

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

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ ____ ” _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент**

за темою:

**«Підвищення конкурентоспроможності підприємства
на ринку логістичних послуг»**

Виконавець

студентка факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій

Муравйова Яна Михайлівна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Волчек Руслан Миколайович

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ	5
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність»....	5
1.2. Фактори та принципи конкурентоспроможності підприємства.....	11
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	24
ТОВ «ЛОГІСТИК ІНШУРЕНС ОНЛАЙН».....	
2.1. Аналіз транспортно-логістичної галузі України	24
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Логістик Іншуренс Онлайн».....	31
2.3. Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Логістик Іншуренс Онлайн» та заходи для її підвищення.....	37
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	46

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі економічного розвитку проблема конкурентоспроможності є ключовою в економічній політиці держави. Створення конкурентних переваг перед суперниками стає стратегічним напрямком діяльності держави та її органів у сфері забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Підвищення конкурентоспроможності стосується всіх рівнів її ієрархії: продукції, підприємства, галузі, регіону та країни в цілому, але особливо важливою є конкурентоспроможність підприємства як основної ланки економіки.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних основ формування конкурентоспроможності підприємства.

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

1. Дослідити теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства.
2. Надати загальну характеристику та провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Логістик Іншуренс Онлайн».
3. Проаналізувати тенденції розвитку транспортної галузі України.
4. Оцінити конкурентоспроможність ТОВ «Логістик Іншуренс Онлайн» та розробити заходи для її підвищення.

Об'єкт дослідження роботи – ТОВ «Логістик Іншуренс Онлайн».

Предметом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження: методи теоретичного узагальнення та порівняння, системного аналізу, абстрагування, синтезу, індукції та дедукції, методи створення таблиць, схем і графіків, а також статистичні методи, включаючи аналіз динаміки, середніх і відносних величин. Також використовувалися сучасні комп'ютерні технології обробки даних.

Інформаційною базою слугували навчальні матеріали, фундаментальні публікації вітчизняних та іноземних науковців з питань управління

конкурентоспроможністю, національні та зарубіжні монографії, статті у періодичних наукових виданнях, а також дані органів державної статистики. Крім того, використовувалася фінансова звітність та документи первинного, аналітичного та синтетичного обліку ТОВ «Логістик Іншуренс Онлайн», а також комп'ютерні програми MS Word та MS Excel.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (37 найменування). Основний зміст викладено на 49 сторінках. Робота містить 11 таблиць, 16 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність»

Конкуренція відіграє вирішальну роль у сучасній економіці, сприяючи інноваціям, підвищенню ефективності та забезпеченню вигод для споживачів. Вона є ключовим фактором, що сприяє динамічності ринку, оптимальному використанню ресурсів та глобальній конкурентоспроможності, незважаючи на виклики, з якими можуть стикатися ринки з високим рівнем концентрації.

Конкуренція пройшла достатньо довгий час формування та становлення. Нижче наведемо ключові моменти, що характеризують її еволюцію [1-3]:

1. Зародження конкурентних відносин: виникнення та розвиток ринкових відносин стимулювали появу конкурентної боротьби між виробниками за споживачів.
2. Розвиток монополій: з часом деякі компанії зуміли зосередити у своїх руках значну частку ринку, перетворившись на монополістів. Це призвело до обмеження конкуренції та погіршення добробуту споживачів.
3. Поява антимонопольного регулювання: уряди країн почали вживати заходів для обмеження влади монополій та стимулювання конкуренції. Це призвело до прийняття антимонопольних законів та створення спеціальних органів регулювання.
4. Глобалізація конкуренції: розвиток міжнародної торгівлі та інвестицій призвів до глобалізації конкуренції. Компанії з різних країн стали конкурувати на світовому ринку.
5. Виникнення нових форм конкуренції: з розвитком технологій та зміною потреб споживачів з'являються нові форми конкуренції, такі як конкурентна боротьба за інновації, за кадри, за таланти.

Дуже багато науковців намагалися дати своє, ексклюзивне визначення конкуренції (табл. 1.1). Проте слід відмітити, що конкуренцію можна трактувати із трьох основних сторін:

1. Поведінкове трактування: фокусується на поведінці фірм та їх взаємодії на ринку.
2. Структурне трактування: аналізує структуру ринку, щоб визначити ступінь конкуренції.
3. Функціональне трактування: розглядає конкуренцію як динамічний процес.

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття «конкуренція»

Автор	Характеристика
А. П. Гречан	Ефективний метод, яким кожен учасник господарювання регулює свої конкурентні переваги у взаємодії з іншими учасниками ринку, з метою забезпечення стійкої та тривалої конкурентної позиції.
К. Макконнелл, С. Брю, Ф. Едجوурта	Дослідження структури ринку, визначення рівня вільності дій продавців та покупців на цьому ринку, а також розгляд можливих стратегій виходу з нього
Злидник М.І.	Виявляється у взаємодії та змаганні суб'єктів господарювання за покупців та кращі умови збуту продукції, маючи на меті підвищення доходності.
Чиков І.А.	Ключовий елемент ринкового механізму, який впливає на попит і пропозицію, і як критерій для визначення.
Лупак Р.Л. та Васильців Т.Г	Порівнюють конкуренцію зі змаганням суб'єктів господарювання та розробляють її як механізм ринкових відносин, спрямований на досягнення бажаних результатів, зокрема, отримання отримання.
Тарнавська Н.П.	Рзглядають конкуренцію з трьома різними точками зору: поведінкового, функціонального і структурного, щоб краще розуміти концепцію конкурентоспроможності, управляти нею та оптимізувати використання ресурсів, задовольняти потреби споживачів, покращувати імідж та забезпечити ефект.
П'ятницька Г.Т.	Стимулює розвиток конкурентного середовища на ринках збуту, що сприяє впровадженню нововведень на підприємствах, розширенню зовнішніх зв'язків та формуванню конкурентних переваг.
Мочерний С.В.	Відображається у складі боротьби у сфері бізнесу і має вплив на такі аспекти, як зайнятість населення, позиції на міжнародному ринку тощо.

(Джерело: узагальнено автором за [1-8])

Конкуренція є ключовим фактором, що забезпечує ефективне функціонування ринкової економіки. Її вплив на різні аспекти економічної діяльності можна узагальнити за допомогою шести основних функцій:

1. Регулювання: ціни, що формуються на ринку, слугують сигналом для підприємств, направляючи ресурси (фактори виробництва) у ті галузі, де в них відчувається найбільша потреба. Це гарантує, що виробництво буде відповідати попиту споживачів.

2. Стимулювання: прагнення дотримуватися конкурентних умов спонукає підприємства постійно вдосконалювати свою діяльність, шукати нові шляхи зниження витрат та підвищення продуктивності. Це призводить до кращої якості продукції та послуг, а також до більшого вибору для споживачів.

3. Ціноутворення: конкуренція сприяє формуванню справедливих цін на товари та послуги. Виробники змушені орієнтуватися на собівартість виробництва та наявний попит, що робить ціни більш обґрунтованими та доступними для споживачів.

4. Розподіл: доходи від продажу товарів та послуг розподіляються між підприємствами, відповідно до їх внеску в економіку. Це стимулює ефективне використання ресурсів та справедливий розподіл багатства.

5. Контроль: конкуренція запобігає монополізації ринку окремими підприємствами. Це гарантує, що жодна компанія не зможе диктувати ціни або умови ведення бізнесу, що сприяє здоровій конкуренції та захищає інтереси споживачів.

6. Інновації: в умовах конкурентної боротьби підприємства змушені постійно шукати нові шляхи розвитку та вдосконалення своєї продукції. Це призводить до впровадження нових технологій, підвищення якості продукції та послуг, а також до стимулювання економічного зростання.

Як видно, конкуренція є складною категорією, що пройшла довгий шлях формування, трансформації та становлення. Її вивчення сьогодні є однією з найважливіших складових ринкових досліджень, що слугує основою для розробки стратегії та тактики діяльності підприємства на ринку. Проте нині

більша увага приділяється поняттю конкурентоспроможності, яка має багаторівневий характер (рис. 1.1).

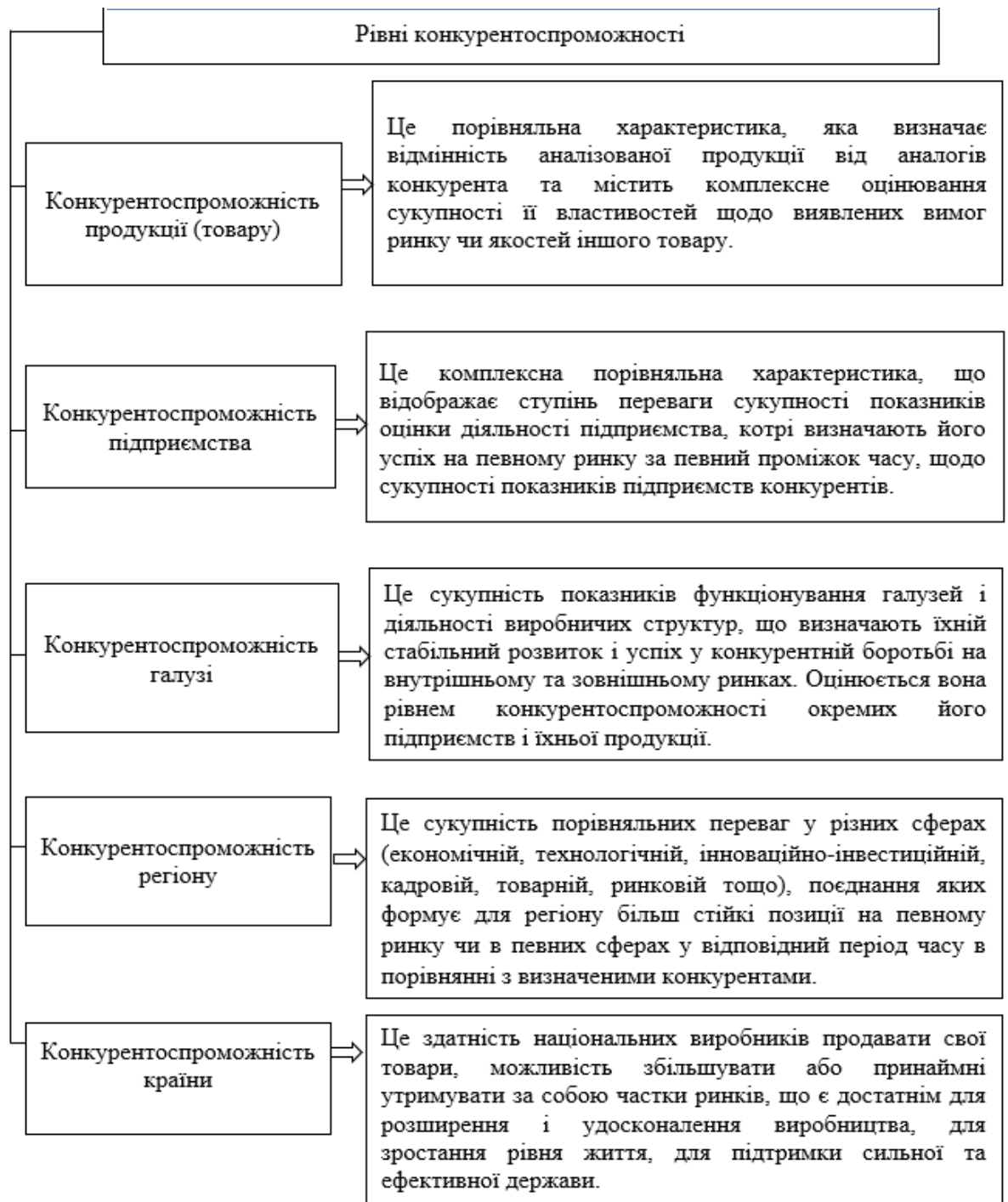


Рис. 1.1. Рівні конкурентоспроможності

(Джерело: побудовано автором за [8-10])

Проте існує й інша система взаємопов'язаних рівнів формування конкурентоспроможності:

- Макрорівень, який охоплює інвестиційний клімат національної економіки та науково-технічну базу, що сприяє розвитку конкурентоспроможності галузей національного господарства.
- Мезорівень стосується внутрішньої структури галузі, взаємодії між підприємствами, що її складають, та окремих елементів конкурентоспроможності галузі.
- Мікрорівень визначає ефективність діяльності підприємства, його фінансову стабільність та ефективність збуту.
- Товарний рівень характеризує якість, технічний рівень та відповідність товарів попиту споживачів.

