

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)
“ ____ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Управління конкурентоспроможністю транспортного підприємства»

Виконавець:
студентка факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій
Липач Евеліна Ігорівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
канд.екон.наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Бровкіна Юлія Олексіївна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Конкурентоспроможність: поняття, сутність та значення.....	6
1.2. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища конкурентоспроможності підприємства.....	12
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства....	17
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО	
ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ	
ПП «БРИЗ 2008».....	23
2.1 Аналіз ринку транспортних перевезень України.....	23
2.2 Загальна економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Бриз 2008».....	31
2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства та розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПП «Бриз 2008».....	40
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У нинішніх умовах ринкової економіки конкуренція виступає одним із головних факторів, що визначає ефективність діяльності підприємства. З кожним роком зростає динаміка розвитку технологій, змінюються споживчі потреби, посилюється вплив глобалізаційних процесів — усе це створює нові виклики для вітчизняних підприємств. Саме тому питання управління конкурентоспроможністю стає надзвичайно актуальним як у теоретичному, так і в практичному аспектах. Для того, щоб встояти на ринку та забезпечити стабільне зростання, підприємства повинні не лише відповідати ринковим вимогам, але й передбачати їх, швидко адаптуватися до змін і формувати унікальні конкурентні переваги. Конкурентоспроможність сьогодні — це не лише здатність випускати якісну продукцію чи надавати послуги, а й уміння ефективно управляти ресурсами, інноваціями, персоналом та репутацією. Актуальність теми зумовлена потребою у глибокому аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на позиції підприємства на ринку, а також необхідністю розробки ефективних управлінських рішень, що дозволяють посилити ці позиції. Особливо це важливо для українських підприємств, які функціонують у нестабільному економічному середовищі та часто стикаються з обмеженими ресурсами й високим рівнем конкуренції.

Мета та завдання дослідження. Метою є дослідження теоретичних засад та практичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства, а також розробка рекомендацій щодо підвищення рівня його конкурентних переваг у ринковому середовищі.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- розкрити сутність поняття конкурентоспроможності підприємства та факторів, що на неї впливають;
- проаналізувати теоретичні підходи та моделі управління конкурентоспроможністю;
- проаналізувати ринок транспортних перевезень України;

- економічно охарактеризувати досліджуване підприємство та провести аналіз його фінансово-економічної діяльності;
- оцінити конкурентоспроможність конкретного підприємства на основі реальних показників діяльності та запропонувати рекомендації щодо вдосконалення управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єкт дослідження – ПП «Бриз 2008», що функціонує у сфері транспортних перевезень. Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні питання формування системи управління конкурентоспроможністю ПП «Бриз 2008».

Методи дослідження. У процесі написання дипломної роботи було використано комплекс методів стратегічного аналізу, які дозволили глибоко дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства ПП «Бриз 2008». Зокрема, застосовано SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін компанії, а також наявних можливостей та загроз з боку ринку. TEMPLES-аналіз допоміг оцінити вплив макросередовища на діяльність підприємства за соціальними, технологічними, економічними, правовими та іншими чинниками. Карта стратегічних груп дала змогу визначити позицію ПП «Бриз 2008» серед інших учасників ринку, виявити найближчих конкурентів за основними стратегічними параметрами, а також окреслити потенційні напрямки стратегічного маневрування в межах галузі. Застосування цих інструментів забезпечило глибше розуміння конкурентної динаміки та сприяло формуванню обґрунтованих стратегічних рішень.

Інформаційною базою дослідження є навчальні посібники, наукові статті, монографії та інша науково-методична література, статистичні дані, інтернет-джерела, а також уся інформація, отримана безпосередньо на підприємстві: фінансова та управлінська звітність, установчі документи та інша документація ПП «Бриз 2008».

Практичне значення отриманих результатів полягає у запропонованих заходах щодо підвищення конкурентоспроможності ПП «Бриз 2008».

Структура та обсяг роботи. Дана кваліфікаційна робота містить вступ, два розділи, висновки та список використаних джерел (39 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок, а основний зміст – 55 сторінок. Робота містить 19 таблиць, 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентоспроможність: поняття, сутність та значення

Кожне підприємство в рамках нашого часу знаходиться в конкурентному середовищі, що безперервно змінюється. Найважливішим фактором у ринковій економіці є дух суперництва, який значною мірою визначає форми господарської діяльності людей і найяскравіше виявляється у такій економічній категорії, як конкуренція. Конкуренція є невіддільною частиною ринкових відносин. Саме вона змушує підприємців впроваджувати нове обладнання та технології виробництва.

Внаслідок конкуренції відбувається найбільш ефективний розподіл та використання ресурсів, що використовуються для створення різних товарів та послуг. Завдяки їй створюються умови для розширення виробництва. Вона служить своєрідним фільтром для суб'єктів господарювання: підприємства, які не витримують конкуренції, поступово залишають ринок, поступаючись місцем більш життєздатним.

У загальноприйнятому сенсі конкуренція – це суперництво, змагання людей, груп, організацій з метою досягнення кращих результатів у визначеній суспільній сфері [1, с. 74]. Згідно більшості літературних джерел, присвячених дослідженню цієї проблеми, у ринковій економіці конкуренція – це суперництво, боротьба між виробниками товарів та послуг за кращі, економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукту. Таке визначення конкуренції панувало в класичній та неокласичній теорії. [2, с. 8-9]. Слід визнати не зовсім коректним поділ на дві частини основного завдання, яке вирішують виробники продукції в процесі конкуренції:

- 1) задоволення потреб споживача;
- 2) боротьбу за його вільні кошти.

Вчені, які дотримуються першого напрямку, намагалися пояснити сутність конкуренції через призму задоволення потреб споживачів, акцентуючи

увагу на тому, що конкуренція – це суперництво між відособленими виробниками, між ними і споживачами, та між самими споживачами задля максимального задоволення їх інтересів та одержання максимального прибутку [3].

Слід зазначити, що за такого трактування даного поняття не завжди або недостатньо враховується інші найважливіші аспекти, наприклад, витрати фірми, її ринкові показники. Конкуренція проявляється у безперервній боротьбі різних систем з метою отримання максимально можливого ефекту за наявності обмеженого обсягу економічних ресурсів. При цьому спочатку отримуваний ефект не завжди виражається обсягом прибутку. Наприклад, підвищення деяких параметрів якості продукції, що продається за тією самою ціною, підвищує імідж, який не піддається кількісному виміру. Позитивний імідж підвищує специфічність та унікальність товарів, знижує чутливість до зміни ціни, забезпечуючи конкурентні переваги підприємства [4, с. 3]. Проте, зрештою, метою підвищення іміджу є отримання економічних вигод, оскільки чим вищий імідж підприємства, тим більший економічний ефект від реалізації продукції, що випускається цим підприємством.

Поняття конкуренції може розглядатися як характеристика соціального явища та як процес, що протікає у конкретній системі. Як соціальне явище конкуренцію слід розглядати з позиції будь-якої соціальної системи, яка виявляє реакцію на загрозу з боку конкурента, який намагається позбавити цю систему можливості використання наявних у цій системи переваг в отриманні будь-яких обмежених ресурсів. Суб'єкт конкуренції, вдосконалюючи засоби та методи ведення конкурентної боротьби, підвищуючи власний потенціал, рівень активності та зацікавленості, змінює оточуючу його соціальну дійсність. Такий вид конкуренції сприяє соціальному прогресу в цілому. Основні її ознаки – чесність, справедливість, творча спрямованість [5, с. 111]. Система намагається зменшити ймовірність ризику шляхом виключення додаткових невизначеностей, пов'язаних із діями конкурентів. Нейтралізація конкурентів підвищує можливість системи керувати ситуацією над ринком. Дослідження

конкуренції з позицій соціального явища дає можливість виявити як основні причини її появи, а й шляхи подальшого розвитку цього явища.

В залежності від охоплення економічного простору функції конкуренції в ринковій економіці поділяють на наступні(табл.1.1):

Таблиця 1.1

Функції конкуренції

Назва функції	Значення
Макрорівень	
Регулююча	Конкуренція діє як регулятор ринкової системи
Контролююча	Контроль над виробниками і споживачами товарів та послуг з метою обмеження їх впливу на ціну товарів
Об'єднувальна	Підприємства взаємодіють між собою, об'єднуються в співтовариство компаній, які конкурують між собою
Функція соціалізації прогресу та прибутку	В результаті конкуренції удосконалення в будь-якій галузі стають суспільним надбанням
Мікрорівень	
Стимулююча	Конкуренція стимулює зниження собівартості і споживчих цін, удосконалення якості продукції та створення нових її типів
Інноваційна	Конкуренція створює стимули до удосконалення, прогресу, відкриття нового
Адаптивна	Ті, хто встояли в конкурентній боротьбі, мають постійно стежити за діями конкурентів, споживачькими уподобаннями, економічною політикою та іншими параметрами
Макро- і мікрорівень	
Розподільча	Оптимальний розподіл ресурсів(виробничі ресурси використовуються з максимальною ефективністю)
Селективна	В конкурентній боротьбі одні вистоять, а інші стають банкрутами

Джерело: складено автором на основі [6, с. 141-142].

Реалізація функцій конкуренції призводить до необхідності створення в економіці конкурентного середовища як на користь товаровиробників, так і споживачів, а також пов'язує функції конкуренції з конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємств та товарів.

Конкурентоспроможність не є визначальною якістю підприємства, це означає, що конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена тільки в рамках групи підприємств, що належать до однієї галузі, або підприємств, що випускають аналогічні товари (послуги). Конкурентоспроможність можна

виявити лише порівнянням між собою цих підприємств, як у масштабі країни, так і у масштабі світового ринку.

Першочергова мета кожного підприємства полягає у створенні собі стійких переваг перед конкурентами, цим ставати дедалі більше конкурентоспроможним. Це говорить про те, що підприємство має приносити прибуток, зберігати на ринку позицію лідера, а також забезпечувати робочі місця своїх співробітників. Одночасно з виконанням всіх вищезазначених завдань необхідно підтримувати досить високий рівень задоволеності споживачів, пропонуючи їм товари та послуги високої якості.

Термін «конкурентоспроможність» тлумачиться, як властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там схожими товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин. Незважаючи на те, що конкурентоспроможність як наукова категорія досліджувалась в економічній науці протягом кількох десятиліть, науковці підходять з різних боків до трактування даного поняття, використовуючи різні ознаки для визначення її сутності. Тому, на даний момент не сформовано єдиного підходу до інтерпретації цього терміну [7, с. 85].

На сьогодні існує велика кількість визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства» (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Погляди вчених на поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення конкурентоспроможності
М. Портер	Порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами.
І. Ансофф	Конкурентоспроможність – спроможність конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів, забезпечуючи вищу якість, доступні ціни, зручності для покупців, споживачів.
О. Г. Янковий	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
Піддубний І.О., Піддубна А.І	Конкурентоспроможність – це потенціальна чи реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів.

Продовження табл. 1.2

Покропивний С.Ф.	Здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку. Іншими словами, конкурентоспроможність полягає у здібностях підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку.
Ж. В. Крючкова	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства у довгостроковому періоді функціонувати в умовах ринкової економіки, створюючи та реалізуючи продукцію, яка задовольняє потреби людей та є відмінною від аналогічної, при цьому займати стійку позицію у певній галузі та отримувати регулярний прибуток, достатній для вдосконалення виробництва.
Л. М. Акімова, М. В. Корж, І. В. Чуб	Конкурентоспроможність – це здатність організації продовжувати працювати у вибраній сфері бізнесу, коли макросередовище швидко змінюється, адаптуватися до його змін, створювати свої конкурентні переваги і на цій основі досягати кращих результатів діяльності, ніж конкуренти.
В. Р. Гуцуляк	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно використовувати потенціал підприємства, а внутрішній потенціал – як основу утримання існуючих і розроблення нових конкурентних переваг для успішного ведення конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг.
П. А. Фісуненко	Конкурентоспроможність – це стан підприємства, в якому воно є спроможним до конкурентної боротьби, а наявність конкурентного потенціалу та сформованих на його основі конкурентних переваг відображує можливість та здатність це робити за їх рахунок та не допускати конкурентних прорахунків.
Е. І. Цибульська, В. І. Мацигура	Конкурентоспроможність – це здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу порівняно з конкурентами ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів.
І. В. Смолін	Конкурентоспроможність підприємства розглядається як нова якісна характеристика організації, що забезпечує її конкурентний успіх, основою якої слугує комплекс позитивних відмінностей, достатніх для протистояння негативному впливу зовнішнього середовища для реалізації визначених цілей.

Джерело: складено автором на основі [8-16].

