, які можуть значно впливати на ринкову позицію компанії. Серед них:

- технологічні зміни;
- економічні коливання;
- дії конкурентів, які можуть суттєво змінювати ринкові умови.

Через це аналіз життєвого циклу може бути неповним, що вимагає додаткового врахування зовнішніх чинників для отримання точнішої оцінки конкурентоспроможності. Наприклад, корисно поєднувати цей підхід із SWOT-аналізом або аналізом макроекономічного середовища для формування більш цілісної картини.

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності, включаючи багатокутник і модель життєвого циклу товару, є зручними і наочними

інструментами, які забезпечують базове уявлення про позиції підприємства на ринку. Однак для отримання глибших висновків необхідно доповнювати їх іншими методами, що враховують вплив зовнішніх факторів.

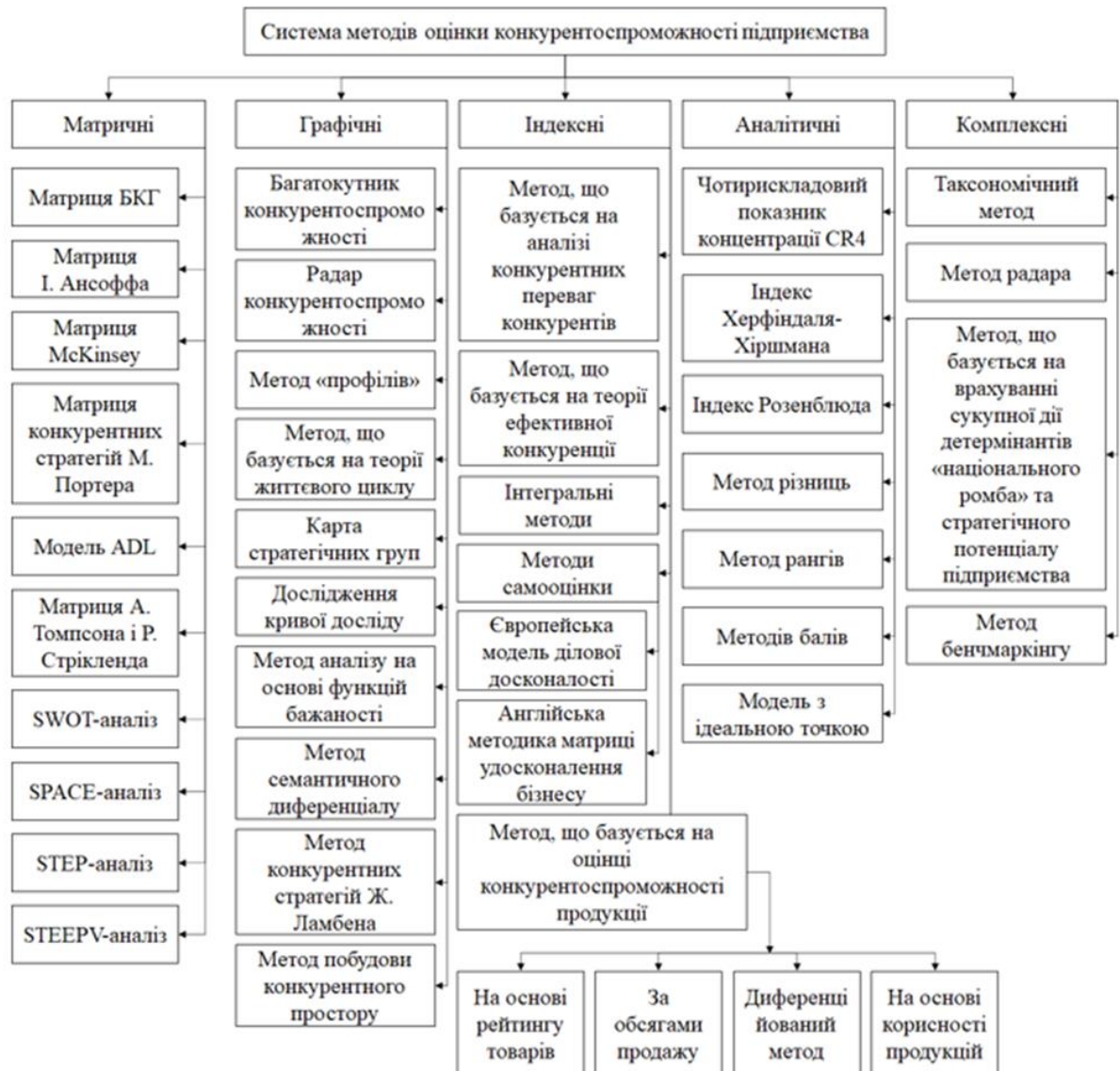


Рисунок 1.2 – Сукупність методів аналізу конкурентоспроможності підприємства.

Показник конкурентоспроможності підприємства ($\Pi_{k??}$) може бути визначений як добуток індексу конкурентоспроможності транспортної послуги ($K_{\text{тп}}$) та індексу відносної ефективності діяльності надання послуг ($I_{\text{еф}}$)

$$\Pi_k = K_{\text{тп}} \times I_{\text{еф}}.$$

Для оцінки ефективності діяльності підприємства можуть використовуватися такі показники, як рентабельність, обсяг перевезень та їх модифікації (наприклад, рентабельність активів, оборот тощо).

Аналіз прибутковості комерційної діяльності автотранспортного підприємства доцільно здійснювати через визначення коефіцієнта конкурентоспроможності. Далі розглянемо основні критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність по транспортній послугі:

- коефіцієнт зміни об'єму продаж ($K_{\Delta Q}$) відображає зріст чи зниження конкурентоспроможності фірми за рахунок зміни об'єму продаж:

$$K_{\Delta Q} = \frac{Q_K}{Q_H}$$

де, Q_K – об'єм продаж на кінець звітного періоду;

Q_H – об'єм продаж на початок звітного періоду.

Конкурентоспроможність по ціні:

- коефіцієнт рівня цін (K_{Π}) відображає зріст чи зниження конкурентоспроможності підприємства за рахунок зміни цін на послуги з перевезення:

$$K_{\Pi} = \frac{\Pi_{max} + \Pi_{min}}{2 \times \Pi_{\Pi}}$$

де, Π_{max} – максимальна ціна послуги на ринку;

Π_{min} – мінімальна ціна послуги на ринку;

Π_{Π} – ціна послуги, яка встановлена підприємством.

- коефіцієнт рекламної діяльності (K_p) відображає прагнення підприємства до росту конкурентоспроможності за рахунок покращення рекламної діяльності:

$$K_p = \frac{K_{\Delta Q} \times Z_{PK}}{Z}$$

де, Z_{PK} – затрати на рекламну діяльність на кінець звітного періоду;

Z_{PP} – затрати на рекламну діяльність на початок звітного періоду.

Формула розрахунку коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства:

$$K_{KP} = K_M + K_{PL} + K_{ZVK}$$

де, K_{PL} – коефіцієнт поточної ліквідності;

K_{ZVK} – коефіцієнт забезпечення власними коштами.

Коефіцієнт поточної ліквідності (або загальний коефіцієнт покриття) є одним із ключових фінансових показників, який відображає здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Залежно від його значень, підприємства можна поділити на кілька груп, що допомагає оцінити фінансовий стан та платоспроможність.

1. Високий рівень ліквідності ($K_{PL} > 2$) - підприємство має значний обсяг оборотних активів у порівнянні з короткостроковими зобов'язаннями.

2. Оптимальний рівень ліквідності ($K_{PL} = 1,5-2$) - підприємство перебуває у фінансово стабільному стані, здатне своєчасно виконувати поточні зобов'язання.

3. Низький рівень ліквідності ($K_{PL} = 1-1,5$) - підприємство здатне виконувати свої короткострокові зобов'язання, проте з невеликим запасом фінансової стійкості.

4. Критичний рівень ліквідності ($K_{пл} < 1$) - оборотні активи підприємства не покривають короткострокові зобов'язання, що свідчить про загрозу фінансової неспроможності.

Рівень коефіцієнта поточної ліквідності є важливим індикатором фінансової стабільності підприємства. Його аналіз дає змогу виявити потенційні проблеми з платоспроможністю, оцінити ефективність управління оборотними активами та прийняти обґрунтовані рішення для підвищення фінансової стійкості.

Опис рентабельності комерційної діяльності автотранспортного підприємства враховує специфіку його конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність, як система фінансово-економічних показників, включає не лише окремі показники, але й їх взаємозв'язки, які змінюються під впливом умов макро- та мікросередовища.

На сьогодні багато транспортних компаній через скорочення обсягів перевезень і вплив зовнішніх факторів опинилися на межі збитковості. У таких умовах вони змушені вести жорстку боротьбу за клієнтів, що ускладнюються домінуванням індивідуальних підприємців, які захопили значну частину ринку. Для збереження та зміцнення своїх позицій автотранспортні підприємства повинні ретельно аналізувати конкурентне середовище та розробляти ефективні стратегії.

Особливу увагу в аналізі слід приділити факторам, що впливають на сприйняття клієнтами компанії. Сюди входять специфіка виробничо-господарської діяльності підприємства, а також соціально-економічні чинники, які впливають як на рівень витрат, так і на загальну конкурентоспроможність компанії.

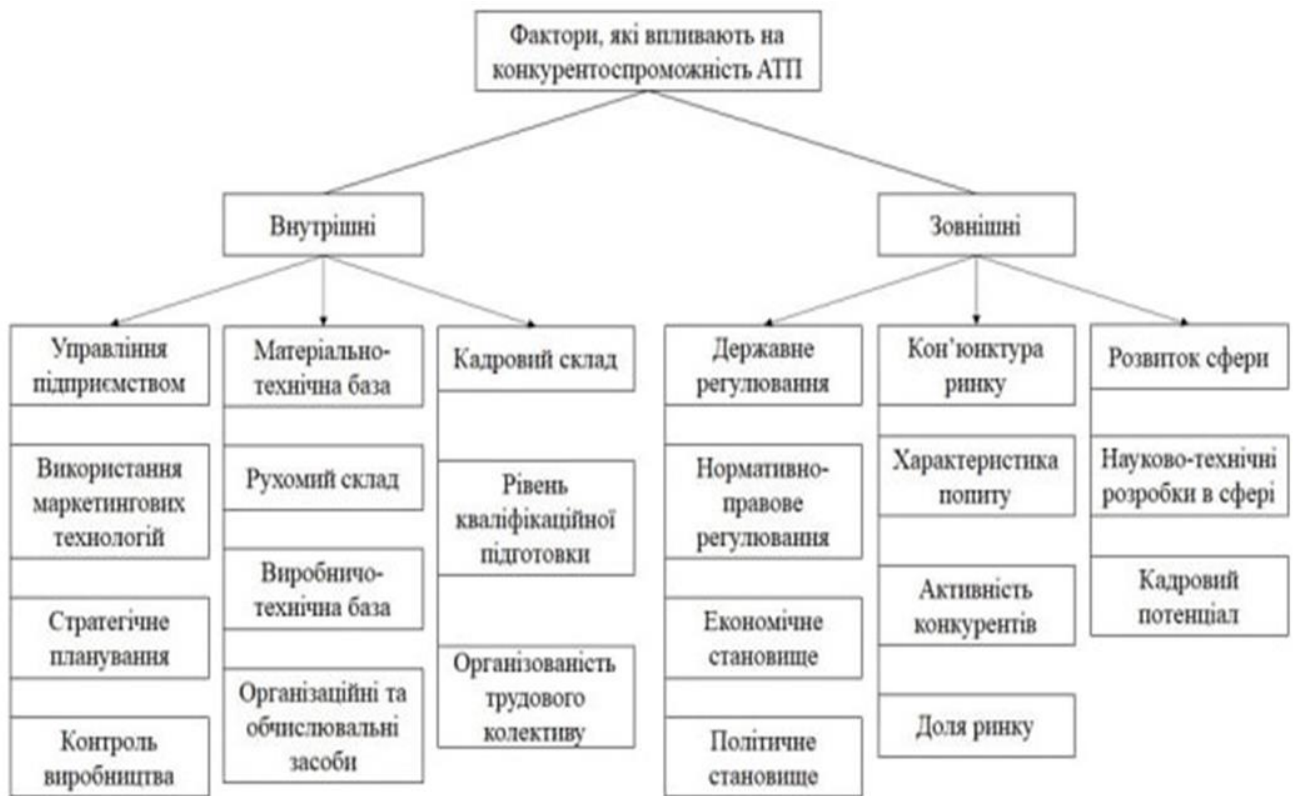


Рисунок 1.3 – Фактори, які впливають на конкурентоспроможність АТП

До внутрішніх факторів належать:

1. *Управління підприємством.*

Сучасна економічна ситуація вимагає впровадження більш ефективних управлінських технологій. У цьому контексті маркетингова діяльність виступає одним із ключових елементів успішного функціонування компанії, оскільки вона передбачає детальний аналіз ринкових процесів для прийняття виважених рішень. Стратегічне планування є ключовим інструментом для вирішення завдань автотранспортних компаній.

2. *Матеріально-технічна база.*

Виробничі можливості автотранспортного підприємства залежать від кількості транспортних засобів і їхньої номінальної вантажопідйомності. Стан рухомого складу значно впливає на рівень конкурентоспроможності компанії. Використання сучасних транспортних засобів дозволяє знизити витрати на перевезення та покращити якість надання послуг.

3. *Кадровий склад.*

Персонал є ключовим елементом виробничих ресурсів підприємства. Рівень ефективності послуг напряду залежить від кваліфікації та розподілу працівників. Ретельне планування та оптимальне використання кадрів значно підвищують ефективність використання матеріально-технічної бази компанії.

До зовнішніх факторів належать:

1.Державне регулювання.