Варто відзначити, що як мікро-, так і мезорівень можуть мати як національний, так і міжнародний масштаби. Оскільки конкурентоспроможність визначається як система взаємовідносин, існує тісний зв'язок і взаємне проникнення між її рівнями.

В умовах посилення конкурентної боротьби для кожного підприємства основним завданням стає збереження та зміцнення власної конкурентоспроможності. Чим більше підприємств спрямовують свої зусилля на досягнення лідерства в конкурентній боротьбі, тим частіше вони досягають успіху завдяки постійним управлінським зусиллям у реалізації ефективних стратегій розвитку.

У зв'язку з глобальними кризовими явищами, особливу актуальність набуває проблема формування стійкої конкурентоспроможності, оскільки зростає нестабільність зовнішнього середовища та відсутність науково-методичного забезпечення багатьох аспектів формування та реалізації конкурентних переваг підприємств. Проблема управління конкурентоспроможністю підприємств набуває значущості і з практичної точки зору, оскільки керівництво часто не володіє сучасними методами оцінки та механізмами розробки стійких стратегій.

Нижче зібрано основні погляди науковців щодо сутності конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
Грицишин Н.	Це рівень компетентності підприємства у конкретній галузі, порівняльна перевага підприємства відносно інших конкурентів на регіональному, національному та міжнародному рівнях.
Должанський І. З., Загорна Т. О.	Це здатність виробляти та реалізовувати продукцію або послуги швидко, ефективно та якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування; можливість ефективно використовувати власні та позикові ресурси в умовах конкурентного ринку.
Єрмак А. В.	Це синтетична категорія, що визначає здатність підприємства функціонувати та розвиватися, згідно стратегічних цілей, конкуруючи своїми товарами з іншими учасниками відповідного ринку подібних за основним призначенням товарів у певному інтервалі часу, при існуючому рівні та характері впливу факторів зовнішнього середовища, задовольняючи запити конкретної групи споживачів.
Єрмолов М. О.	Це відносна характеристика, яка відображає відмінність у розвитку даного виробника від конкурента як за рівнем задоволення споживачів своїми продуктами чи послугами, так і за ефективністю виробництва.
Фасхiev X. A.	Це комплексна категорія, що охоплює сукупність порівняльних переваг у різних сферах (економічній, технологічній, кадровій, товарній, ринковій тощо), які разом формують більш стійкі позиції підприємства на конкретному ринку протягом визначеного періоду часу у порівнянні з визначеними конкурентами.
Фатхундінов Р. А.	Це результат ефективного використання виробничого, маркетингового, фінансового, науково-технічного, інноваційного, кадрового, майнового потенціалу підприємства, а також гнучкого пристосування до змін у зовнішньому середовищі, часто з випередженням цих змін.
Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П.	Це комплексне системне поняття, що відображає конкурентні переваги підприємства у різних сферах (економічній, фінансовій, ринковій, кадровій, товарній тощо), що поєднані та формують унікальність та закріплення позицій на ринку протягом визначеного періоду часу при врахуванні впливу середовища функціонування.
Кіперман Г. Я.	Це здатність протистояти на ринку іншим виробникам та постачальникам аналогічних товарів як за рівнем задоволення споживачів, так і за ефективністю виробничо-господарської діяльності.
Хамініч С.	Це можливість ефективного використання власних та позикових ресурсів на конкурентному ринку; комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги у сукупності показників його діяльності, що визначають успіх на ринку у певний період часу порівняно з конкурентами.

(Джерело: узагальнено автором за [5-12])

Таким чином, під конкурентоспроможністю підприємства розуміється комплексна система соціально-економічних відносин, що відображає його

здатність досягати переваги над конкурентами та забезпечувати стійкий фінансовий розвиток. Крім того, це включає можливість підприємства своєчасно та ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що є ключовим для забезпечення його тривалої успішної діяльності та збереження конкурентних позицій на ринку.

1.2. Фактори та принципи конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність – доволі складне поняття, якому притаманні наступні риси [8, 10, 12]:

1. Порівняльний характер: конкурентоспроможність не є властивістю, яка притаманна конкретному об'єкту сама по собі; вона не походить із його внутрішніх якостей, а виявляється лише при порівнянні цього об'єкта з іншими. Іншими словами, конкурентоспроможність підприємств можна оцінити лише шляхом зіставлення ключових показників, що відображають їх фінансово-господарську діяльність. Результатом такого порівняння є визначення рівня їх конкурентоспроможності.

2. Динамічність: досягнутий рівень конкурентоспроможності підприємства за певний період не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції. Незалежно від ефективності діяльності підприємства, активні та рішучі конкурентні стратегії інших суб'єктів господарювання можуть призвести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності.

3. Порівняльний характер: конкурентоспроможність визначається тільки шляхом порівняння з конкурентами, причому оцінка буде справедливою лише в умовах конкретного ринку в певний момент часу, оскільки ринкова ситуація постійно змінюється.

4. Короткострокові та довгострокові складові: конкурентоспроможність включає як поточне становище підприємства на ринку, так і перспективи його розвитку в майбутньому.

5. Залежність від власних можливостей: виробник не може бути конкурентоспроможним, якщо його продукція не знаходить збуту, оскільки це призведе до зниження обсягів продажів і погіршення фінансово-економічних показників.

Крім того, можна виділити наступні принципи конкурентоспроможності (рис. 1.2).

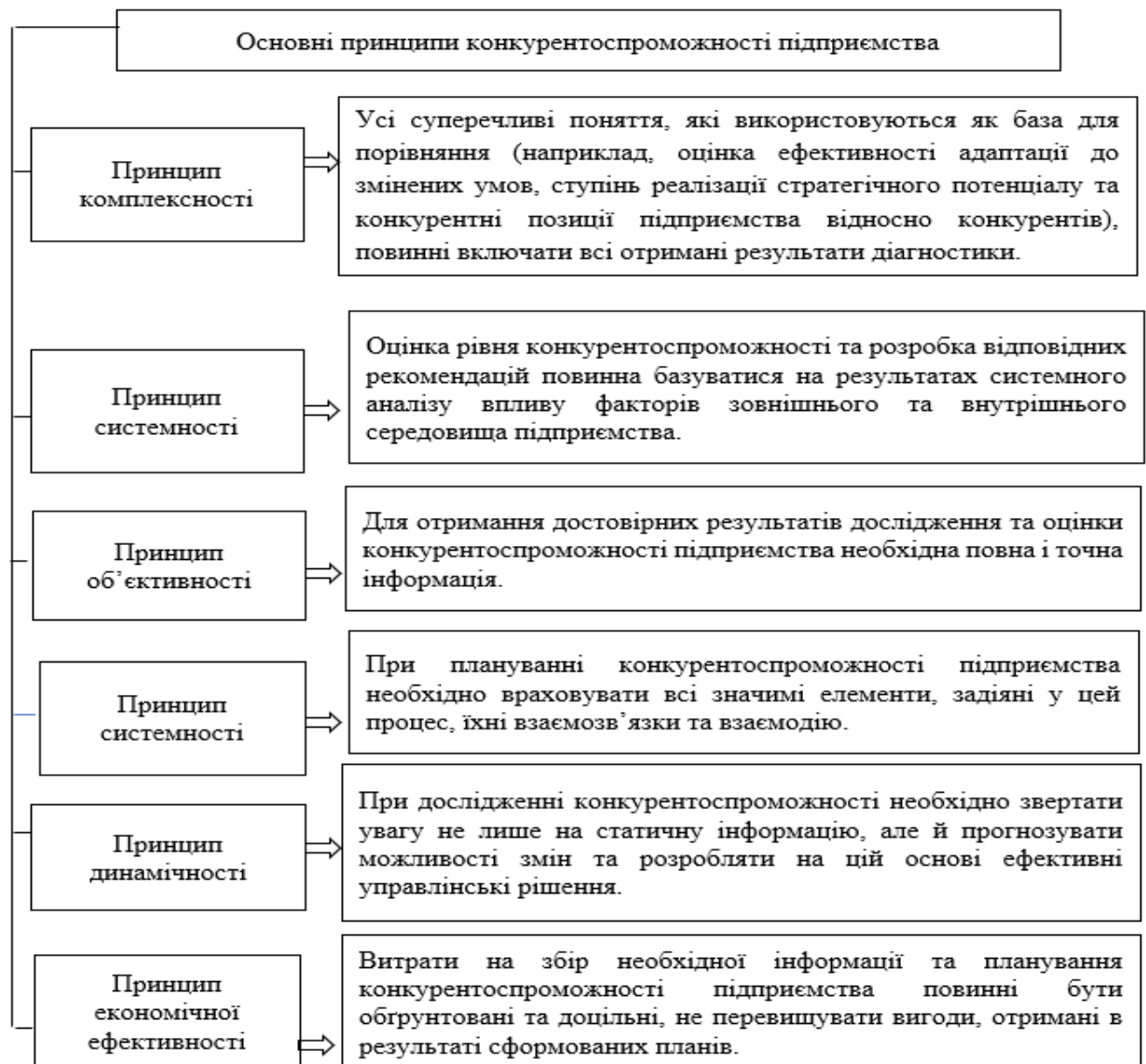


Рис. 1.2. Принципи конкурентоспроможності підприємства

(Джерело: побудовано автором за [12-15])

Конкурентне положення підприємства на ринку в кожен момент часу визначається багатьма факторами, що впливають на його стійкість та конкурентоспроможність. Ці фактори різняться за своєю дією, характером та природою. Під факторами конкурентоспроможності розуміють прояви та обумовлені ними процеси господарської діяльності підприємств і зовнішнього середовища, які прямо або опосередковано впливають на розмір виробничих витрат, а в підсумку – на рівень конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Існує безліч класифікацій цих факторів. Проте найбільш універсальною є саме класифікація за М. Портером, відповідно до якої фактори конкурентоспроможності поділяються на такі групи:

- людські ресурси, тобто кількість персоналу, його кваліфікація та їх заробітна плата;
- ресурси фізичні, які включають природні ресурси, кліматичні умови та положення підприємства;
- грошові ресурси, такі як капітал, його вартість, структура та доступність;
- інфраструктура – її якість, тип та характер.

