

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

«21» листопада 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»

за освітньою програмою професійного спрямування

«Економіка, планування та управління бізнесом»

на тему: **«АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**

(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»)

Виконавець:

студентка ЦЗФН

Пушкарьова Катерина Олександрівна_____

Науковий керівник:

к.е.н, доцент

Доброва Наталя Василівна _____

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА АСПЕКТИ СУТНОСТІ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	
1.1. Сутність і значення конкурентного середовища у сучасній економіці	7
1.2. Методи аналізу конкурентного середовища	17
1.3. Показники та інструменти оцінки конкурентоспроможності підприємства	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»	
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»	33
2.2. Оцінка конкурентного середовища діяльності підприємства...	40
2.3. Аналіз конкурентних переваг ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА».....	48
2.4. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства серед інших учасників ринку.....	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»	
3.1. Визначення пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	61
3.2. Економічне обґрунтування плану заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА».....	65
3.3. Перспективи розвитку підприємства в результаті впровадження плану заходів підвищення конкурентоспроможності.....	73
ВИСНОВКИ	79
Список використаних джерел.....	86
Додатки.....	96

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає у тому, що в умовах сучасної ринкової економіки конкуренція є визначальним чинником ефективності функціонування будь-якого підприємства. Вона спонукає суб'єкти господарювання до постійного вдосконалення продукції, оптимізації витрат, підвищення якості обслуговування та впровадження інноваційних підходів у діяльність.

В умовах євроінтеграційних процесів і глобалізації ринків українські компанії стикаються з необхідністю не лише реагувати на зовнішні зміни, а й проактивно формувати власні конкурентні переваги. Це вимагає системного аналізу ринкового середовища, оцінки сильних і слабких сторін підприємства, виявлення потенційних можливостей і загроз, що дозволяє розробити ефективну стратегію підвищення конкурентоспроможності.

Вивчення питання аналізу конкурентного середовища, формування конкурентних переваг та підвищення ефективності діяльності підприємств внесли такі українські науковці, як: В. Д. Базилевич [1], М.Е. Портер [2], Н.П. Ткачова [3], Т.І. Швидка [5], Т.А. Щербакова [6], Т.І. Павлюк [12], Ю.В. Кіхая [13], О. В. Мішкур [14], Н.М. Богацька [15] та інші. У своїх працях вони досліджували теоретичні та прикладні аспекти конкурентної боротьби, методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств, підходи до формування стратегій позиціонування на ринку та механізми підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Дослідження конкурентного середовища на прикладі ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» є важливим і своєчасним, оскільки дозволяє не лише виявити ключові чинники, що впливають на позиції підприємства на ринку, але й запропонувати дієві шляхи підвищення його конкурентоспроможності у сучасних умовах господарювання.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичні, методичні та прикладні аспекти обґрунтування плану заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА».

Мета кваліфікаційної роботи реалізується через виконання таких **завдань**:

- 1) визначити сутність і значення конкурентного середовища у сучасній економіці;
- 2) дослідити методи аналізу конкурентного середовища;
- 3) визначити показники та інструменти оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- 4) надати характеристику діяльності підприємства ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»;
- 5) провести оцінку конкурентного середовища діяльності підприємства;
- 6) проаналізувати конкурентні переваги ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»;
- 7) провести оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства серед інших учасників ринку;
- 8) визначити пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- 9) економічно обґрунтувати план заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»;
- 10) провести оцінку перспектив розвитку підприємства в результаті впровадження плану заходів підвищення конкурентоспроможності;

Об'єкт дослідження – процес обґрунтування шляхів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів аналізу конкурентного середовища ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та проведення дослідження в роботі використані такі методи дослідження:

1) загальнонаукові методи: аналогія, системний аналіз використовувалися для визначення закономірностей формування конкурентних переваг підприємства, узагальнення теоретичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності;

2) методи логічної абстракції: аналіз і синтез, індукція та дедукція, використовувались при дослідженні теоретичних аспектів щодо аналізу конкурентоспроможного середовища підприємства;

3) методи економіко-статистичного аналізу (табличний, графічний) використовувалися для аналізу графіків і таблиць;

4) маркетинговий метод – для формування SWOT-аналізу та PEST-аналізу ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»;

5) розрахунково-аналітичні методи – застосовувалися при визначенні фінансових результатів, оцінці економічної ефективності запропонованих проєктів, аналізі тенденцій розвитку підприємства та прогнозуванні показників його діяльності після впровадження заходів із підвищення конкурентоспроможності;

6) метод експертних оцінок – при визначенні конкурентних переваг ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»;

7) розрахунки фінансового стану підприємства та показників ефективності запропонованих проєктів проводились з використанням програмного продукту «Excel».

Інформаційна база дослідження: нормативно-законодавчі акти України, наукові публікації, монографічні видання українських і зарубіжних учених, матеріали наукових конференцій і досліджень, дані звітності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА», дані Державної служби статистики України та мережі Інтернет.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (59 найменувань). Загальний обсяг роботи

становить 96 сторінок. Основний зміст викладено на 85 сторінках. Робота містить 15 таблиць, 4 рисунки.

Публікації та апробація результатів дослідження. За результатами проведених досліджень опубліковані тези.

Доброва Н. В., Пушкарьова К. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «ТГЛ УКРАЇНИ». *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: тези XI міжнародної наук.-практ.конф. (10-11 жовтня 2025 р.) Одеса: ОНЕУ. 2025. С. 472-474.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА АСПЕКТИ СУТНОСТІ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність і значення конкурентного середовища у сучасній економіці

Характеристика середовища ринкової економіки буде неповною, якщо не брати до уваги важливий економічний закон конкуренції. Ринок – це організаційна структура з певним порядком. Силою, яка регулює відносини між виробниками і споживачами, є конкуренція.

Конкуренція в перекладі з латини означає «змагання» або «конфлікт». В умовах ринкової економіки конкуренція – це протистояння, боротьба між виробниками товарів і послуг за найкращі, економічно вигідні умови виробництва і реалізації продукції. Таке визначення конкуренції переважає в класичних і неокласичних теоріях. Ці теорії розглядають конкуренцію як незалежну поведінку економічних агентів, які намагаються контролювати ринок. Спочатку під тлумаченням конкуренції як поведінки мається на увазі конкуренція між покупцями і продавцями за отримання сприятливих умов для купівлі-продажу товарів, яка відбувається без змови. Тобто багато суб'єктів господарювання не допускають змови.

Ці умови збігаються з ринком досконалої конкуренції, тобто необмеженої (чистої) конкуренції. Але неокласична школа давно почала розглядати конкуренцію як раціональну поведінку, яка виникає внаслідок конкуренції та боротьби між економічними агентами за обмежені блага (ресурси, товари чи гроші). Обмеженість ресурсів призводить до раціональної поведінки виробників, які повинні вибирати між конкуруючими цілями використання ресурсів. У той же час споживачі повинні вибирати між конкуруючими способами використання своєї валюти, що змушує продавців конкурувати за валюту споживачів.

Класичні праці політичної економії А. Сміта та Д. Рікардо вказують на те, що конкуренція є боротьбою за отримання прибутку [1, с. 88].

Наукові праці І. Ансоффа та М. Портера заклали теоретичні основи для розуміння понять «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентна перевага» та їх взаємозв'язку та їх впливу на процес планування та стратегічного управління підприємствами [2, с. 221].