Основні механізми нормативно-правового регулювання включають:

- законодавчі акти, спрямовані на забезпечення якості транспортних послуг і охорону довкілля;
- правові обмеження для суб'єктів господарювання, зокрема через ліцензування, яке гарантує безпеку, створює конкурентне середовище і захищає інтереси клієнтів;
- податкову політику, що визначає розміри і кількість податків для ринкових учасників;
- встановлені соціальні стандарти життя;
- відповідальність підприємств за порушення прав споживачів або невиконання умов договорів у встановлені терміни.

2.Ринкова кон'юнктура.

Ринкова кон'юнктура охоплює такі елементи, як рівень, структура та динаміка попиту, уподобання клієнтів, умови діяльності посередників і кількість незалежних покупців. Найбільш конкурентоспроможними є автотранспортні підприємства, які володіють актуальними даними про попит і його структуру, що дозволяє їм задовольняти потреби споживачів порівняно з конкурентами. Конкуренція в автотранспортному секторі значною мірою визначається взаємодією учасників ринку. Компанії постійно відстежують дії конкурентів і коригують свої стратегії відповідно до змін ринкової ситуації.

3.Розвиток галузі.

Науково-технічний прогрес є одним із факторів розвитку автотранспортної галузі, впливаючи на конкурентоспроможність підприємств у

таких напрямках:

- зміна характеру конкуренції;
- підвищення важливості якості наданих послуг;
- впровадження нових і додаткових послуг;
- оновлення і модернізація виробничо-технічної бази;
- зміцнення ролі організаційно-управлінських підходів у створенні

конкурентних переваг.

Науково-технічна революція не лише змінює галузь, а й підвищує значення інновацій як важливого чинника забезпечення конкурентоспроможності компаній.

1.3. Показники конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність є відносним поняттям, оскільки її оцінка здійснюється шляхом порівняння показників окремих суб'єктів господарювання. Вона відображає ситуацію на певний момент часу, оскільки рівень конкурентоспроможності може змінюватися під впливом таких факторів, як залучення інвестицій, впровадження сучасних технологій або найму кваліфікованих фахівців.

Таким чином, поняття «конкурентоспроможність» має сенс лише у порівнянні результатів підприємств, що перебувають на одному рівні. Вищі показники свідчать про його більший рівень розвитку продуктивних сил, що, у свою чергу, приваблює трудові ресурси та інвестиції для задоволення зростаючого попиту в цьому регіоні.

Критерії конкурентоспроможності – це характеристики, які дозволяють оцінити та визначити унікальні властивості послуги під час її просування на ринок або до окремого споживача.

Показник конкурентоспроможності – це інтегральна кількісна характеристика, яка поєднує соціально-економічні явища з їх якісними

особливостями, що виявляються у процесі задоволення конкретних потреб.

Оцінка показників конкурентоспроможності товару здійснюється через взаємодію двох сторін: споживачів і підприємств. Один і той самий показник може задовольняти потреби споживача, але не відповідати інтересам компанії, або виявитися прийнятним для обох сторін на одному ринку, проте виявитися недостатнім в умовах іншого ринку.

Показники конкурентоспроможності автотранспортних послуг змінюються залежно від групи послуг, які вони представляють. Це означає, що для аналізу конкурентоспроможності конкретного виду продукту використовуються відповідні специфічні критерії.

Стійкість підприємства на ринку регулярно оцінюється, зазвичай у кожному звітному періоді: щомісяця, щокварталу або раз на рік. Для цього проводиться аналіз, який враховує низку ключових показників, зокрема:

- *Фінансова стабільність* – характеризується співвідношенням доходів і витрат, а також рівнем рентабельності.
- *Частка ринку* – відображає частку підприємства у загальному обсязі продажів або наданих послуг.
- *Динаміка продажів* – аналіз змін у кількості реалізованих товарів або послуг за певний період.
- *Клієнтська база* – включає кількість постійних і нових клієнтів, а також рівень їхньої задоволеності продукцією чи послугами компанії.
- *Ефективність використання ресурсів* – оцінка продуктивності праці та ефективного використання матеріальних та фінансових ресурсів.
- *Інвестиційна привабливість* – показує здатність підприємства залучати капітал для розвитку.
- *Інноваційна активність* – впровадження новітніх технологій, послуг або методів роботи, що зміцнюють конкурентні позиції компанії.

Ці показники допомагають підприємству оцінити свої переваги й недоліки, окреслити перспективні напрями розвитку та оперативно реагувати на зміни ринкових умов.

Вартісні показники — це числові значення, що відображають обсяг фінансових ресурсів, витрачених на виробництво та реалізацію послуг. Вони включають витрати на виробництво, доставку, митні платежі, а також бюджети на рекламу і маркетинг. Такі витрати можуть вимірюватися в абсолютних величинах (наприклад, загальна вартість транспортування проєкту) або у відносних показниках (наприклад, відсоткове зростання витрат на рекламу за квартал).

Показники прибутку – це фінансові результати діяльності компанії. До них належать валовий прибуток за звітний період, зростання дебіторської заборгованості та дохід від надання послуг. Прибуток поділяється на:

Бухгалтерський – різниця між доходами та витратами.

Економічний – різниця між доходами та всіма фінансовими зобов'язаннями компанії.

Ефективні характеристики – це натуральні показники, які відображають результати діяльності компанії. До них належать умови доставки вантажів, обсяги перевезень, рівень завантаження ресурсів підприємства (наприклад, кількість працівників або обсяг задіяного транспорту). Ці показники демонструють ефективність управління наявними ресурсами та здатність підприємства відповідати вимогам і очікуванням клієнтів. Їх аналіз дає змогу ідентифікувати резерви для оптимізації операційної діяльності, підвищення продуктивності та зміцнення конкурентних позицій на ринку транспортних послуг.

Показники фінансової незалежності – це економічна оцінка здатності компанії розвиватися в поточних умовах. Вони включають рентабельність перевезень, платоспроможність, частку кредиторської заборгованості в пасивах, витрати на розширення діяльності та інвестиції в дослідження і розробки.

Показники становища компанії на ринку – оцінюються через маркетингові дослідження та демонструють ефективність взаємодії з клієнтами та посередниками.

Репутаційні показники – нематеріальні характеристики, що відображають рівень довіри клієнтів до компанії. Сюди входять пізнаваність бренду, ступінь зацікавленості в нових пропозиціях і довіра, а також швидкість та якість перевезень.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства, залежно від рівня конкуренції в галузі, розміру компанії та її цільової аудиторії, застосовують різні методи. Серед них виділяють:

Матричний бал

Цей метод аналізує конкурентоспроможність підприємства через ефективність його маркетингової стратегії. Порівнюються провідні компанії галузі з урахуванням їхньої цільової аудиторії, життєвого циклу послуг та цінової політики. Основна мета – визначити позицію компанії на ринку з урахуванням специфіки конкурентів.

Аналіз властивостей товару

Метод оцінює конкурентоспроможність як здатність компанії надавати якісні послуги за вигідною ціною. Враховуються такі параметри, як якість обслуговування, відгуки клієнтів та обсяги продажів, які порівнюються з аналогічними показниками конкурентів. Основна мета – показати репутацію компанії на ринку через характеристики її послуг.

Комплексна оцінка

Цей підхід включає порівняння компанії з іншими ринковими учасниками за набором ключових показників. Наприклад, оцінюється кількість транспортних напрямків або різноманітність пропонованих послуг. Мета – визначити місце компанії в галузі та її основні конкурентні переваги.

Комбінована оцінка

Цей метод поєднує кілька підходів для аналізу конкурентоспроможності. Його використовують великі компанії, які працюють у кількох сегментах ринку. Основна мета – створити повну картину конкурентоспроможності компанії на різних ринках.

1.4. Визначення комплексного показника конкурентоспроможності

Розробка ефективних заходів для підвищення конкурентоспроможності тісно пов'язана з необхідністю точної та своєчасної її оцінки. Оцінювання здатності товарів і послуг конкурувати на ринку здійснюється шляхом детального аналізу та порівняння їх характеристик із визначеними параметрами, що є критеріями для оцінки. Цей підхід дозволяє виявити сильні сторони, усунути недоліки та забезпечити відповідність продукції чи послуг потребам споживачів і вимогам ринку.

Комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності продукції базується на всебічному аналізі технічних, економічних, ергономічних, естетичних і екологічних параметрів, що впливають на її ринкову привабливість та відповідність вимогам споживачів. Такий підхід передбачає використання як кількісних, так і якісних методів оцінки, що дозволяє отримати повну картину переваг і недоліків продукції в порівнянні з конкурентами.

Основні елементи комплексного підходу:

Аналіз технічних характеристик: Продукція оцінюється за ключовими технічними параметрами, які впливають на її функціональність та відповідність стандартам. Визначається рівень інноваційності, надійності та ефективності.

Оцінка економічних параметрів: Включає розрахунок вартості продукції, витрат на її експлуатацію та обслуговування. Також враховується загальна економічна вигідність для споживача в порівнянні з аналогами.

Врахування ергономічних і естетичних аспектів: Продукція оцінюється за рівнем комфорту у використанні, зручності дизайну та її естетичної привабливості, які суттєво впливають на рішення споживачів.

Екологічна оцінка: Аналізується вплив продукції на навколишнє середовище на етапах виробництва, експлуатації та утилізації, що є важливим критерієм у сучасних умовах.

Ринковий аналіз: Порівняння продукції з товарами конкурентів, аналіз споживчих уподобань, позиціонування на ринку та відповідність актуальним трендам.

Розрахунок інтегрального показника: Зведення результатів оцінки за всіма групами параметрів в один комплексний показник, який дозволяє оцінити загальну конкурентоспроможність продукції. Для цього можуть використовуватися середньозважені або геометричні методи обчислення.

Комплексний підхід забезпечує всебічну оцінку продукції, дозволяючи підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо її вдосконалення, адаптації до потреб ринку та підвищення конкурентоспроможності.

$$I_{\text{гп}} = \sum_{i=1}^n Q_{hi}$$

де $I_{\text{гп}}$ – це груповий показник конкурентоспроможності по нормативним параметрам;

Q_{hi} – одиничний показник конкурентоспроможності по i -му нормативному параметру;

n – число нормативних параметрів, які підлягають оцінці.

Якщо хоча б один з індивідуальних показників має нульове значення (що свідчить про невідповідність послуги обов'язковим вимогам за певним параметром), то груповий показник автоматично набуває значення нуля. Це свідчить про те, що підприємство є неконкурентоспроможним на ринку.

Розрахунок групового показника за технічними параметрами здійснюється за формулою:

$$I_{\text{ТП}} = \sum_{i=1}^n Q_i \times A_i$$

де $I_{\text{ТП}}$ – груповий показник конкурентоспроможності по технічним параметрам;

Q_i – одиничний показник конкурентоспроможності по i -му технічному параметру;

A_i – вагомість i -го параметра в загальному наборі з n технічних параметрів, які характеризують потребу;

n – число параметрів, які підлягають оцінці.

Визначення вагомості кожного технічного параметра в загальному наборі базується на експертних оцінках, які враховують результати ринкових досліджень. У ситуаціях, коли проведення маркетингових досліджень є ускладненим або необхідно спростити розрахунки для отримання орієнтовних оцінок, доцільно зосередитися на найважливіших параметрах або використовувати інтегральний показник — корисний ефект.

Для підвищення точності оцінки слід враховувати вплив цього показника на такі характеристики продукції чи послуг, як ергономічність, естетичність та екологічність. Обчислення групового показника за економічними параметрами проводиться через аналіз сукупних витрат споживача, пов'язаних із придбанням і подальшою експлуатацією продукції. Загальні витрати споживача визначаються за такою формулою:

$$B = B_0 + \sum_{i=1}^T C_i$$

де B – це повні витрати споживача на придбання та споживання (експлуатацію) продукції;

B_0 – це одноразові витрати на придбання продукції;

C_i – це середні сумарні витрати на експлуатацію продукції, які відносяться до i -го року її служби;

T – строк служби;

i – рік по порядку.

Якщо аналіз охоплює кілька зразків, інтегральний показник конкурентоспроможності продукції певної групи аналогів можна розрахувати як суму середньозважених значень показників для кожного окремого зразка. Цей підхід дозволяє отримати узагальнену оцінку конкурентоспроможності продукції, враховуючи вагомість кожного зразка в загальній сукупності:

$$K_{CP} = \sum_{i=1}^n K_i \times R_i$$

де K_{CP} – це інтегральний показник конкурентоспроможності продукції відносно групи зразків;

K_i – показник конкурентоспроможності відносно i -го показника;

R_i – вагомість i -го зразка в групі аналогів;

n – кількість аналогів.

Аналіз літературних джерел, присвячених оцінці конкурентоспроможності підприємств, виявляє такі тенденції:

- різні автори, залежно від своїх підходів і напрямів маркетингових досліджень, виділяють різні набори факторів;
- у загальному розумінні конкурентоспроможність організації визначається сукупністю факторів, які відображають ефективність її діяльності

на ринку, рівень якості продукції та результативність маркетингової роботи;

Ці спостереження акцентують на необхідності застосування комплексного підходу до оцінки конкурентоспроможності, з урахуванням різноманітних чинників та показників, що визначають ринкову позицію підприємства.

Існують різні варіанти подання комплексного показника конкурентоспроможності організації.

Комплексний показник конкурентоспроможності підприємства визначається як сума:

$$K = \sum_{i=1}^N K_i$$

де K_i – одиничні показники конкурентоспроможності організації загальним числом N .

Одиничні показники конкурентоспроможності організації можна виразити у вигляді відносних величин, що визначаються шляхом ділення значень питомих показників організації на їх максимальні значення або на відповідні показники найбільш успішного конкурента. У такому випадку комплексний показник, розрахований за наведеною формулою, відображатиме рівень конкурентоспроможності організації відносно конкурента.

Цей метод є простим у розрахунку, проте окремі показники конкурентоспроможності не завжди мають значення для загальної оцінки. Це може призвести до спотворення результатів і неадекватного відображення реальної конкурентоспроможності підприємства. Тому важливо враховувати специфіку галузі та особливості діяльності підприємства при виборі методів оцінки конкурентоспроможності.