Нижче наведений найбільш поширений поділ факторів конкурентоспроможності на внутрішні та зовнішні:

1. Внутрішні:

- Виробничо-технологічні фактори: включають наявність необхідних виробничих потужностей і можливостей для їх збільшення, рівень продуктивності праці, контроль якості продукції (робіт, послуг), резерви для зниження собівартості, можливості для розширення та модернізації виробництва, освоєння нових товарів, ритмічність виробничого процесу, забезпеченість сировиною та матеріалами, рівень використовуваних технологій та ефективність науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР).

- **Кадри та управління:** охоплюють забезпеченість персоналом необхідної кваліфікації, ефективність системи підвищення кваліфікації, ефективність системи мотивації праці, рівень менеджменту, ефективність системи управління, адаптивність керівництва до змін зовнішнього середовища, якість управлінської інформації, а також ефективність та адекватність управлінських рішень.

- **Організаційні фактори:** стосуються відповідності підприємства вимогам ринку щодо необхідності диференціації та/або диверсифікації виробництва і корпоративної інтеграції, надійності та ефективності системи розподілу продукції, каналів доставки сировини і матеріалів, а також якості взаємодії із зовнішнім середовищем, включаючи зв'язок з громадськістю та управління корпоративним іміджем.

- **Маркетингові фактори:** включають ефективність товарної та цінової політики підприємства, досвід в організації та проведенні маркетингових досліджень, підтримку систем розподілу та просування продукції (робіт, послуг), ефективність організації діяльності маркетингових підрозділів, розробки та реалізації маркетингових стратегій, а також інтегральну функцію маркетингу.

- **Фінансово-економічні фактори:** охоплюють фінансову стійкість, задовільну структуру активів, платоспроможність, фінансування поточних операцій та інвестицій, інвестиційну привабливість, кредитоспроможність і рентабельність.

2. Зовнішні фактори передбачають:

- **Державне регулювання:** включає участь держави в статутному капіталі, пряму та непряму фінансову підтримку, статус офіційного державного підрядника, постачальника або уповноваженого, пріоритетне право на користування державною власністю та ресурсами, політику пільгового оподаткування, прискорену амортизацію основних засобів, а також партнерство та спільні проекти.

- Бар'єри для входу в галузь: охоплюють ефект масштабу, диференціацію продуктів, обмежений попит, високі початкові капітальні витрати, нерозвинену ринкову інфраструктуру, економічні та інституційні перешкоди, адміністративні обмеження та вертикальну інтеграцію.

Дані фактори нижче зведено на рис. 1.4.



Рис.1.4. Система факторів конкурентоспроможності

(Джерело: побудовано автором за [12-15])

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства визначається як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, кожен з яких має свій вагомий вплив на його здатність утримувати стійку ринкову позицію. Внутрішні фактори включають виробничо-технологічні можливості, кадровий потенціал, управлінські процеси, організаційні структури, маркетингову діяльність та фінансово-економічну стабільність. Зовнішні фактори, зокрема державне регулювання та бар'єри для входу в галузь, також відіграють важливу роль, визначаючи рамкові умови, в яких підприємство функціонує.

Поєднання та взаємодія цих факторів створюють комплексну картину конкурентоспроможності підприємства. Для успішного функціонування і збереження конкурентної переваги необхідно постійно моніторити та вдосконалювати як внутрішні процеси, так і адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Таким чином, глибоке розуміння та ефективне управління цими факторами є ключовими для досягнення довгострокового успіху підприємства на ринку.

Згідно з дослідженнями вітчизняних економістів, низька конкурентоспроможність українських підприємств зумовлена комплексом факторів, які можна умовно поділити на дві групи:

1. Ендогенні причини:

- Низький рівень кваліфікації управлінського персоналу: багато керівників не володіють сучасними методами управління та не готові до змін, необхідних для успіху в умовах жорсткої конкуренції.
- Застарілі моделі господарювання: деякі підприємства досі орієнтуються на модель «ринку продавця», коли споживачі не мали вибору та змушені були купувати те, що їм пропонували. Це призводить до негнучкості, нездатності швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та втрати конкурентних позицій.
- Відсутність чіткої стратегії розвитку: більшість вітчизняних підприємств не мають чіткої стратегії розвитку на середньо- та довгострокову

перспективу. Це ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень та заважає досягнення поставлених цілей.

- Неефективність виробництва: високі енергоємність, матеріалоємність та трудомісткість виробничого процесу роблять вітчизняну продукцію менш конкурентоспроможною порівняно з імпортними аналогами.

2. Екзогенні причини:

- Недосконалість законодавства: існують численні бюрократичні бар'єри та законодавчі обмеження, які ускладнюють ведення бізнесу та роблять його менш привабливим для інвестицій.

- Нестабільність економічної та політичної ситуації: постійні зміни в законодавстві, високий рівень корупції та інші фактори створюють несприятливий клімат для ведення бізнесу та стримують інвестиції.

- Недостатній розвиток інфраструктури: недосконала транспортна та логістична інфраструктура, а також висока вартість енергоносіїв роблять українську продукцію менш конкурентоспроможною на світовому ринку.

- Низький рівень державної підтримки: держава не завжди надає достатню підтримку вітчизняним товаровиробникам, що ускладнює їм конкуренцію з іноземними компаніями.

Важливо зазначити, що ці дві групи причин тісно пов'язані між собою. Ендогенні фактори часто посилюються екзогенними, та навпаки. Для того, щоб підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, необхідно комплексно вирішувати проблеми як зсередини самих підприємств, так і на рівні держави.

Діагностика конкурентоспроможності підприємства здійснюється за наступним алгоритмом (рис. 1.5).

Кожен з цих етапів є важливим кроком у процесі забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Глибоке розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів, їх аналіз та інтеграція у стратегічне управління дозволяють забезпечити стабільність та успішний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

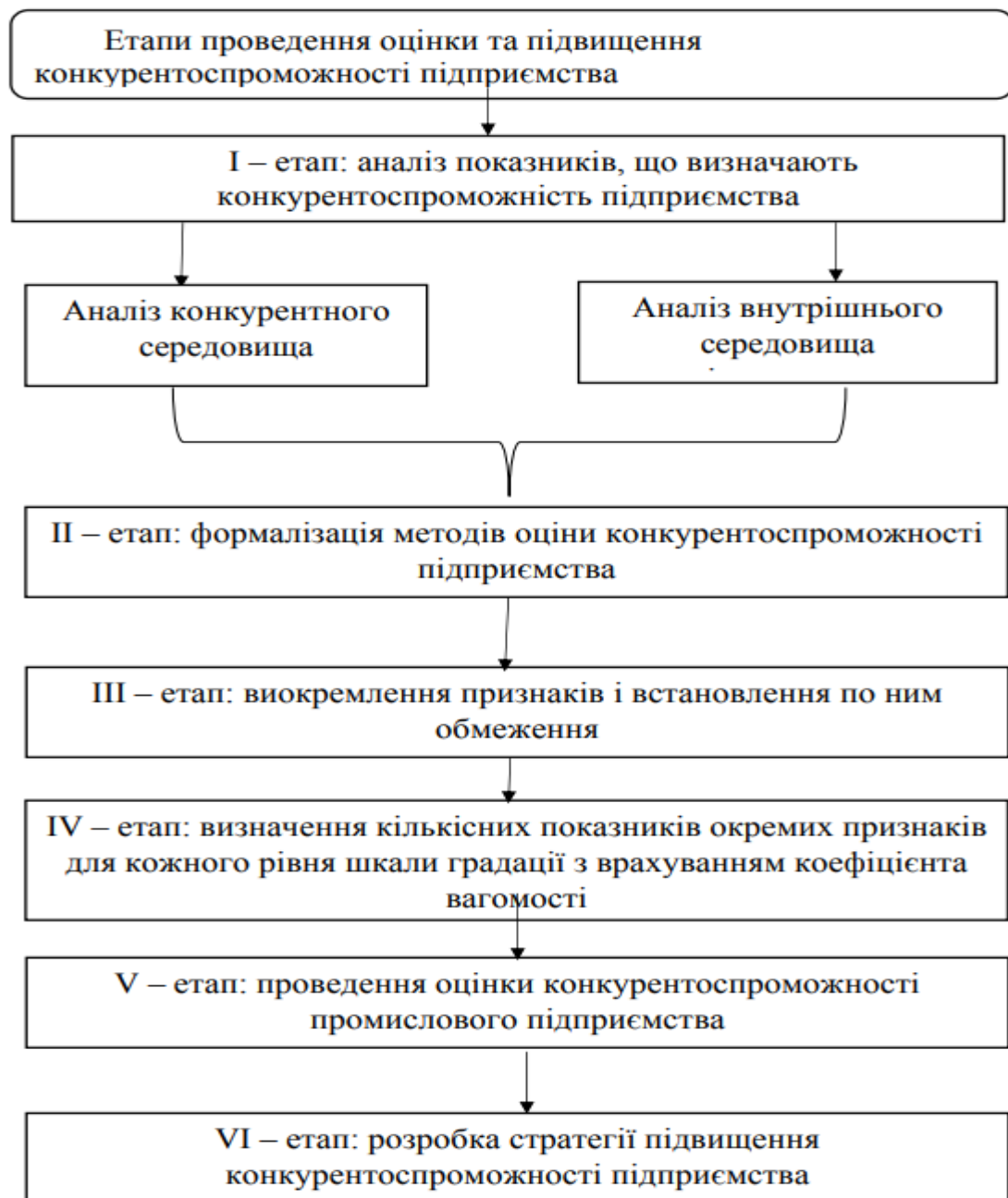


Рис.1.5. Алгоритм діагностики конкурентоспроможності підприємства
(Джерело: побудовано автором за [12-15])

Таким чином, фундаментальними ознаками конкурентоспроможності підприємства є:

1. Системність та закономірність: конкурентоспроможність підприємства не є випадковою характеристикою, а ґрунтується на системному підході та закономірних зв'язках з ефективністю його діяльності.

2. Часово-просторова відповідність: оцінка конкурентоспроможності має сенс лише в певному часовому та просторовому контексті. Необхідно враховувати динаміку ринку та особливості конкретного місця ведення бізнесу.

3. Відповідність та порівнянність: конкурентоспроможність стає очевидною лише в процесі порівняння з іншими підприємствами того ж сектору економіки. Для цього потрібні чіткі критерії та методи порівняння.

4. Стійкість до дестабілізаційних факторів: справді конкурентоспроможне підприємство має бути стійким до впливу зовнішніх та внутрішніх загроз та здатне зберігати свої позиції протягом певного періоду.

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Механізм управління конкурентоспроможністю є складним управлінським аспектом, що ґрунтується на різноманітних технічних, економічних, соціальних, психологічних, правових, комерційних та організаційних аспектах. Він включає низку заходів для досягнення поставлених цілей.