У роботах М. Портера також детально досліджено міжнародну конкуренцію як економічну категорію, її форми та способи стимулювання конкуренції. Й. Шумпетер зробив також важливий внесок у розвиток теорії конкуренції. Він вважав, що для суспільства досконала конкуренція є стимулом мінімізувати витрати і максимально наблизити оплату праці до її граничної продуктивності. За словами Шумпетера, ефективна конкуренція можлива лише в економічних умовах. Запорукою такого стану є якісне підвищення рівня виробництва, яке ґрунтується на постійному впровадженні інновацій, у тому числі в технології, управлінні та організації виробництва, якості продукції, освоєнні нових ринків збуту та сировини. Іншими словами, ефективна конкуренція – це новий вид конкуренції, заснований на інноваціях [3, с. 77].

Конкуренція є основним засобом ринкового регулювання економіки та важливою частиною ринкового середовища діяльності промислових підприємств. Результатом конкуренції є зміцнення виробничих і ринкових відносин, з одного боку, і підвищення ефективності господарської діяльності, прискорення науково-технічного прогресу, з іншого. Конкуренція відноситься до неконтрольованих факторів, які впливають на організаційну діяльність і не можуть контролюватися організацією. Ринковий механізм конкуренції має фундаментальне значення для підприємницької діяльності, що визначає те, що умови конкуренції мають неминуче системне значення для побудови етичних концепцій підприємництва.

Поняття «конкуренція» споріднене з такими поняттями, як «ринок» і «товарне виробництво». Конкурентні відносини і ринкові відносини виникли

одночасно, але перше теоретичне визначення конкурентної боротьби було запропоновано прихильниками класичної політичної економії лише в XVIII столітті.

Конкуренція є невід'ємним і найважливішим елементом механізму ринкової економіки, але її природа і форми різні на різних ринках і в різних ринкових умовах. В умовах ринкової економіки конкуренція є важливим механізмом економічних відносин між виробниками і споживачами.

Незважаючи на те, що конкуренція приносить певні витрати (особливо у разі посилення соціально-економічної диференціації), вона може дати значний економічний ефект, сприяти зниженню цін, покращенню якості та асортименту продукції, сприяти просуванню науково-технічних досягнень [4, с. 86].

Економічна конкуренція є одним із факторів регулювання суспільних виробничих пропорцій. Вона сприяє підвищенню ефективності виробництва і є важливим фактором формування середньої норми прибутку, формування ринкової вартості товару, диференціації доходів товаровиробників, реалізації матеріальних інтересів товаровиробників. Конкуренція, як засіб успішного функціонування ринкової економіки, ґрунтується на об'єктивних процесах і закономірностях у всіх її конкретних проявах і не суперечить основним тенденціям розвитку продуктивності. Конкуренція – це економічний процес, у якому підприємства діють на ринку, взаємодіють, зв'язуються та конкурують між собою для забезпечення найкращих можливостей збуту продукції, задоволення різноманітних потреб покупців та отримання максимального прибутку [5, с. 95].

Тому конкуренція вимагає суворої технічної дисципліни, високоякісної продукції, сучасного дизайну та вміння передбачити майбутній попит, а не просто торгівлі продукцією, яка була вироблена і все ще користується попитом.

Адам Сміт вперше визначив конкуренцію як силу, яка може встановлювати та регулювати ринкову рівновагу. Він зазначив, що

скорочення пропозиції призводить до конкуренції покупців за обмежену пропозицію, що підвищує ціни, тоді як надлишок пропозиції призводить до конкуренції між виробниками за позбавлення від надлишку, що призводить до зниження цін. Конкуренція позбавляє учасників ринку контролю над цінами. Будучи невід’ємною частиною економічного механізму, конкуренція працює через попит, пропозицію та ціну. У своїх працях Адам Сміт розглядав конкуренцію як змагання продавців і покупців за найвигідніші умови купівлі-продажу.

У таблиці 1.1 систематизовано визначення поняття «конкуренція», дані різними авторами.

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «конкуренція»

Автор	Визначення поняття
Ткачова Н.П.	Конкуренція – це суперництво на ринку між економічними суб’єктами. Надалі поведінкове розуміння конкуренції вдосконалювалося в напрямку більш точного визначення її мети й способів ведення.
Гораль О.	Конкуренція в умовах маркетингової орієнтації підприємств» – аналізує процес суперництва як складову маркетингової стратегії на сучасному ринку.
Швидка Т. І.	Економічна конкуренція: сучасний стан законодавчого забезпечення та перспективи його модернізації» – дає широке визначення економічної конкуренції в контексті антимонопольного права.
Щербакова Т. А., Аврамич Я. В.	Конкуренція та співробітництво: нові реалії» – визначають конкуренцію в контексті коопетації, змішуючи суперництво й партнерство в умовах нових ринкових реалій.
Пуцентейло П.	В розвинутому товарному виробництві конкуренція є об’єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб’єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці.
Рудницька М.О.	Невід’ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності.
Филюк Г.М.	Процес управління суб’єктами своїми конкурентними перевагами для досягнення цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об’єктивних чи суб’єктивних потреб.

Джерело: зведено автором на основі [3; 4; 6; 7; 8; 9; 10]

З таблиці 1.1 слідує, що конкуренція є важливою рушійною силою розвитку економічної системи, невід’ємною частиною її господарського

механізму, економічною основою, яка потребує чіткого державного регулювання та має бути відображена в законодавчих документах.

В умовах сучасної ринкової економіки аналіз конкурентного середовища є важливою частиною стратегічного управління підприємством. Він допомагає визначити рівень конкуренції, виявити сильні та слабкі сторони конкурентів, оцінити загрози та можливості зовнішнього середовища. Науковці та практики по-різному трактують це поняття, враховуючи його зміст, функцію та роль у прийнятті управлінських рішень.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «аналіз конкурентного середовища»

Автор	Визначення поняття
Жан-Жак Ламбен	Аналіз конкурентного середовища – це стратегічний інструмент маркетингового управління, який дозволяє аналізувати позиції підприємства на ринку та прогнозувати поведінку конкурентів.
А.Ф. Павленко, Г.О. Шевченко	Аналіз конкурентного середовища передбачає дослідження умов функціонування підприємства в межах ринку з метою визначення його конкурентних переваг і загроз.
О.О. Черваньов	Аналіз конкурентного середовища – це процес збору та інтерпретації інформації про конкурентів, ринок та зовнішні чинники, які можуть впливати на позиції підприємства.
В.М. Геєць, О.І. Амоша	Аналіз конкурентного середовища – це комплексне дослідження структури ринку, динаміки розвитку галузі, стратегій основних учасників і загроз для підприємства.

Джерело: зведено автором на основі [11; 12; 13; 14]

Отже, аналіз конкурентного середовища – це багатогранний процес вивчення конкурентних умов на ринку, який дозволяє підприємствам адаптуватися до зовнішніх змін і ефективно формулювати стратегії. Незважаючи на те, що підходи авторів різняться, загальна увага приділяється важливості вивчення конкурентів, ринкових сил і стратегій боротьби зі змінами. Застосування аналізу конкурентного середовища може підвищити конкурентоспроможність підприємств та забезпечити їх довгостроковий сталий розвиток.

Усі фактори, що впливають на конкуренцію, можна розділити на дві категорії: внутрішні фактори та зовнішні фактори.