На основі розрахунку середнього зваженого арифметичного одиничних показників конкурентоспроможності:

$$K = \sum_{i=1}^N W_i \times K_i$$

де K_i – одиничний показник конкурентоспроможності організації загальним числом N ;

W_i – показник значимості (ваги) i -го одиничного показника конкурентоспроможності.

Узагальнену оцінку конкурентоспроможності підприємства можна визначити шляхом обчислення середнього арифметичного значення показників конкурентоспроможності окремих видів послуг. Цей підхід дозволяє спростити процес оцінювання, проте не враховує вагомість кожного окремого показника, що може призвести до спотворення реальної картини конкурентоспроможності. Тому доцільно застосовувати середньозважене арифметичне значення, де кожному показнику надається відповідна вага залежно від його значущості. Це забезпечує більш точну та об'єктивну оцінку конкурентоспроможності підприємства.

$$K = \frac{\sum_{i=1}^N K_i}{N}$$

де, K_i – показник конкурентоспроможності

i - послуги організації;

N – загальне число послуг, які надає організація.

Застосування середнього зваженого геометричного методу для одиничних показників конкурентоспроможності дає змогу отримати інтегральний показник, який враховує значущість кожного окремого параметра. Цей метод забезпечує більш точну оцінку загальної конкурентоспроможності продукції або послуг, оскільки знижує вплив екстремальних значень окремих показників на підсумковий результат. Таким чином, середнє зважене геометричне сприяє об'єктивнішому відображенню реальної ситуації на ринку.

$$K = \sum_{i=1}^N G K_i^{W_i}$$

де K_i – одиничні показники конкурентоспроможності організації
загальним числом N ;

W_i – вагомість одиничних показників конкурентоспроможності.

Використання динаміки частки ринку підприємства як інтегрального показника конкурентоспроможності є поширеним підходом. Аналіз існуючої методики визначення комплексних показників конкурентоспроможності підприємства свідчить, що багато з них збігаються та застосовують експертні методи. Більшість запропонованих методів базуються на підсумовуванні окремих показників з урахуванням їхньої вагомості або без неї.

При застосуванні цих методів перед дослідниками постають дві основні проблеми:

1) вибір найбільш прийнятного методу з наявних: кожен метод має свої переваги та недоліки, тому важливо обрати той, який найкраще відповідає специфіці підприємства та ринку;

2) обґрунтування вагомості окремих показників конкурентоспроможності: визначення значущості кожного показника є критичним для отримання об'єктивної оцінки. Це зазвичай здійснюється за допомогою експертних методів, таких як метод Делфі або парне порівняння.

Варто зазначити, що відсутність єдиної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства ускладнює процес вибору оптимального підходу. Тому кожне підприємство повинно самостійно визначати найбільш прийнятні методи оцінки, враховуючи специфіку своєї діяльності та ринкові умови.

Висновки до I розділу

У першому розділі магістерської роботи було проаналізовано сутність конкурентоспроможності автотранспортних підприємств України та методи її оцінки. Аналіз показав, що рівень конкурентоспроможності на ринку прямо пропорційно залежить від зовнішньоекономічної діяльності України, кількості транспортних підприємств та різноманітності спектру послуг, які вони надають.

Метою магістерської роботи є пошук та застосування механізмів підвищення конкурентоспроможності логістичного підприємства при наданні послуг міжнародного транспортування вантажів.

Об'єктом дослідження є транспортний процес доставки вантажів у міжнародному сполученні, який охоплює логістичні, технічні та організаційні аспекти перевезення товарів між країнами.

Предметом дослідження виступає забезпечення конкурентоспроможності при організації роботи транспортного підприємства, що включає розробку та впровадження ефективних рішень для оптимізації витрат, підвищення якості послуг і задоволення потреб клієнтів.

Завдання магістерської роботи:

- дослідження та аналіз стану транспортно-експедиційних підприємств України: вивчення поточного стану та тенденцій розвитку транспортно-експедиційних компаній, зокрема їхньої ролі в міжнародних перевезеннях;
- аналіз участі українських та іноземних компаній у здійсненні міжнародних перевезень у 2020–2024 роках: оцінка динаміки та обсягів міжнародних перевезень, виконуваних українськими та іноземними компаніями, а також визначення їхньої частки на ринку;
- дослідження та аналіз показників діяльності ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС»: детальний аналіз фінансових та операційних показників компанії, включно з обсягами перевезень, доходами та витратами;
- проведення SWOT-аналізу ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС»: ідентифікація сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз, що впливають

на її діяльність;

- оцінка конкурентоспроможності підприємства: порівняння показників компанії з основними конкурентами на ринку для визначення її позиції;
- розробка заходів для підвищення конкурентоспроможності: пропозиція стратегій та тактик, спрямованих на покращення ринкових позицій компанії;
- вибір ефективного транспортного засобу для включення до рухомого складу транспортно-експедиційної компанії: аналіз різних варіантів транспортних засобів з метою оптимізації перевезень;
- розрахунок витрат на виконання проектних перевезень для постійних клієнтів ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС»: визначення собівартості та ціноутворення на послуги для ключових клієнтів;
- оцінка ефективності проектного рішення щодо придбання нового транспортного засобу для логістичної компанії: аналіз інвестиційної привабливості та очікуваної віддачі від придбання нового транспорту.

Реалізація поставлених завдань дозволить досягти мети дослідження та запропонувати практичні рішення для підвищення конкурентоспроможності транспортного підприємства у сфері міжнародних перевезень.

Виконання цих завдань сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» на ринку міжнародних вантажних перевезень.

Дослідження конкурентоспроможності українських автотransпортних підприємств порівняно з іноземними показало, що на початок 2024 року в автопарку Європейського Союзу зареєстровано понад 8 мільйонів вантажних транспортних засобів, що свідчить про стабільний розвиток і модернізацію транспортної галузі. В Україні станом на середину 2024 року кількість автомобільних перевізників зросла до 16 500, демонструючи стійке зростання попиту на транспортні послуги.

Ці тенденції сприяють підвищенню якості транспортних послуг, модернізації автопарків і впровадженню ефективних технологічних рішень. Зокрема, активно впроваджуються екологічно чисті види палива, такі як скраплений природний газ (LNG) та електричні тягові установки. Також,

впроваджуються системи GPS-моніторингу, які надають пасажирам інформацію про реальний рух транспорту на маршрутах, покращуючи якість поїздок громадським транспортом та його сприйняття в цілому. Ці заходи сприяють підвищенню ефективності та екологічності транспортної галузі України.

Паралельно з цим відбувається:

- інтенсивне вдосконалення дорожнього покриття, особливо в межах міжнародних транспортних коридорів;
- збільшення пропускної здатності доріг для зменшення заторів;
- впровадження систем безпеки руху, зокрема розумних транспортних систем (ITS);
- посилення вимог до екологічних стандартів вантажних автомобілів у ЄС та Україні.

Ці процеси створюють сприятливі умови для конкурентоспроможності українських перевізників на міжнародному ринку, забезпечуючи їм можливості для розвитку та інтеграції в європейську логістичну систему.

Для розвинених країн автомобільний транспорт залишається ключовим видом внутрішніх перевезень і основним елементом транспортної системи. Він відіграє важливу роль у стимулюванні економічного зростання, інтеграції регіонів і забезпеченні соціального розвитку. У багатьох країнах світу, включаючи Україну, розвиток автомобільного транспорту відбувається випереджаючими темпами порівняно з іншими видами транспорту та секторами економіки.

Отже, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як комплексну порівняльну характеристику, що відображає перевагу сукупності ключових показників його діяльності, які забезпечують успішність компанії на певному ринку протягом конкретного періоду.

На сьогоднішній день використовується багато методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. Вони включають як кількісні, так і якісні підходи, враховуючи внутрішні показники ефективності та зовнішні

ринкові чинники. Узагальнюючи сучасні наукові дослідження в цій галузі, можна виділити класифікацію основних методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства:

- *Аналітичні методи:* базуються на аналізі фінансових, ринкових та операційних показників;
- *Графічні методи:* наприклад, побудова «багатокутника конкурентоспроможності»;
- *Комплексні методи:* використовують інтегральні індекси для оцінки загального стану компанії;
- *Порівняльні методи:* аналіз ефективності діяльності порівняно з конкурентами.

В умовах зростаючої конкуренції на національних і міжнародних ринках саме системний підхід до оцінки конкурентоспроможності дозволяє підприємствам ефективніше планувати свою діяльність і визначати стратегічні напрями розвитку.

РОЗДІЛ II. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВАСГЛОГІСТІКС»

2.1. Характеристика та історія створення підприємства.

Компанія «ВАСГ ЛОГІСТІКС» розпочала свою діяльність на початку 2022 року. Від початку своєї роботи підприємство спеціалізувалося на організації автомобільних перевезень у напрямку Україна – Європа – Україна. Протягом кількох місяців після заснування компанія розширила спектр послуг, запропонувавши замовникам організацію мультимодальних перевезень. Зокрема, це включало доставку вантажів морським, залізничним і повітряним транспортом у таких напрямках (до початку повномасштабного вторгнення): Китай, США, Близький Схід і країни Європи.

Стратегія засновників «ВАСГ ЛОГІСТІКС» базується на прагненні задовольнити потреби клієнтів у транспортно-логістичних послугах, з акцентом на постійний розвиток і вдосконалення. Метою компанії є зміцнення позицій у логістичній галузі та набуття статусу одного з лідерів світового ринку. Основні цінності підприємства: універсальність, ефективність та інноваційність.



Рисунок 2.1 – Логотип компанії ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТІКС»

Попри порівняно короткий термін існування, один із засновників компанії вже мав значний попередній досвід роботи в одній із провідних транспортно-логістичних компаній Луцька. Там він здобув цінні знання в

організації автомобільних перевезень за напрямком Україна – Європа – Україна.

Зокрема, Владислав опанував специфіку роботи диспетчера, включаючи взаємодію з водіями, складання маршрутів та планування заправок. Він навчився точно визначати витрати на рейс, враховуючи оплату доріг, заробітну плату водія та інші витрати, що дозволяло організовувати максимально рентабельні перевезення. Крім того, він досконало опанував правила робочого часу водіїв і функціонування тахографів, що дозволяло ефективно планувати доставку, забезпечуючи найкоротші строки перевезень.

Після отримання досвіду Владислав почав самостійно організовувати проектні перевезення до таких країн, як Польща, Німеччина, Данія, Бельгія, Туреччина, Франція та Іспанія. Його професійний підхід дозволив залучити до співпраці провідних українських та європейських клієнтів, зокрема JDE (Jacobs Douwe Egberts – нідерландська компанія, що спеціалізується на виробництві кави Якобс) та GE (General Electric – американська корпорація, яка реалізувала масштабні проекти зі зведення вітрових електростанцій в Україні до початку повномасштабного вторгнення).

Після здобуття значного досвіду Владислав вирішив створити власну компанію, яка б надавала комплексні логістичні послуги глобальним корпораціям. Так у 2022 році була заснована компанія ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС».

На сьогодні компанія демонструє чітку та прозору організацію трудових відносин. Всі виплати працівникам здійснюються в межах чинного законодавства, що підкреслює високий рівень репутації. За період 2022–2024 років компанія показала стабільну динаміку розвитку, закріпивши позиції серед провідних транспортних підприємств Західної України.

Завдяки інноваційному підходу та професійному менеджменту, ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» активно розширює свій спектр послуг, зміцнює партнерські відносини з міжнародними компаніями та забезпечує високий рівень логістичних рішень у непростих ринкових умовах.

ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» має ефективну й оптимальну організаційну

структуру, яка забезпечує успішне функціонування компанії в сучасних умовах. Основні підрозділи компанії включають:

1. Відділ організації автомобільних перевезень по Україні та країнах Європи.
2. Відділ організації мультимодальних перевезень до Китаю.
3. Відділ організації мультимодальних перевезень у США.

Крім того, у структурі компанії функціонує диспетчерський відділ, який відповідає за контроль усіх етапів доставки, включаючи навантажувально-розвантажувальні операції та митне оформлення.

Компанія активно використовує сучасні технології та ресурси, що дозволяють ефективно обробляти значні обсяги вантажів та управляти десятками ланцюгів постачання одночасно. Відпрацьовані процеси перевезень забезпечують високий рівень автоматизації операцій. Крім того, компанія гарантує повний набір страхових послуг для своїх клієнтів, що додає додаткову впевненість у надійності співпраці.

Завдяки цим перевагам, ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» успішно співпрацює з провідними європейськими та українськими компаніями, серед яких: Emons, Unterer, Pilsl Transportgeräte, P&O, GEFECO, DHL та інші. Компанія постійно зміцнює свої позиції на ринку, забезпечуючи високоякісні логістичні послуги та професійний сервіс.

ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» — українське підприємство, зареєстроване 18 січня 2022 року. ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» ЄДРПОУ: 44445158, Юридична адреса: Україна, 45245, Волинська область, Луцький район, село Борохів, вулиця Гагаріна, будинок 38, квартира 2, проте має орендований затишний офіс у центрі міста Луцьк, vasg.logistics@gmail.com, тел. +380 (97) 227-35-30

ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» – це компанія, що спеціалізується на наданні логістичних послуг та забезпеченні ефективного управління ланцюгами поставок. Завдяки сучасним технологіям, професійній команді та орієнтації на індивідуальні потреби клієнтів, підприємство пропонує широкий спектр послуг у сфері логістики.



Рисунок 2.2 – Провідні клієнти компанії ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС»

Основні напрями діяльності компанії включають:

1. Транспортно-експедиційні послуги

ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» організовує перевезення вантажів будь-якої складності, забезпечуючи їх своєчасну та безпечну доставку. Послуги включають:

- внутрішні та міжнародні автомобільні перевезення.
- контейнерні перевезення.
- авіаційні та морські перевезення.

2. Складська логістика

Компанія надає послуги зберігання, обробки та управління товарними запасами. Сучасні склади обладнані відповідно до міжнародних стандартів, що дозволяє зберігати різні види продукції, включаючи швидкопсувні товари та небезпечні вантажі.