Підсумувавши подану вище інформацію, можемо зробити висновок, що у всіх вчених різняться погляди на поняття конкурентоспроможності, тому не варто виділяти лише одну з поданих версій тлумачення цього поняття, а дослідити різні джерела інформації для створення власного погляду.

Для більш глибокого вивчення сутності та специфічних особливостей конкурентоспроможності слід звернутися до праць англійського вченого М.

Портера, який сформулював та виклав власну модель п'яти сил конкуренції, що характеризує стан боротьби на певному ринку:

- ризик входу ринку нових конкурентів;
- ризик появи продуктів-субститутів;
- залежність від постачальників;
- платоспроможність та бажання набувати даний товар;
- існуюче конкурентне середовище.

Ці п'ять чинників, на думку М. Портера, є ключовими у функціонуванні кожного підприємства окремо та конкретного ринку в цілому. Положення кожної з цих сил та їхній синергетичний вплив дозволяють встановити можливості підприємства в конкурентній боротьбі та його конкурентний потенціал.

Вивчення М. Портером конкуренції та її впливу на конкретні ринки дозволило визначити, що конкурентоспроможність підприємства є комплексним акумульованим проявом переваг перед аналогічними конкуруючими фірмами у певних аспектах, які можна виміряти за допомогою економічних показників, наприклад, прибуток, товарообіг, рентабельність продажів, частка на ринку, покупець.

Проте як було визначено, конкурентоспроможність є порівняльною характеристикою, тому не може досліджуватися і вимірюватися відокремлено від зовнішніх впливів.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є ключовою характеристикою фірми, що дозволяє оцінити її становище на ринку в певних умовах у певний час, що характеризує можливості для покращення становища фірми та загрози його погіршення. Сутність конкурентоспроможності також тісно пов'язана з довкіллям (зовнішніми факторами). Її комплексний та своєчасний аналіз дозволяє встановити основні проблеми підприємства та розробити необхідні заходи щодо зниження їх впливу або повного їх усунення, виробити стратегічні рішення.

1.2. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища конкурентоспроможності підприємства

У нинішніх умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства виступає одним із ключових показників його ефективності та здатності виживати і розвиватися в умовах динамічного зовнішнього середовища. Формування конкурентних переваг підприємства значною мірою залежить від сукупності факторів, що впливають на його діяльність як із середини, так і ззовні.

Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває значної актуальності. Це пояснюється посиленням інтенсивності розвитку всіх процесів економічного середовища, зміною факторів впливу зовнішнього середовища внаслідок зростання глобалізаційних процесів, підвищенням ризику зовнішньоекономічної діяльності.

Пріоритетним є подальший розвиток ринкових процесів, створення передумов для її успішної інтеграції у світове співтовариство та визначення свого місця на міжнародному ринку. Конкурентоспроможність підприємств базується на якості, швидкості прийняття рішень, технічній перевазі, обслуговуванні та диференціації продукту. Ключовим фактором конкурентоспроможності, якщо маються на увазі національний сектор або рівень підприємства, є підвищення загальної продуктивності.

Конкурентоспроможність є одним з основних понять, яке активно використовується в теорії та практиці економічного аналізу, виступає багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів. У науковій літературі переважає визначення конкурентоспроможності підприємства як перевагу товарів (послуг) підприємства над аналогами у конкретних сегментах ринку в певний період часу по потенціалу розробляти, виробляти й продавати конкурентоздатні товари (послуги) в майбутньому, досягнуте без шкоди фінансовому стану організації. [17, с. 100].

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком наступних властивостей (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Властивості конкурентоспроможності підприємства

Властивість	Визначення
Порівнюваність	Конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.
Просторовість	Конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.
Динамічність	Поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.
Предметність	Виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.
Атрибутивність	Виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).
Системність	Дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем.
Об'єктивність	Дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній, перевірній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками.

Джерело: складено автором на основі [18].

Аналіз властивостей конкурентоспроможності підприємства дає змогу зробити висновок, що дана економічна категорія є багатогранною та складною за своєю природою. Її визначення ґрунтується не лише на оцінці окремих показників, а й на врахуванні просторово-часових, галузевих та об'єктивно-аналітичних аспектів. Отже, для забезпечення і підтримки високого рівня конкурентоспроможності підприємство повинно систематично досліджувати всі ці властивості, адаптуючи свою діяльність до змін зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу.

Дослідження конкурентоспроможності підприємства грають важливу роль при розробці практичних рекомендацій щодо зміцнення позиції підприємства на певному сегменті ринку, а також при виборі ним партнера для організації спільного випуску продукції, при залученні коштів інвесторів для розвитку виробництва тощо.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку потребує вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат – зміна частки продукції підприємства на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні (рис. 1.1).

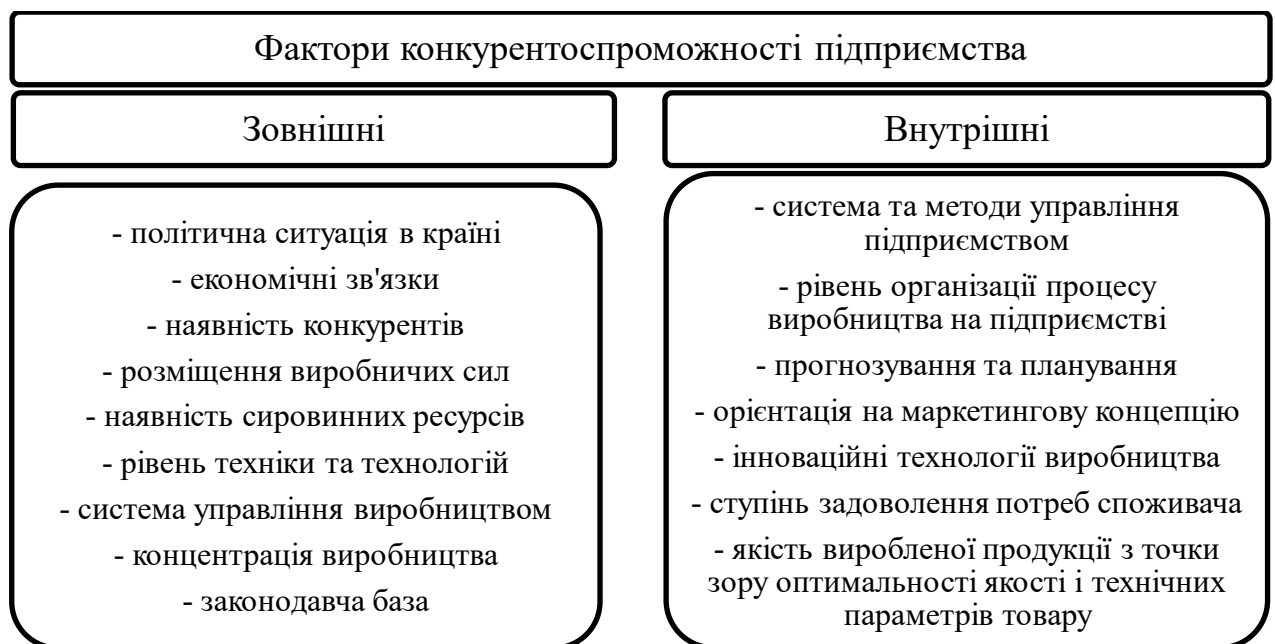


Рис. 1.1. Фактори конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [19].

Вивчення факторів конкурентоспроможності підприємства є надзвичайно важливим для ефективного управління та забезпечення сталого розвитку бізнесу. Зовнішні та внутрішні чинники мають суттєвий вплив на здатність підприємства конкурувати на ринку, адаптуватися до змін у середовищі та відповідати на потреби споживачів.

Розуміння цих факторів дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення, уникати ризиків і максимально ефективно використовувати наявні можливості. У динамічному середовищі важливо вчасно реагувати на зміни зовнішніх умов, таких як політична ситуація, економічні зв'язки або рівень конкуренції, адже це безпосередньо впливає на перспективи розвитку підприємства.

До зовнішніх факторів відносять сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства. Зовнішнє середовище включає політичні, економічні, соціальні, технологічні та інші умови, які формують ринкову кон'юнктуру та визначають можливості і обмеження для розвитку підприємства. Ці фактори не контролюються безпосередньо менеджментом, однак їх вплив є вирішальним для визначення напрямів стратегічного планування.

Оцінку впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводять у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, що представляють погрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності

конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дадуть змогу перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості, з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [20, с. 191].

Зовнішні фактори формують загальні умови функціонування підприємства: вони можуть створювати як сприятливе середовище для розвитку, так і перешкоди, які потребують додаткових зусиль для подолання. Внутрішнє середовище, у свою чергу, охоплює ті елементи, які створюються і розвиваються всередині підприємства: структура управління, кадровий потенціал, технологічний рівень виробництва, організаційна культура, маркетингова стратегія тощо.

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. Якщо внутрішні фактори впливають на конкурентоспроможність безпосередньо, то вплив зовнішніх факторів не завжди є помітним відразу. Аналіз внутрішніх факторів допомагає оптимізувати організаційні та виробничі процеси, підвищити рівень управління, впроваджувати інновації й покращити якість продукції. Вивчення внутрішнього середовища дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, що є основою для побудови ефективної конкурентної стратегії.

Таким чином, під час оцінки, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усі внутрішні та зовнішні фактори, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування. Вивчення та глибокий аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів

дозволяє підприємству об'єктивно оцінити власні можливості, виявити загрози та своєчасно реагувати на зміни у конкурентному середовищі. Це створює основу для ефективного функціонування, досягнення стратегічних цілей і забезпечення довготривалої конкурентоспроможності.

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Підприємства в сучасних умовах економіки велике значення надають роботі зі знаходження більш сильних і слабких сторін з метою усунення виявлених слабкостей і підвищення конкурентоспроможності свого підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства проводиться для отримання повної та достовірної інформації про фінансове становище підприємства. Ця інформація необхідна для прийняття керівництвом підприємства управлінських рішень щодо коригування концепції конкурентоспроможності та зміни стратегії у цьому напрямі діяльності. З іншого боку, ця інформація також необхідна для зовнішніх користувачів, для прийняття ними рішень та побудови конкретних планів щодо цього підприємства, наприклад, придбання, інвестування, укладання контрактів.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це визначення її рівня, що дає певну відносну характеристику здатності підприємства конкурувати на певному ринку. Отже, конкурентоспроможність підприємства виступає агрегованим показником його конкурентних можливостей та здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до чинників мінливого зовнішнього середовища [21, с. 156].

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дає змогу:

- сформулювати управлінські завдання (визначення підходів до виробництва, технології, збуту, найму трудових ресурсів, фінансування матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення);

- прийняти управлінське рішення (зменшити витрати, зосередити увагу на конкретному сегменті ринку, укласти відповідні контракти);
- розробити заходи, спрямовані на розвиток і підтримку конкурентних переваг (здійснити інновації, підтримати довгострокові переваги, упередити дії учасників, розробити заходи освоєння нових ринків і залучення коштів інвестора);
- адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання, здатних забезпечити перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту тощо [22, с. 406].

Методологія оцінки конкурентоспроможності організації є цілим комплексом різних підходів до її аналізу, кожен з яких дозволяє провести оцінку, акцентуючи увагу на одному або кількох аспектах діяльності підприємства і ґрунтуючись на різних показниках. Узагальнюючи наявні наукові дослідження з цього питання, можемо представити класифікацію всієї сукупності методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
Спосіб оцінки	Якісні
	Кількісні
Форма представлення результату	Матричні
	Графічні
	Індексні
Ступінь врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні
	Комплексні
Можливість прийняття стратегічних рішень	Поточні
	Стратегічні
Напрямок формування інформаційної бази	Критеріальні
	Експертні
Об'єкт оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу
	Методи оцінки конкурентоспроможності продукції
	Методи оцінки конкурентоспроможності організації
Конкретизована мета оцінки	Позиціонування в групі
	Визначення динаміки позицій в групі
	Визначення конкурентних переваг

Джерело: складено автором на основі [21, с. 156].

Слід зазначити, що в науковій літературі немає єдиної думки про найбільш ефективний метод оцінки конкурентоспроможності, що пов'язано зі складністю, багатоаспектністю такого поняття, як конкурентоспроможність підприємства. На цю характеристику одночасно впливає безліч факторів, які можуть більшою чи меншою мірою впливати на інші фактори, знижувати або збільшувати вплив кожного з них. У зв'язку з цим є актуальним розглянути кілька основних підходів до аналізу та оцінювання конкурентоспроможності (рис 1.2).