Зовнішні фактори підприємницького середовища – це фактори, на які підприємства не можуть вплинути і які повинні розглядати у своїй політиці як фактори, що виходять за межі реальності. Сутність складових зовнішніх факторів представлена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Складова зовнішніх факторів

Складова	Сутність
Діяльність державних владних структур (фіскальна та кредитно-грошова політика, законодавство)	Політико-економічні фактори впливу держави, регіону. В залежності від характеру податкової політики (розмір податкових ставок) підприємство буде отримувати високий прибуток чи, навпаки, зовсім його не отримувати.
Господарська кон'юнктура	Кон'юнктура ринків сировинних та матеріальних ресурсів, ринків трудових ресурсів, ринків засобів виробництва, ринків фінансових ресурсів.
Розвиток родинних та підтримуючих галузей	Розвиток нових технологій (ресурсозберігаючих, технологій глибокої переробки), нових матеріалів та джерел енергії, їх впровадження у виробництво підвищує науковий та виробничий потенціал підприємства.
Параметри попиту	Ріст попиту на товари, що виробляються підприємством, його стабільність і дозволяють підприємству отримувати високий прибуток, а також закріпити своє положення на ринку. Нестабільний попит, зміна вимог покупця до якості продукції підприємства, зниження покупної можливості населення, навпаки, не створюють умов для забезпечення певної конкурентоспроможності підприємства.

Джерело: складено автором на основі [15, с. 12]

З таблиці 1.3 слідує, що основними складовими зовнішніх факторів є: законодавство; кон'юнктура; розвиток нових технологій та попит.

Внутрішнє підприємницьке середовище (мікросередовище) – це сукупність внутрішніх чинників і елементів підприємства, які безпосередньо впливають на його діяльність, прийняття управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей. До мікросередовища належать структура управління, персонал, корпоративна культура, ресурси, виробничі потужності, внутрішні процедури та системи комунікації.

Внутрішні фактори підприємницького середовища включають такі елементи [15, с. 12].

1. Діяльність керівництва підприємства та органів управління (організаційно-виробнича структура управління, професійні якості та здібності керівників).

2. Система технічного оснащення. Оновлення техніки і технологій, тобто заміна їх більш прогресивними технологіями, може підвищити конкурентоспроможність підприємств і підвищити внутрішню гнучкість виробництва.

3. Реалізація продукції, випуск і витрати на реалізацію. Цей фактор серйозно впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства: підприємства можуть досягати хороших виробничих результатів і виробляти продукцію вищої якості і відносно низької собівартості, але якщо політика збуту не буде продумана, все зійде нанівець. Тому підприємства повинні прагнути досягти ефективних продажів, продаючи продукцію, необхідну ринку, стимулювати зростання продажів і відкривати нові ринки збуту [15, с. 12].

Варто зазначити, що ринкові сили забезпечують взаємодію між попитом і пропозицією та врівноважують ринкові ціни. Це закон конкуренції. Це об'єктивна економічна закономірність розвиненого товарного виробництва. Вона відображає неминучий, безперервний і суттєвий зв'язок між різними товаровиробниками в боротьбі за максимальний прибуток, що змушує їх знижувати витрати виробництва і підвищувати якість продукції та послуг. Воно відображає істотний (внутрішній) причинно-наслідковий зв'язок, неминучий і стійкий (постійно повторюваний) зв'язок між виробництвом продукту і його реалізацією.

У сучасному світі, який постійно змінюється, розуміння конкурентного середовища є необхідною умовою успішного стратегічного позиціонування та стабільного розвитку підприємств. Сучасна підприємницька діяльність характеризується жорсткою конкуренцією. Аналіз конкурентного середовища підприємства є важливим і необхідним етапом стратегічного управління. Він допомагає підприємствам оцінити свою позицію на ринку, визначити

ключових конкурентів, оцінити їхні стратегії та дії, а також визначити їхні сильні та слабкі сторони. Конкуренція є необхідною передумовою функціонування ринкової економіки та внутрішнім механізмом ефективного та динамічного економічного розвитку [16].

«Антикрихкість» – це концепція, запропонована автором Нассімом Ніколасом Талебом. Він описує систему або організм, який може не тільки пережити зміни та стреси, але й стати сильнішими та адаптуватися до впливу цих змін та стресів [17, с. 156]. Для підприємств антикрихкість є важливою здатністю перетворювати ринкові виклики на можливості розвитку та підвищувати конкурентоспроможність.

Створення антикрихкості підприємства вимагає ретельного аналізу та розуміння конкурентного середовища, в якому воно працює.

Конкурентне середовище підприємства – це конкурентні суб'єкти (конкуренти) та дії, які вони вживають для захисту власних інтересів, які формують конкретні умови, необхідні для діяльності підприємства. Конкурентне середовище включає конкурентів, постачальників, покупців і нові підприємства, які можуть вийти на ринок. Аналіз конкурентного середовища допомагає визначити потенційні загрози та можливості, конкурентні переваги та недоліки, а також можливість закласти основу для антикрихкості [17, с. 157]. Поєднання аналізу конкурентного середовища зі стратегічною орієнтацією для забезпечення антикрихкості підприємства допомагає розробити стратегії, які не тільки допомагають підприємству вижити в динамічному ринковому середовищі, але й успішно розвиватися навіть у дуже турбулентному та непередбачуваному середовищі. Конкурентоспроможність і антикрихкість підприємства є взаємопов'язаними та доповнюючими концепціями.

Завдяки антикрихкості підприємство покращує свою конкурентоспроможність на ринку, а висока конкурентоспроможність може створити ресурси для забезпечення антикрихкості. Завдання аналізу конкурентоспроможності підприємства включають: розуміння ринкової

ситуації – підприємство має розуміти конкурентну ситуацію, ринкову динаміку та тенденції [17, с. 158]. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни, прогнозувати тенденції та відповідно коригувати корпоративні стратегії; виявлення конкурентних переваг допомагає виявити переваги та недоліки підприємства відносно його конкурентів.

Аналіз корпоративної конкурентоспроможності здійснюється за певними етапами [18].

Етап 1. Збирається інформація про конкурентне середовище, тобто збирають та аналізують інформацію про конкурентів та їхні стратегії, товари, цінову політику, маркетингові методи та інші фактори, що впливають на ринок.

Етап 2. Оцінюють сильні та слабкі сторони, тобто визначають переваги та недоліки підприємства відносно його конкурентів.

Етап 3. Формують потенційні можливості та загрози, тобто аналізують зовнішні можливості, які підприємство може використати для підвищення своєї конкурентоспроможності та ідентифікувати потенційні загрози, які можуть вплинути на підприємство.

Етап 4. Аналіз позиціонування на ринку. Необхідно визначити позицію компанії на ринку відносно її конкурентів. Цього можна досягти шляхом аналізу розміру ринку, частки ринку, рівня та обсягу продажів, позиціонування бренду тощо.

Етап 5. Розробляють та впроваджують стратегії для підвищення корпоративної конкурентоспроможності.

Етап 6. Відстежують та оновлюють інформацію про конкурентів.