3. Митно-брокерські послуги

Для спрощення процесу міжнародної торгівлі ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» пропонує професійну підтримку у митному оформленні вантажів:

- підготовка документів для митного контролю.
- Консультації щодо митного законодавства.
- супровід вантажів під час митного оформлення.

4. Інтегровані логістичні рішення

Компанія розробляє комплексні логістичні стратегії, які дозволяють оптимізувати витрати та підвищити ефективність ланцюгів поставок. Ці рішення включають управління замовленнями, оптимізацію маршрутів та контроль за переміщенням товарів.

5. Електронна логістика

Завдяки впровадженню сучасних ІТ-рішень, компанія пропонує цифрові сервіси для відстеження вантажів у режимі реального часу, автоматизації документообігу та інтеграції логістичних процесів із системами клієнтів.

6. Аутсорсинг логістичних процесів

ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» бере на себе повний супровід логістичних операцій клієнта, що дозволяє партнерам зосередитися на основній діяльності.

Завдяки багаторічному досвіду, висококваліфікованому персоналу та постійному вдосконаленню сервісів, ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» успішно працює як з великими компаніями, так і з малим та середнім бізнесом, забезпечуючи стабільність і надійність у сфері логістики.

Компанія зареєстрована як платник ПДВ з 1 лютого 2022 року.

2.2. Аналіз показників діяльності підприємства

Основною метою діяльності підприємства на ринку є збільшення власного капіталу та отримання прибутку через виробничу та господарську діяльність. Досягнення цієї мети можливе завдяки розширенню асортименту

послуг, удосконаленню організаційної структури, виходу на нові ринки та підвищенню ефективності роботи підприємства. Ці заходи сприяють задоволенню потреб клієнтів і забезпечують стабільний дохід від реалізації товарів і послуг.

У компанії ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» усіма процесами керує директор, який розподіляє завдання та делегує повноваження серед підрозділів і структурних елементів організації. Підрозділи відповідають за виконання поставлених завдань і підзвітні керівнику відповідно до своїх посадових обов'язків. Функції підрозділів не мають жорсткого розподілу між працівниками: робота виконується за необхідністю, а розподіл повноважень здійснюється керівником відділу залежно від ситуації.

Контроль та оцінка ефективності управління компанією базуються на аналізі результатів реалізації планів і здійснюються за такими критеріями:

- *Динаміка прибутку*: оцінка змін у прибутковості компанії за певний період, що відображає її фінансову стійкість та здатність генерувати доходи;
- *Обсяг продажів*: аналіз кількості реалізованої продукції або наданих послуг, що свідчить про ринкову активність та попит на пропозиції компанії;
- *Кількість постійних клієнтів*: визначення числа клієнтів, які регулярно користуються послугами або купують продукцію компанії, що вказує на рівень задоволеності споживачів та лояльність до бренду.

Ці критерії дозволяють комплексно оцінити ефективність управлінських рішень та визначити напрямки для подальшого розвитку компанії.



Рисунок 2.3 – Організаційна структура компанії ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС»



Рисунок 2.4 – Складові та основні показники ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства

Лінійно-функціональна структура компанії передбачає поділ управлінської праці, де лінійні підрозділи відповідають за прийняття рішень і контроль, а функціональні - за консультування та допомогу у вирішенні специфічних питань.

Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства є узагальненим показником, що відображає результативність використання трудових, виробничих, матеріальних та інших ресурсів.

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» в 2022 році

	1-ий квартал 2022 року, грн	2-ий квартал 2022 року, грн	3-ій квартал 2022 року, грн	Абсолютне відхилення 2 кварталу від 1 кварталу, грн	Абсолютне відхилення 3 кварталу від 2 кварталу, грн	Темп приросту 3 кварталу до 2 кварталу, %
Дохід	256000	648000	918500	392000	270500	41,74
Собівартість	212000	585700	803140	373700	217440	37,12
Валовий прибуток	44000	62300	115360	18300	53060	85,17
Комерційні витрати	28520	31270	40540	2750	9270	29,65
Прибуток	15480	31030	74820	15550	43790	141,12
Інші витрати	9900	12790	14220	2890	1430	11,18
Чистий прибуток	5580	18240	60600	12660	42360	232,24

Дані фінансових результатів ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» демонструють суттєве зростання діяльності компанії впродовж перших трьох кварталів 2022 року:

1. Дохід у 3-му кварталі склав 918,500 грн, що на 392,000 грн більше порівняно з 1-м кварталом і на 270,500 грн більше, ніж у 2-му кварталі. Темп приросту доходу у 3-му кварталі до 2-го становив 41,74%, що свідчить про значне розширення обсягів діяльності.

2. Собівартість продукції також зросла, досягнувши 803,140 грн у 3-му кварталі. Порівняно з 1-м кварталом, приріст склав 373,700 грн, а з 2-м кварталом — 217,440 грн. Темп приросту собівартості у 3-му кварталі до 2-го становив 37,12%, що відображає зростання обсягів операційної діяльності.

3. Валовий прибуток збільшився з 44,000 грн у 1-му кварталі до 115,360 грн у 3-му кварталі. Абсолютний приріст у 3-му кварталі до 2-го становив 53,060 грн, що відповідає темпу приросту 85,17%, вказуючи на покращення маржинальності.

4. Комерційні витрати також зросли, досягнувши 40,540 грн у 3-му кварталі, що на 9,270 грн більше порівняно з 2-м кварталом. Темп приросту становив 29,65%, що є помірним і відображає збільшення витрат на продажі та маркетинг.

5. Прибуток у 3-му кварталі склав 74,820 грн, що на 43,790 грн більше, ніж у 2-му кварталі, і на 15,550 грн більше, ніж у 1-му кварталі. Темп приросту до 2-го кварталу становив 141,12%, це є ефективне управління витратами.

6. Інші витрати збільшилися з 9,900 грн у 1-му кварталі до 14,220 грн у 3-му кварталі. Приріст у 3-му кварталі до 2-го склав лише 1,430 грн, а темп приросту становив 11,18%, що є мінімальним у порівнянні з іншими показниками.

7. Чистий прибуток у 3-му кварталі досяг 60,600 грн, що на 12,660 грн більше, ніж у 2-му кварталі, і на 42,360 грн більше, ніж у 1-му кварталі. Темп приросту до 2-го кварталу склав 232,24%, що демонструє суттєве підвищення фінансової ефективності компанії.

ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» демонструє стабільне зростання основних фінансових показників та вдосконалення процесів управління. Особливо значний приріст чистого прибутку вказує на ефективне використання ресурсів і правильну стратегію розвитку компанії.

Таблиця 2.2 – Показники результативності ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» за 8 місяців роботи 2022 року.

Місяць	Кількість перевезень	Сума експедиційних, грн	Кількість працівників
Лютий	3	9800	2
Березень	2	2350	2
Квітень	6	11880	2
Травень	7	15100	3
Червень	12	23400	3
Липень	23	49350	4
Серпень	31	54220	5
Вересень	45	78600	5

Згідно таблиці 2.2 можемо спостерігати динаміку зміни показників результативності підприємства ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» з моменту його створення до вересня 2022 року. Як бачимо, у лютому-березні були найнижчі показники у зв'язку з військовою агресією сусідньої країни.

Проте починаючи з червня підприємство повністю адаптувалося до важких зовнішньополітичних та економічних факторів і збільшувало свої показники майже з геометричною прогресією. До того ж, кількість працівників збільшилося з 2 до 5, що дозволяє і надалі масштабувати бізнес та виходити на вищі рівні прибутку.

Усього з лютого по вересень фірма здійснила 129 перевезень для більш ніж 25 компаній-замовників. Середній показник перевезень на одного логіста – 43, або 6 перевезень в місяць. Середній чек експедиційних – 1900 грн за одне перевезення.

За цей період компанія здійснювала перевезення для таких контрагентів, як Himex Logistics, Emons Spedition GmbH, GEFCO, 88 LOGISTICS, DB SCHENKER, Unterer, DHL та багато інших.

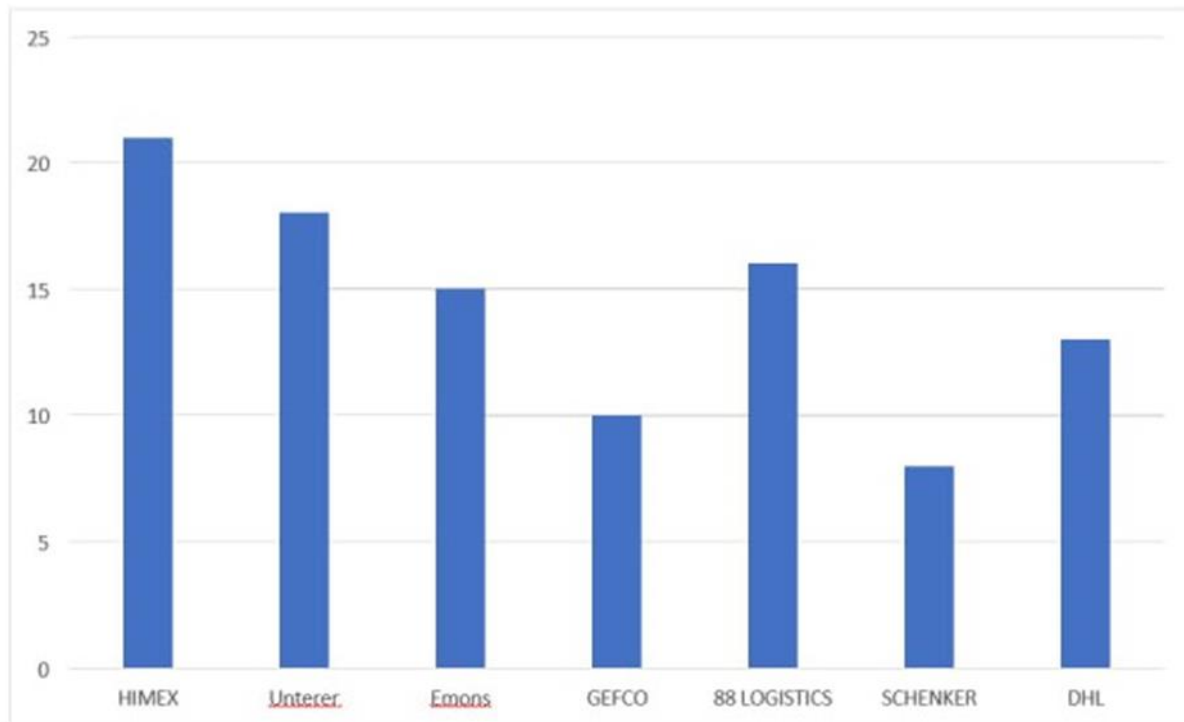


Рисунок 2.5 – Кількість здійснених перевезень ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» з провідними клієнтами

На основі рисунку 2.5 можна проаналізувати динаміку перевезень, які виконує ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» для своїх замовників. Дані вказують, що основними клієнтами компанії є Himex Logistics, Unterer та 88 LOGISTICS, які забезпечують найбільший обсяг замовлень. У майбутньому «ВАСГ ЛОГІСТИКС» планує продовжувати співпрацю з цими ключовими партнерами, розвивати взаємовигідні відносини та збільшувати обсяги перевезень, що сприятиме зростанню частки компанії на ринку.

Також на рисунку 2.5, показано аналіз напрямків перевезень ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» за період із лютого по вересень 2022 року. З діаграми видно, що найбільше перевезень було здійснено до країн Прибалтики (Литва, Латвія, Естонія), Румунії, Болгарії, Польщі та Німеччини. Ця географічна спрямованість зумовлена тим, що внаслідок військової агресії тимчасово припинили роботу основні морські порти України, такі як Одеса, Миколаїв, Маріуполь тощо.

Через блокаду українських портів значна частина вантажів, які раніше оброблялися в цих портах, тепер перенаправляється до європейських портів,

зокрема до Констанци (Румунія), Варни (Болгарія), Гданська та Гдині (Польща), Клайпеди (Литва), Риги (Латвія) та Гамбурга (Німеччина). У зв'язку з цим близько 80% перевезень компанії за вказаний період були здійснені саме в цих напрямках. Це свідчить про адаптацію компанії до нових логістичних умов і активне реагування на потреби зовнішньоекономічної діяльності України.

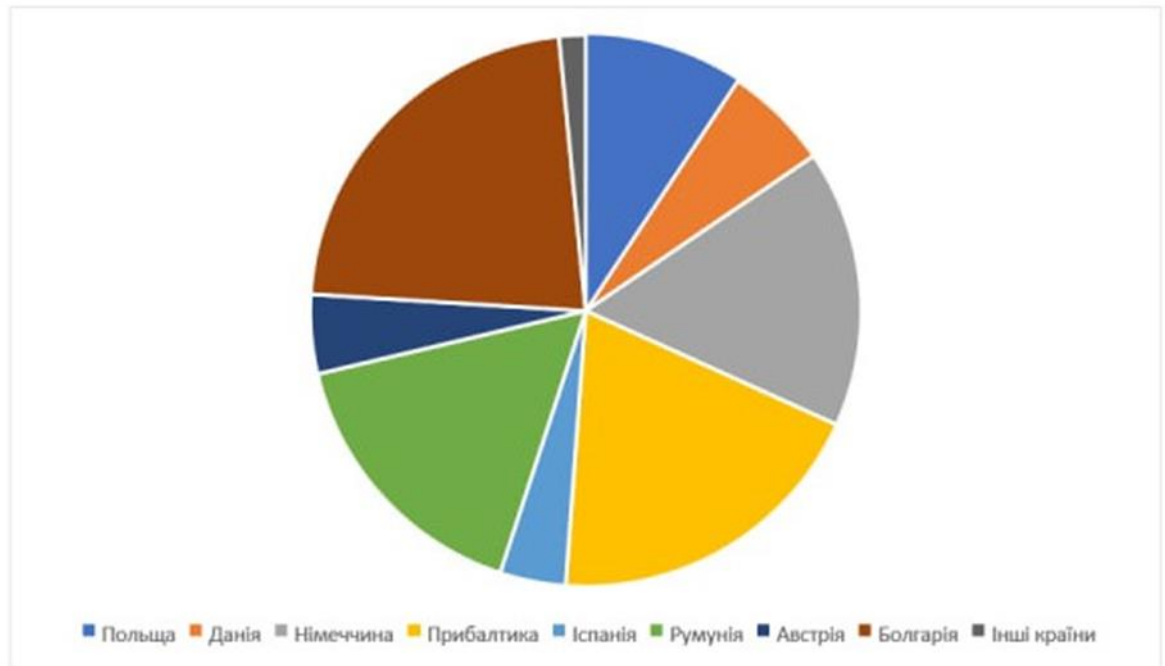


Рисунок 2.6– Напрямки на які країни ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» здійснювало перевезення

ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» активно здійснює перевезення до різних країн, розширюючи свої напрямки з урахуванням потреб клієнтів та змін у ринкових умовах. У період 2023-2024 років основними напрямками перевезень компанії залишаються країни Європейського Союзу, серед яких Польща, Німеччина, Литва, Латвія, Естонія, Румунія та Болгарія.