Матричні	Графічні	Індексні	Аналітичні
• Матриця БКГ • Матриця І. Ансоффа • Матриця МакКінсі • Матриця конкурентних стратегій М. Портера • Модель ADL • Матриця Томпсона і Стрікланда • SWOT-аналіз • PEST-аналіз • TEMPLES-аналіз	• Багатокутник конкурентоспроможності • Радар конкурентоспроможності • Метод "профілів" • Карта стратегічних груп • Дослідження кривої досвіду • Метод побудови конкурентного простору	• Метод, що базується на аналізі конкурентних переваг підприємств-конкурентів • Інтегральні методи • Метод, що базується на оцінці конкурентоспроможності підприємства • Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції	• Чотирискладовий показник концентрації CR4 • Індекс Херфіндаля-Хіршмана • Індекс Розенблюда • Метод різниць • Метод рангів • Метод балів • Модель з ідеальною точкою

Рис. 1.2. Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [21, с. 159].

Розглянемо детальніше найбільш популярні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які частіше всього застосовуються на практиці.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів [23, с. 3]. У основі методики лежить аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу продукції підприємства. Найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, які займають значну частку на ринку, що швидко зростає.

Матриця SWOT – аналізу розглядає сильні та слабкі сторони підприємства під впливом певних загроз та можливостей зростання. Це

своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися над ситуацією, що склалася, і подумати над перспективою. За цих умов підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, що «гасять» можливості, приймаючи їх за загрози [24].

Перевагою даного методу полягає в тому, що поєднання даних елементів показує не тільки вразливість фірми, але також можливості для зниження їх впливу або усунення їх. З сильними сторонами аналогічна ситуація – необхідно не просто виявити власні переваги, а й прорахувати можливі ризики (загрози), які можуть знизити ефективність. Головним недоліком такого методу є складність отримання достовірної інформації.

Наступним методи оцінки конкурентоспроможності, які слід розглянути – це матриця БКГ та матриця МакКінсі, яка є різновидом першої.

Однією із найпоширеніших та найвідоміших методів портфельного аналізу та планування є матриця BCG, розроблена в 60-х роках XX ст. Бостонською консалтинговою групою. Згідно моделі БКГ визначальними чинниками успіху господарських підрозділів вважаються два чинники: відносна частка ринку і темп зростання ринку. Матриця, таким чином, визначає чотири основні позиції для стратегічних господарських підрозділів (секторів бізнесу, товарів підприємства): «знаки питання», «зірки», «дійні корови», «собаки». Як і будь-який метод стратегічного аналізу та планування, матриця БКГ має свої переваги й недоліки, що визначають характер її застосування [25, с. 195].

Перевагами даної матриці є можливість точного визначення становища над ринком за наявності достовірної інформації та розробки правильної стратегії. До недоліків можна віднести поділ всіх досліджуваних об'єктів лише на 4 групи, немає можливості прогнозування. Також є ймовірність, що навіть

займаючи позицію лідера підприємство може і не потрапити до групи «Дійних корів», оскільки витрати на підтримку лідерства в умовах зовнішніх факторів, що не вбираються, можуть бути досить високими.

Дані недоліки спробувала усунути компанія «Джеренал Електрик», яка запропонувала матрицю «привабливість галузі – конкурентоспроможність» МакКінсі. Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію підприємства на ньому [26]. Рейтинги привабливості розраховуються для кожного продуктового спрямування, представленого в портфелі компанії.

Найбільшу інвестиційну привабливість мають підрозділи (продукти), що мають високу конкурентну позицію з високою привабливістю ринку (позиція аналогічна «зіркам» з моделі БКГ). І навпаки, слабкість конкурентної позиції на ринках низької привабливості обумовлює необхідність виходу з таких активів (за аналогією із «собаками» моделі БКГ). Подібно до кожної з дев'яти позицій матриці МакКінсі пропонується своя стратегія розвитку.

Отже, проаналізувавши свій продуктовий портфель за допомогою матриці МакКінсі, компанія може оцінити свою поточну конкурентоспроможність і визначити стратегію щодо кожного з елементів свого продуктового портфеля.

Методом стратегічного аналізу, що полягає в дослідженні і оцінці факторів зовнішнього середовища організації, є TEMPLES-аналіз. Дана методика дозволяє розглянути групу питань, пов'язаних із зовнішнім середовищем, розділивши їх на декілька підгруп. Кожен з цих факторів піддають аналізу, щоб з'ясувати, які труднощі можуть виникати при роботі в даній сфері і які тут відкриваються позитивні можливості. Названі причини зручно аналізувати з урахуванням різних (в основному довгострокових і середньострокових) перспектив, коли необхідно передбачити, які зміни очікують компанію в майбутньому, і підібрати стратегії, максимально адекватні ситуації, що складається [27, с. 228].

Однією із найвідоміших моделей оцінки конкурентоспроможності фірми є модель М. Портера. Сутність цієї моделі полягає у визначенні стану п'яти сил, що дозволяє оцінити стан, привабливість і перспективу ринку. До переваг цієї моделі можна віднести наочне відображення сформованої конкуренції на ринку, що дозволяє оцінити можливості входу на ринок, однак, як недолік слід виділити, що дана модель не дає чіткої відповіді на питання «за рахунок чого можна підвищити конкурентоспроможність підприємства?».

Згідно з Портером, модель п'яти сил потрібно використовувати тільки для галузі в цілому. Модель не призначена для використання для групи галузей або якоїсь частини однієї галузі. Компанія, яка веде бізнес в одній галузі, повинна розробити мінімум один аналіз «п'яти сил Портера» для цієї галузі. Він уточнює, що для диверсифікованих компаній, основним фундаментальним питанням корпоративної стратегії є питання вибору галузей (напрямів бізнесу), в яких компанія буде конкурувати, і для кожного напрямку бізнесу повинен проводитися власний, специфічний для галузі аналіз п'яти сил. Аналіз п'яти сил Портера є тільки частиною всіх стратегічних моделей Портера, іншими елементами є «ланцюжок доданої вартості» і «типові стратегії» [28, с. 148].

В цілому матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства прості в розрахунках і дають наочне уявлення про справжнє становище компанії, її товар і конкурентів. За наявності інформації про обсяги реалізації та відносні частки ринку конкурентів метод дозволяє забезпечити високу адекватність оцінки. Розглянута група методів базується на вузькій групі факторів, що визначають конкурентну ситуацію в галузі та конкурентні переваги компаній.

Отже, можна дійти до висновку, що жоден метод не спроможний забезпечити повну оцінку конкурентоспроможності і мають обмежену область дії. Для врахування різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища при оцінці конкурентоспроможності слід застосовувати кілька методів, основними з яких є SWOT-аналіз та матричні методи.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПП «БРИЗ 2008»

2.1 Аналіз ринку транспортних перевезень України

Ринок транспортних перевезень є однією з ключових складових економіки будь-якої країни, адже саме від ефективності логістики та доставки товарів залежить стабільність постачання, швидкість обігу продукції та конкурентоспроможність підприємств у різних галузях. В Україні цей ринок має особливе значення, зважаючи на її географічне розташування – між Європою та Азією – що створює потенціал для транзитних перевезень.

Вантажні автомобільні перевезення в Україні є провідною складовою національної транспортної системи, забезпечуючи мобільність товарів як на внутрішньому ринку, так і в зовнішньоекономічній діяльності. У структурі транспортних перевезень вантажів після повномасштабного вторгнення автомобільний транспорт займає ключову позицію.

Сегментація ринку вантажних перевезень в Україні свідчить про те, що в 2023 році 50,4% імпорту припадало на автомобільний транспорт, 27,3% – на залізничний транспорт, решту обсягу розділили водний, мультимодальний і повітряний види транспорту (рис. 2.1).

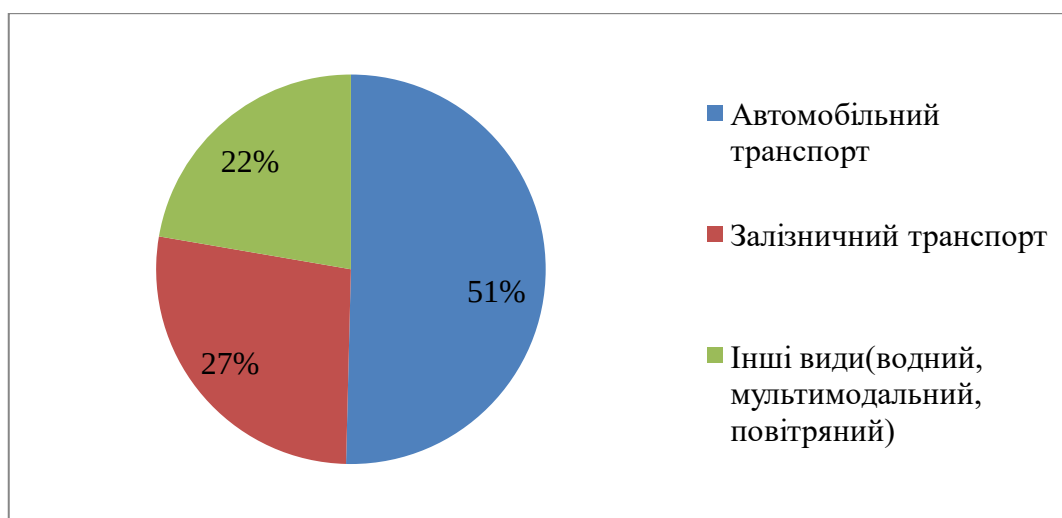


Рис. 2.1. Сегментація ринку вантажних перевезень в 2023 році

Джерело: складено автором на основі [29].

У 2023 році Україна експортувала товарів на суму 36,18 млрд доларів США, основними категоріями яких були продукти рослинного походження, жири та олії, недорогоцінні метали, готові харчові продукти, машини та обладнання. У першому півріччі 2024 року експорт становив 46% від обсягу 2023 року, що свідчить про існування значних викликів на ринку вантажних перевезень в Україні та необхідність адаптації логістичної системи. Кількість експортних та імпорتنних рейсів автомобільним, залізничним, водним та повітряним транспортом продовжує залишатися високою, незважаючи на складнощі.

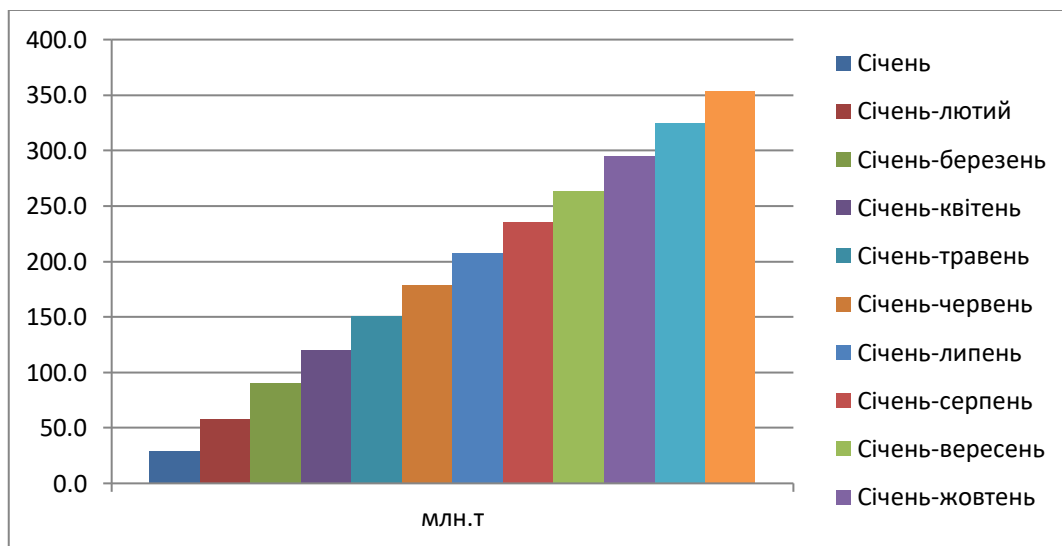


Рис. 2.2. Обсяг перевезених вантажів у 2024 році

Джерело: складено автором на підставі [24].

Автомобільні перевезення є найпоширенішим видом транспорту як для внутрішніх, так і для міжнародних вантажопотоків в Україні. Їх популярність зумовлена гнучкістю маршрутів, швидкістю доставки та здатністю обслуговувати навіть найвіддаленіші населені пункти без потреби у спеціальній інфраструктурі, як це, наприклад, необхідно для залізниці чи авіації.

Таблиця 2.1

Обсяг перевезених вантажів автомобільним видом транспорту по роках

Рік	Обсяг перевезених вантажів, тис.т
2004	1027396,3
2005	1120715,3
2006	1167199,7

Продовження табл. 2.1

2007	1255225,3
2008	1266598,1
2009	1068857,9
2010	1168218,8
2011	1252390,3
2012	1259697,7
2013	1260767,5
2014	1131312,7
2015	1020604,0
2016	1085663,4
2017	1121673,6
2018	1205530,8
2019	1147049,6
2020	1232391,9
2021	1121240,0
2022	160020,0
2023	165261,6
2024	178416,0

Джерело: складено автором на основі [30].