Використовуючи аналіз конкурентного середовища для забезпечення антикрихкості, необхідно зосередитися на вивченні конкурентів, потенційних ризиків, залежності компанії від її постачальників і клієнтів (оскільки якщо компанія сильно залежить від конкретного джерела постачання або обмеженої кількості клієнтів, це може збільшити її вразливість до змін навколишнього середовища), а також на аналізі інновацій, які з'являються на ринку. Аналіз

конкурентного середовища в поєднанні з антикрихкістю може бути дуже корисним для компаній, оскільки допомагає розробляти стратегії виживання та успіху навіть у постійно мінливому конкурентному середовищі.

Отже, підсумовуючи наведену інформацію, можна зробити висновок, що аналіз конкурентного середовища є необхідним інструментом стратегічного управління підприємством, особливо у формуванні та підтриманні антикрихкості підприємства. Це допомагає підприємствам зрозуміти ринкову ситуацію, визначити можливості розвитку в конкурентному середовищі, джерела конкурентних переваг, зміцнити власні сили в кризових ситуаціях.

Ретельний аналіз конкурентного середовища дозволяє більш детально дослідити питання формування стратегії досягнення конкурентної переваги, яка має враховувати конкурентну ситуацію підприємства та особливості його ринкового середовища. Аналіз конкурентного середовища надає підприємствам необхідну інформацію про конкурентів, ринкові тенденції та потенційні загрози. У свою чергу, зосередження на антикрихкості допомагає підприємствам формувати стратегії, які забезпечують їхню стабільність і зростання навіть у середовищі, повному невизначеності та турбулентності. Аналіз конкурентного середовища допомагає підприємствам визначити потенційні ризики та можливості, які виникають у мінливому ринковому середовищі.

Збір інформації про конкурентів та їхні стратегії, сильні та слабкі сторони дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо своїх бізнес-стратегій, включаючи інновації, адаптацію та реагування на зміни в конкурентному середовищі. Антикрихкість допомагає підприємствам підвищити гнучкість і адаптивність, тим самим ефективно реагуючи на зміни в конкурентному середовищі. Зосередження на забезпеченні антикрихкості підприємства може перетворити виклики та негативні наслідки маркетингового середовища на можливості для зростання та розвитку. Таким чином, аналіз конкурентного середовища компанії та її

конкурентоспроможності має вирішальне значення для забезпечення захисту від крижкості.

1.2. Методи аналізу конкурентного середовища

Багато зарубіжних і українських вчених досліджували конкурентне середовище. Можна структурувати процес аналізу конкурентного середовища у певному порядку та забезпечити методологічне забезпечення цих етапів. Характеристика методів дослідження конкурентного середовища надана в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Етапи і методи дослідження конкурентного середовища

Етапи дослідження	Методи дослідження
1. Виявлення діючих та потенційних конкурентів	Методика визначення та угруповання діючих та потенційних конкурентів
2. Моніторинг та розвідка конкурентів	Моніторинг конкурентної середовища, конкурентна розвідка
3. Виявлення сильних та слабких сторін конкурентів	SWOT-аналіз, аналіз закріплення
4. Виявлення позицій конкурентів у галузі	Параметричні методики, рейтингові оцінки, методики поглибленого аналізу конкурентів, методика вивчення позицій та можливостей конкурентів
5. Пошук стратегічних конкурентних переваг	Дослідження конкурентів за технологією бенчмаркінгу
6. Розробка стратегій та прийомів конкурентної боротьби	Аналіз стратегій конкурентної боротьби

Джерело: складено автором на основі [19, с. 600]

Розглянемо етапи та методи дослідження конкурентного середовища, які надані в таблиці 1.4, докладніше.

Перший етап – виявлення існуючих і потенційних конкурентів. Реалізація цієї процедури базується на двох методах.

1. Перший метод полягає в оцінці потреб, які задовольняють на ринку основні конкуренти.

2. Другий метод полягає в оцінці маркетингових стратегій конкурентів. Учасників змагань можна розділити на такі категорії:

а) організації, які приймають стратегію розширення ринку (кількісне зростання частки ринку);

б) організації, які приймають стратегію інтенсифікації маркетингової інтенсивності (якісне покращення економічної діяльності).

Конкуренти зазвичай використовують лише один метод. Однак великі компанії можуть бути гнучкими у напрямку своїх стратегій. Ці компанії прагнуть до розширення ринку, а також є постачальниками матеріалів, сировини та обладнання. Для кожного ринку товарів і послуг необхідно визначити пріоритетних конкурентів, яких можна виділити трьох типів: лідери, конкуренти і послідовники.

Лідером ринку є компанія з найбільшою часткою ринку. Як правило, також є лідером у сфері інноваційної та цінової політики та використання нових методів продажу.

Претендент на ринку – це організація, яка прагне стати лідером у своїй галузі. Щоб конкурувати, організація повинна мати певні переваги перед лідером ринку (наприклад, пропонувати кращий продукт, продавати його за нижчою ціною тощо). Залежно від позиції на ринку та можливостей лідера ринку, конкуренти на ринку можуть приймати різні активні стратегії для досягнення своїх цілей [19, с. 550-600].

Послідовники ринку – це організації, які дотримуються політики слідування за лідером у галузі та прагнуть зберегти свою частку ринку, не приймаючи ризикованих рішень. Однак це не означає, що учасники ринку повинні прийняти пасивну стратегію. Він також може обрати стратегію розширення своєї діяльності, але ця стратегія не викличе активного опору з боку конкурентів.

Виявлення та правильна ідентифікація всіх конкурентів і ранжування їх за ступенем їхнього впливу є головним пріоритетом керівництва. Після виявлення та ранжування конкурентів за ступенем їх важливості стає критично важливим визначити напрямок подальшої співпраці з ними.

Другий етап – моніторинг діяльності конкурентів. Моніторинг, тобто безперервне спостереження за станом і діями конкурентів, в основному спрямований на тих конкурентів з високою увагою, але малою можливістю впливу. Служби конкурентної розвідки або служби моніторингу бізнесу повинні приділяти пильну увагу таким показникам, як ціни конкурентів, частки ринку, маркетингові рішення, рекламна діяльність, призначення та переміщення ключового персоналу. Для решти конкурентів ми можемо обмежити їх діяльність регулярними оцінками [19, с. 550-600].

Основним завданням моніторингу конкурентного середовища та конкурентної розвідки є своєчасне виявлення та прогнозування змін конкурентного середовища. Моніторинг конкурентного середовища має на меті зрозуміти тенденції розвитку конкурентної ситуації, які впливають на стійку конкурентну позицію підприємства, щоб розробити та реалізувати заходи для використання нових можливостей або запобігання неминучим загрозам.

Результати моніторингу конкурентного середовища дозволяють: отримувати своєчасну та постійну інформацію про конкурентну ситуацію; визначити конкурентний потенціал ринку; проводити порівняльні оцінки конкурентоспроможності підприємства; прогнозувати та визначати тенденції та перспективи розвитку ринкової конкуренції; накопичувати ретроспективну інформацію про характер розвитку конкурентних відносин.

З метою спостереження за конкурентами методи збору інформації в основному включають: збір інформації ЗМІ; збір інформації в Інтернеті; аудит роздрібних магазинів; колекція рекламних матеріалів; відстеження зовнішньої реклами; таємні опитування клієнтів [20, с. 30-32].