Для успішного управління конкурентоспроможністю підприємство повинно розробити чітку політику, яка забезпечить науково-технічний рівень і використання передових технологій, впровадження сучасних засобів автоматизації виробництва та випуску конкурентоспроможної продукції, що відповідає встановленим нормативним, технічним і економічним параметрам.

Аналіз наукової літератури показує, що на сьогоднішній день існує значна кількість методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, які можна класифікувати за різними критеріями.

Одна із них представлена нижче (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Метод балів, диференційований метод, метод різниць, інтегральний метод
	Якісні	Евристичні методи, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця Мак Кінсі, матриця БКГ, матриця Ансоффа, матриця Shell/DPM, матриця PIMS
	Індексні (аналітичні)	Метод конкурентних переваг, конкурентоспроможність продукції, інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції
	Графічні	Метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності, радіальна діаграма
За показниками та змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS. Модель Портера, метод Мак Кінсі
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, бенчмаркінг, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи прогнозування фінансового стану, методи фінансово-економічного аналізу
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Метод балів, індексні, інтегральні методи
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, метод Мак Кінсі тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції, самооцінка, конкурентоспроможність продукції, аналіз конкурентних переваг

(Джерело: побудовано автором за [16-20])

Як бачимо, сучасна економіка пропонує широкий спектр методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Ці методи можна поділити на кілька груп, кожна з яких має свої особливості, переваги та недоліки (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки методів оцінки
конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
1. Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статистичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
2. Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства й галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає тільки зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації
3. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
4. Методи, засновані на теорії якості товару.	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства; використовується для виробників одного виду продукції
5. Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції в динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
6. Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу й виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів
7. Методи, засновані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
8. Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
9. Методи, засновані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу й напрям впливу зовнішнього середовища

(Джерело: побудовано автором за [17-22])

Аналітичні методи дослідження рівня конкурентоспроможності організації, які є комплексними та тактичними, мають значну цінність для підприємств. Узагальнення найбільш розширених підтверджує використання стандартного набору показників, що розкривають окремі аспекти діяльності підприємства.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства Філіп Котлер рекомендує використовувати метод порівняння з конкурентами – бенчмаркінг. За цим методом підприємство повинно постійно порівнювати свої вироби, ціни, канали збуту та методи стимулювання з аналогічними у своїх основних конкурентів. Це дозволяє виявити незадіяні деякі конкурентні переваги.

Існують підходи до формування конкурентних стратегій підприємства, які включають оцінку його конкурентних позицій, наближених до рівня конкурентоспроможності підприємств. Компанія «General Electric» запропонувала комплексний метод планування бізнес-портфеля під назвою «матриця стратегічного планування бізнесу». Метод використовує спеціальний індекс, який враховує показники, такі як зростання ринкової частки, умовна частка, охоплення дистриб'юторської мережі, захоплення купівлі продукції тощо.

Відома модель ADL/LCD, розроблена компанією Arthur D. Little, використовує концепцію життєвого циклу галузі, яка включає чотири етапи: зародження, ріст, зрілість і старіння. Конкурентне становище підприємства оцінюється через показники загальної конкурентоспроможності, патентності, гарантійного обслуговування, ефективності виробництва, вертикальної інтеграції та взаємозв'язку менеджменту з ризиками.

Компанія «Shell» розробила та впровадила у свою діяльність модель стратегічного аналізу та планування, відому як матриця цільової політики. Відповідно до цієї моделі, конкурентна позиція фірми оцінюється за такими критеріями: умовна частка, ефективність та охоплення дистриб'юторської мережі, технологічні методи, асортимент товарів, обладнання та торгівля, крива досвіду, виробничі запаси, ефективність виробництва, якість продукції, науково-дослідний потенціал, економія за рахунок обсягу виробництва та післяпродажне обслуговування.

Основні недоліки зазначених моделей полягають у зосередженості на формуванні конкурентних стратегій та недостатньому комплексному підході до оцінки конкурентних позицій підприємства. Показники, що отримують,

відображають як конкурентоспроможність підприємства, так і його конкурентну поведінку. Загалом, часткові показники мають загальний характер і важко піддаються точному вимірюванню.

Метод аналізу ієрархій (МАІ) характеризується систематизованою процедурою розділу задач на складові частини з подальшою їх обробкою шляхом порівняння. Основні етапи МАІ включають визначення критеріїв, встановлення аналогів та їх значення, порівняльну оцінку критеріїв за вагою, оцінку об'єктів за кожним критерієм та обробку матриці порівняння критеріїв. Основні умови для вибору показників рейтингової оцінки – це відображення фінансової та господарської діяльності та можливість розрахунку на основі актуальної інформації. Важливим фактором під час складання рейтингової оцінки є динаміка часткових даних про ефективність діяльності та фінансову стабільність, що враховується в підсумковій бальній оцінці підприємства через коригувальний коефіцієнт. Рейтинг підприємства заснований на основі розрахунку його загального балу в результаті оцінки.

Аналіз існуючих методів визначення конкурентоспроможності показує, що вони здебільшого використовують один або кілька показників ефективності виробничо-господарської діяльності або базуються на експертних оцінках, які не завжди об'єктивні. Основні недоліки цих підходів полягають у тому, що вони не повністю відповідають системності та комплексності. Жоден з наявних методів не використаний для системного відбору та аналізу всіх факторів, які можуть вплинути на конкурентні переваги підприємства.

Отже, можна чітко застосувати вимоги до оптимальної системи оцінювання конкурентоспроможності, яка мінімізує всі недоліки попередніх методик. Вона повинна використовувати доступні та наявні вихідні дані для розрахунків, забезпечувати можливість порівняння поточного рівня конкурентоспроможності з минулими періодами та дозволяти робити прогнози на майбутнє.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЛОГІСТИК ІНШУРЕНС ОНЛАЙН»

2.1. Аналіз транспортно-логістичної галузі України

Транспортні системи охоплюють різні види транспорту, такі як залізничний, автомобільний, водний, трубопровідний та авіаційний, кожен з яких має свої особливості і відіграє важливу роль у сучасній інфраструктурі (рис. 2.1). Крім того, транспорт у 2022 р. складав майже 4% від загального обсягу ВВП, що вказує на його важливість для економіки країни.

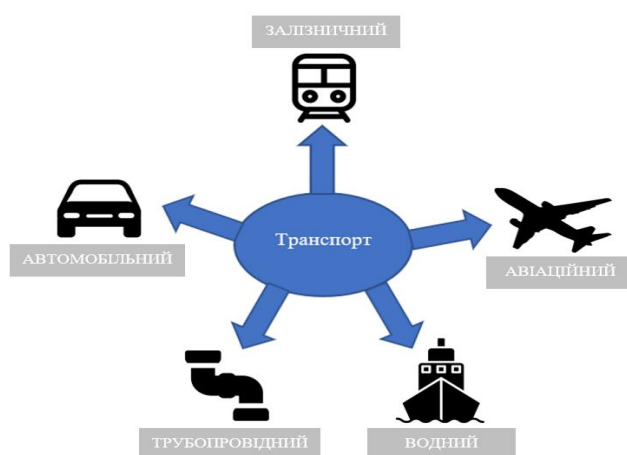


Рис. 2.3. Види транспорту

(Джерело: побудовано автором на основі [23-28])

При цьому кожен має свої переваги та недоліки [23-28]:

1. Залізничний транспорт включає систему залізниць, локомотивів та вагонів, що забезпечують ефективне перевезення вантажів та пасажирів. Він дозволяє транспортувати великі обсяги вантажів на великі відстані, що робить його важливою ланкою в ланцюгу постачання.

2. Автомобільний транспорт, заснований на використанні автомобілів, забезпечує міську та міжміську мобільність. Індивідуальний транспорт зручний, дозволяючи людям пересуватися за власними розкладами, що є ключовим для ритмічного життя сучасного суспільства.

3. Водний транспорт, який включає різні типи суден та портову інфраструктуру, є важливою частиною глобальної торгівлі. Контейнеровози та

інші судна перевозять великі обсяги вантажів між країнами, сприяючи міжнародній співпраці та економічному розвитку.

4. Трубопровідний транспорт використовується для транспортування різних речовин, таких як рідини та газу, на великі відстані. Його надійність та ефективність роблять його невід'ємною частиною енергетичного та хімічного секторів.

5. Авіаційний транспорт, що включає пасажирські та вантажні літаки, дозволяє швидко пересувати людей та товари по всьому світу. У глобалізованому світі його значення важко переоцінити, оскільки він забезпечує швидкі та ефективні зв'язки між країнами.

Проте саме автомобільні вантажні перевезення – це лідер за популярністю на сучасному ринку транспортних послуг (рис. 2.2).

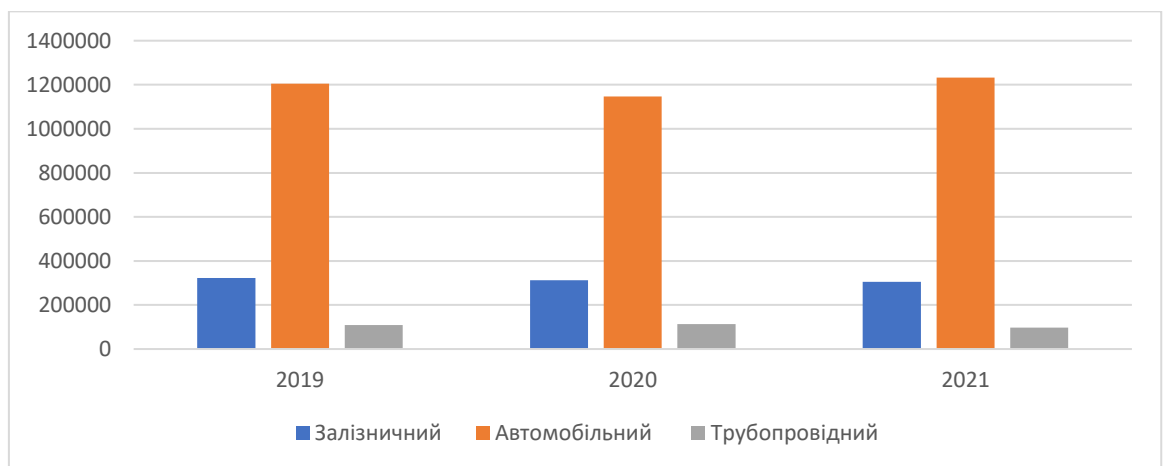


Рис. 2.2. Обсяг перевезення вантажів за видами транспорту в Україні,
тис. т

(Джерело: побудовано автором на основі [29])

Адже вони вирізняються рядом незаперечних переваг:

- Універсальність: автомобільний транспорт здатен доставляти вантажі практично в будь-яку точку, незалежно від наявності залізничних колій, морських портів чи аеропортів. Це робить його незамінним для внутрішньоконтинентальних перевезень.