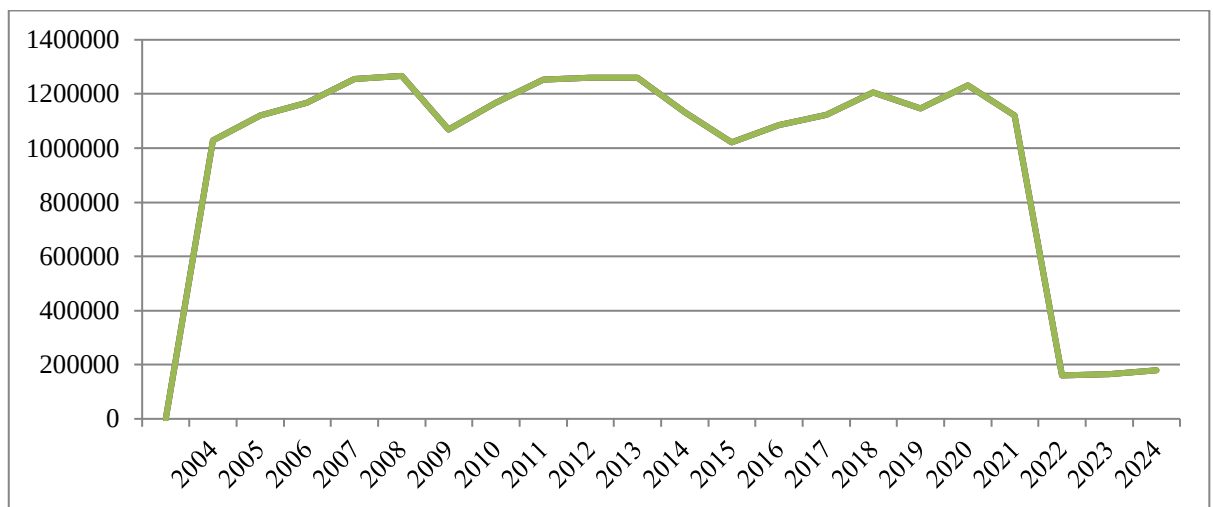


Рис. 2.3. Обсяг перевезених вантажів автомобільним видом транспорту по роках, тис. т

Джерело: складено автором на основі [30].

Станом на сьогодні ринок автомобільних перевезень перебуває в досить складному, але динамічному стані. Повномасштабна війна серйозно вплинула на транспортну інфраструктуру: частина доріг зруйнована або перебуває в небезпечних зонах, а логістичні ланцюги у східних та південних регіонах країни потребують постійної перебудови. Водночас це стало поштовхом до

активного розвитку нових маршрутів — переважно в напрямку західного кордону, де значно зріс обсяг міжнародних перевезень.

Зокрема, зростає попит на перевезення товарів до країн ЄС, зокрема Польщі, Румунії, Словаччини. Це вимагає не тільки адаптації до європейських логістичних стандартів, а й вирішення проблеми з перетином кордону — черги на митниці часто стають серйозним гальмом для ефективної доставки.

Для всебічного розуміння нинішнього стану галузі транспортних перевезень необхідно провести системний аналіз ключових тенденцій, можливостей, загроз і внутрішніх обмежень. Такий аналіз дозволить визначити перспективні напрями розвитку та розробити ефективні конкурентні стратегії для підприємств сектору. У межах дослідження буде застосовано TEMPLES-аналіз із розрахунком зважених оцінок за основними факторами макросередовища.

Технологічні фактори

Одним із найвагоміших напрямів змін є впровадження GPS-моніторингу, що дає змогу перевізникам контролювати місцеперебування транспорту в реальному часі, оптимізувати витрати на паливо та підвищувати дисципліну водіїв. Також активно розвиваються ІТ-рішення у сфері логістики: системи онлайн-бронювання вантажів, планування маршрутів та цифрового документообігу значно підвищують ефективність операцій. Водночас більшість українських автопарків потребує модернізації — значна частина транспорту не відповідає сучасним стандартам енергоефективності та екологічності.

Економічні фактори

Зростання вартості пального залишається одним з найсильніших дестабілізуючих чинників: середня ціна дизельного пального в Україні впродовж 2024 року становила понад 54 грн/л. Це суттєво впливає на собівартість перевезень.

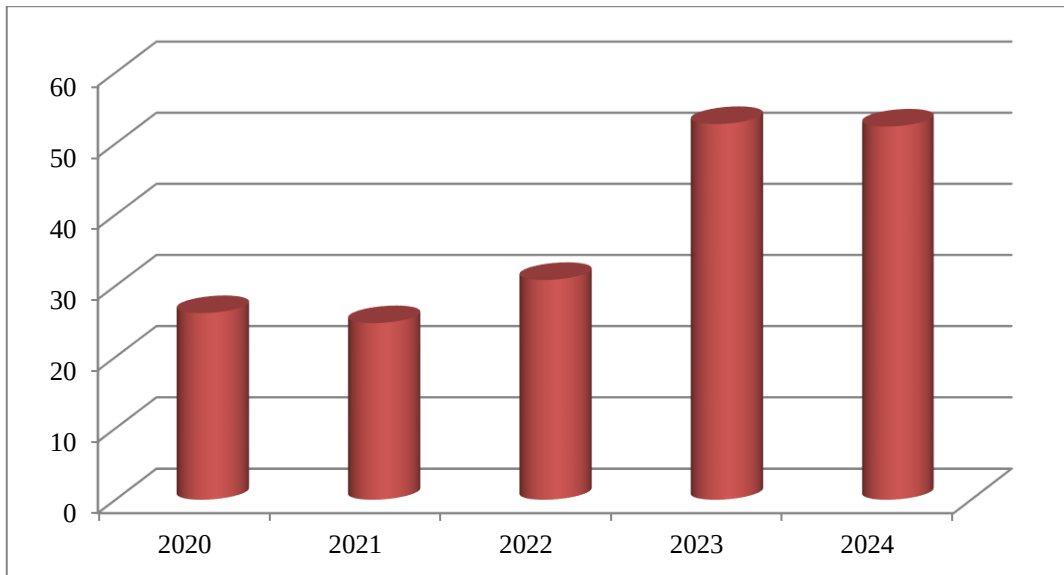


Рис. 2.4. Динаміка зміни ціни на дизельне паливо за 2020-2024 роки, грн

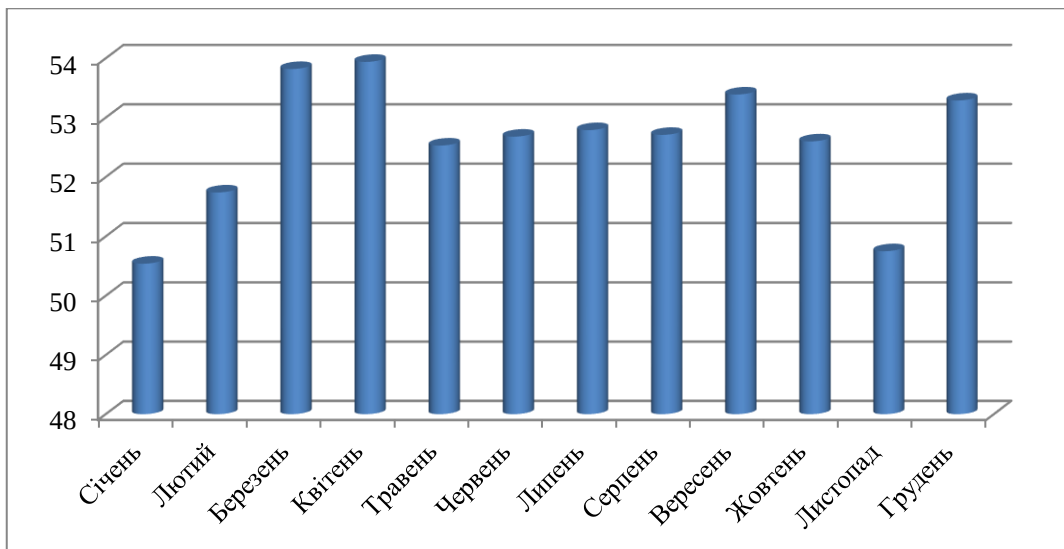


Рис. 2.5. Середньозважені роздрібні ціни на дизельне паливо на АЗС України у 2024 році, грн/л.

Джерело: складено автором на підставі [31, 32].

Іншим критичним аспектом є інфляційні процеси — за даними Держстату, річна інфляція в Україні у 2024 році становила 12%, що негативно відображається на платоспроможності клієнтів та обсягах замовлень. Водночас розвиток e-commerce стимулює попит на логістичні послуги, зокрема швидку доставку й гнучкі рішення для малого бізнесу.

Ринкові фактори

Суттєве зростання попиту на експрес-доставку, особливо в містах і мегаполісах, формує потребу в розвитку мультимодальних перевезень і сервісів

"доставка в день замовлення". Крім того, відкритість європейського ринку дає українським перевізникам нові можливості — зокрема, розширення маршрутів у межах ЄС та до країн-партнерів. Однак варто зазначити, що загострюється конкуренція з боку великих міжнародних операторів, що мають сучасні автопарки та масштабовані цифрові платформи.

Політичні фактори

Політичне середовище в Україні залишається нестабільним через воєнний стан, що призводить до тимчасових обмежень на пересування транспорту в окремих регіонах та зниження логістичної безпеки. Разом із тим діють урядові ініціативи з підтримки транспортної галузі, зокрема програми оновлення інфраструктури, що фінансуються за рахунок бюджетних та міжнародних джерел. Митна політика також зазнає змін — зокрема, оновлюються транзитні правила та нормативи перетину кордону, що потребує адаптації перевізників.

Правові фактори

Одним з основних правових обмежень є необхідність дотримання норм ЄС щодо режиму праці водіїв. Відповідно до Регламенту (ЄС) №561/2006 та Закону України «Про автомобільний транспорт», перевізники зобов'язані забезпечити відповідний режим відпочинку, що супроводжується обов'язковим використанням тахографів. Також суттєво впливають податкові зміни — зокрема, у сфері ПДВ і акцизів на паливо, які напряду змінюють витрати компаній та впливають на рентабельність бізнесу.

Екологічні фактори

Норми щодо зменшення викидів CO₂ поступово гармонізуються з європейським законодавством. Україна взяла зобов'язання з декарбонізації транспортної галузі, що вимагає переходу на менш шкідливі для довкілля типи транспорту. Крім того, посилюється відповідальність за порушення екологічних стандартів — у вигляді штрафів і перевірок, а також зростає попит з боку споживачів на "зелену логістику", особливо в B2B-сегменті.

Соціальні фактори

Одна з найбільш критичних проблем — гострий брак кваліфікованих водіїв. За даними АСМАП, дефіцит кадрів у сфері міжнародних перевезень сягає 30%. До цього додається загальна трудова міграція, низька оплата праці та слабка профорієнтація у молоді. Також підвищуються очікування клієнтів щодо прозорості, швидкості та безпеки логістичних послуг, що стимулює компанії інвестувати в клієнтський сервіс і цифрові рішення.