Конкурентна розвідка приносить багато значних переваг підприємствам. Зокрема, він може: прогнозувати зміни ринку; прогнозувати дії конкурентів і партнерів; визначити нових або потенційних конкурентів; значно спростити процес вивчення успішного досвіду інших компаній; допомогти оцінити доцільність придбання або відкриття нового бізнесу; вивчати нові технології, продукти або процеси, які можуть вплинути на бізнес клієнтів; визначати зміни та реагувати; визначити слабкі сторони конкурентів; виявити потенційні джерела витоку конфіденційної інформації співробітниками компанії.

Застосування методів конкурентної розвідки залежить від конкретної ситуації. Вони залежать від мети дослідження, доступності інформації та значення проблеми. Зазвичай для того, щоб зробити необхідні висновки, достатньо лише знайти та проаналізувати інформацію в публічних джерелах, таких як ЗМІ та Інтернет. Поширеною є також практика збору інформації на галузевих виставках і конференціях [20, с. 30-32].

Однак деякі ринки досить закриті, і відповідну інформацію неможливо зібрати простими методами. У цьому випадку компаніям доводиться вдаватися до нетрадиційних заходів. Наприклад, приймаючи рішення про відкриття власної виробничої бази, необхідно визначити розмір потенційного ринку збуту та його основних гравців. Для вирішення цих проблем компанії використовують метод «спроби організаційної співпраці». Використовуючи базу даних компаній, які можуть бути потенційними споживачами, складіть список і використовуйте це як привід для телефонних дзвінків від імені існуючих виробників. Зрештою, отримати інформацію про місткість ринку, створити базу даних споживачів, визначити ціни конкурентів і способи взаємодії з покупцями.

Третій етап – виявлення сильних і слабких сторін конкурентів. Існує кілька способів реалізації цього етапу.

Першим і найпоширенішим методом є SWOT-аналіз.

За результатами дослідницької діяльності та виявлення сильних і слабких сторін конкурентів визначають позицію підприємства відносно конкурентів.

Визначення позиції підприємства та її сутність відносно конкурентів сформовано в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Визначення позиції підприємства відносно конкурентів

Визначення позиції	Сутність
Лідируюче положення підприємства щодо конкурентів	Підприємство сміливо виходить на обрані цільові сегменти і впевнено в своїй позиції
Положення, що швидко змінюється	У підприємства достатньо фінансових ресурсів, проте за окремими показниками воно поступається конкурентові. У найближчій перспективі воно не претендує на лідерство, але успіхів добиватиметься поступово на вибраних цільових сегментах
Слабке положення підприємства	У підприємства відсутні фінансові ресурси для конкурентної боротьби. Тоді може бути рекомендацією відмовитися від вибраних цільових сегментів і провести пошук інших ринків з менш високими вимогами

Джерело: складено автором на основі [21]

В таблиці 1.5 визначені основні позиції підприємства на ринку: лідируюче положення; позиція, що змінюється та слабе положення підприємства по відношенню до конкурентів.

Другим методом виявлення сильних і слабких сторін конкурентів є анкерний аналіз, який базується на аналізі споживчих уподобань щодо продукції компанії та конкурентів.

На основі аналізу прив'язки проводиться внутрішній аналіз, мета якого полягає у виявленні відмінності між існуючими уявленнями компанії та зовнішніми реаліями, щоб люди всередині організації зрозуміли та прийняли необхідність змін.

Четвертий етап – визначення позиції конкурентів у досліджуваній галузі. Вивчення становища та можливостей компаній-конкурентів вимагає пошуку відповідей на чотири основні типи питань, навколо яких будується структура системи моніторингу конкуренції (рис. 1.1).

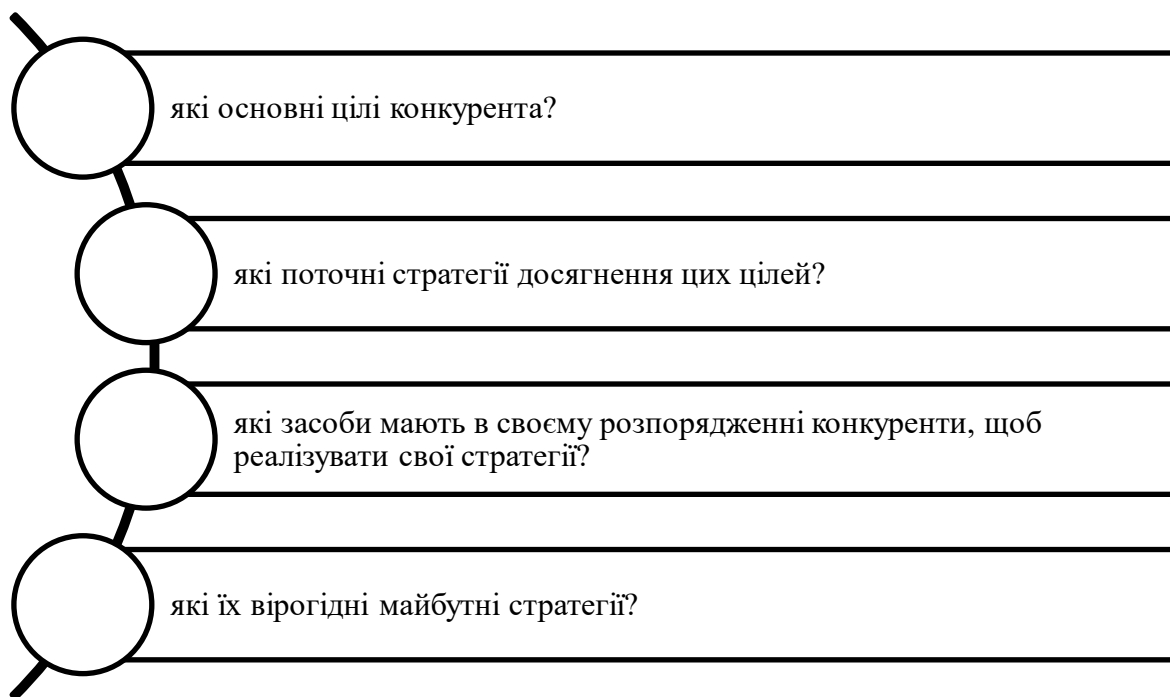


Рис. 1.1. Основні питання, на яких будується структура системи моніторингу конкуренції

Джерело: складено автором на основі [21]

Відповіді на перші три групи запитань мають надати попередні дані для прогнозування майбутніх стратегій. Аналіз усієї інформації в цих чотирьох областях може забезпечити більш повне розуміння дій конкурентів.

Методи визначення конкурентної позиції підприємства зазвичай діляться на три категорії, які охарактеризовані в таблиці 1.6.

В таблиці 1.6 коротко охарактеризовані три методи визначення конкурентної позиції підприємства:

- 1) параметричний метод;
- 2) метод рейтингової оцінки;
- 3) метод поглибленого аналізу конкурентів.

Таблиця 1.6

Методи визначення конкурентної позиції підприємства

Метод	Сутність методу
Параметричний	В основному на основі первинної інформації, коли вибираються параметри порівняння конкурентів і з'ясовуються думки споживачів, продавців, постачальників щодо цих параметрів, потім інформація зводиться в зручну форму – матрицю або таблицю.
Рейтингової оцінки	Використовуються відомості, отримані шляхом інтерв'ювання менеджерів і звітна фінансова звітність конкурентів, потім будується чітка математична модель, на основі якої всі дані по конкурентах зводяться в коефіцієнтні показники.
Поглиблений аналіз конкурентів	Необхідна інформація, що розкриває внутрішні механізми роботи конкурента. До такої інформації можуть відноситися дані про об'єми виробництва продукції з розбиттям на окремі номенклатурні позиції, деталізовані дані по експорту і відвантаженню, плани виробництва і так далі.