- **Гнучкість:** автомобільні перевезення дають можливість організовувати доставку «від дверей до дверей», значно економлячи час та зусилля замовника.
- **Мобільність:** автомобільний транспорт може швидко реагувати на зміни маршрутів та запитів клієнтів, забезпечуючи оперативну доставку вантажів.
- **Доступність:** порівняно з іншими видами транспорту, автомобільні перевезення часто є більш доступними за ціною, особливо для невеликих партій вантажів.
- **Широкий спектр послуг:** автомобільний транспорт може перевозити широкий спектр вантажів, від дрібних посилок до негабаритних та небезпечних вантажів.

Завдяки цим перевагам, автомобільний транспорт став невід'ємною частиною сучасних логістичних ланцюгів, забезпечуючи комфортну та ефективну доставку вантажів для будь-яких потреб.

Транспортно-логістична сфера має досить багато проблем, які негативно відображалися не лише на підприємствах, але ц на кінцевому споживачеві.

Так, тіньова економіка в транспортній галузі являє собою незаконні та нелегальні операції, які обходять офіційний облік і регулювання (рис. 2.3).

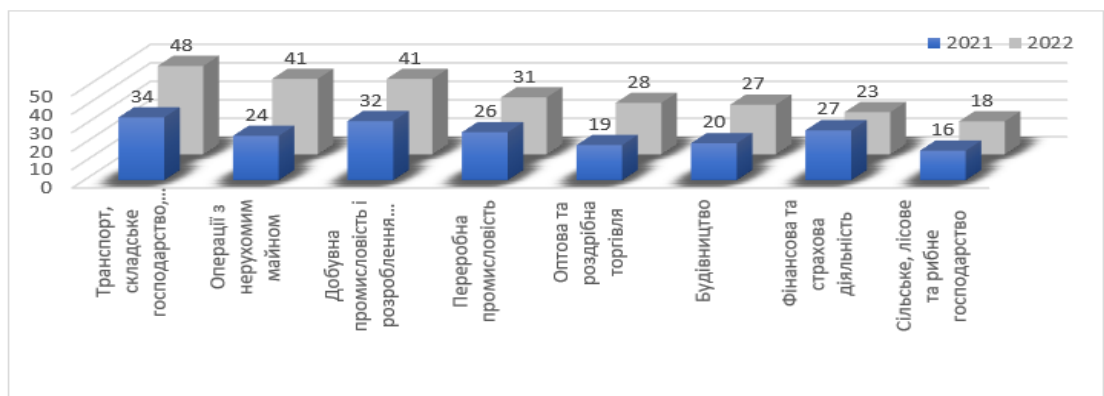


Рис.2.3. Тіньова економіка в галузях України

(Джерело: побудовано на основі [29])

Це нелегальні перевезення, ухилення від сплати податків, використання незареєстрованого транспорту, недотримання норм безпеки, а також корупційні дії серед чиновників та представників бізнесу. Така діяльність створює значні ризики як для економіки, так і для суспільства в цілому.

Інфляція суттєво впливає на транспортну галузь, підвищуючи операційні витрати та впливаючи на тарифи та доступність послуг (рис. 2.4).

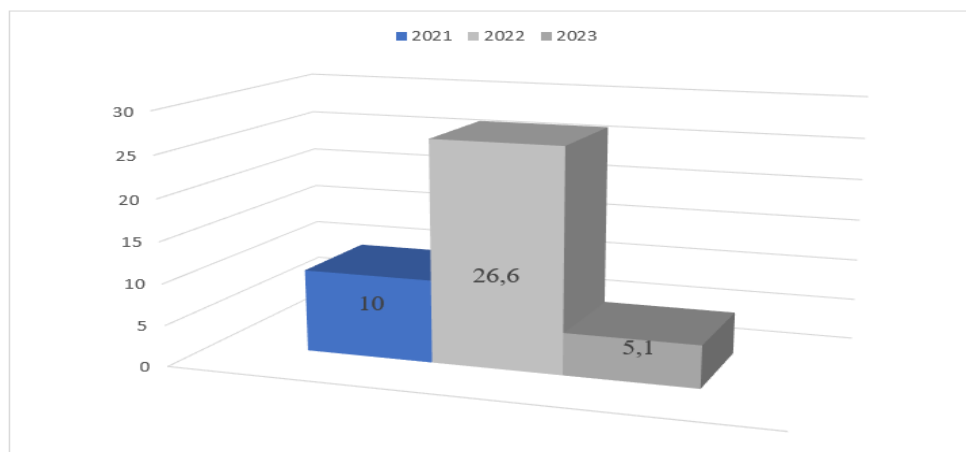


Рис. 2.4. Рівень інфляції 2021-2023 р.,%

(Джерело: побудовано автором на основі [29])

Для забезпечення економічної стійкості та ефективності транспортних підприємств необхідно розробляти та впроваджувати стратегії зниження витрат і раціонального використання ресурсів. Це сприятиме підтриманню стабільного розвитку галузі в умовах інфляційного тиску.

Підвищення екологічної обізнаності українців і введення обмежень на використання поліетилену в 2021 році стимулювало перейти на екологічні альтернативи пакування, такі як картон. Це свідчить про тенденцію до зменшення негативного впливу на довкілля і відповідальне ставлення до екологічних питань серед підприємств. Такі зміни сприяють сталому розвитку та підвищенню екологічної свідомості громадян, а також стимулюють інновації у сфері екологічно безпечного пакування.

Автоматизація та впровадження нових технологій в автомобільних транспортних перевезеннях в Україні значно підвищують ефективність, зменшують витрати та сприяють екологічній стійкості. Системи управління

транспорт, електронний документообіг, використання IoT, аналітика великих даних та впровадження екологічних рішень забезпечують конкурентоспроможність та сталий розвиток транспортних компаній. Навчання персоналу та підвищення їхньої кваліфікації є ключовими факторами успішної інтеграції цих технологій у повсякденну діяльність.

Як бачимо, тенденції в автомобільних вантажних перевезеннях в Україні до початку 2022 р. включали автоматизацію процесів, підвищення екологічності транспорту, розвиток інфраструктури, впровадження інноваційних технологій, зростання міжнародних перевезень, адаптацію до змін попиту, розвиток кадрів та посилення безпеки.

Проте, вторгнення Росії не лише завадило реалізації планів розвитку та вирішення наявних проблем, але й спричинило появу нових викликів для транспортної інфраструктури України.

Важливо підкреслити, що в умовах війни транспортна система відіграє критичну роль у виконанні низки пріоритетних завдань [30-31]:

- Військово-логістичне забезпечення: доставка озброєння, боєприпасів та інших необхідних матеріалів на фронт.
- Гуманітарна допомога: доставка гуманітарних вантажів до постраждалих районів та евакуація цивільного населення.
- Підтримка економіки: забезпечення функціонування ланцюгів поставок, транспортування товарів та послуг.
- Соціальні функції: підтримка життєдіяльності населених пунктів, транспортне обслуговування населення.

Виконання цих завдань ускладнене через пошкодження транспортної інфраструктури внаслідок бойових дій, а також через необхідність дотримуватися заходів безпеки.

Тим не менш, транспортна система України продовжує функціонувати, хоча й в обмежених режимах.

Нижче наведена інформація про руйнування транспортної інфраструктури (рис.2.5).

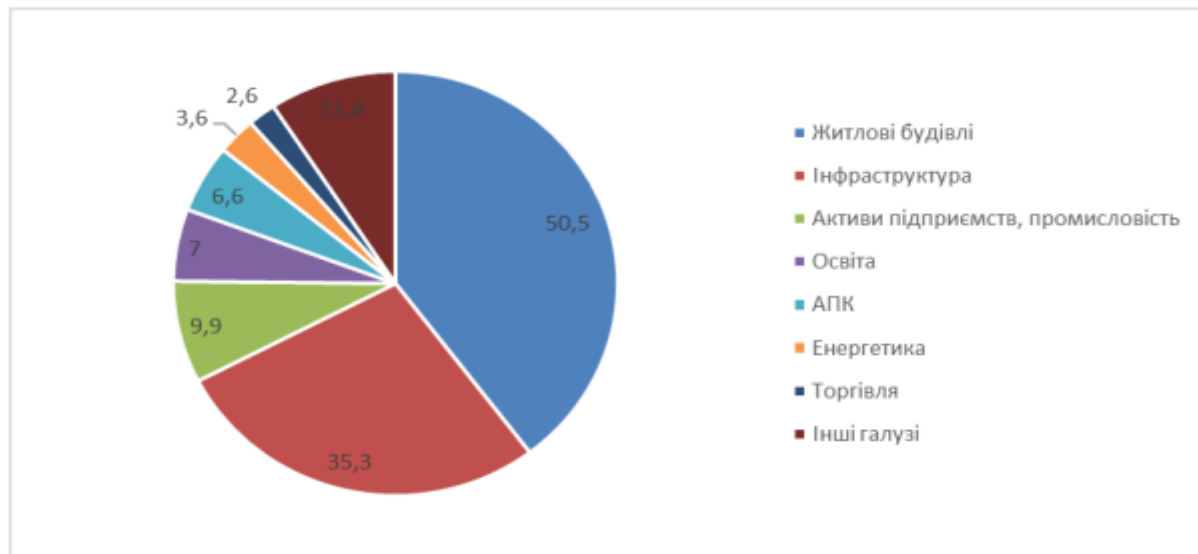


Рис.2.5. Руйнування інфраструктури станом на 1 вересня 2022 р.

Війна в Україні суттєво вплинула на транспортну логістику, спричинивши ряд проблем [32-35]:

- Втрата логістичних маршрутів: на початковому етапі війни довелося шукати нові шляхи для перевезення вантажів, що потребувало значних зусиль та часу.
- Припинення роботи цивільної авіації: 19 аеропортів та аеродромів України зазнали пошкоджень, що призвело до зупинки пасажирських та вантажних авіаперевезень.
- Руйнування дорожньої інфраструктури: 25 тис. км доріг та 315 мостів та мостових переходів потребують відновлення.
- Пошкодження залізничної інфраструктури: 500 км залізничного полотна пошкоджено, а 1000 км знаходиться на непідконтрольній Україні території.
- Недостатня пропускна здатність портів: українські порти на Чорному морі не працюють через окупацію, блокаду, мінну небезпеку та дії російських піратів, що призвело до перевантаження західних портів та подорожчання експорту.

- Знищення транспортних засобів: загальні збитки від втрати та пошкодження транспортних засобів підприємств та приватних осіб сягають 1,7 млрд. грн.
- Нестабільність цін на паливе: значне зростання цін на паливе негативно впливає на рентабельність транспортних компаній та призводить до подорожчання перевезень.