Таблиця 2.2

TEMPLES-аналіз галузі транспортних перевезень зі зваженими оцінками

Зовнішні фактори	Вплив	Вірогідність фактору	Оцінка	Зважена оцінка
Технологічні				
Впровадження GPS-моніторингу в автопарках	+	0,25	4	1
Автоматизація логістики та планування маршрутів	+	0,20	5	1
Потреба в оновленні автопарку на екологічні та енергоефективні моделі	-	0,35	3	1,5
Розвиток ІТ-рішень для онлайн-бронювання та відстеження вантажів	+	0,20	3	0,60
Всього	-	1	-	4,1
Економічні				
Зростання вартості пального	-	0,30	3	0,90
Підвищений попит на логістику у сфері e-commerce	+	0,20	3	0,60
Рівень інфляції та платоспроможність клієнтів	-	0,50	4	2
Всього	-	1	-	3,5
Ринкові				
Зростання попиту на експрес-доставку та мультимодальні перевезення	+	0,45	4	1,8
Попит на послуги з перевезень у межах ЄС та країн-партнерів	+	0,20	4	0,80
Конкуренція з міжнародними та місцевими перевізниками	-	0,35	3	1,5
Всього	-	1	-	4,1
Політичні				
Державні програми підтримки логістики та малого бізнесу	+	0,25	4	1
Військовий стан та обмеження на пересування в регіонах	-	0,35	5	1,75
Підтримка розвитку транспортної інфраструктури	+	0,15	3	0,45
Митні обмеження та зміни у транзитних правилах	-	0,25	3	0,75
Всього	-	1	-	3,95

Продовження табл. 2.2

Правові				
Вимоги до тахографів і дотримання режиму праці водіїв	-	0,20	3	0,60
Зміни в податковому законодавстві щодо ПДВ та акцизів на паливо	-	0,45	4	1,8
Гармонізація норм з ЄС у сфері транспортних перевезень	+	0,35	2	0,70
Всього	-	1	-	3,1
Екологічні				
Вимоги до зниження викидів CO ₂ від транспорту	-	0,35	5	1,75
Штрафи за порушення екологічних норм	-	0,35	5	1,75
Зростаючий попит на "зелену логістику"	+	0,10	3	0,3
Підтримка екологічного транспортування	+	0,20	2	0,4
Всього	-	1	-	4,2
Соціальні				
Міграція населення та зростання мобільності	-	0,35	4	1,4
Брак кваліфікованих водіїв	-	0,35	5	1,75
Зростання очікувань клієнтів щодо швидкості та безпеки	-	0,30	4	1,2
Всього	-	1	-	4,35

Джерело: складено автором

Аналіз зовнішніх факторів, що впливають на галузь транспортних перевезень, свідчить про наявність як позитивних, так і негативних аспектів. Загалом, технологічні та ринкові фактори створюють сприятливі умови для розвитку, зокрема завдяки інноваціям у перевезеннях та можливостям вийти на нові ринки. Однак економічні та соціальні фактори виступають як суттєві ризики, особливо через інфляцію, міграцію населення та плинності кадрів. Політична нестабільність і зміни в законодавстві також можуть негативно вплинути на бізнес-середовище. Ураховуючи зважені оцінки, підприємства в галузі транспортних перевезень має зосередитися на мінімізації негативних економічних та соціальних впливів, одночасно використовуючи технологічні інновації і ринкові тренди для посилення конкурентоспроможності та розвитку.

Попри труднощі, багато підприємств демонструють здатність до адаптації. Вони активно переходять на цифрові інструменти управління перевезеннями, впроваджують GPS-моніторинг транспорту, автоматизують логістичні процеси та шукають шляхи підвищення ефективності маршрутів.

Деякі компанії навіть починають оновлення автопарку за рахунок лізингу або іноземних інвестицій.

У підсумку можна сказати, що автомобільні перевезення залишаються опорою української логістики, хоча і працюють в умовах постійного ризику та змін. Подальший розвиток цього сегмента залежить від відновлення інфраструктури, спрощення митних процедур, підтримки з боку держави, а також від здатності бізнесу оперативно адаптуватися до нових викликів.

2.2 Загальна економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Бриз 2008»

ПП "БРИЗ 2008" - стабільно працююче транспортно-логістичне підприємство з багаторічним досвідом у сфері вантажних перевезень. Наявність значного статутного капіталу, централізоване управління, чітко визначені напрямки діяльності та повна державна реєстрація створюють позитивне враження про надійність компанії.

Таблиця 2.3

Основні дані про ПП «Бриз 2008»

Повна назва	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "БРИЗ 2008"
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Код	35820156
Дата реєстрації	22.04.2008
Адреса	Україна, 67600, Одеська обл., місто Біляївка, вул. Отамана Головатого, будинок 140, квартира 1
Статус	zareestrovano
Керівник	Андріяшенко Андрій Миколайович
Засновник та кінцевий бенефіціарний власник	Андріяшенко Ганна Андріївна
Статутний капітал	2 670 000 грн
Види діяльності	Основний: 49.41 Вантажний автомобільний транспорт Додаткові: 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

Джерело: складено автором на основі [33].

Приватне підприємство "БРИЗ 2008" здійснює свою господарську діяльність з 22 квітня 2008 року. Основним видом економічної діяльності є вантажні автомобільні перевезення (код КВЕД 49.41). Додатково підприємство надає інші допоміжні послуги у сфері транспорту (код КВЕД 52.29), що

охоплюють логістичне забезпечення, організацію перевезень, зберігання та супровід вантажів.

Основна господарська діяльність підприємства полягає у наданні транспортних послуг з перевезення вантажів автомобільним транспортом як на території України, так і за її межами (у межах чинного законодавства та наявних дозволів). Підприємство забезпечує логістику вантажопотоків, що включає планування маршрутів, контроль за доставкою та взаємодію з клієнтами. Співпрацює з такими країнами, як Румунія, Північна Македонія, Болгарія, Греція та Туреччина.

Наявність статутного капіталу в розмірі 2 670 000 грн свідчить про інвестиційну здатність підприємства до придбання транспортних засобів, паливно-мастильних матеріалів, утримання персоналу, а також забезпечення виконання довгострокових контрактів. Така фінансова база створює передумови для обслуговування як дрібних, так і великих вантажовідправників.

Реалізація послуг здійснюється як через разові замовлення, так і в рамках постійних договірних відносин. У галузі вантажних перевезень це дозволяє уникати залежності від нестабільного попиту та забезпечувати постійний грошовий потік.

Підприємство офіційно зареєстроване та діє відповідно до вимог українського законодавства. Його керівництво зосереджене в одних руках, що дозволяє ефективно приймати рішення та оперативно реагувати на запити ринку. Це підприємство може виступати конкурентоспроможним учасником ринку транспортних послуг не лише на регіональному, а й на загальноукраїнському рівні.

Досліджуване підприємство ПП «Бриз 2008» має лінійну організаційну структуру. Лінійна організаційна структура - це тип організаційної схеми, де влада та відповідальність передаються від верхівки організації до нижніх рівнів по прямій лінії командування. Вона є простою та зрозумілою, ідеально підходить для малих та середніх підприємств, де рішення швидко приймаються та виконуються (рис.2.6):



Рис. 2.6. Організаційна структура ПП «Бриз 2008»

Джерело: складено автором на основі документації ПП «Бриз 2008».

На верхівці структури знаходиться засновник компанії. Він є кінцевим бенефіціаром підприємства, повністю володіє статутним капіталом і контролює стратегічний напрямок та розвиток підприємства.

Керівник підприємства виконує обов'язки представника підприємства. Він займається поточним управлінням, приймає рішення щодо операційної діяльності, укладає договори, контролює персонал та організовує роботу структурних підрозділів.

Відділ логістики відповідає за організацію перевезень, складання маршрутів, контроль за доставкою вантажів та зв'язок із клієнтами. У невеликому підприємстві ці функції виконує одна або кілька осіб.

Бухгалтерія забезпечує ведення бухгалтерської звітності, розрахунок податків, контроль за витратами й доходами підприємства.

Водії безпосередньо здійснюють перевезення вантажів, слідкують за технічним станом транспортних засобів, а також можуть виконувати обов'язки вантажників, якщо це передбачено обсягами роботи.

Органіграма ПП "БРИЗ 2008" відображає типову для малого бізнесу структуру, де управління зосереджене в руках власників. Такий підхід забезпечує оперативність, контроль над усіма етапами діяльності та ефективне функціонування. Кількість персоналу не велика, але в таких умовах працівники мають ширший функціонал, що дозволяє підприємству бути гнучкішим. За

потреби масштабування, структура може бути доповнена менеджерами з продажів, юристом, маркетинговим відділом тощо.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства доцільно проаналізувати ключові економічні показники, які відображають фінансовий стан, динаміку розвитку, рівень прибутковості та продуктивність використання ресурсів. Аналіз таких показників дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити тенденції зміни результатів діяльності в динаміці, а також сформулювати обґрунтовані висновки щодо подальшого стратегічного планування.

У таблиці нижче наведено основні економічні показники, які характеризують господарську діяльність підприємства за відповідний період (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ПП «Бриз 2008»

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди		
	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	21 674,1	21 950,9	25 459,8
Виробнича собівартість, тис.грн.	(19 888,4)	(19 058,3)	(21 640,8)
Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	1 785,7	2 892,6	3 819
Інші операційні витрати, тис.грн.	(685,1)	(1 769,7)	(2 527,3)
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	1 402,3	1 439,3	1 565,8
Чистий прибуток, тис.грн.	1 149,9	1 180,2	1 284,0
Необоротні активи, тис.грн.	1 284,0	660,5	274,2
Оборотні активи, тис.грн.	7 851,6	9 766,2	11 632,0
Запаси, тис.грн.	441,9	486,7	1 190,3
Дебіторська заборгованість, тис.грн.	5 189,7	6 878,1	8 262,7
Грошові кошти, тис.грн.	1 583,0	2 327,1	1 972,9
Власний капітал, тис. грн.	8 891,6	10 071,8	11 355,8
Поточні зобов'язання, тис.грн.	244,0	354,9	550,4
Валюта балансу, тис.грн.	9 135,6	10 426,7	11 906,2

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Бриз 2008»

Аналіз основних економічних показників діяльності ПП «Бриз 2008» за період 2022–2024 років свідчить про поступове покращення фінансового стану підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції демонструє стабільне зростання, що свідчить про підвищення обсягів продажу або ефективності збутової діяльності.

Позитивну динаміку показують і прибуткові показники: валовий та чистий прибуток щороку зростають, незважаючи на певне збільшення операційних витрат. Це свідчить про здатність підприємства зберігати рентабельність в умовах зростаючих витрат.

У структурі активів спостерігається зменшення необоротних активів і одночасне зростання оборотних, зокрема запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів. Така тенденція вказує на підвищення гнучкості підприємства та посилення обіговості капіталу.

Власний капітал демонструє стабільне зростання, що є свідченням фінансової стійкості підприємства та ефективного управління прибутком. Одночасно зростає і загальна сума активів, що підтверджує поступове укрупнення господарської діяльності.

Загалом результати аналізу вказують на позитивні тенденції в розвитку підприємства, зміцнення його фінансових позицій та наявність потенціалу для подальшого зростання.

Окрім цього, також необхідно проаналізувати показники рентабельності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ПП «Бриз 2008»

Показники, од. вим.	Формула	Рік		
		2022	2023	2024
Рентабельність наданих послуг, %	$\left(\frac{\text{ЧП}}{\text{ВС}}\right) * 100\%$	5,78	6,19	5,93
Рентабельність активів, %	$\left(\frac{\text{ЧП}}{\text{сА}}\right) * 100\%$	12,59	11,32	10,78
Рентабельність власного капіталу, %	$\left(\frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}}\right) * 100\%$	13,83	12,45	11,98

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Бриз 2008»

Аналізуючи показники рентабельності наданих послуг, можна зробити висновок, що значення рентабельності коливалися кожного року. У 2022-2024 роках тривала війна, що безпосередньо впливає на роботу підприємства та збут послуг. Можливі заходи для поліпшення рентабельності можуть включати

зменшення витрат, підвищення цін на послуги або пристосування до умов, у яких доводиться працювати.

За період з 2022 по 2024 рік ми спостерігаємо зниження рентабельності активів з 12,59% в 2022 році до 11,32% в 2023 році, а потім до 10,78% в 2024 році. Це свідчить про необхідність вирішення ситуації з активами та своєчасного виявлення проблеми.

Показник рентабельності власного капіталу відображає вибуття прибутку від вкладених в бізнес власних коштів. У цьому випадку ми спостерігаємо зниження цього показника з 13,83% в 2022 році до 12,45% в 2023 році, а потім до 11,98% в 2024 році. Низький показник рентабельності в 2022 році пов'язаний з впровадженням воєнного стану на території України. У випадку зовнішніх чинників, таких як війна, важливо реагувати гнучко та швидко. Виправити ситуацію можна за допомогою мінімізації витрат виробництва.

Наступним кроком у аналізі фінансово-господарської діяльності є аналіз показників ліквідності підприємства (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Показники ліквідності ПП «Бриз 2008»

Показники, од. вим.	Формула	Рік		
		2021	2022	2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{OA}{ПЗ}$	32,18	27,52	21,13
Коефіцієнт термінової ліквідності	$OA - \frac{З}{ПЗ}$	30,37	26,15	18,97
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{ГК}{ПЗ}$	6,49	6,56	3,58
Робочий капітал, тис.грн.	$OA - ПЗ$	7 627,6	9 411,3	11 081,6
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\frac{ВК}{ДЗ + ПЗ}$	0,027	0,035	0,048
Коефіцієнт власного капіталу	$\frac{ВК}{ВБ}$	0,973	0,966	0,954
Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{ЧД}{сА}$	2,372	2,105	2,138

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Бриз 2008»

Коефіцієнт поточної ліквідності зменшився з 32,18 у 2022 році до 27,52 у 2023 році. У 2024 році коефіцієнт поточної ліквідності становить 21,13, що

нижче, ніж у попередньому році. Хоча це зниження не є критичним, але воно може вказувати на нестабільність в фінансовому стані компанії, яка обумовлена зовнішніми чинниками.

Аналізуючи динаміку коефіцієнту термінової ліквідності у 2022-2024 роках, можна зробити висновок, що підприємство має достатньо активів, щоб покрити свої зобов'язання.