Джерело: складено автором на основі [21]

Вивчення позиціонування та можливостей компаній-конкурентів зазвичай передбачає вивчення основних цілей конкурентів, визначення їхніх поточних і майбутніх стратегій і способів їх реалізації.

П'ятий етап – пошук стратегічних конкурентних переваг. Щоб отримати та зберегти конкурентні переваги, недостатньо мати високу операційну ефективність, а й розробити добре продуману стратегію розвитку унікальних переваг та унікальних компетенцій.

Всього цього можна досягти шляхом поділу основних бізнес-сфер і їх позиціонування. Для першого завдання (вибір сегмента) зручно використовувати типові чинники сегментації (демографічні, географічні, поведінкові, економічні, соціальні, психологічні, професійні, культурні, ідеологічні та ін.), а для другого завдання – матрицю позиціонування. Побудова матриці позиціонування дозволяє чітко визначити зміст і репутацію пропозиції компанії і зрозуміти її переваги перед конкурентами. Щоб знайти

конкурентні стратегії та методи, можна використати аналіз конкурентної стратегії – методику бенчмаркінгу. Цей метод об'єднує формулювання стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів в одну систему [22, с. 100-103].

Шостий етап – розробка конкурентних стратегій і методів. Для вибору стратегії дій на конкретному сегменті можна використовувати матрицю «потенціал-конкурентна сила», де потенціал сегмента – це прибуток, грошовий потік, місткість ринку тощо, а конкурентна сила (конкурентоспроможність) – перевага в ключових факторах успіху підприємства [22, с. 100-103].

Отже, існуючі та послідовні положення дослідження ринкової конкуренції можна систематизувати у такі етапи: виявлення існуючих та потенційних конкурентів; моніторинг і розвідка конкурентів; виявлення сильних і слабких сторін конкурентів; визначення позиції конкурентів у галузі; створення стратегічних конкурентних переваг; формулювання конкурентних стратегій і методів.

Наведена послідовність дій для дослідження конкурентного середовища виглядає обґрунтованою та відповідає загальній логіці дослідження ринку. Проте ми вважаємо, що необхідно запровадити завершальний сьомий етап, який охопить аналіз усієї галузі та визначить її привабливість. Необхідно враховувати такі важливі критерії: стабільність попиту, гострота проблем, з якими стикається вся галузь, зростання або зниження прибутковості галузі, ступінь невизначеності та ризику.

1.3. Показники та інструменти оцінки конкурентоспроможності підприємства

Вивчаючи методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, слід зазначити, що існує багато методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, які відрізняються поняттями, показниками оцінки, методами визначення рівня конкурентоспроможності тощо. Серед основних методів

оцінки конкурентоспроможності підприємства, заснованих на різних концептуальних принципах, можна виділити наступні відмінності [23, с. 183]:

- 1) діагностики конкурентного середовища;
- 2) аналізу конкуренції в галузі;
- 3) параметричних оцінок;
- 4) стратегічного аналізу;
- 5) індексний;
- 6) ієрархій;
- 7) інтегрального показника;
- 8) контрольного листа;
- 9) матриці «Мак-Кінзі» – Дженерал Електрик»;
- 10) оцінки конкурентоспроможності товару;
- 11) матриці Бостонської консалтингової групи;
- 12) рейтингових оцінок;
- 13) оцінки за теорією ефективної конкуренції;
- 14) загального показника конкурентоспроможності, що базується на задоволенні споживача та ефективності виробництва;
- 15) оцінки по нормі прибутку;
- 16) оцінки по вартості бізнесу.

З метою типізації та узагальнення методів оцінки рівня корпоративної конкурентоспроможності їх можна розділити на такі основні категорії:

Перша категорія: методи конкурсного опису. Оцінка повністю базується на якісній (описовій) інформації. Якщо використовуються коефіцієнти, то вони відіграють лише допоміжну роль, а висновки подаються у формі аналітичних пояснень. Цей метод може охопити багато факторів конкурентоспроможності та може відобразити конкурентну ситуацію в галузі. Водночас його висновки також є дуже суб'єктивними [24, с. 87-91].

Друга категорія: методи зведення експертних висновків. Відмінність цих методів полягає в тому, що оцінка рівня корпоративної конкурентоспроможності базується на бальних оцінках окремих параметрів

підприємства експертами, споживачами або працівниками. Єдиним кількісним показником, доступним у цих методах, є ціна товару. Об'єктивність отриманих результатів залежить від професійного рівня експертів або їх упередженості.

Третя категорія: оцінка конкурентоспроможності підприємства розраховується на основі конкурентоспроможності продукції. Основною особливістю цього типу методу є те, що конкурентоспроможність продукту розглядається як єдиний або найважливіший фактор конкурентоспроможності підприємства [24, с. 87-91].

Ці методи прості в експлуатації та вимагають дуже мало інформації для застосування, але достовірність їх результатів сумнівна через значну різницю між конкурентоспроможністю продукту та корпоративною конкурентоспроможністю.

П'ята група: аналіз прибутку, грошових потоків і корпоративної вартості. До цієї групи методів входять два методи оцінювання. Відмінність від інших методів полягає в тому, що вони використовують лише кількісні об'єктивні дані (подібно до четвертої групи методів), але результатами оцінки є не коефіцієнти, а конкретні економічні показники: норма прибутку та собівартість підприємства. Ця група методів базується на використанні комплексного фінансового показника для характеристики рівня конкурентоспроможності підприємства [24, с. 87-91].

Дослідження методів оцінки конкурентоспроможності підприємств показує, що ці методи різноманітні, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Таким чином, конкурентоспроможність неможливо правильно оцінити за допомогою лише одного методу.

Потрібен складний механізм, який може координувати використання різних методів.

В таблиці 1.7 наведено характеристики ідентифікованих методів.

Таблиця 1.7

Характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод оцінки	Коротка характеристика методу
SWOT-аналіз	Метод стратегічного аналізу, завдяки якому можна оцінити сильні і слабкі сторони, можливості і загрози, які виникають при веденні бізнесу, проекту або у виробничій діяльності.
Метод «п'яти сил конкуренції» М. Портера	Метод стратегічного аналізу, завдяки якому робиться оцінка привабливості та конкурентоспроможності галузі. За допомогою цього методу визначають п'ять факторів, які впливають на рентабельність та успіх підприємства залежно від його галузі; конкуренція в галузі; потенціал нових учасників галузі; влада постачальників; влада споживачів; загроза появи товарів-замінників.
Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції	Метод оцінювання конкурентоспроможності підприємства, який дозволяє порівняти його з конкурентами за різними аспектами. Критеріями оцінювання є 4 напрямки: ефективність виробничої діяльності; фінансове положення; ефективність збуту; конкурентоспроможність товару.

Джерело: складено автором на основі [25, с. 150]

Першим методом, використаним у запропонованому комплексному підході (табл. 1.7), є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Варто зазначити, що цей метод є одним із найпоширеніших методів стратегічного аналізу. З погляду оцінки конкурентоспроможності він має досить універсальні характеристики.