Для оцінки впливу факторів на транспортно-логістичну галузь використаємо PEST-аналіз (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

PEST-аналіз транспортно-логістичної галузі України

Чинники	Вплив чинника	Вірогідність фактору	Середня оцінка	Зважена оцінка
Політичні (P)				
Посилення воєнно-політичної нестабільності	-	0,45	5	2,25
Законодавче регулювання сфери	-	0,15	3	0,45
Погіршення транскордонної безпеки	+	0,1	4	0,4
Загострення міжнародної та міжрегіональної конкуренції за контроль транспортних потоків	-	0,2	4	0,8
Зміни в політиці тарифів та митних правил	+	0,1	3	0,3
<i>Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу</i>				4,2
Економічні (E)				
Падіння економічних показників України через війну: курс валют, рівень інфляції.	-	0,25	5	1,25
Географічне розташування на кордоні п'яти країн	+	0,15	4	0,6
Зростання цін на матеріально-технічні ресурси та паливо	-	0,2	4	0,8
Обсяги та напрямки міжнародної торгівлі	+	0,2	3	0,6
Зростання тіньового сектору	-	0,1	2	0,2
Зниження рівня безробіття	-	0,1	3	0,3
<i>Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу</i>				3,75
Соціальні (S)				
Зміни у міграційних процесах	-	0,3	5	1,5
Розвиток міжнаціональних та міжкультурних відносин	+	0,15	4	0,6
Зниження рівня доходів та низька купівельна спроможність	-	0,2	3	0,6
Тенденції споживачів щодо онлайн-покупок	+	0,1	4	0,4
Умови праці та соціальні гарантії працівників	-	0,1	3	0,3
Екологічна свідомість	-	0,15	2	0,3

<i>Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу</i>				3,7
Технологічні (Т)				
Впровадження технологій безготівкових розрахунків у додатках	+	0,2	3	0,6
Впровадження нових технологій під час війни	-	0,1	4	0,4
Застаріла транспортна інфраструктура	+	0,15	3	0,45
Автоматизація систем сортування та доставки	+	0,25	4	1
Використання блокчейн-технологій	-	0,15	2	0,3
Зростання обсягів інтернет-торгівлі	+	0,15	3	0,45
<i>Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу</i>				3,2

(Джерело: розраховано автором самостійно)

Таким чином, на транспортно-логістичну галузь в Україні сьогодні впливають різні фактори. Воєнно-політична нестабільність та економічні труднощі створюють серйозні виклики, але вигідне географічне положення та зміни у тарифній політиці надають можливості для розвитку. Соціальні та технологічні зміни вимагають адаптації, але також відкривають нові перспективи для підвищення ефективності та розширення послуг.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Логістик Іншуренс Онлайн»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Логістик Іншуренс Онлайн» засноване 02.09.2014 р. за адресою: 65045, Україна, м. Одеса, вул. Жуковського, буд. 32. Директором є Федченко Сергій Олександрович, розмір Статутного капіталу 200 тис. грн.

Основним видом діяльності підприємства є надання транспортних послуг, а саме послуги з перевезення вантажів (рис.2.6).

Керівництво підприємством здійснює директор, який призначається та звільняється з посади на підставі розпорядження підприємства згідно з укладеним трудовим договором. Він діє від імені підприємства без додаткових доручень, представляє його у взаєминах з іншими юридичними особами та

громадянами, відкриває банківські рахунки; виступає перед третіми особами; представляє підприємство в установах, організаціях та судових органах; визначає напрями розвитку підприємства.



Рис. 2.6. Напрямки діяльності ТОВ «Логістик Іншуренс Онлайн»
(Джерело: складено автором на основі звітності підприємства)

Додатково директор управляє майном та коштами підприємства відповідно до вимог законодавства.

Крім директора, на підприємстві є бухгалтер, логісти та водії (рис.2.7)

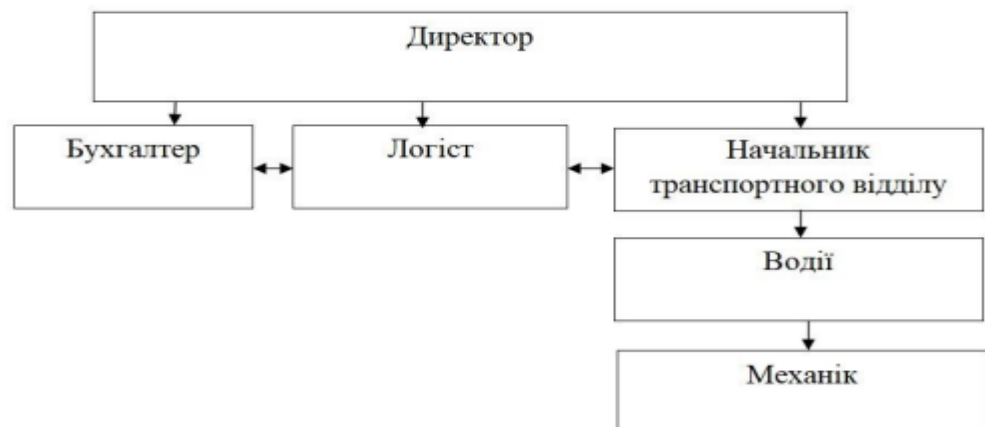


Рис.2.7. Організаційна структура ТОВ «Логістик Іншуренс Онлайн»
(Джерело: складено автором на основі аналізу підприємства)

Загальна кількість працівників складає 20 чоловік, серед яких 16 водіїв, 1 механік, 1 логіст та 2 менеджери. Проте зараз підприємство бажає розширити штат, тому розмістили оголошення на основних інтернет-платформах для пошуку працівників.

Підприємство працює за наступним алгоритмом, який забезпечує структурований і чіткий процес надання послуг, що сприяє ефективності та задоволенню потреб клієнтів (табл.2.2)

Таблиця 2.2

Алгоритм надання транспортних послуг
ТОВ «Логістик Іншуренс Онлайн»

Етап	Назва	Сутність
1 етап	Консультація безкоштовна, прорахунок вартості послуг	Обговорення типу вантажу, об'єму, маршруту перевезення та інших важливих параметрів
2 етап	Оформлення замовлення	Підписання договору, заповнення необхідних документів та надання всіх потрібних даних для виконання замовлення
3 етап	Завантаження	Спеціалісти підприємства прибувають на місце, де знаходиться вантаж, і здійснюють його завантаження у транспортний засіб.
4 етап	Перевезення вантажу	Транспортний засіб вирушає за маршрутом, узгодженим з клієнтом
5 етап	Розвантаження	Розвантаження вантажу, його розміщення на складі або доставку до конкретної локації клієнта
6 етап	Оплата послуг	Оплата готівкою, безготівковий розрахунок, банківський переказ
7 етап	Документообіг	Оформлюються та передаються всі необхідні документи, які підтверджують виконання замовлення: акти виконаних робіт, товарно-транспортні накладні, рахунки-фактури тощо

(Джерело: узагальнено автором на основі аналізу підприємства)

У власності підприємства є більше 10 автомобілів, серед яких зерновози, евакуатори, трали (рис. 2.8).



Рис.2.8. Автомобільний парк ТОВ «Логістик Іншуренс Онлайн»
(Джерело: складено автором на основі звітності підприємства)

Розглянемо динаміку та структуру Балансу підприємства за останні два роки (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Структура балансу ТОВ «Логістик Іншуренс Онлайн», 2022-2023 рр.

Показник	2022		2023	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %
Активи				
Необоротні активи	5635,0	17,1	5623,5	18,3
Оборотні активи	27347,5	82,9	25101,0	81,7
Баланс	32982,5	100,0	30724,5	100,0
Пасиви				
Власний капітал	26796,0	87,2	30541,0	92,6
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	1465,0	4,8	400,0	1,2
Поточні зобов'язання і забезпечення	2463,5	8,0	2041,5	6,2
Баланс	30724,5	100,0	32982,5	100,0

(Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Бачимо, що загальна сума Балансу в 2023 р. збільшилася, відносно 2022 р., що стало результатом зменшення довгострокових зобов'язань. При цьому слід відмітити, що більшу частину пасивів складає саме Власний капітал, а поточні та довгострокові борги склали в 2023 р. всього 7,4%.

Нижче наведена динаміка фінансових результатів підприємства (рис.2.9).

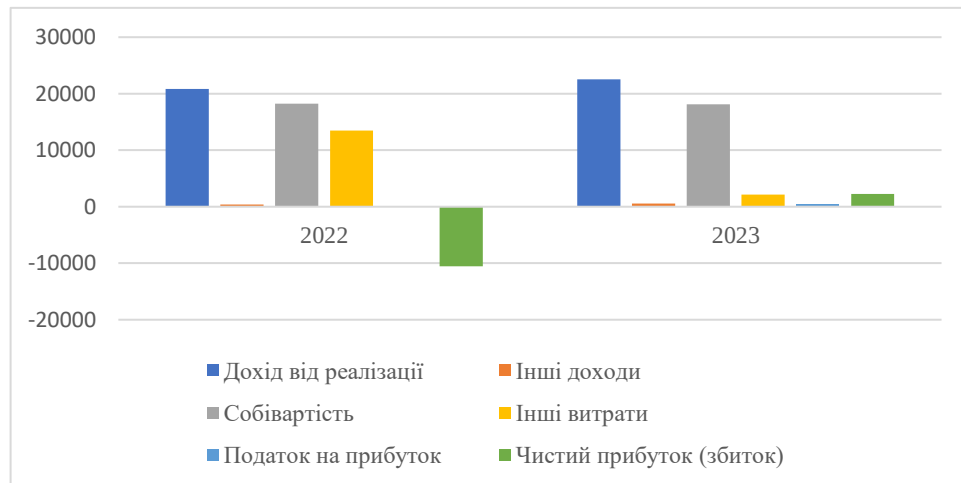


Рис.2.9. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Логістик Іншуренс Онлайн», 2022-2023 рр.
(Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Аналіз свідчить, що в 2022 р. підприємство було не прибутковим, а сума збитків складала 10,5 млн. грн. це стало результатом повномасштабного вторгнення, в результаті якого витрати підприємства суттєво зросли. У 2023 р. дохід від реалізації послуг збільшився на 8%, порівняно з 2022 р., та склав 22,5 млн. грн.

Перейдемо до показників рентабельності та фінансової стійкості досліджуваного підприємства (рис.2.10).