У 2022 році коефіцієнт абсолютної ліквідності склав 6,49, що свідчить про високий рівень грошових коштів у порівнянні з поточними зобов'язаннями. У 2023 році коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс до 6,56, але у 2024 знову зменшився до 3,58. Це може свідчити про подальше погіршення ліквідності підприємства.

У періоді 2022-2024 років робочий капітал зріс з 7 627,6 тис. грн до 9 411,3 тис. грн., а у 2024 році до 11 081,6 тис. грн. Зміни в робочому капіталі можуть бути зумовлені зовнішніми факторами, до яких необхідно пристосовуватися.

Коефіцієнт фінансової стійкості зріс з 0,027 у 2022 році до 0,035 у 2023 році. У 2024 році коефіцієнт фінансової стійкості зріс до 0,048. Це свідчить про недостатню фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт власного капіталу у 2022-2024 роках має невеликі різниці в значеннях, що свідчить про стабільну здатність компанії генерувати прибуток власникам.

За період з 2022 по 2024 рік ми спостерігаємо зменшення коефіцієнта оборотності активів з 2,372 у 2022 році до 2,105 у 2023 році. У 2024 році коефіцієнт оборотності активів зріс до 2,138. Це свідчить про ефективне використання ресурсів на підприємстві.

Загалом підприємство має гарні показники, що вказує на стабільність фінансового становища та вміння пристосовуватися до зовнішніх умов, що є дуже важливим для бізнесу.

Для ефективного управління підприємство повинно регулярно оцінювати середовище діяльності - як внутрішнє, так і зовнішнє. SWOT-аналіз дозволяє

систематизувати інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити зовнішні можливості та загрози. У контексті діяльності ПП «БРИЗ 2008» проведення SWOT-аналізу є актуальним з огляду на необхідність адаптації до сучасних ринкових умов.

Проведений SWOT-аналіз дозволив комплексно оцінити стратегічну позицію ПП «Бриз 2008» на ринку транспортних перевезень. Підприємство має низку важливих внутрішніх переваг, зокрема досвід роботи, налагоджену клієнтську базу, стабільну матеріально-технічну базу та просту управлінську структуру, що дозволяє оперативно приймати рішення. Ці сильні сторони забезпечують відносну стійкість компанії навіть в умовах економічної та політичної нестабільності.

Водночас аналіз виявив і низку внутрішніх слабких місць, серед яких варто виділити недостатню цифровізацію процесів, відсутність онлайн-платформи для комунікації з клієнтами, обмеженість географії обслуговування та залежність від ключових осіб в управлінні. Ці фактори знижують ефективність масштабування бізнесу та обмежують можливості зростання у конкурентному середовищі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ПП «Бриз 2008»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	– Значний статутний капітал, що дозволяє підтримувати матеріальну базу – Досвід роботи на ринку – Компактна організаційна структура дозволяє швидко приймати рішення – Наявність постійних клієнтів та налагоджених маршрутів	– Відсутність онлайн-платформи та цифрових каналів залучення клієнтів – Географічна обмеженість діяльності – Залежність від вартості пального та сезонності – Високий ступінь централізації управління (одна особа контролює всі напрями)
Внутрішнє середовище/ Зовнішнє середовище		

Продовження табл. 2.7

Можливості – Впровадження CRM та TMS-систем для цифровізації обліку – Вихід на нові ринки перевезень – Розширення спектру послуг – Отримання фінансування через державні або міжнародні гранти – Автоматизація диспетчеризації та оптимізація логістики	СіМ - Вихід на нові ринки (національні/міжнародні) - Впровадження CRM і TMS систем - Отримання фінансування через гранти -Впровадження нової послуги: доставка речей з України до Європи -Вхід в сферу e-commerce	СліМ - Цифровізація управлінських процесів (створення сайту, впровадження GPS, CRM) - Залучення партнерів/інвесторів для масштабування - Підвищення кваліфікації персоналу
Загрози – Економічна нестабільність, інфляція, коливання курсу гривні – Підвищення цін на паливо та обслуговування транспорту – Жорстка конкуренція з боку великих логістичних операторів – Посилення екологічних та транспортних вимог до вантажних перевезень – Ризики військового характеру та блокування логістичних маршрутів	СіЗ - Створення резервного фонду на випадок економічних коливань - Контроль собівартості перевезень (за рахунок власного капіталу)	СліЗ - Диверсифікація транспортних маршрутів, щоб уникнути ризикованих регіонів - Удосконалення фінансового планування для зменшення впливу нестабільності

Джерело: складено автором.

Зовнішнє середовище формує для підприємства як реальні загрози, так і значні можливості. Серед основних загроз варто зазначити високий рівень конкуренції на ринку перевезень, стрімке зростання цін на паливо, дефіцит кваліфікованих кадрів, зокрема водіїв, а також постійні зміни у законодавчій та податковій базі. Військова ситуація в країні, обмеження на пересування транспорту, блокування маршрутів і загальні ризики нестабільності також створюють складне зовнішнє середовище для функціонування компанії.

Разом із тим, аналіз засвідчив, що на ринку існують потужні можливості для розвитку, які підприємство може використати. Сюди входить зростання попиту на логістичні послуги, стрімкий розвиток електронної комерції, що

потребує ефективної доставки, впровадження сучасних цифрових технологій у сферу транспортування, можливість участі у державних програмах підтримки малого бізнесу, а також розширення географії перевезень, включно з міжнародними напрямками.

Таким чином, підприємство має добру вихідну позицію для зростання та модернізації за умови ефективного використання своїх сильних сторін і наявних можливостей. Водночас, для досягнення сталого розвитку необхідно системно працювати над усуненням внутрішніх слабкостей та мінімізацією впливу зовнішніх загроз. Висновки цього аналізу можуть слугувати основою для формування стратегічних цілей ПП «Бриз 2008» та вибору оптимальних шляхів розвитку в умовах сучасного конкурентного середовища.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства та розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПП «Бриз 2008»

Приватне підприємство «Бриз 2008» є досить успішним на своєму ринку, проте і в успішних підприємств є свої недоліки та проблеми, на які варто звернути увагу. Основною стратегічною метою ПП «БРИЗ 2008» є забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах конкурентного ринку перевезень та розширення спектру логістичних послуг. Іншими стратегічними пріоритетами є:

- підтримання надійної репутації;
- збереження постійних клієнтів;
- модернізація автопарку;
- зниження операційних витрат;
- вихід на міжрегіональні ринки.

Планування діяльності ПП «БРИЗ 2008» базується на аналізі попиту на транспортні послуги, сезонності перевезень та фінансових можливостей підприємства. Короткострокові плани зосереджені на оптимізації маршрутів, розширенні клієнтської бази, контролі витрат. Довгострокові передбачають

оновлення техніки, впровадження ІТ-систем для логістики та автоматизацію процесів.

Важливою складовою системи стратегічного управління є конкурентоспроможність підприємства. Розглянемо конкурентні переваги та недоліки підприємства ПП «Бриз 2008».

Конкурентні переваги:

- Локальне позиціонування: підприємство добре орієнтується у специфіці регіонального ринку, що дозволяє запропонувати гнучкі тарифи та швидке реагування.
- Низький рівень бюрократії: завдяки компактній управлінській структурі ПП «БРИЗ 2008» оперативно приймає рішення, не витрачаючи ресурси на внутрішні погодження.
- Індивідуальний підхід до клієнтів: підприємство може адаптувати свої послуги під специфічні потреби замовників, чим вигідно вирізняється серед великих компаній зі стандартизованими процесами.

Конкурентні недоліки:

- Обмеженість маркетингових каналів: підприємство не використовує інструменти цифрового просування (сайт, соціальні мережі, онлайн-бронювання), що звужує охоплення цільової аудиторії.
- Недостатня інвестиційна активність: відсутність масштабної модернізації транспорту та автоматизації бізнес-процесів може ускладнити конкуренцію з технічно більш оснащеними гравцями ринку.
- Сезонна нестабільність замовлень: у зимовий період, через складні погодні умови, підприємство може стикатись зі зменшенням попиту.

Аналіз системи стратегічного управління ПП «БРИЗ 2008» показав, що підприємство має стабільну господарську модель та значний потенціал для розвитку. Незважаючи на обмеженість масштабів діяльності, компанія може підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок цифровізації, розширення спектру послуг та оптимізації внутрішніх процесів.

Для більшого розуміння стратегічних позицій ПП «Бриз 2008» необхідно провести детальний аналіз його конкурентного середовища. Виділимо та розглянемо підприємства-конкуренти в Одесі та Одеській області.

Основними конкурентами ПП «Бриз 2008» є:

ПП «ЮРАН-Т»

ПП «ЮРАН-Т» – невелике приватне підприємство, яке працює на ринку вантажних автоперевезень з фокусом на внутрішньорегіональні доставки. Його діяльність характеризується помірним обсягом перевезень і невисокою швидкістю виконання замовлень, що свідчить про певну залежність від зовнішніх факторів – таких, як оренда транспорту, застаріла логістична база чи ручна організація маршрутів. Підприємство орієнтоване на постійних замовників і не демонструє високої динаміки росту, однак стабільність у середньому сегменті забезпечує йому місце на ринку.

ТОВ «М-ТРАНС ГРУП»

Це підприємство функціонує в умовах обмежених логістичних потужностей. Низький обсяг перевезень і повільна швидкість обслуговування свідчать про вузьку спеціалізацію або обмежене матеріально-технічне забезпечення. Компанія працює на локальних маршрутах або виконує нерегулярні перевезення. Її позиція на ринку вразлива, особливо у разі зростання конкуренції або підвищення вимог до оперативності перевезень.

ТОВ «КОРСАР ЮГА»

ТОВ «КОРСАР ЮГА» є прикладом добре організованого середнього або навіть великого гравця на ринку вантажних перевезень. Високий обсяг перевезень та швидкість обслуговування свідчать про наявність налагоджених логістичних процесів, сучасного автопарку або використання цифрових інструментів керування маршрутами. Компанія працює з великими корпоративними клієнтами, має диверсифіковані логістичні канали та може забезпечити гнучке виконання складних транспортних завдань.

ТОВ «ЛОГІСТ-ТРАНС2018»

Це ще один потужний представник ринку логістичних послуг, який поєднує високі обсяги вантажоперевезень із оперативністю. Компанія має глибоку інтеграцію з іншими ланками логістичного ланцюга –складами, дистрибуційними центрами, електронною системою керування вантажами. Її бізнес-модель може включати мультиканальні перевезення, що дозволяє охоплювати широку географію замовлень. Така структура робить підприємство стійким до ринкових коливань.

ПП «ГЛОБУС»

Це підприємство працює на середньому рівні ринку – як за обсягом перевезень, так і за швидкістю надання послуг. Його діяльність, імовірно, орієнтована на малий і середній бізнес. Компанія може обслуговувати обмежене коло постійних клієнтів або діяти у вузькоспеціалізованій ніші, наприклад, у перевезеннях товарів певного типу. Вона забезпечує баланс між доступністю послуг та їх якістю, не виходячи за межі стандартних вимог ринку.

Наступним етапом є оцінка конкурентоспроможності всіх вищеперерахованих компаній (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентоспроможності підприємств

Назва	Оцінка	Обсяг перевезень за рік, рейсів	Оцінка	Середній час виконання рейсу, днів
ПП «Бриз 2008»	Висока	1700	Висока	1,8
ПП «ЮРАН-Т»	Середня	950	Низька	3
ТОВ «М-ТРАНС ГРУП»	Низька	600	Середня	2,5
ТОВ «КОРСАР ЮГА»	Висока	2000	Висока	1,5
ТОВ «ЛОГІСТ-ТРАНС2018»	Висока	1800	Висока	1,7
ПП «ГЛОБУС»	Середня	1100	Середня	2

Джерело: складено автором на основі [33-38].

На базі оцінки конкурентоспроможності підприємств розподілимо дані для побудови карти стратегічних груп (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Дані для побудови карти стратегічних груп

Назва	Обсяг перевезень за рік	Середній час виконання рейсу
ПП «Бриз 2008»	Висока	Висока
ПП «ЮРАН-Т»	Середня	Низька
ТОВ «М-ТРАНС ГРУП»	Низька	Середня
ТОВ «КОРСАР ЮГА»	Висока	Висока
ТОВ «ЛОГІСТ-ТРАНС2018»	Висока	Висока
ПП «ГЛОБУС»	Середня	Середня

Джерело: складено автором на основі табл. 2.8.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства свідчить про те, що лідерські позиції займають ПП «Бриз 2008», ТОВ «КОРСАР ЮГА» та ТОВ «ЛОГІСТ-ТРАНС2018». Вони показують високі результати і за обсягом перевезень за рік, і за середнім часом виконання рейсу.