Окрім того, значна частина логістичних операцій припадає на країни Прибалтики, що забезпечує ефективний транзит товарів завдяки доступу до великих портів, таких як Клайпеда та Рига.

Через обмеження у функціонуванні українських морських портів компанія переорієнтувала частину своїх перевезень до європейських портів Констанци (Румунія), Варни (Болгарія), Гданська та Гдині (Польща), а також до Гамбурга

(Німеччина). Ці напрямки забезпечують безперервну логістику для клієнтів, які ведуть зовнішньоекономічну діяльність.

ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» продовжує активно розвивати співпрацю з постійними клієнтами, здійснюючи перевезення за новими маршрутами та підвищуючи обсяги роботи в існуючих. Така гнучкість у виборі напрямків дозволяє компанії утримувати лідерські позиції у сфері міжнародної логістики.

В подальшому компанія планує і далі розвивати перевезення у цих напрямках, а також розвивати перевезення у нові для себе країни, такі як Швейцарія, Італія, Великобританія, Швеція, а також Туреччина, Грузія та Казахстан.

2.3. SWOT-аналіз роботи підприємства ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС»

Для успішності компанії важливо враховувати всі фактори, що впливають на її конкурентні позиції: якість послуг, різноманітність асортименту. Саме з цієї причини товарна політика виступає основним чинником у підвищенні загальної конкурентоспроможності компанії.

SWOT - аналіз є одним із найпоширеніших інструментів для комплексної оцінки сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз, що впливають на її діяльність. Цей метод дозволяє виявити внутрішні та зовнішні фактори, які можуть сприяти або перешкоджати досягненню стратегічних цілей організації. Завдяки цьому компанія може розробити ефективну стратегію, використовуючи свої сильні сторони та можливості, а також мінімізуючи вплив слабких сторін і загроз.

Структура SWOT-аналізу:

- *S (Strengths)* – сильні сторони, які надають компанії переваги перед конкурентами. *Наприклад:* кращий сервіс для клієнтів, доступніші ціни.
- *W (Weaknesses)* – слабкі сторони, які роблять бізнес вразливим на ринку. *Наприклад:* неефективна реклама, нестача персоналу.

- *O (Opportunities)* – можливості, які компанія може використати для розвитку. *Наприклад:* вибір перспективних напрямів перевезень.

- *T (Threats)* – загрози, які можуть спричинити збитки. *Наприклад:* висока конкуренція. Цей метод підходить як для малих стартапів, так і для великих компаній.

Переваги:

1. *Універсальність* – SWOT-аналіз дозволяє виявити та використати:
 - Внутрішні можливості (сильні сторони команди чи бізнесу).

Наприклад: інноваційна бізнес-модель, сильна технічна підтримка.

- Внутрішні загрози (вразливості всередині організації).

Наприклад: застарілі методи продажів, нестача кваліфікованих співробітників.

- Зовнішні можливості (фактори, що сприяють досягненню цілей).

Наприклад: розширення ринку, популярність омніканального маркетингу.

- Зовнішні загрози (фактори, що уповільнюють розвиток).

Наприклад: посилення конкуренції.

2. *Виявлення ризиків* – допомагає ідентифікувати потенційні загрози та розробити стратегії їхнього подолання.

3. *Простота у застосуванні* – для проведення SWOT-аналізу не потрібна спеціальна освіта.

Недоліки:

1. *Нечіткість аналітики* – метод не надає структурованих даних, тому їх інтерпретація залежить від компетенції аналітика або співробітника, який формує стратегію на основі отриманих результатів.

2. *Статичність* – аналіз відображає поточну ситуацію і вимагає регулярного оновлення.

3. *Високі витрати інформації* – якісний аналіз потребує значного обсягу даних із різних сфер (логістики, маркетингу, фінансів тощо), що може потребувати часу і ресурсів.

SWOT-аналіз залишається ефективним інструментом для визначення позицій компанії на ринку, особливо якщо його результати використовуються

для формування стратегії розвитку.

Згідно таблиці 2.5 можна проаналізувати SWOT-аналіз компанії «ВАСГ ЛОГІСТИКС».

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС».

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Висока якість надання послуг • Швидкість виконання перевезень • Професійний рівень консультації замовників • Наявність системи знижок для постійних клієнтів	• Відсутність довгострокової стратегії розвитку • Відсутність електронного документообороту • Недостатнє фінансування маркетингу
	• Недостатня кількість персоналу для розширення бізнесу
Загрози	Можливості
• Зростання конкуренції в даній сфері послуг • Економічна і політична стабільність • Створення нових автотранспортних підприємств	• Наявність простору для розширення • Ріст цільової аудиторії • Розширення напрямків перевезень • Просування в соцмережах

На основі даних SWOT-аналізу можна дійти висновку, що збільшення фінансування маркетингових програм сприяє покращенню управління у таких аспектах:

1. Оцінка потенційних конкурентів компанії.
2. Аналіз ринкової конкуренції.
3. Розробка нових конкуруючих послуг.
4. Формування цінової політики.
5. Прогнозування ринкових тенденцій.
6. Позиціонування компанії.

Доцільність і прибутковість розширення компанії «ВАСГ ЛОГІСТИКС» зумовлені такими чинниками:

1. Наявність знижок для постійних клієнтів.
2. Можливість розширення простору для операцій.
3. Зростання цільової аудиторії.
4. Розширення напрямків вантажних перевезень.

Висновки до II розділу

У цьому розділі проведено аналіз компанії ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС». Встановлено, що компанія здійснює перевезення до низки європейських країн, серед яких Польща, Німеччина, Румунія, Болгарія, Литва, Латвія, Нідерланди та інші. У планах підприємства — розширення географії перевезень до нових напрямків, таких як Швейцарія, Італія, Великобританія, Швеція, а також Туреччина, Грузія та Казахстан.

Компанія надає повний спектр послуг із перевезення та експедиції вантажів, що охоплює різні логістичні рішення. Незважаючи на виклики, спричинені сучасними економічними умовами, підприємство демонструє стабільне зростання кількості перевезень. Серед основних клієнтів ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» — провідні логістичні компанії, такі як Himex Logistics, Emons Spedition GmbH, GEFCO, 88 LOGISTICS, DB SCHENKER, Unterer, DHL та інші.

Проведено аналіз показників результативності компанії за 8 місяців 2022 року. У межах дослідження було виконано факторний аналіз прибутку, визначено вплив собівартості на дохід від надання послуг, а також оцінено вплив зміни рівня комерційних витрат на прибуток від продажів.

SWOT-аналіз показав, що ключовими сильними сторонами ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» є висока якість послуг, швидкість виконання перевезень та професійний рівень консультацій клієнтів. Водночас, серед основних недоліків виявлено відсутність довгострокової стратегії розвитку та електронного документообігу.

Найбільшими загрозами для компанії, згідно зі SWOT-аналізом, є посилення конкуренції у сфері автомобільних вантажних перевезень та економічна нестабільність. Ці фактори вимагають від підприємства стратегічного підходу до розвитку та вдосконалення бізнес-процесів.

РОЗДІЛ III. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТІКС»

3.1. Розрахунок конкурентоспроможності підприємства

За дослідженнями цього відомого англійського експерта в галузі конкуренції, рівень конкурентного тиску на ринку визначається п'ятьма основними силами:

- суперництво між існуючими конкурентами;
- конкуренція з боку товарів-замінників, які можуть задовольнити ті ж потреби споживачів;
- загроза появи нових гравців на ринку;
- економічний вплив і торговельні можливості постачальників, які можуть впливати на вартість і доступність ресурсів;
- можливості та вплив покупців, які можуть змінювати рівень попиту або диктувати умови.

Кожна компанія розробляє власну конкурентну стратегію для забезпечення кращих ринкових позицій і отримання конкурентних переваг. Конкурентні сили, визначені моделлю Портера, охоплюють:

- тиск від товарів-замінників;
- загрозу входу нових конкурентів;
- вплив і можливості постачальників;
- ринкову силу та вимоги покупців;

Ця модель є універсальним інструментом для оцінки конкурентного середовища та розробки стратегій адаптації до ринкових умов. Прибуток спонукає конкуруючі підприємства розвивати свої цілі, направлені для створення конкурентних взаємодій.



Рисунок 3.1 – П'ять рушійних сил конкуренції

На малюнку 3.1 зображені п'ять ключових сил за моделлю М. Портера: конкуренція серед наявних компаній, товари-замінники, загроза появи нових учасників ринку, постачальники та покупці. Виходячи з цього, ці сили можна розподілити за ступенем їхнього впливу.

Для ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» найбільш впливовою силою галузевої конкуренції є ринкова влада споживачів, яка має найбільший вплив (55%). На другому місці за важливістю знаходиться конкуренція між існуючими компаніями (35%). Інші три сили, хоча й впливають на рівень конкуренції, мають значно менший вплив (приблизно 10%).

Таким чином, основним напрямком маркетингової стратегії є боротьба за клієнта.

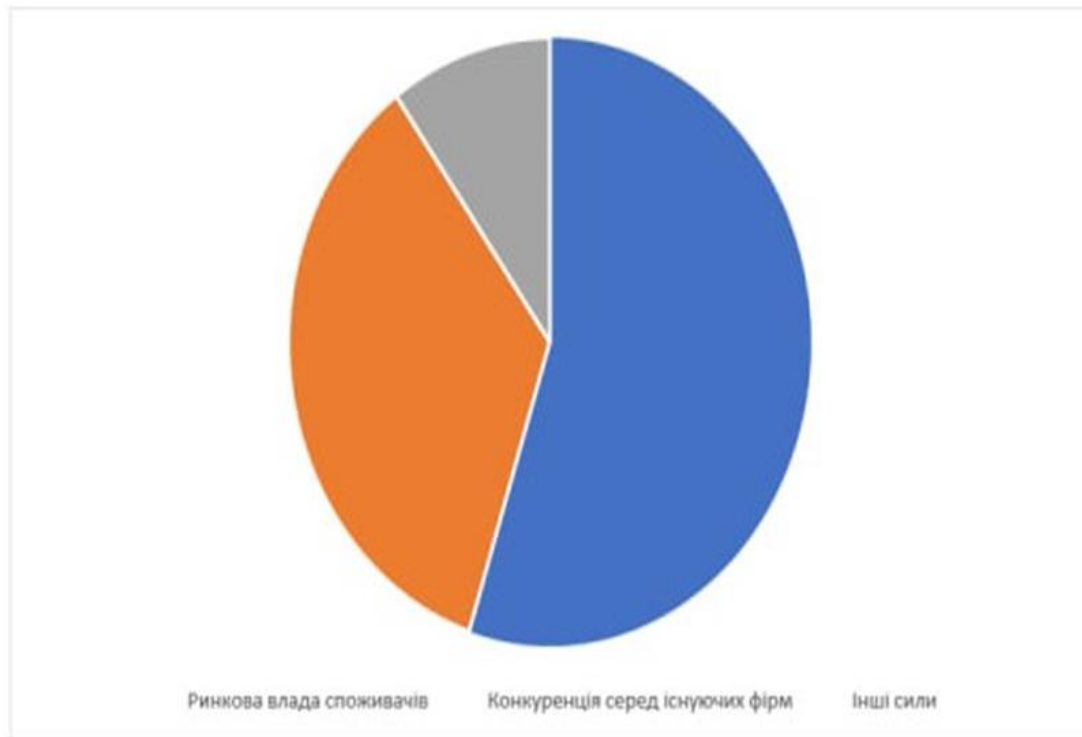


Рисунок 3.2 – Вплив ключових факторів конкуренції на діяльність ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС»

Для оцінки впливу окремих чинників конкурентного середовища застосовується трирівнева шкала, де: 1 бал означає слабкий вплив, 2 бали – помірний, а 3 бали – сильний вплив. Для кожної конкурентної сили визначається середнє значення її впливу.

За оцінками експертного аналізу конкурентних сил розраховуємо коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства:

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 \times I_{\text{нк}} + 0,2 \times I_{\text{тз}} + 0,3 \times I_{\text{пок}} + 0,1 \times I_{\text{пост}} + 0,2 \times I_{\text{к}}$$

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 \times 2 + 0,2 \times 2,33 + 0,3 \times 1,83 + 0,1 \times 1,4 + 0,2 \times 2,28 = 2,011$$

Значення загального показника впливу конкурентного середовища менше 1,5 свідчить про сприятливі умови для розвитку підприємства, оскільки вплив конкурентних сил є мінімальним, що наближає ринкову позицію підприємства до монопольної. Якщо показник знаходиться в межах від 1,5 до 2,0, конкурентне середовище характеризується як олігополістичне, тобто на ринку діє невелика кількість виробників однакової продукції, інформація обмежена, а

доступ до ресурсів ускладнений.