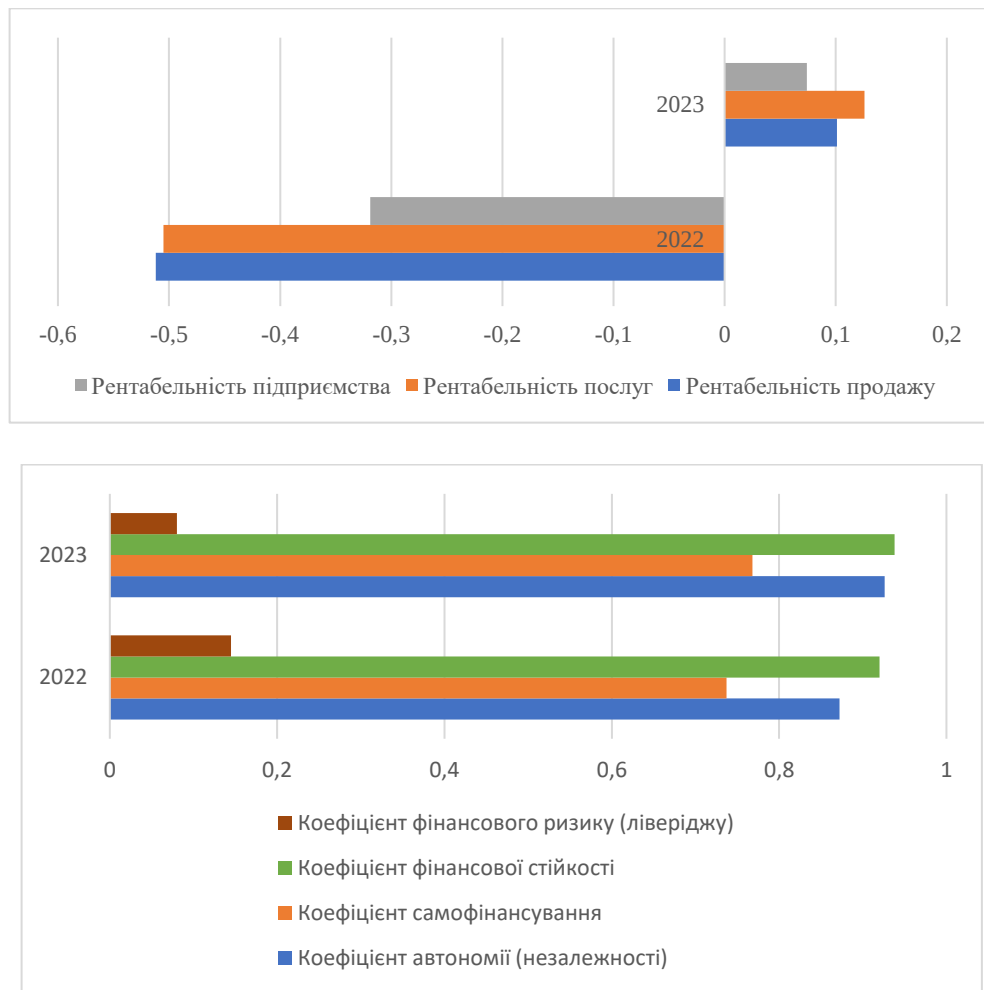


Рис. 2.10. Рентабельність та фінансова стійкість ТОВ «Логістик Іншуренс Онлайн», 2022-2023 рр.

(Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства)

Отримані показники підтверджують дані щодо збитковості підприємства в 2022 р., оскільки рентабельність була від'ємною. При цьому підприємство було фінансово незалежним протягом аналізованого періоду.

Якщо говорити про ефективність використання основних фондів, то отримані показники фондівдачі показують, що в 2022 р. на кожну гривню основних фондів припадало 3,70 грн. наданих послуг. Проте в 2023 р. цей показник зріс на 8% і складав вже 4,00 грн. Що свідчить про більш ефективне управління майном підприємства (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Фондовіддача та фондоємність ТОВ «Логістик Іншуренс Онлайн», 2022-2023
рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	Відхилення у 2023 р. до 2022 р.	
			Δ, тис. грн.	T _{пр} , %
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.,	5635,0	5623,5	-11,5	-0,2
в т.ч. автотранспортних засобів	5233,0	4831,0	-402,0	-7,7
Фондовіддача, грн.	3,70	4,00	0,30	+8,1
Фондоємність, грн.	0,27	0,25	-0,02	-7,4

(Джерело: розраховано автором на основі аналізу діяльності підприємства)

Таким чином, ТОВ «Логістик Іншуренс Онлайн» переживає сьогодні складні часи. Для підтримки рівня конкурентоспроможності підприємству необхідно постійний контроль за витратами та доходами, максимально використовувати внутрішній потенціал та слідкувати за сучасними трендами вантажних автомобільних перевезень.

2.3. Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Логістик Іншуренс Онлайн» та заходи для її підвищення

Серед небагатьох підприємств, які займаються вантажними перевезеннями в межах України та які фактично знаходяться в Одесі, нами було виділено «Одеса Логіст» та «Одеса Експрес»

Транспортна компанія «Одеса Логіст» була заснована в 2008 році та швидко стала провідним оператором внутрішніх автомобільних перевезень у регіоні Одеси. Вона надає такий спектр послуг: внутрішні вантажні перевезення по місту та області; експрес-доставка для малих і великих вантажів; логістичні рішення, включаючи оптимізацію маршрутів та складського управління; доставка спеціалізованих вантажів, таких як небезпечні вантажі та товари з особливими умовами зберігання. Підприємство володіє сучасним парком вантажних автомобілів різних типів і

вантажопідйомностей, що відповідають всім вимогам безпеки та екологічних стандартів. Клієнтами «Одеса Логіст» є різноманітні бізнеси, включаючи виробничі підприємства, торгові мережі та логістичні компанії, які цінують надійність та оперативність перевезень в Одесі.

Оцінку конкурентної позиції ТОВ «Логістик Іншуренс Онлайн» проведемо за допомогою рейтингової оцінки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентоздатності ТОВ «Логістик Іншуренс Онлайн»

Показник	Вага	ТОВ «Логістик Іншуренс Онлайн»		ТОВ «Одеса Логіст»		ТОВ «Одеса Експрес»	
		Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена
Ціни на перевезення	0,2	2	0,1	2	0,4	3	0,6
Обсяги перевезень	0,05	2	0,3	3	0,15	2	0,1
Географічне покриття	0,1	2	0,3	2	0,2	2	0,2
Швидкість обслуговування	0,1	3	0,15	2	0,2	3	0,3
Бренд та репутація	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Рівень кваліфікації персоналу	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Екологічність	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Безпечність перевезення	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Відсутність ДТП	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Трудова дисципліна водіїв	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1
Маркетинг в соц. мережах	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Додаткові послуги	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Всього	1	-	2,2	-	2,35	-	2,45

(Джерело: складено автором на основі [36])

ТОВ «Одеса Експрес» розпочала свою діяльність у 2012 році як спеціалізований оператор внутрішніх перевезень у місті Одеса та навколишніх районах. Його послуги включають: вантажні автомобільні перевезення по місту Одеса та області; доставка вантажів з підвищеним ступенем терміновості; індивідуальні логістичні рішення, включаючи складське управління та консультації з маршрутизації. Підприємство має власний парк

сучасних вантажних автомобілів, які відповідають високим стандартам якості та безпеки. Основні клієнти – це місцеві підприємства, що потребують швидкої та надійної доставки вантажів в Одесі, такі як ресторани, магазини та інші комерційні структури.

Як бачимо, є позиції, за якими всі три підприємства мають низький бал: безпечність перевезень, трудова дисципліна, бренд і репутація, ціна.

Більшість даних проблем ми пропонуємо вирішити за допомогою впровадження моніторингових систем.

Системи моніторингу транспорту вже давно стали невід'ємною частиною для сучасних автотранспортних підприємств. Вони допомагають оптимізувати процес перевезень, вирішуючи ряд задач, пов'язаних із зниженням витрат і підвищенням ефективності.

Система моніторингу на основі GPS/GSM надає автотранспортним підприємствам потужний інструмент для оптимізації витрат, підвищення ефективності та безпеки перевезень.

Переваг систем супутникової навігації досить багато (рис. 2.11).

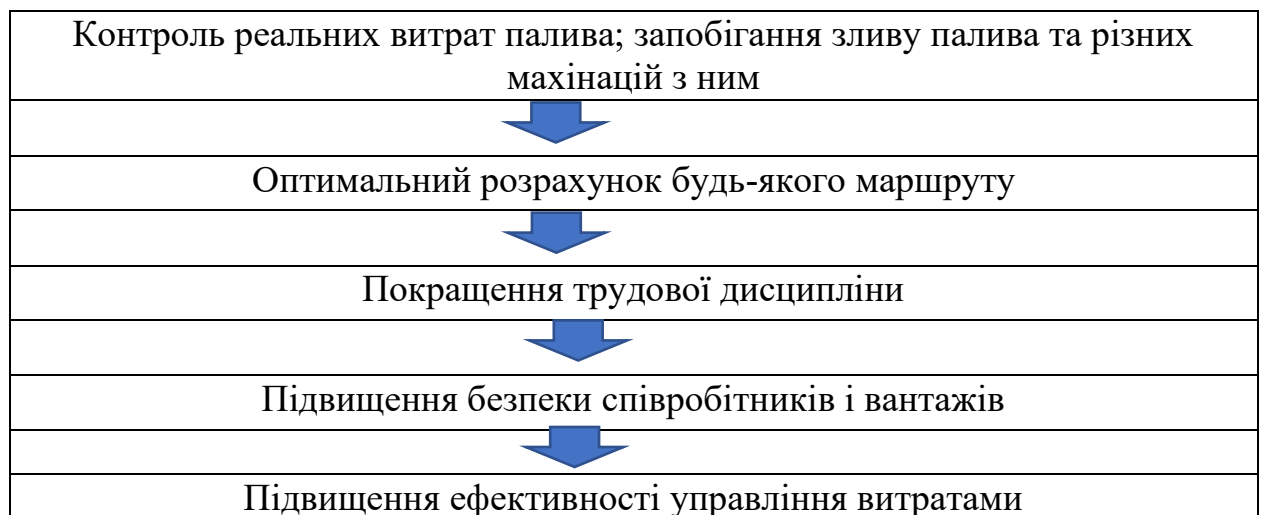


Рис. 2.11. Переваги використання моніторингових систем на основі GPS/GSM

(Джерело: узагальнено автором за [37])

Сьогодні для моніторингу автотранспорту використовуються різні сучасні системи, серед яких найбільш популярні наступні:

- «АвтоСкан GPS» – це система, призначена для комплексного моніторингу транспортних засобів, яка пропонує наступні можливості: відстеження в режимі реального часу; історія переміщень; контроль витрат палива; звіти та аналітика; сигналізація та сповіщення.
- «Скаут» – це система моніторингу, яка надає користувачам широкий спектр функцій для контролю за автопарком: моніторинг у реальному часі; докладні звіти; оптимізація маршрутів; картографічні сервіси; безпека транспорту.
- «LookOut» – система моніторингу автотранспорту, яка фокусується на забезпеченні безпеки та ефективності використання транспортних засобів: відстеження в реальному часі; аналіз та звіти; сповіщення та сигнали тривоги; інтеграція з іншими системами; контроль за водіями.

Крім того, кожна з систем дає свої можливість отримувати дані щодо певних параметрів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Можливість отримання статистики

Параметри	Системи моніторингу автотранспорту		
	«АвтоСкан GPS»	«Скаут»	«LookOut»
Пробіг	+	+	+
Середня швидкість	+	+	+
Звіт по заправкам та зливам палива	+	+	+
Звіт по запаленню	+		+
Звіт по контрольним точкам	+		+
Звіт по стоянкам	+		+
Час руху		+	+
Час простою		+	+
Спрацювання датчиків		+	+
Сумарний обсяг витрат палива		+	+

(Джерело: згруповано автором за [37])

Як бачимо, більш повний функціонал характерний саме для системи моніторингу «LookOut».

Крім того, її використання приведе до наступних позитивних змін на підприємстві:

- скорочення витрат на паливо на 5-20%;
- зменшення часу простою на 10-15%;
- ліквідування нецільового використання транспорту;
- нормування зносу транспортних засобів через відсутність порушень швидкісного режиму руху.

Вартість такої системи залежить від багатьох факторів: кількості автомобілів та їх технічного стану, рівня професіоналізму управляючого персоналу, наявності техніки в офісі підприємства, дальності та тривалості поїздок тощо.