ПП «ГЛОБУС» має середні показники за обома критеріями. Це свідчить про відносну стабільність підприємства та наявність потенціалу для зростання.

ПП «ЮРАН-Т» має середній обсяг перевезень за рік, але поступається іншим підприємствам у середньому часі виконання рейсу. У ТОВ «М-ТРАНС ГРУП» навпаки: поступається іншим у обсязі перевезень за рік, але має середні показники у середньому часі виконання рейсу.

Наступним важливим етапом стратегічного аналізу є побудова карти стратегічних груп, яка базується на таких ключових показниках, як обсяг перевезень за рік та середній час виконання одного рейсу. Такий інструмент дозволяє більш наочно відобразити конкурентне середовище та візуалізувати розподіл підприємств на ринку транспортних перевезень відповідно до їхніх операційних характеристик. Карта стратегічних груп допоможе краще зрозуміти, які компанії займають схожі позиції, хто є прямими конкурентами, а також виявити потенційні можливості для покращення ринкових позицій підприємства (рис. 2.7).

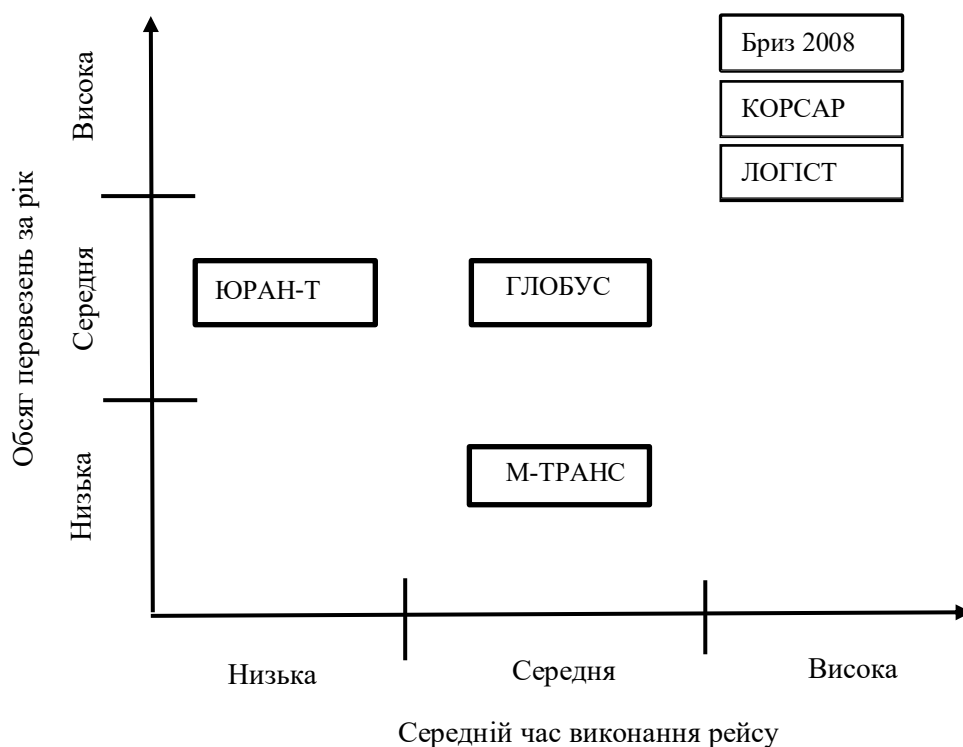


Рис. 2.7. Карта стратегічних груп

Джерело: складено автором на основі табл. 2.9

Виконавши аналіз карти стратегічних груп, було виділено основних конкурентів ПП «Бриз 2008»: ТОВ «КОРСАР ЮГА» та ТОВ «ЛОГІСТ-ТРАНС2018» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники конкурентоспроможності підприємств

Показник	ПП «Бриз 2008»	ТОВ «КОРСАР ЮГА»	ТОВ «ЛОГІСТ-ТРАНС2018»
Середній час виконання рейсу, днів	1,8	1,5	1,7
Обсяг перевезень за рік, рейсів	1700	2000	1800
Типи перевезень	Загальні вантажі	Контейнерні та загальні вантажі	Генеральні вантажі
Середня вартість рейсу за 1 км, грн	26	30	28
Автопарк, од.	20	25	21
Наявність логістичних послуг	Так	Так	Так
Позиціонування (сегмент ринку)	Бюджетний сегмент	Стандартний сегмент	Стандартний сегмент

Частка ринку в регіоні, %	4	6	5
Наявність GPS-трекерів	Ні	Так	Так
Резерв транспортних потужностей	Є	Нема	Є

Джерело: складено автором на основі наявних даних про підприємства.

Для більшого розуміння конкурентоспроможності ПП «Бриз 2008» на ринку транспортних перевезень Одеси та Одеської області необхідно виконати порівняльний аналіз показників конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів. Аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства на основі ряду показників (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Порівняльний аналіз показників конкурентоспроможності підприємств

Показники	Вага	ПП «Бриз 2008»		ТОВ «КОРСАР ЮГА»		ТОВ «ЛОГІСТ-ТРАНС2018»	
		О	ЗО	О	ЗО	О	ЗО
Середній час виконання рейсу, днів	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45
Обсяг перевезень за рік, рейсів	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
Типи перевезень	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Середня вартість рейсу за 1 км, грн	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Автопарк, од.	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15
Наявність логістичних послуг	0,10	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Позиціонування (сегмент ринку)	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Частка ринку в регіоні, %	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
Наявність GPS-трекерів	0,05	2	0,10	4	0,20	4	0,20
Резерв транспортних потужностей	0,10	4	0,40	2	0,20	4	0,40
Разом	1,00	-	3,55	-	3,60	-	3,30

Джерело: складено автором на основі табл. 2.10

Згідно з аналізами карти стратегічних груп і показників конкурентоспроможності нами було встановлено, що ПП «Бриз 2008» має високий рівень конкурентоспроможності за більшістю показників, а саме за

типами перевезень, середньою вартістю рейсу за 1 кілометр, позиціонуванням (сегментом ринку) та резервом транспортних потужностей. Підсумкова зважена оцінка демонструє, що ПП «Бриз 2008» може займати лідерську позицію в майбутньому, якщо трохи підвищить свої показники. З розривом у 0,05 балів лідерську позицію зайняло ТОВ «КОРСАР ЮГА», ТОВ «ЛОГІСТ-ТРАНС2018» поступається за багатьма показниками, однак обидва підприємства залишаються вагомими конкурентами.

У нинішніх умовах стрімкого розвитку логістичної сфери, оптимізація транспортних процесів набуває вирішального значення для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Одним із найбільш дієвих інструментів у цьому напрямі є впровадження систем GPS-моніторингу транспорту, що дозволяє контролювати пересування автопарку в режимі реального часу, зменшувати витрати пального, запобігати нецільовому використанню техніки та покращувати рівень обслуговування клієнтів.

За результатами аналізів карти стратегічних груп і показників конкурентоспроможності можна визначити, що доцільним для ПП «Бриз 2008» є встановлення GPS-трекерів та датчиків пального в автопарк. Дане рішення допоможе підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, усучаснити його роботу та оптимізувати витрати.

Встановлення GPS-трекерів і датчиків пального на транспортні засоби ПП «Бриз 2008» дозволяє досягти суттєвих економічних і організаційних ефектів. Згідно з даними компанії GPSM, впровадження таких систем забезпечує:

- економію пального на 20–30%, що прямо знижує виробничі витрати, оскільки паливо є однією з основних статей витрат у діяльності транспортного підприємства.
- підвищення ефективності використання транспорту на 15–20%, завдяки оптимізації маршрутів, контролю за простоями та уникненню несанкціонованого використання автомобілів.

- зменшення загального кілометражу на 15–20%, що не лише знижує витрати на паливо, а й зменшує знос транспортних засобів та потребу в технічному обслуговуванні.
- унеможливлення «накрутки» кілометражу водіями, що знижує ймовірність зловживань та сприяє підвищенню прозорості та об'єктивності в обліку транспортної роботи.
- зменшення кількості запізнень, що покращує якість обслуговування клієнтів, підвищує репутацію підприємства та сприяє укладанню нових контрактів.

Розглянемо наявну пропозицію від компанії GPSM по встановленню GPS-трекерів та датчиків пального (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Витрати на встановлення GPS-трекерів та датчиків пального

Стаття витрат	Ціна, грн	Кількість, шт	Сума, грн
GPS-модуль	2500	20	50000
Датчик пального	3500	20	70000
Установка GPS-модуля	700	20	14000
Установка датчика пального	1800	20	36000
Абонентська плата за обслуговування системи (на 5 років)	6000	20	120000
Загальна ціна (без ПДВ), грн			290000
Всього (з урахуванням ПДВ), грн			348000

Джерело: складено автором на основі [39].

Розрахуємо амортизаційні відрахування для наявного проекту:

$$A = B(a) \times N(a) \quad (2.1)$$

де $B(a)$ – балансова (залишкова) вартість устаткування, тис. грн.;

$N(a)$ – норма амортизаційних відрахувань, %.

$$A(1 \text{ рік}) = 348,0 \times 0,24 = 83,5 \text{ тис. грн.}$$

$$A(2 \text{ рік}) = 264,5 \times 0,24 = 63,5 \text{ тис. грн.}$$

$$A(3 \text{ рік}) = 201,0 \times 0,24 = 48,2 \text{ тис. грн.}$$

$$A(4 \text{ рік}) = 152,8 \times 0,24 = 36,7 \text{ тис. грн.}$$

$$A(5 \text{ рік}) = 116,1 \times 0,24 = 27,9 \text{ тис. грн.}$$

Результати розрахунку наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Результати розрахунку амортизаційних відрахувань

Рік	Вартість устаткування на початок року, тис. грн	Сума амортизації, тис. грн	Вартість устаткування на кінець року, тис. грн
1	348,0	83,5	264,5
2	264,5	63,5	201,0
3	201,0	48,2	152,8
4	152,8	36,7	116,1
5	116,1	27,9	88,2

Джерело: складено автором на основі наявних розрахунків.

Розглянемо ефект від встановлення GPS-трекерів та датчиків пального. Можлива економія пального – 20-30%. Припускаємо, що річні витрати підприємства зменшаться на 10%. Виробнича собівартість ПП «Бриз 2008» у 2024 році склала 21640,8 тис. грн. У автопарку підприємства 20 авто. Виробнича собівартість на 1 авто складає $21640,8/20=1082$ тис. грн. За нашим припущенням, економія на 1 авто складе $1082/0,1=108,2$ тис. грн. Відповідно, річна економія від всіх авто складе $108,2 \times 20=2164$ тис. грн. Капітальні вкладення для проекту складають 348,0 тис. грн. Життєвий термін проекту – 10 років. Ставка дисконтування – 15%.

Наступним кроком є розрахунок грошового потоку проекту (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Грошовий потік проекту

Показники, тис. грн	Роки				
	1	2	3	4	5
Дохід	2164,0	2164,0	2164,0	2164,0	2164,0
Поточні витрати	24,0	24,0	24,0	24,0	24,0
Прибуток	2140,0	2140,0	2140,0	2140,0	2140,0
Чистий прибуток	1754,8	1754,8	1754,8	1754,8	1754,8
Амортизація	83,5	63,5	48,2	36,7	27,9
Чисті грошові надходження	1838,3	1818,3	1803,0	1791,5	1782,7
Коефіцієнт приведення	0,870	0,756	0,658	0,572	0,497
Чисті грошові надходження приведені	1598,3	1375,1	1186,4	1024,7	885,1
Сумарні чисті грошові надходження приведені	1598,3	2973,4	4159,8	5184,5	6069,6

Джерело: складено автором.

$$\text{Дохід} = \text{Економія на 1 авто} \times \text{Кількість авто} \quad (2.2)$$

$$\text{П} = \text{Д} - \text{ПВ} \quad (2.3)$$

де ПВ – поточні витрати з урахуванням амортизації, тис. грн.

Чистий прибуток визначається за формулою:

$$\text{ЧП} = \text{П} \times \text{ПП} \quad (2.4)$$

де ПП – ставка податку на прибуток, %.

Чисті грошові надходження визначаються:

$$\text{ЧГН} = \text{ЧП} + \text{А} \quad (2.5)$$

Чисті грошові надходження приведені визначаються за формулою:

$$\text{ЧГНпр} = \text{ЧГН} \times \text{Кпр} \quad (2.6)$$

де К_{пр} – коефіцієнт приведення, береться з фінансових таблиць.