Ми вважаємо, що якщо сильні сторони підприємства переважають над слабкими, а можливості зовнішнього середовища переважають над загрозами, то можна зробити висновок, що підприємство має стійку конкурентну позицію та виправдовує свою стратегію розвитку в цьому контексті. Якщо слабкі сторони підприємства переважають над сильними, а загрози зовнішнього середовища створюють значний ризик для його діяльності, стратегічна конкурентна позиція підприємства є недостатньою або

нестійкою. У цьому випадку незрозуміла раціональність стратегії підприємства. Зокрема, для таких підприємств часто більш прийнятною є стратегія стабілізації або стратегія виживання. У деяких випадках для підвищення конкурентоспроможності підприємства може знадобитися стратегічний прорив.

Метод SWOT-аналізу може дати загальне уявлення про внутрішню та зовнішню ситуацію підприємства, тому його рекомендується використовувати при проведенні попередньої якісної оцінки стратегічної конкурентної позиції підприємства.

Для більш детального вивчення конкурентної позиції підприємства в даному дослідженні використовується «модель п'яти сил» М. Портера. Він допомагає оцінити конкурентоспроможність підприємства з іншими гравцями на ринку та враховує фактори, які представлені на рис. 1.2.

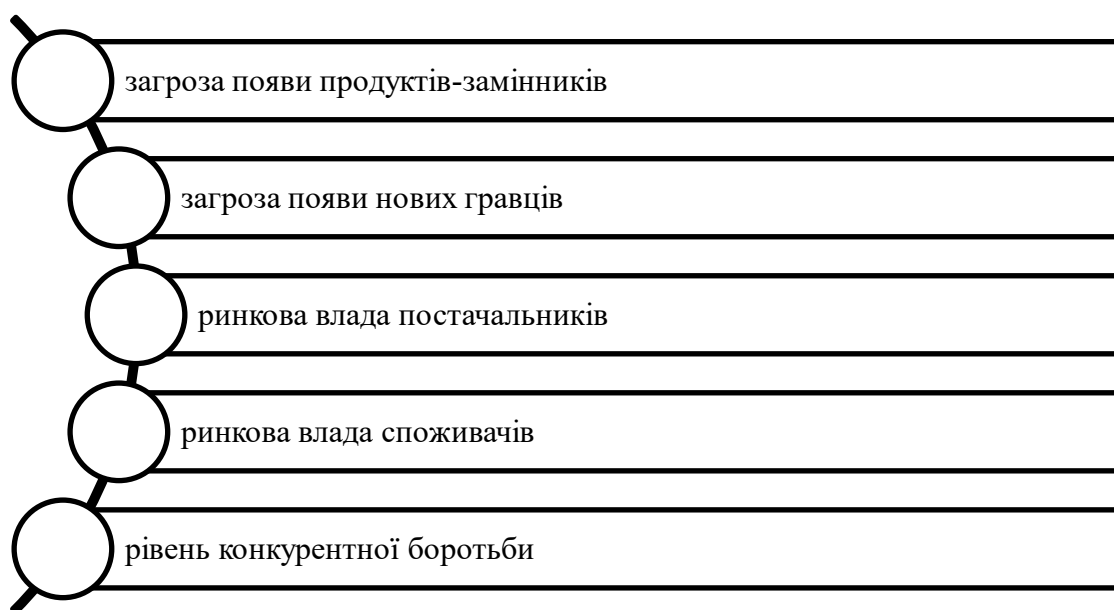


Рис. 1.2. «Модель п'яти сил» М. Портера

Джерело: складено автором на основі [26, с. 113-116]

Вплив конкурентного середовища на підприємство експерти оцінюють за трибальною шкалою: 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – середній вплив, 3 бали – сильний вплив. Стратегічним методом діагностики

конкурентоспроможності є також аналіз на основі підходу «П'яти сил конкурентоспроможності» М. Портера.

Це важливо для розуміння структури галузі та формулювання стратегії, визначення сил, які визначають конкурентоспроможність та визначення позиції підприємства. Проте для уточнення та розширення розгляду факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства, необхідно використовувати методи оцінки ефективності діяльності підприємства, фінансового стану, раціональності господарської діяльності та використання ресурсів, тобто внутрішні фактори, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства.

Для цього рекомендуємо використати метод, заснований на «Теорії ефективної конкуренції», запропонований Л. П. Артеменко та Г. В. Толмачовою [26, с. 113-116].

Методика передбачає оцінку чотирьох груп показників (критеріїв) конкурентоспроможності (рис. 1.3).

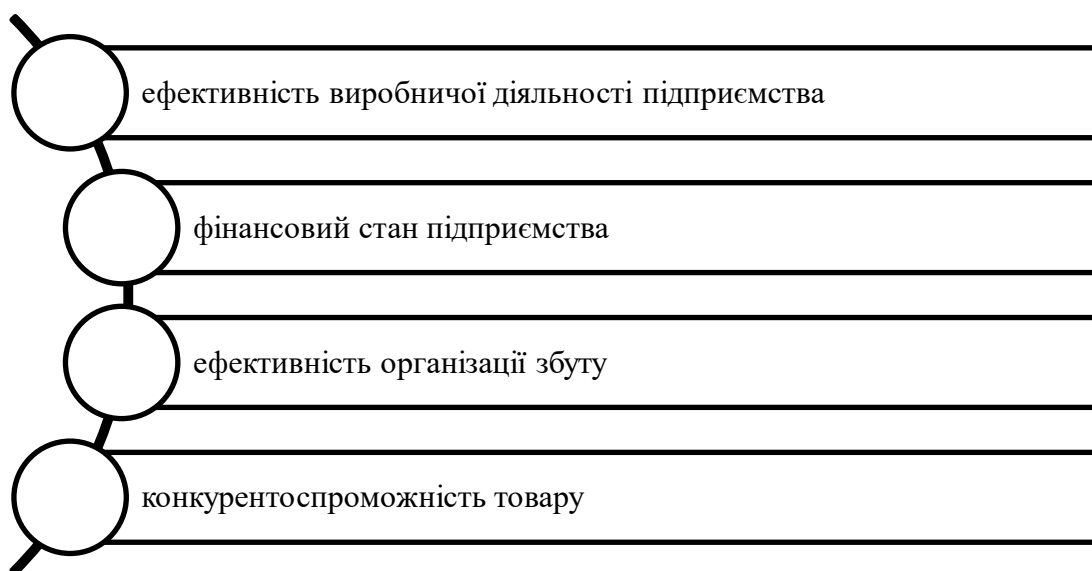


Рис. 1.3. Оцінка чотирьох груп показників (критеріїв)
конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [26, с. 113-116]

Рис. 1.3 показує, що перша група показників відображає ефективність управління виробництвом: економічність витрат на виробництво, раціональність експлуатації основних фондів, інноваційність процесу виробництва продукції та організації праці в процесі виробництва. Друга група показників відображає ефективність управління оборотним капіталом: незалежність підприємства в залученні кредитних коштів, здатність підприємства погашати борги та можливість майбутнього розвитку. Третя група показників відображає ефективність управління збутом і використання реклами, яка сприяє просуванню продукції на ринок. Четверта група показників відображає конкурентоспроможність продукції (якість і ціна продукції).

Для переведення показників у відносні величини використовувалася 15-бальна система. У цьому випадку 5 балів означає, що показник нижче еталонного значення; 10 балів означає, що показник знаходиться на еталонному рівні; 15 балів означає, що показник вище контрольного значення [26, с. 113-116].