Розрахуємо доцільність використання GPS моніторингової системи «LookOut» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Обґрунтування ефективності використання GPS моніторингової системи «LookOut»

Показники	Сума, тис. грн.
1. Обсяг перевезень фактичний, тис. грн.	485342
2. Плановий обсяг перевезень, тис. грн.	485342
3. Змінні витрати фактичні, тис. грн	449105
4. Зменшення змінних витрат, %	7,0
5. Змінні витрати планові, тис. грн	417668
6. Маржинальний дохід фактичний, тис. грн.	36237
7. Маржинальний дохід плановий, тис. грн.	67674
8. Приріст маржинального доходу, тис. грн.	31437

(Джерело: розраховано автором самостійно)

Таким чином, впровадження цієї системи покращить рівень конкурентоспроможності підприємства та дозволить (рис. 2.12):

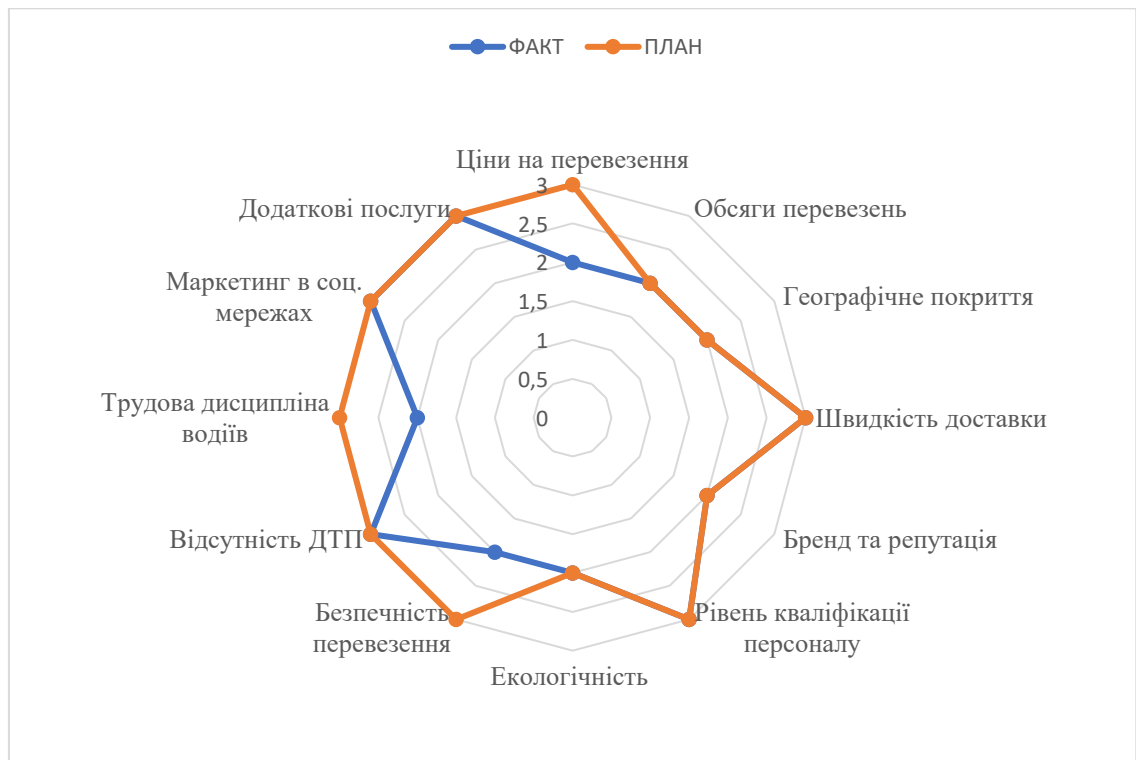


Рис. 2.12. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Логістик Іншуренс Онлайн» після рекомендацій

(Джерело: розраховано автором самостійно)

1. Збільшити маржинальний дохід на понад 31 млн. грн. на рік.
2. Отримати доступ до широкого спектру функцій:
 - Відстеження в режимі реального часу: постійний контроль за місцезнаходженням кожного автомобіля.
 - Історія переміщень: збереження та перегляд маршрутів за рік.
 - Фіксація зупинок: запис часу та місць зупинок.
 - Підтримка різних карт: робота з будь-якими зручними картографічними сервісами.
 - Необмежені мітки: можливість встановлювати необмежену кількість контрольних точок.
 - Детальні звіти: генерування звітів з різними функціональними можливостями.
 - Оповіщення: отримання параметрів роботи на електронну пошту або інші месенджери.

- Віддалений контроль: управління автопарком з будь-якого місця через телефон або планшет.
- Облік палива: ведення обліку витрат палива.
- Оптимізація маршрутів: планування оптимальних маршрутів для кожного транспортного засобу.
- Аналітика роботи водіїв: ведення обліку та отримання додаткових даних про роботу кожного водія.

ВИСНОВКИ

1. Визначено, що конкуренція та конкурентоспроможність – це багатогранні поняття, які досліджувалися багатьма науковцями протягом історії. Аналіз різних визначень дозволяє зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства – це комплексна система соціально-економічних відносин, яка відображає перевагу підприємства над конкурентами, його здатність до стійкого розвитку та своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища.

На конкурентоспроможність впливає безліч факторів, які можна класифікувати за різними ознаками. При плануванні конкурентоспроможності важливо дотримуватися таких принципів, як цілеспрямованість, наукова обґрунтованість, об'єктивність, системність, оптимальність та економічна ефективність.

Механізм управління конкурентоспроможністю – це складна система, що ґрунтується на технічних, економічних, соціальних, психологічних, правових, комерційних та організаційних аспектах. Він являє собою сукупність заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей щодо підвищення конкурентоспроможності.

2. Доведено, що транспорт сьогодні задає ритм сучасного життя, створюючи зв'язки між націями і забезпечуючи рух ідей, товарів та послуг. Розвинені та добре функціонуючі транспортні системи є ключовими для економічного та соціального розвитку, їхня важливість у сучасному світі не може бути переоцінена

3. Розглянуто характеристику ТОВ «Логістик Іншуренс Онлайн». Це підприємство, яке надає послуги з перевезення вантажів, використовуючи автопарк у 10 різних автомобілів. Розраховано основні фінансово-економічні показники за 2022-2023 рр. Отримані показники свідчать, що 2022 р. для підприємства був збитковим, а в 2023 р. відзначився суттєвим ростом всіх показників.

4. На основі порівняння з іншими аналогічними підприємствами, ТОВ «Логістик Іншуренс Онлайн» було запропоновано підвищити рівень конкурентоспроможності за рахунок встановлення GPS моніторингової системи «LookOut», яка збільшить маржинальний дохід на понад 31 млн. грн. на рік та відкриє доступ до широкого спектру додаткових функцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

5. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності. Київ : Основи, 1997. 451 с.
6. Чіков І.А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Агросвіт. 2019. № 10. С. 74-80 DOI: 10.32702/23066792.2019.10.74.
7. Міненко С.І., Дудник О.В. (2018). Економічна природа понять «Конкуренція» та «Конкурентоспроможність». Науковий журнал Причорноморські економічні студії, 29 (1), 112-116, Retrieved from http://bses.in.ua/journals/2018/29_1_2018/25.pdf.
8. Котлик А.В. Дослідження сутності ключових понять теорії конкурентоспроможності підприємства та зв'язків між ними. Управління розвитком: зб. наук. статей. Х.: Вид. ХНЕУ. 2011. № 4 (101). 135-136 с.
9. Кузнецова І.О. Карпенко Ю.В. Планування діяльності підприємств: структурний аспект. Монографія. Одеса: Атлант, 2012. 209 с.
10. Kuznetsova, I., Baldzhy, M., Vidomenko, I., Karpenko, J., Balabash, O. Theoretical bases of monitoring in the process of management of sustainable development of the enterprise (2019) Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020, pp. 7674- 7684.
11. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: Монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
12. Лепейко Т. І. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 316 с.
13. Фролова В.Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Донецького національного університету. 2012. №1. С. 177-181. <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/25102/1.pdf>
14. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. Науковий вісник Мукачівського державного

університету. 2015. Випуск 2(4), частина 2. С. 120-125.
<http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-22.pdf>.

15. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. (Економіка та управління підприємствами). Випуск 8. 2017. С. 405-410.

16. Герасимова, В. О., & Рєзанов, Е. О. (2020). КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Економічний простір*, (154), 93-97. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>.

17. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35–42. DOI: [10.32702/2306-6792.2021.21-22.35](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21-22.35)

18. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 108-110. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.5.108.

19. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки. № 1 (54), 2017. С. 111-118.

20. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного аг\$ротехнологічного університету (Економічні науки). 2012. № 2, Ч. 2. С. 385-390.

21. Болгарина Ю.Б. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Резерви економічного зростання та інноваційного розвитку підприємств України. Кіровоград: ПРВЦ «КОД». 2019. С.41-44.

22. Суханова, А. (2021). МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМ *Економіка та суспільство*, (26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>

23. Сітковська А.О. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства: методика та критерії розрахунку. Економіка. Управління.

Інновації. Серія: Економічні науки. 2016. № 3. Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_3_19

24. Городецький М. Я. Маркетингові дослідження – інструмент управління конкурентоздатністю підприємства. Інноваційна економіка. 2019. Вип. 56 (80). С. 106-112.

25. Закон України «Про автомобільний транспорт». Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2001. № 22. ст. 105. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14#Text>

26. Закон України «Про внутрішній водний транспорт». Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2020. № 1054-IX. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1054-20#Text>

27. Закон України «Про залізничний транспорт». Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 40. ст. 183. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80#Text>

28. Закон України «Про міський електричний транспорт». Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2004. № 51. ст. 548. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1914-15#Text>

29. Закон України «Про транспорт». Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1994. № 51. ст. 446. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text>

30. Державна служба статистики України . URL :
<http://www.ukrstat.gov.ua>

31. Кірдіна О. Г., Ковальов А. Ю. Напрями та інструменти забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту і підвищення рентабельності його роботи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 149-156.

32. Аулін В., Голуб Д., Біліченко В., Замуренко А. Формування показників оцінки ефективності транспортного процесу перевезень. *Вісник машинобудування та транспорту*. 2020. № 1 (11). С. 4-9.

33. Разумова К.М., Новак В.О., Новальська Н.І. Аналіз діяльності та шляхи підвищення конкурентоспроможності транспортного підприємства «Укрзалізниця» в контексті євроінтеграції. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. - Серія: економіка і управління. 2021. Том 32 (71). № 5.

34. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Логістична система підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. № 41. С. 108-111.

35. Резнік Н.П., Руденко С.В., Пилипчук К.М. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань. Innovation and Sustainability. 2022. № 3. С. 95-102.

36. Трифонова О.В. Формування оптимальних логістичних систем у процесі стратегічного управління стійким розвитком підприємства. Економічний простір. 2019. № 142. С. 217-227.

37. Топ-10 найбільших логістичних компаній України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mintrans.news/logistics/top-10-naybilshikh-logistichnikh-kompaniy-ukraini>.

38. Дослідження перспективи застосування навігаційних супутникових терміналів для проведення високоточних вимірювань на пересіченій місцевості і в міських умовах. URL: https://stud.com.ua/179240/prirodoznavstvo/metodika_vikoristannya_suputnikovo_go_obladnannya