Порівняємо основні економічні показники діяльності ПП «Бриз 2008» до та після впровадження інвестиційного проекту (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Основні економічні показники діяльності ПП «Бриз 2008» до та після впровадження інвестиційного проекту

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди	
	2024	2025
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	25 459,8	25 459,8
Виробнича собівартість, тис.грн.	(21 640,8)	(19 476,8)
Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	3 819,0	5 983,0
Інші операційні витрати, тис.грн.	(2 527,3)	(2 527,3)
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	1 565,8	3 455,7
Чистий прибуток, тис.грн.	1 284,0	2 833,7
Необоротні активи, тис.грн.	274,2	622,2
Оборотні активи, тис.грн.	11 632,0	11 632,0
Запаси, тис.грн.	1 190,3	1 190,3
Дебіторська заборгованість, тис.грн.	8 262,7	8 262,7
Грошові кошти, тис.грн.	1 972,9	1 972,9
Власний капітал, тис. грн.	11 355,8	13 110,6
Поточні зобов'язання, тис.грн.	550,4	550,4
Валюта балансу, тис.грн.	11 906,2	13 700,0

Джерело: складено автором.

Останнім етапом буде розрахунок NPV, а також строку окупності та індексу доходності проекту.

$$NPV = \sum_{i=1}^n \text{ЧГН}_{\text{пр}} - I \quad (2.7)$$

де I – стартові інвестиції, тис. грн.

$$NPV = 6069,6 - 348,0 = 5721,6 \text{ тис. грн}$$

$$NPV = 5721,6 \text{ тис. грн}$$

Розрахуємо строк окупності (PP) для Проекту В:

$$PP = \sum_{t=1}^n \text{ЧГН}_t > I \quad (2.8)$$

$$PP = 1598,3 \text{ тис. грн}$$

Розрахувавши строк окупності, ми виявили, що сума доходів за 1 рік проекту дорівнює 1598,3 тис. грн, що є більшим за розмір вкладених інвестицій. Це означає, що відшкодування початкових витрат на проект відбудеться раніше одного року.

Якщо припустити, що приплив грошових коштів надходить рівномірно протягом усього періоду, то можна обчислити строк окупності від одного року.

$$PP = 348,0 / 1598,3 = 0,22 \text{ року}$$

$$PP = 0,22 \times 365 = 80 \text{ днів}$$

Строк окупності проекту складає 0,22 року або 80 днів.

Розрахуємо індекс доходності проекту за формулою:

$$ID = \frac{\sum_{i=t}^n \text{ЧГН}_{\text{пр}}}{I} \quad (2.9)$$

$$ID = 6069,6 / 348,0 = 17,44$$

Індекс доходності проекту складає 17,44.

Реалізація проекту з упровадження систем GPS-моніторингу та контролю витрат пального на підприємстві ПП «Бриз 2008» є економічно обґрунтованою та доцільною. Загальна вартість інвестицій становить 348 тис. грн, що включає закупівлю обладнання, встановлення та п'ятирічне обслуговування.

Очікувана щорічна економія витрат за рахунок зниження споживання пального, оптимізації маршрутів, підвищення дисципліни водіїв та зменшення експлуатаційного навантаження на автопарк становить понад 2 млн грн. За результатами фінансових розрахунків, сумарні приведені чисті грошові

надходження за 5 років становлять 6 069,6 тис. грн, що формує чистий дисконтований дохід (NPV) у розмірі 5 721,6 тис. грн.

Крім фінансової вигоди, впровадження GPS-технологій сприяє покращенню управлінських процесів, підвищенню ефективності використання транспорту, зниженню кількості простоїв і запізнень, а також зміцненню репутації підприємства на ринку перевезень.

Таким чином, інвестиційний проект має високу економічну ефективність і рекомендований до впровадження.

ВИСНОВКИ

Після вивчення теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю та дослідження практики управління на прикладі ПП «Бриз 2008» можемо зробити такі загальні висновки.

1) У роботі встановлено, що конкурентоспроможність підприємства є ключовою характеристикою фірми, що дозволяє оцінити її становище на ринку в певних умовах у певний час, характеризує можливості для покращення становища фірми та загрози його погіршення. Сутність конкурентоспроможності також тісно пов'язана із зовнішніми факторами. Її комплексний та своєчасний аналіз дозволяє встановити основні проблеми підприємства та розробити необхідні заходи щодо зниження їх впливу або повного їх усунення, виробити стратегічні рішення.

2) Методологія оцінки конкурентоспроможності організації є цілим комплексом різних підходів до її аналізу, кожен з яких дозволяє провести оцінку, акцентуючи увагу на одному або кількох аспектах діяльності підприємства і ґрунтуючись на різних показниках. У роботі запропоновано оцінювати конкурентоспроможність підприємства за допомогою матричних, графічних та стратегічних методів.

3) Проаналізовано ринок транспортних перевезень, обсяг перевезених вантажів загалом та автомобільним транспортом, визначено сучасні проблеми ринку автомобільних перевезень, до яких належать повномасштабна війна в Україні, вартість пального, зношеність автопарку та інші. Автомобільні перевезення залишаються опорою української логістики, хоча і працюють в умовах постійного ризику та змін. TEMPLES-аналіз зовнішніх факторів, що впливають на галузь транспортних перевезень, свідчить про наявність як позитивних, так і негативних аспектів. Загалом, технологічні та ринкові фактори створюють сприятливі умови для розвитку, зокрема завдяки інноваціям у перевезеннях та можливостям вийти на нові ринки. Однак економічні та соціальні фактори виступають як суттєві ризики, особливо через інфляцію, міграцію населення та плинності кадрів. Політична нестабільність і

зміни в законодавстві також можуть негативно вплинути на бізнес-середовище. Ураховуючи зважені оцінки, підприємство має зосередитися на мінімізації негативних економічних та соціальних впливів, одночасно використовуючи технологічні інновації і ринкові тренди для посилення конкурентоспроможності та розвитку.

4) Дослідження практичних аспектів управління конкурентоспроможності підприємства проводилось на базі ПП «Бриз 2008». Дане підприємство функціонує на ринку перевезень з 2008 року, основним видом діяльності є вантажні автомобільні перевезення, також надає інші допоміжні послуги у сфері транспорту, що охоплюють логістичне забезпечення, організацію перевезень, зберігання та супровід вантажів. Характеризуючи діяльність ПП «Бриз 2008» протягом 2022-2024 років можна зазначити, що ділова активність досліджуваного підприємства поступово зростає. Загалом підприємство має гарні показники, що вказує на стабільність фінансового становища та вміння пристосовуватися до зовнішніх умов, що є дуже важливим для бізнесу.

5) Проведений SWOT-аналіз дозволив комплексно оцінити стратегічну позицію ПП «Бриз 2008» на ринку транспортних перевезень. Підприємство має низку важливих внутрішніх переваг, зокрема досвід роботи, налагоджену клієнтську базу, стабільну матеріально-технічну базу та просту управлінську структуру, що дозволяє оперативно приймати рішення. Ці сильні сторони забезпечують відносну стійкість компанії навіть в умовах економічної та політичної нестабільності. Згідно з аналізами карти стратегічних груп і показників конкурентоспроможності нами було встановлено, що ПП «Бриз 2008» має високий рівень конкурентоспроможності за більшістю показників. Підсумкова зважена оцінка демонструє, що ПП «Бриз 2008» може займати лідерську позицію в майбутньому, якщо трохи підвищить свої показники. Нами було запропоновано підвищення конкурентоспроможності за рахунок встановлення GPS-трекерів та датчиків пального. Реалізація інвестиційного проекту на підприємстві ПП «Бриз 2008» довела свою економічну доцільність

та ефективність. Проект спрямований на оптимізацію витрат, підвищення контролю за використанням транспорту та покращення логістичних процесів. Розрахунки грошового потоку показали значний позитивний фінансовий результат, що підтверджує високу окупність вкладених коштів. Впровадження GPS-систем та датчиків пального сприяє не лише зниженню виробничих витрат, а й покращенню організаційної ефективності підприємства, що позитивно впливає на його конкурентоспроможність і створює передумови для сталого розвитку в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. № 10, 2019. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.10.74> (дата звернення: 03.03.2025).
2. Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Мукачівський державний університет*. Випуск №6. 2016. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf (дата звернення: 03.03.2025)
3. Греджева Т. В. Конкуренція в підприємницькій діяльності: теоретичні аспекти. *Облік і фінанси АПК: науково-освітній портал*. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/konkurenciya-v-pidpriemnickiy-diyalnosti-teoretichni-aspekti.html> (дата звернення: 03.03.2025)
4. Рябова Т. А., Воєдило Н. Ю. Роль іміджу у забезпеченні ринкового успіху підприємства. *Ефективна економіка*. №12, 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/109.pdf (дата звернення: 03.03.2025)
5. Александрова О. С. Багатоманітність проявів феномену конкуренції в сучасному суспільстві. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/38361404.pdf> (дата звернення: 03.03.2025)
6. Гончарук Т. І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки*. №2. 2004. URL: <https://core.ac.uk/reader/324208140> (дата звернення: 07.03.2025).
7. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. №4(68), 2023. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6bf0094e-ddc8-40fd-b1e5-60e39425834f/content> (дата звернення: 07.03.2025).
8. Суліма О. А. Теоретико-методологічні засади конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. №1, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2675> (дата звернення: 07.03.2025).

9. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня і напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
10. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2009. 122 с.
11. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції : практика та досвід*. 2016. № 12. С. 49–53.
12. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Рівне : НУВГП, 2017. 121 с.
13. Гуцуляк В. Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 24. С. 82–85.
14. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.
15. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102.
16. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства : змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 126–137.
17. Журба І. О., Коляденко Ю. М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць*. 2012. Випуск 35. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/52304/7/Zhurba_Sutnist_znachennia_konkurentospromozhnosti%20.pdf (дата звернення: 12.03.2025)
18. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, які на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. №5. URL:

- <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення: 12.03.2025)
19. Коюда О. П., Щукіна Д. О. Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/1720/1642> (дата звернення: 12.03.2025).
 20. Ладунка І. С., Братанов М. І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. Випуск №5. 2016. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/34.pdf (дата звернення: 12.03.2025).
 21. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013, № 4. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221> (дата звернення: 17.03.2025).
 22. Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск №8. 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/70.pdf (дата звернення: 17.03.2025).
 23. Гусєва О. В. Діяльність застосування матричних методів для оцінки конкурентоспроможності малих готелів. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3766/1> (дата звернення: 17.03.2025).
 24. Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу. *Бібліотека BukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/24337/> (дата звернення: 17.03.2025).
 25. Шамрик А. Матриця Бостонської консалтингової групи: переваги та недоліки. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/10332/2/Conf_2011v2_Shamrik

- _A-Matrytsia_Bostonskoi_konsaltnhovo_195.pdf (дата звернення: 17.03.2025).
26. Багатофакторна портфельна матриця Мак-Кінсі «привабливість-конкурентоспроможність». *Бібліотека BukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/25022/> (дата звернення: 17.03.2025).
27. Олійник Н. О. Інструментарій стратегічного аналізу в методиці стратегічного аудиту. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35585/1/227.pdf> (дата звернення: 17.03.2025).
28. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f08d43aa-ad4f-4814-9787-1e655fd2b514/content> (дата звернення: 17.03.2025).
29. Ринок вантажних перевезень в Україні та Польщі: понад 50% перевезень імпорту припадає на автомобільний транспорт. *Pro-Consulting*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-gruzovyh-perevozok-v-ukraine-i-polshe-bolee-50-perevozok-importa-prihoditsya-na-avtomobilnyj-transport> (дата звернення: 01.04.2025).
30. Економічна статистика/ Економічна діяльність/ Транспорт. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.04.2025).
31. Ціни на пальне в Україні. Підсумки 2024 року. *Держзовнішінформ ДП*. URL: <https://dzi.gov.ua/press-centre/tsiny-na-palne-v-ukrayini-pidsumky-2024-roku/> (дата звернення: 04.04.2025).
32. Ціни на бензин, дизпаливо, газ на АЗС України. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/> (дата звернення: 04.04.2025).
33. 35820156 – ПП БРИЗ 2008. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: <https://opendatabot.ua/c/35820156> (дата звернення: 17.04.2025).

34. ЮРАН-Т – Код ЄДРПОУ 38848389. *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38848389/ (дата звернення: 17.04.2025).
35. М-ТРАНС ГРУП – Код ЄДРПОУ 42965903. *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42965903/ (дата звернення: 17.04.2025).
36. КОРСАР ЮГА – Код ЄДРПОУ 38849136. *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38849136/ (дата звернення: 17.04.2025).
37. ЛОГІСТ-ТРАНС2018 – Код ЄДРПОУ 32972198. *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32972198/ (дата звернення: 17.04.2025).
38. ГЛОБУС – Код ЄДРПОУ 30047289. *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30047289/ (дата звернення: 17.04.2025).
39. Калькулятор вартості установки і обслуговування системи GPS на вантажівку. *GPS моніторинг GPSM*. URL: <https://gpsm.ua/gruzovoy/> (дата звернення: 01.05.2025).