Коефіцієнт у діапазоні 2,0–2,5 свідчить про ринок монополістичної конкуренції. У такому середовищі продукція є диференційованою, що ускладнює процес входження та виходу з ринку. Крім того, підприємства мають певний вплив на формування цін.

Значення загального коефіцієнта впливу понад 2,5 вказує на несприятливі умови для розвитку підприємства, адже конкурентні сили максимально впливають на ринок. Така ситуація є характерною для ринку, близького до умов досконалої конкуренції.

Таким чином, конкурентна ситуація в галузі та на ринку може варіюватися від досконалої конкуренції до недосконалої, яка включає монополістичну або олігополістичну форми, і зникає у випадку чистої монополії, коли ринок контролює одне підприємство. При цьому розуміння ключових характеристик різних типів ринків і моделей конкуренції є важливим для усвідомленого та обґрунтованого формування конкурентного середовища для підприємства.

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика окремих видів конкуренції

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
За способом оцінки	Якісні
	Кількісні
За формою представлення результату	Матричні
	Графічні
	Індексні
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні
	Комплексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Поточні
	Стратегічні
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні
	Експертні
Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу
	Методи оцінки конкурентоспроможності продукції
	Методи оцінки конкурентоспроможності організації
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Позиціонування у групі
	Визначення динаміки позицій в групі
	Визначення конкурентних переваг

3.2. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Підвищення конкурентоспроможності підприємства є процесом змін, який може викликати певний опір і потребує ретельного управління, зокрема стратегічного підходу. Оскільки зміни охоплюють усі ключові аспекти організації, включаючи структуру персоналу, зайнятість, кваліфікацію, технології, обладнання, продукцію та ринки збуту, першим кроком у підвищенні конкурентоспроможності є розробка відповідної стратегії з урахуванням усіх можливостей та перешкод. Подальша діяльність спрямована на уточнення цілей і визначення результатів, необхідних для подолання опору змінам.

Управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності базується на таких принципах:

- поєднання одноосібного керівництва з колегіальним підходом, залучення представників груп до спільного прийняття рішень;
- надання керівникам чітких повноважень і відповідальності за ухвалення рішень;
- організація єдиного управління на всіх етапах створення та впровадження програми;
- дотримання встановлених термінів і забезпечення збалансованого використання ресурсів;
- комплексне врахування інтересів усіх зацікавлених сторін, насамперед учасників програми.

Основними засобами підвищення конкурентоспроможності підприємства є:

Промислове машинобудування: впровадження комп'ютеризації та автоматизації виробничих процесів, забезпечення гнучкості у виконанні виробничих завдань.

Організаційний розвиток: удосконалення внутрішньої структури та

процесів управління.

Економічні інструменти: ефективне управління запасами та фінансами підприємства.

Поведінкові інструменти: підвищення ефективності через управління людськими ресурсами та мотивацію персоналу.

Таблиця 3.2 – Пропозиції для підвищення рівня конкурентоспроможності компанії ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС»

Пропозиція	Необхідні дії	Витрати	Економічний ефект
1. <u>Запровадження електронного документо-обороту</u>	Покупка CRM-системи NetHunt для автоматизації низки процесів в компанії	25000 гривень/рік + налаштування під особливості роботи транспортної компанії 50000 гривень (одноразовий платіж)	Сприяє значній економії часу, підвищенню загальної ефективності бізнесу і досягненню підприємством таких результатів, як впорядкування роботи з документами, скорочення термінів виконання <u>бізнеспроцесів</u> , зменшення кількості <u>невідповідностей</u> , зростання продуктивності праці
2. Запуск реклами	Публікація <u>таргетованої</u> реклами на сайтах та <u>соцмережах</u> , таких як <u>Facebook</u> , <u>Instagram</u> , <u>LinkedIn</u>	15000 гривень в місяць + послуги SMM-спеціаліста	Дозволить отримати інформацію про доцільність реклами та результативність її окремих засобів, визначити умови оптимального впливу реклами
3. <u>Удосконалення офіційного сайту компанії</u>	Розкручення сайту і удосконалення системи замовлення перевезень	10000 гривень	Дозволить збільшити ріст потенційних клієнтів компанії

В таблиці 3.2 показані пропозиції, які необхідно запровадити для підвищення конкурентоспроможності компанії.

На даний момент працівники ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» вирішують більшість питань через телефонні дзвінки: обмінюються інформацією про новини по проєктах, уточнюють статуси етапів перевезень, формують плани і бюджети замовлень. Такий підхід уповільнює процеси і може спричинити затримки у виконанні перевезень, що, у свою чергу, здатне призвести до втрати клієнтів.

Для оптимізації роботи компанії, прискорення процесів взаємодії між відділами та керівництвом, а також для поліпшення комунікації із замовниками, пропонується впровадити CRM-систему.

На сьогоднішній день ринок програмного забезпечення пропонує багато рішень для автоматизації бізнес-процесів. Одним із прикладів є CRM-система Net Hunt.

CRM - це система управління взаємовідносинами з клієнтами, яка охоплює стратегії, методи, інструменти та технології, спрямовані на утримання, залучення та розвиток клієнтів. Головний принцип CRM – ставити клієнта на перше місце в діяльності компанії.

Серед функцій CRM-систем:

- зберігання всієї інформації про клієнтів; реєстрація проблем із обслуговуванням;
- визначення можливостей для продажу;
- управління маркетингових кампаніями.

CRM забезпечує швидкий доступ до даних, що полегшує співпрацю між працівниками, сприяє вирішенню командних завдань і підвищує продуктивність роботи.

Під час організації рекламної діяльності в автотранспортній компанії важливо не забувати про активну рекламу. Особливу увагу слід приділяти щорівню уваги, привітності та гостинності, які працівники компанії надають кожному клієнту. Задоволений клієнт обов'язково поділиться позитивним

досвідом зі своїми колегами, знайомими, друзями та родиною, що сприятиме залученню нових клієнтів через рекомендації.

Рекомендується також залучити SMM-менеджера на аутсорсинг і запустити таргетовану рекламу в соціальних мережах. За словами експертів у сфері SMM, недостатньо просто створити сайт або сторінку бренду в соц мережах — потрібно привернути увагу потенційного клієнта і викликати у нього інтерес до вашої пропозиції. У більшості ніш конкуренція є високою, тому важливо боротися за кожного клієнта.

Таким чином, поєднання високого рівня обслуговування та ефективного використання соціальних мереж сприятиме підвищенню конкурентоспроможності автотранспортної компанії.

Таргетована реклама в соціальних мережах — це ефективний інструмент для просування бізнесу, впровадження нового продукту на ринок і підвищення впізнаваності бренду. Її унікальність полягає в тому, що рекламні оголошення показуються виключно цільовій аудиторії, яка може бути зацікавлена у ваших послугах чи продуктах.

Таргетована реклама використовує інформацію, отриману шляхом аналізу активності користувачів в інтернеті, історії пошукових запитів, а також персональних даних із профілів у соціальних мережах (наприклад, Facebook). Це дозволяє зосередити увагу на аудиторії, яка відповідає певним інтересам і вподобанням.

Під час вибору постійного постачальника послуг клієнт завжди звертає увагу на якість, зручність і швидкість обслуговування. Тому важливо приділити особливу увагу сайту компанії, адже він відіграє ключову роль у взаємодії з клієнтом.

На сайті компанії клієнт може знайти:

- інформацію про структуру компанії;
- загальні відомості про діяльність фірми;
- контактні дані;
- перелік послуг, які пропонує підприємство;

- форму для подання заявки на перевезення.



Рисунок 3.2 – Головна сторінка сайту ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС»

На сайті ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» варто вдосконалити систему прийому заявок на перевезення та впровадити автоматизований розрахунок вартості рейсу.

Наразі процес виглядає так:

1. Клієнт вводить інформацію про маршрут і вантаж, який потрібно перевезти.
2. Запит надходить до керівників відповідних відділів, які відповідають за цей напрямок.
3. Менеджери зв'язуються з клієнтом для уточнення деталей, необхідних для точного розрахунку перевезення.
4. Проводиться розрахунок вартості перевезення та термінів доставки.
5. Клієнту озвучується підсумкова вартість перевезення та умови доставки.

Запровадження автоматизованого розрахунку дозволить значно прискорити процес і зробити його зручнішим для клієнтів.

The screenshot shows the 'ЗАПИТ НА ВАНТАЖ' (Cargo Request) form on the VASG Logistics website. The form is structured as follows:

- Header:** VASG LOGISTICS logo and navigation links: ДОМАШНЯ, ПРО НАС, ПОСЛУГИ, КОНТАКТИ, ЗАПИТ НА ВАНТАЖ, and flags for USA, Germany, and Ukraine.
- Title:** ЗАПИТ НА ВАНТАЖ
- Form Fields:**
 - Ім'я* (Name*)
 - Телефон* (Phone*)
 - Ваш Email* (Your Email*)
 - Пошукати (Search) - red button
 - Вантажівами (By cargo)
 - Морем (By sea)
 - Залізницею (By rail)
 - Будь-який (Any)
 - Від кого* (From whom*)
 - Об'єкт (Object)
 - Звідки* (From where*)
 - Куди* (To where*)
 - Коментар (Comment) - large text area
 - НАДІСЛАТИ (Send) - red button

Рисунок 3.3 – Форма для заповнення запиту на перевезення на сайті компанії ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС»

Таким чином, для економії часу клієнтів і підвищення ймовірності отримання замовлень рекомендується впровадити на сайті онлайн-систему, яка дозволить замовникам автоматично отримувати розрахунок вартості послуг компанії за заданим напрямком.

Висновки до III розділу

Проведено оцінку конкурентоспроможності ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС». Виявлено, що найважливішою та найвпливовішою силою в галузевій конкуренції для компанії є ринкова влада споживачів, на яку припадає 55% впливу. Конкуренція серед наявних фірм займає друге місце за значимістю із 35% впливу. Інші три сили, хоча й впливають на рівень конкуренції, мають незначний вплив у порівнянні з двома попередніми (близько 10%).

Таким чином, основною маркетинговою стратегією є зосередження на боротьбі за споживачів. Розраховано загальний коефіцієнт впливу конкурентного середовища на діяльність компанії «ВАСГ ЛОГІСТИКС» та запропоновано рекомендації для підвищення рівня її конкурентоспроможності, зокрема:

1. Впровадження електронного документообігу.
2. Запуск рекламних кампаній.
3. Удосконалення офіційного сайту компанії.

Впровадження електронного документообігу, зокрема CRM-системи, дозволить створити єдину екосистему для залучення нових клієнтів і розвитку існуючих. Управління взаємовідносинами включає залучення нових клієнтів, перетворення нейтральних покупців у лояльних, а постійних клієнтів — у надійних бізнес-партнерів.

РОЗДІЛ IV. ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЕКТНИХ РІШЕНЬ

4.1 Обґрунтування вибору ефективного транспортного засобу

Вантажний транспорт — це технічний засіб, призначений для перевезення різних видів вантажів. Вибір відповідного транспортного засобу є ключовим завданням при формуванні ланцюгів постачання. Існує шість основних чинників, які впливають на вибір виду транспорту:

- час доставки;
- частота відправлень вантажу;
- надійність дотримання графіка доставки;
- можливість перевозити різноманітні типи вантажів;
- здатність доставляти вантаж у будь-яку точку;
- вартість перевезення.

На основі цих факторів можна порівнювати найпопулярніші типи автомобільного транспорту, щоб обрати найоптимальніший варіант.

Автомобільний транспорт є одним із найбільш доступних способів перевезення, що забезпечує доставку «від дверей до дверей». Його маневреність дозволяє швидко транспортувати вантажі, що робить його надзвичайно поширеним у сфері логістики. Навіть за використання інших видів транспорту (залізничного, повітряного чи морського) вантажні автомобілі забезпечують перевезення з порту, аеродрому чи вокзалу до кінцевого пункту призначення. Залежно від типу вантажу існують різні види транспортних засобів, які відрізняються конструктивними особливостями та технічними характеристиками.

Типи вантажівок за типом кузова:

Тентований причіп — один із найпоширеніших типів причепів і напівпричепів, що використовується для внутрішніх та міжнародних перевезень.

Рисунок 4.1 – Зображення тентованої фури

Переваги	<u>Недоїлки</u>
• Такий вид кузова є легким, універсальним та простим в експлуатації; • <u>Зйомний</u> тент дає можливість завантаження з чотирьох сторін (по боках, ззаду, зверху); • Підходить для всіх нейтральних вантажів, для яких не потрібно додаткового температурного режиму.	• Неможливість надійного захисту від грабіжників; • Неможливість перевезення вантажів з температурним режимом.

Стандартний об'єм такого транспортного засобу в середньому 80-96 м³, вантажопідйомність 22-25 тонн. Місткість 34 європалети або 26 американок.

1) Автозчіпка або автопоїзд

Автопоїзд – вантажний автомобіль, який включає в себе фургон та тентовий причіп.

Стандартний об'єм в середньому 120-125 м³, вантажопідйомність від 7 до 22 тонн. Місткість: 38-40 європалет.



Рисунок 4.2 – Зображення тентованої автозчіпки

Переваги	Недоліки
• Характеризується великим корисним об'ємом; • Завантаження з чотирьох сторін.	• Не придатний для перевезення довгомірних вантажів.

Рефрижератор — це модернізований ізотермічний напівпричіп, обладнаний холодильним агрегатом, який забезпечує підтримку заданого температурного режиму. Усередині кузова можна підтримувати температуру в діапазоні від $+25^{\circ}\text{C}$ до -25°C .



Рисунок 4.3. – Зображення рефрижераторного напівпричіпу

Стандартний об'єм 60-90 м³, вантажопідйомність 20-22 тонни. Місткість 33-34 європалети.

Переваги	Недоліки
• Підтримання температурного режиму; • Можливість перевезення швидкопсувних вантажів, такі як м'ясо або молочна продукція; • Підвищена захищеність від грабіжників.	• Завантаження та розвантаження лише заднє; • Експлуатація та собівартість дорожча на 15-25%.

Контейнеровоз – це один з видів відкритих вантажних автомобілів. Напівпричіп складається з жорсткої рами та пристрою для кріплення контейнерів. Рама може бути розсувною, що дозволяє збільшувати її довжину. Розрізняють стандартні та низькорамні напівпричепи контейнеровози.



Рисунок 4.4 – Зображення контейнеровозу

Переваги	Недоліки
• Призначений для перевезення різних видів морських контейнерів; • Можуть перевозити не тільки контейнери, а і будь-який вантаж, який можна зафіксувати на платформу.	• Не призначений для перевезення звичайних палетних або режимних вантажів.

2) Відкрита платформа



Рисунок 4.5 – Зображення відкритої платформи

Переваги	Недоліки
• Дає можливість перевозити різногабаритні вантажі; • Швидкий процес завантаження і розвантаження.	• Незахищеність вантажу від погодних умов.

Трал — це напівпричіп із підлогою, розташованою максимально низько над землею. Через відсутність бортів, для транспортування великогабаритних і важкогабових вантажів використовуються спеціальні кріплення для їхньої надійної фіксації. Трал призначений для перевезення важкого обладнання, таких як крани, бульдозери, комбайни тощо. Вантажопідйомність варіюється від 25 до 100 тонн.

Переваги	Недоліки
• Можливість для спецтехніки самостійно заїжджати на платформу трала, яка самостійно опускається; • Перевезення вантажів гігантських розмірів.	• Перевезення нестандартних та негабаритних вантажів є одним з найбільш складних та небезпечних; • На таких тралах можна перевозити тільки великогабаритні вантажі.



Рисунок 4.6 – Зображення тралу

Автоцистерна — це вантажний автомобіль, оснащений цистерною для перевезення вантажів. Цистерни виготовляються зі сталі або алюмінію і можуть мати три форми: круглу, еліптичну або у формі «валізи». Для забезпечення функціональності автоцистерни обладнуються компресорами, насосами, кранами та клапанами. Вони призначені для транспортування рідких і сипучих вантажів на короткі та далекі відстані. Вантажопідйомність до 20 тонн. Об'єм до 40 кубічних метрів.



Рисунок 4.7 – Зображення автоцистерни

Автомобіль із встановленою цистерною або бункером широко використовується в сільському господарстві. Напівпричіп-зерновоз оснащений тентом із механічною системою намотування. Цей транспорт призначений для перевезення сипучих вантажів, таких як зернові культури, гранульовані матеріали та комбікорми.



Рисунок 4.8— Зображення зерновозу

Це основні види автомобільного транспорту, які активно використовуються у сучасних логістичних процесах для перевезення товарів і сировини. Звичайно, існує багато інших спеціалізованих транспортних засобів, таких як автовози, лісовози, ізотерми, одяговози, цільнометалеві напівпричепи тощо. Однак їхня популярність значно нижча порівняно зі стандартними тентами та рефрижераторами.

З огляду на ринкову ситуацію, конкуренцію та потреби споживачів, оптимальним вибором є стандартна тентована фура з тягачем і напівпричепом розмірами 13,6 м у довжину, 2,4 м у ширину та 2,85 м у висоту (внутрішні габарити причепа).

Цей тип транспорту є най універсальнішим, зручним і простим в експлуатації. Він підходить для перевезення майже всіх видів вантажів, за

винятком температурних і великогабаритних. Завдяки знімному тенту можна виконувати завантаження та розвантаження будь-яким способом: з боку, ззаду, зверху, із повною розтентовкою або зі зняттям стійок. Така фура дозволяє перевозити обладнання, меблі, труби, біг-беги, палетовані вантажі та багато інших типів товарів.

Отже, найефективнішим варіантом транспортного засобу є стандартна тентована фура, яка складається з тягача та тентованого напівпричепа.

Розглянемо, яку марку сідельного тягача найвигідніше обрати для транспортної компанії. Вибір оптимального тягача базується на таких показниках:

1) **Баланс комфорту та функціональності.** Сучасні моделі вантажних транспортних засобів з кожним роком стають все більш зручними та функціональними. Сьогодні транспортна індустрія приділяє більше уваги комфорту, пропонуючи водіям досить комфортабельні кабіни.

2) **Ремонтопридатність.** Швидкий і недорогий ремонт є одним із ключових критеріїв при виборі машини для вантажних перевезень. Ремонт ексклюзивних моделей може вимагати більше часу та коштів, оскільки власнику доведеться звертатися до виробника і замовляти оригінальні запчастини.

3) **Доступна вартість.** При виборі автомобіля необхідно співвідносити його ціну з якістю. Придбання дорогої машини для перевезень на короткі відстані є фінансово не вигідним. Це призводить до збільшення собівартості перевезеної продукції, подовження терміну окупності транспорту, що в результаті знижує прибуток компанії.

Найпопулярніші марки тягачів серед європейських перевізників – MAN, SCANIA та VOLVO.

Тягачі марки MAN користуються великою популярністю серед перевізників завдяки своїм чудовим технічним характеристикам, високому рівню комфорту та безпеки. Сучасні моделі відрізняються стильним дизайном: передня частина автомобіля оснащена якісною оптикою, масивним

багатосекційним бампером, аеродинамічними елементами та оригінальною решіткою радіатора.

Серед основних переваг цієї вантажівки варто виділити:

- комбіновану підвіску;
- міцну конструкцію кузова з великим запасом надійності;
- витрату палива 28-30 літрів на 100 км;
- доступність запчастин і витратних матеріалів.

Особливою популярністю користуються моделі серії MAN TGX, зокрема модель 18.440. Цей тягач активно використовують як українські перевізники, так і транспортні компанії Польщі, Німеччини, Австрії, Угорщини та інших країн Європи.



Рисунок 4.9 – Тягач марки MAN TGX 18.440

Шведський автоконцерн VOLVO створив один із найбільш надійних і екологічних тягачів серед представлених на ринку. Ці тягачі відзначаються універсальністю та можуть задовольнити майже всі потреби бізнесу.

Найпопулярнішою моделлю цієї марки є VOLVO FH. Вантажівки цієї серії обладнані економічним і екологічним двигуном, що дозволяє здійснювати перевезення на надзвичайно великі відстані. Завдяки хорошій маневреності, високому рівню комфорту для водія та ефективності при магістральних

перевезеннях, ці машини отримали позитивні відгуки від далекобійників, які вже давно використовують Volvo у своїй роботі.



Рисунок 4.10 – Тягач марки VOLVO FH16

На мою думку, SCANIA є найоптимальнішою маркою тягача серед усіх розглянутих варіантів. Цей виробник зумів поєднати у своєму продукті всі ключові переваги, які вирізняють його серед конкурентів.

Насамперед варто відзначити ергономічність кабіни та робочого місця водія в тягачах SCANIA. Усі необхідні елементи управління знаходяться під рукою, що забезпечує зручність і мінімізує відволікання під час керування.

Ще одна важлива перевага — надійність двигуна та підвіски. Нові моделі SCANIA можуть працювати без поломок протягом декількох років. При належному технічному обслуговуванні (регулярна заміна оливи, фільтрів, супортів тощо) амортизаційних витрат можна уникнути протягом перших 5-6 років експлуатації.

Цей вибір вважаю найдоцільнішим для транспортної компанії. Серед серій SCANIA особливо виділяється SCANIA R, яка чудово адаптована до екстремальних погодних умов. Двигун цих моделей запускається навіть при дуже низьких температурах, що робить їх ідеальними для перевезень у країни Скандинавії, Прибалтики та Північної Ірландії.

SCANIA R500 можна придбати як у офіційних дилерів за кордоном, так і в Україні. Загальна вартість автомобіля, включно з доставкою та всіма митними процедурами, складе приблизно 140–150 тисяч євро.



Рисунок 4.11 – Тягач марки SCANIA R500

Під час вибору напівпричепа варто розглянути одну з найпопулярніших європейських марок — KOGEL, зокрема модель KOGEL SN24.



Рисунок 4.12 – Напівпричіп KOGEL SN 24

Цей напівпричіп відзначається високою якістю виготовлення та значною вантажопідйомністю (у Європі його часто використовують для

перевезення вантажів вагою до 25–26 тонн). Завдяки міцній рамі потреба у поточному ремонті мінімальна.

Модель KOGEL SN24 доступна для придбання в офіційних дилерів, а її вартість становить від 30 до 35 тисяч євро.

4.2. Аналіз економічної оцінки придбання нового транспортного засобу як інвестиційного проекту

Розглянемо доцільність придбання нового вантажного транспортного засобу, а саме тягача SCANIA R500 і напівпричепа KOGEL SN24.

Для оцінки економічної ефективності та рентабельності необхідно врахувати всі витрати, які транспортна компанія несе на утримання вантажного автомобіля. Витрати поділяються на дві основні категорії:

Змінні витрати залежать від інтенсивності експлуатації автомобіля, кількості спожитого палива, плати за користування платними дорогами в Європі тощо. До цієї категорії відносяться:

- витрати на дизельне пальне;
- амортизаційні витрати вантажівок;
- плата за користування європейськими дорогами, мостами, порогами тощо;
- заробітна плата водія;
- додаткові витрати, зокрема оплата за парковки, мийки, мобільний зв'язок, оформлення митних документів тощо.

Усі ці фактори необхідно врахувати для отримання повної картини витрат і визначення прибутковості експлуатації нової техніки.

Станом на листопад 2024 року середня ціна дизельного палива в Україні становить 51,92 грн за літр.

В Європі ціни на дизельне паливо коливаються в таких межах:

Польща: 1,48 євро

Німеччина: 1,96 євро

Чехія: 1,49 євро

Франція: 1,88 євро

Іспанія: 1,49 євро

Швейцарія: 1,88 євро

Люксембург: 1,48 євро

Бельгія: 1,96 євро

Нідерланди: 1,96 євро

Отже, найвигіднішими країнами для заправки в Європі на листопад 2024 року є Польща, Чехія, Іспанія та Люксембург.

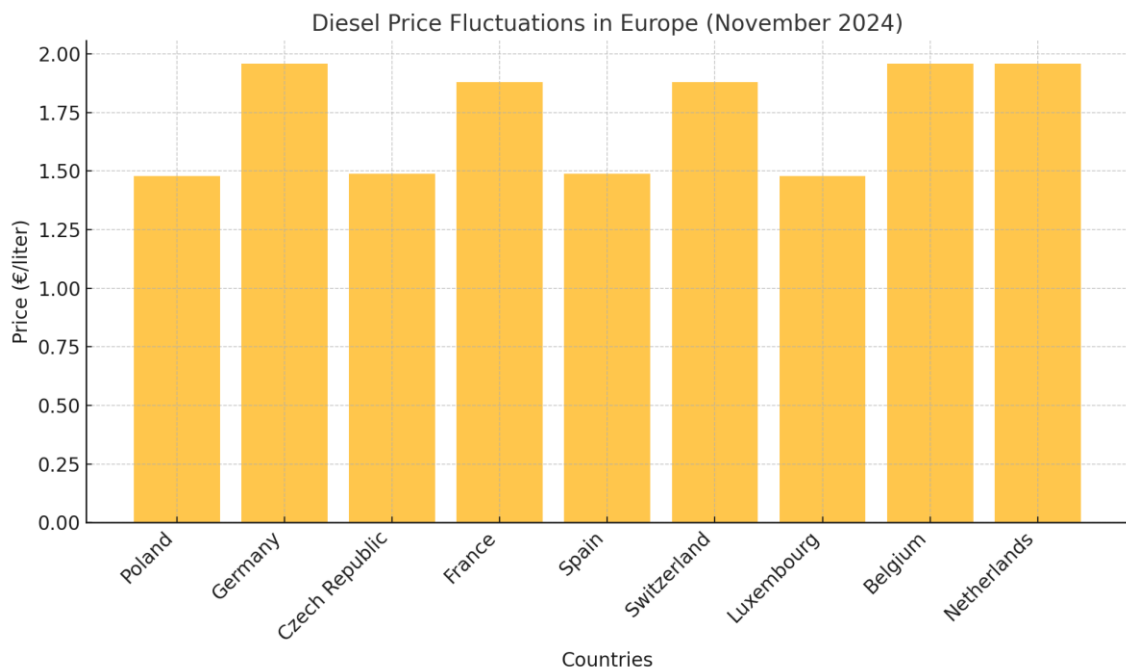


Рис.4.13 Діаграма коливання цін на дизельне паливо в країнах Європи за листопад 2024 року.

Амортизація транспортного засобу — це процес відшкодування його зносу в грошовому еквіваленті, тобто витрати на обслуговування та підтримання автомобіля в належному технічному стані. Розглянемо орієнтовні амортизаційні витрати для стандартної 20-тонної фури на пробіг 300 000 км:

1. **Шини:** Для вантажівки потрібно 10 шин. Середній термін їх

експлуатації становить до 300 000 км. Станом на листопад 2024 року ціни на вантажні шини в Європі варіюються залежно від виробника та моделі. Наприклад, шини Continental HTR 245/70 R19.5 коштують від 8 239 грн до 15 335 грн. Враховуючи курс євро, це приблизно 200–400 євро за шину. Отже, загальні витрати на шини складуть приблизно 2 000–4 000 євро.

2. **Масло:** Заміна масла рекомендується кожні 10 000–30 000 км пробігу. На 300 000 км це потребуватиме близько 10 заміन. Вартість однієї заміни, включаючи фільтри та роботу, становить приблизно 200 євро. Отже, загальні витрати на масло — близько 2 000 євро.

3. **Амортизатори:** Вантажівка оснащена 10 амортизаторами, які потребують заміни кожні 100 000 км. Ціна одного амортизатора — приблизно 50 євро. На 300 000 км витрати на амортизатори складуть 1 500 євро.

4. **Пневматичні подушки:** Заміна пневмоподушок може знадобитися раз на 300 000 км. Вартість комплекту — близько 750 євро.

5. **Гальмівні колодки:** Для вантажівки потрібно 12 колодок, які змінюються кожні 100 000 км. Ціна однієї — 50 євро. Загальні витрати на 300 000 км — 1 800 євро.

6. **Гальмівні диски:** Також 12 штук, з вартістю близько 125 євро за диск. На 300 000 км витрати складуть приблизно 1 500 євро.

7. **Інші компоненти:** Супорти, підшипники, ремені, ролики та інші деталі можуть потребувати заміни на суму близько 2 000 євро за 300 000 км.

8. **Засоби для кріплення вантажу:** Куточки, килимки, ремені та інші аксесуари зношуються з часом. Витрати на їх оновлення складуть приблизно 1 500 євро.

Загальна сума амортизаційних витрат на пробіг 300 000 км для стандартної 20-тонної фури становить приблизно 11 050–13 050 євро. Ці розрахунки є орієнтовними та можуть змінюватися залежно від конкретних умов експлуатації та цін на запчастини.

Загалом, на 300 000 км пробігу амортизаційні витрати становлять приблизно 16 050 євро. Отже, на 1 км пробігу амортизаційні витрати складають

0,0535 євро. Додаючи 0,02 євро на додаткові витрати, позапланові ремонти та форс-мажорні ситуації, отримуємо 0,0735 євро на 1 км. Парковки також є значною статтею витрат. У Польщі середня вартість паркування становить 15–50 злотих (приблизно 3–10 євро), у Німеччині — від 5 до 15 євро. В середньому транспортна компанія витрачає 80–100 євро на місяць за одну машину лише на паркування. На багатьох європейських дорогах стягується плата за користування певними ділянками автострад як для великовагових вантажівок, так і для легкових автомобілів. Ці збори покривають витрати на будівництво та обслуговування доріг.

У різних європейських країнах застосовуються різні системи оплати за користування дорогами. Нижче наведено таблицю, що відображає основні методи оплати в деяких країнах Європи:

Таблиця 4.1 – Системи оплати доріг деяких європейських країн

Країна	Система оплати	Опис
Польща	Плата за відстань	Система e-TOLL обов'язкова для вантажівок понад 3,5 тонни та автобусів, опціональна для легкових автомобілів.
Німеччина	Плата за відстань	Для вантажівок понад 7,5 тонни діє система LKW-MAUT, що стягує плату за пройдену відстань.
Австрія	Віньетка	Необхідно придбати віньетку для користування автомагістралями. Доступні електронні віньетки на різні терміни
Італія	Плата за відстань	Система Telepass стягує плату за пройдену відстань на автомагістралях.
Франція	Плата за відстань	Система Téléréage стягує плату за пройдену відстань на автомагістралях.
Іспанія	Плата за відстань	Система VIA-T стягує плату за пройдену відстань на автомагістралях.
Данія, Нідерланди, Люксембург, Швеція	Плата за відстань	Стягується плата за користування деякими мостами, тунелями та за в'їзд до центрів міст.
Чехія	Електронна віньетка	Вимагається електронна віньетка для користування платними дорогами.

Заробітна плата водіїв вантажних автомобілів може нараховуватися різними способами. Розглянемо основні з них:

Оплата за пройдений кілометраж: Водій отримує фіксовану суму за кожен кілометр пробігу. Наприклад, при ставці 0,13 євро за 1 км і місячному пробігу 9500 км зарплата становитиме $0,13 \text{ євро} \times 9500 \text{ км} = 1235 \text{ євро}$. Додатково можуть оплачуватися понаднормові простої та додаткові точки завантаження/розвантаження.

Денна оплата: Незалежно від відстані, водій отримує фіксовану суму за кожен день рейсу. Наприклад, при ставці 60 євро/доба і тривалості рейсу 22 дні зарплата становитиме $60 \text{ євро} \times 22 \text{ дні} = 1320 \text{ євро}$. У цьому випадку враховуються всі дні перебування в рейсі, включаючи щотижневі паузи.

Відсоток від вартості перевезення: Водій отримує певний відсоток від загальної вартості фрахту. Наприклад, при домовленості про 15% від фрахту і загальній вартості перевезення 5000 євро зарплата становитиме $5000 \text{ євро} \times 0,15 = 750 \text{ євро}$.

Існують також комбіновані методи оплати, які поєднують елементи зазначених вище способів. Вибір конкретної системи оплати залежить від домовленостей між роботодавцем і водієм, а також від специфіки роботи компанії.

До постійних витрат транспортного підприємства належать:

- податки за працівників;
- податки фірми;
- заробітні плати;
- оренда та комунальні послуги офісу;
- оплата страховок і сертифікацій;
- канцелярські витрати тощо.

В Україні роботодавець сплачує за кожного працівника такі податки:

- Єдиний соціальний внесок (ЄСВ) - 22% від нарахованої заробітної плати;
- Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) -18%;

- Військовий збір — 5% (з 1 жовтня 2024 року ставка збільшена з 1,5% до 5%)

Загальна сума податків залежить від розміру окладу працівника. Наприклад, при окладі 10 000 грн податки становитимуть:

- ЄСВ: $10\,000 \text{ грн} \times 22\% = 2\,200 \text{ грн}$;
- ПДФО: $10\,000 \text{ грн} \times 18\% = 1\,800 \text{ грн}$;
- Військовий збір: $10\,000 \text{ грн} \times 5\% = 500 \text{ грн}$.

Загальна сума податків: $2\,200 \text{ грн} + 1\,800 \text{ грн} + 500 \text{ грн} = 4\,500 \text{ грн}$.

Якщо в транспортній компанії працюють директор, бухгалтер і два логісти, то загальні податкові витрати за них становитимуть приблизно 18 тис. грн на місяць (за умови однакового окладу 10 тис. грн для кожного працівника).

Також фірма платить податок від свого прибутку. Для компанії, в якій в автопарку 5 транспортних засобів ця сума буде коливатися від 30000 до 40000 гривень в рік.

Висновки до IV розділу

У четвертому розділі магістерської роботи було обґрунтовано вибір ефективного транспортного засобу. Проведено аналіз популярних марок та моделей сідельних тягачів, таких як MAN, SCANIA, VOLVO і DAF. У результаті аналізу найкращим варіантом визнано тягач SCANIA R500 у комплекті з напівпричепом KOGEL SN 24.

На момент дослідження вартість обраного тягача SCANIA R500 становить приблизно 150 000 євро у офіційного дилера, включаючи витрати на митні процедури та доставку. Вартість напівпричепа KOGEL SN 24 становить близько 35 тис. Євро. Таким чином, загальна вартість автопоїзда складає орієнтовно 185 тис. євро.

Проведено детальний аналіз економічної доцільності придбання нового транспортного засобу як інвестиційного проекту. Розглянуто всі основні

витрати транспортної компанії, включаючи вартість дизельного пального, оплату за користування дорогами, заробітну плату водія, амортизаційні витрати, податки, офісні витрати тощо.

Проведені розрахунки на основі перевезень для таких компаній, як Modern Expo, Philip Morris та Епіцентр, за маршрутом Луцьк – Цюрих – Штутгарт – Луцьк показали такі результати:

Загальний дохід за маршрут — 7560 євро.

Витрати на виконання рейсу — 4620 євро.

Чистий дохід за 19 днів роботи — 2940 євро.

Для повної окупності придбання нового автопоїзду SCANIA R500 з напівпричепом KOGEL SN 24 потрібно здійснити 63 рейси. За рік компанія може виконати 18 рейсів за розглянутим маршрутом, що дозволяє окупити вартість транспортного засобу за 3 роки та 6 місяців. Це відповідає рентабельності на рівні приблизно 30%.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Пошук нових механізмів та методів підвищення конкурентоспроможності транспортних підприємств України стає дедалі важливішим у контексті ефективної організації їхньої діяльності. Проведені дослідження вказують на те, що в діяльності ТОВ «ВАСГ ЛОГІСТИКС» є можливість впровадження змін, які сприятимуть покращенню якості послуг, збільшенню прибутковості та зміцненню конкурентних позицій на ринку. Дослідження показало, що конкуренція на ринку транспортних послуг зростає. Кількість логістичних компаній в Україні і Європі продовжує збільшуватись, а кожна з них пропонує оптимальні ціни, інноваційні рішення та якісний менеджмент. Це створює потребу в розробці спеціальних методів управління, а також пошуку шляхів ефективного використання ресурсів і транспорту.

Компанія успішно здійснює перевезення до Польщі, Болгарії, Румунії, Німеччини, Нідерландів, Латвії, Литви тощо. У перспективі — розвиток маршрутів до Швейцарії, Італії, Великобританії, Швеції, Туреччини, Грузії та Казахстану. Постійне зростання обсягів перевезень свідчить про стабільний розвиток компанії. Серед основних клієнтів — Himex Logistics, Emons Spedition GmbH, GEFCO, DB SCHENKER та інші. Розрахунок показав, що найвпливовішою конкурентною силою є ринкова влада споживачів (55% впливу), далі — конкуренція серед існуючих фірм (35%). Інші чинники впливають незначно (близько 10%). Стратегічним напрямом маркетингу є боротьба за клієнта. Запропоновано впровадження:

- електронного документообігу (CRM-системи);
- таргетованої реклами та SMM-просування;
- удосконалення офіційного сайту, включаючи автоматизацію розрахунку вартості перевезень.

Аналіз популярних марок тягачів (MAN, SCANIA, VOLVO, DAF) дозволив обрати SCANIA R500 у комплекті з напівпричепом KOGEL SN 24. Загальна вартість автопоїзда становить 185 000 євро (150 000 євро за тягач та 35

000 євро за напівпричіп).

Проведено розрахунок витрат, включаючи пальне, оплату доріг, заробітну плату, амортизацію, податки тощо. За маршрутом Луцьк — Цюрих — Штутгарт — Луцьк:

- Дохід: **7560 євро**;
- Витрати: **4620 євро**;
- Чистий дохід: **2940 євро** за 19 днів роботи.

Для окупності автопоїзда необхідно здійснити **63 рейси**. За рік можна виконати **18 рейсів**, що визначає строк окупності у **3 роки та 6 місяців** (рентабельність ~30%). Вкладення коштів у придбання нового автопоїзда є виправданим і забезпечить компанії можливість розширення автопарку до 7-8 одиниць протягом наступних п'яти років.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Дикань, В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Дикань, Т. В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». – 2011. – Випуск 36. – с. 100–105.
2. Погребняк, Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства / Д. В. Погребняк // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 32. – с. 45–51.
3. Україна. Закон. Про захист економічної конкуренції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>. с. 15–22.
4. Україна. Закон. Про захист від недобросовісної конкуренції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>. с. 12–16.
5. Економічна теорія : навч. посіб. / [М. Х. Корецький, О. І. Дадій, Г. М. Кульнєва, І. І. Вініченко та ін.] – К. : ЦУЛ, 2007. – с. 206–255.
6. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія : Вид-во ХНАДУ, Харків, 2009. 160 с.
7. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств / І. В. Сахно // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 2, Ч. 2. – с. 385–390.
8. Л. М. Болдирева. Інновації в логістиці: теоретико-методологічні та практичні аспекти / Л. М. Болдирева // 2011 №1 (34) с. 18-23.
9. О. Ю. Пригара. Інноваційна політика підприємства: сучасні виклики та перспективи / О. Ю. Пригара. // Маркетинг в Україні – 2012. - №6.3 с. 38–59.
10. Методика вибору рухомого складу, маршруту і графіку перевезення вантажів [Електронний ресурс] [Стаття Вінницький технічний університет] / А.

П. Поляков, д. т. н., проф.; О. О. Галушак, Д. О. Галушак; М. Д. Грабенко.
 Режим доступу до статті:
<http://praci.vntu.edu.ua/index.php/praci/article/viewFile/288/286> с. 112–151.

11. Воркут А. І. Вантажні автомобільні перевезення / 2-е вид. перер. і доп./ А. І. Воркут – К.: Вища школа, 2010. с. 115–143.

12. Вартісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування : автореф. дис... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Сомова Оксана Євгенівна; ПВНЗ Європейський ун-т. – К., 2008. – 19 с., включаючи обкл.: іл., табл. – Бібліогр. : с. 17–19.

13. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – с. 207–213.

14. Готра В. В. Управління формуванням конкурентного середовища підприємства сфери послуг : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування, агропромисловий комплекс, туристичні підприємства та підприємства рекреаційного комплексу)» / В. В. Готра ; Мукачівський державний університет. – Мукачеве, 2009. – с. 199–205.

15. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – с. 384–397.

16. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, та ін.] – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.

17. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер; [пер. з англ.]. – К. : Основи, 1998. – 390 с.

18. Квятковська, Л. А. Оцінка поточної та довгострокової конкурентоспроможності підприємства / Л. А. Квятковська, Л. Д. Воробйова // Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 26. – с. 181–187.

19. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика: навч. посібник / В.

Г. Герасимчук. – К.: Вища школа, 2009. с. 55–60.

20. Глогусь О. Логістика: навчальний посібник / О. Глогусь; Тернопільська академія н/г. – Тернопіль : Економічна думка, 2012. – с. 168–184.

21. Пістун І. П. Охорона праці на автомобільному транспорті : [навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл.] / І. П. Пістун, Й. В. Хом'як, В. В. Хом'як – Суми : Університетська книга, 2006. – 374 с.

22. Сабриченко А. Шляхи та заходи залучення іноземних інвестицій у дорожнє господарство України / А. Сабриченко // Держава та регіони. – 2009. - №6. – с. 184-188.

23. Сльозко В. В. Вплив транспортного безвізу на конкурентоспроможність українських перевізників, Студентський науковий вісник Луцького національного технічного університету. – 2022. – Випуск 47.

24. Сльозко В. В. Оцінка конкурентоспроможності транспортно-експедиційного підприємства в сучасних умовах, Тези II студентської науково-технічної конференції факультету транспорту та механічної інженерії, Луцький національний технічний університет. – 2022.