Основними перевагами цього методу є: комплексний врахування найважливіших показників виробничо-господарської діяльності підприємства та його фінансово-господарських результатів; уникнення дублювання, що дозволяє правильно оцінити; повне врахування рівня конкурентоспроможності продукції підприємства; використання методу комплексної оцінки дозволяє чітко визначити рівень конкурентоспроможності та динамічне порівняння та порівняння з іншими суб'єктами ринку.

Таким чином, продемонстровано доцільність проведення комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства з використанням іншого цільового підходу, що дозволяє визначити стратегічну конкурентну позицію підприємства та її поточний рівень. Визначити стратегічну конкурентоспроможність підприємства можна за допомогою модифікованого методу SWOT-аналізу та методу М. Портера «П'ять сил конкурентоспроможності». Для оцінки поточної конкурентоспроможності

рекомендується використовувати метод, заснований на теорії «ефективної конкуренції». Цей метод дозволяє комплексно зрозуміти ситуацію конкуренції на ринку, визначити основні фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності, допомагає підприємствам розвивати конкурентні переваги та запобігати ризикам діяльності.

Висновки до розділу 1.

1. Сутність і значення конкурентного середовища у сучасній економіці полягає в забезпеченні умов для розвитку підприємств, підвищенні ефективності їхньої діяльності та формуванні стратегічних переваг у боротьбі за споживача.

Аналіз конкурентного середовища є необхідним інструментом стратегічного управління підприємством, особливо у формуванні та підтриманні антикрихкості підприємства. Це допомагає підприємствам зрозуміти ринкову ситуацію, визначити можливості розвитку в конкурентному середовищі, джерела конкурентних переваг, зміцнити власні сили в кризових ситуаціях.

2. Дослідження методів аналізу конкурентного середовища дозволяє зробити висновок, що основними методами є модель «п'яти сил Портера», SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз та рейтингове оцінювання конкурентів.

Існуючі та послідовні положення дослідження ринкової конкуренції можна систематизувати у такі етапи: виявлення існуючих та потенційних конкурентів; моніторинг і розвідка конкурентів; виявлення сильних і слабких сторін конкурентів; визначення позиції конкурентів у галузі; створення стратегічних конкурентних переваг; формулювання конкурентних стратегій і методів.

3. Визначені показники та інструменти оцінки конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є: інтегральний показник конкурентоспроможності, частка ринку, якість і вартість послуг, рівень інноваційності та ділова репутація.

Продemonстровано доцільність проведення комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства з використанням іншого цільового підходу, що дозволяє визначити стратегічну конкурентну позицію підприємства та її поточний рівень. Для оцінки поточної конкурентоспроможності рекомендується використовувати метод, заснований на теорії «ефективної конкуренції». Цей метод дозволяє комплексно зрозуміти ситуацію конкуренції на ринку, визначити основні фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності, допомагає підприємствам розвивати конкурентні переваги та запобігати ризикам діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»

ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» є транспортно-експедиторською компанією, яка надає комплекс логістичних послуг у морському, авіаційному та складському сегментах. Її діяльність зосереджена в стратегічному логістичному центрі – місті Одеса.

В таблиці 2.1 розглянемо загальну інформацію підприємства ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА».

Таблиця 2.1

Загальна інформація підприємства ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»

Показник	Значення
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «ТГЛ УКРАЇНА»
Код ЄДРПОУ	34930385
Дата реєстрації	14.02.2007
Місцезнаходження	м. Одеса, Україна
Форма власності	Приватна
Статутний капітал	6 303 709,90 грн
Основний вид діяльності (КВЕД)	52.29 – Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Додаткові види діяльності	50.20 – Вантажний морський транспорт 51.21 – Вантажний авіаційний транспорт 52.10 – Складське господарство

Джерело: складено автором на основі [24]

ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» є однією з логістичних компаній, що працюють у сфері транспортно-експедиторських послуг на території України з 2007 року. Основна мета діяльності підприємства – забезпечення ефективного та безперебійного переміщення вантажів різними видами транспорту з

урахуванням потреб клієнтів та особливостей міжнародних логістичних маршрутів.

Компанія спеціалізується на організації вантажоперевезень морським, авіаційним транспортом, а також надає послуги зі зберігання вантажів, митного оформлення та повного логістичного супроводу. Маючи офіс в місті Одеса – ключовому транспортному вузлі півдня України – ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» активно використовує переваги географічного розташування та портової інфраструктури.

Характеристика основних напрямків діяльності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» надана в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні напрямки діяльності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»

Напрямок	Опис
Експедирування	Організація вантажоперевезень з морських портів України
Морські перевезення	Співпраця з судноплавними лініями, чартерні та контейнерні перевезення
Авіаперевезення	Швидка доставка вантажів авіатранспортом по всьому світу
Складська логістика	Зберігання вантажів, логістичне сортування та перепакування
Митне оформлення	Супровід вантажів на всіх етапах митного контролю

Джерело: складено автором на основі [24]

З таблиці 2.2 слідує, що ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» – це компанія із чітко визначеною спеціалізацією в галузі транспортної логістики, що поєднує функції експедирування, морських та авіаперевезень, а також складського зберігання вантажів. Підприємство демонструє стабільність на ринку логістичних послуг та здатність до адаптації в умовах високої конкуренції.

Організаційна структура підприємства сприяє чіткому розподілу функціональних обов'язків і швидкому прийняттю управлінських рішень. Участь компанії в морських і авіаційних перевезеннях, надання допоміжних

логістичних послуг та митне супроводження вантажів свідчать про її комплексний підхід до обслуговування клієнтів.

Попри те, що частка компанії на загальноукраїнському ринку не є домінуючою, її гнучкість, професіоналізм персоналу та стратегічне розташування в Одесі дозволяють ефективно конкурувати як із національними, так і з міжнародними гравцями ринку. Подальше зростання компанії можливе за рахунок цифровізації процесів, розширення логістичних напрямків та впровадження інновацій у сервісну модель.

Ефективність функціонування підприємства в значній мірі залежить від його внутрішньої структури управління. Правильно побудована організаційна структура дає змогу оптимізувати розподіл обов'язків, забезпечити контроль за виконанням завдань, налагодити комунікацію між підрозділами та досягти стратегічних цілей компанії.

ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА», як компанія, що діє у сфері експедирування та транспортної логістики, потребує чітко скоординованої системи управління. Це зумовлено комплексністю логістичних процесів, високою конкуренцією на ринку, необхідністю оперативного реагування на зміну маршруту, типу транспорту чи умов перевезення.

Організаційна структура ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»

Джерело: складено автором на основі [25]

Рис. 2.1 показує, що організаційна структура ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» є лінійно-функціональною, що відповідає специфіці діяльності підприємства у сфері логістики. Такий тип структури передбачає поділ за функціональними напрямками: фінанси, логістика, клієнтський сервіс. Це дозволяє досягати високої керованості та оперативності в роботі кожного з відділів.

Ключову роль у системі управління відіграє директор, який координує діяльність усіх підрозділів та приймає стратегічні рішення. Логістичний відділ займається основною операційною діяльністю – експедируванням вантажів, їх зберіганням і переміщенням. Фінансовий відділ забезпечує облік, аналіз витрат та контроль грошових потоків, а відділ з роботи з клієнтами виконує функції залучення нових замовників і супровід існуючих.

Завдяки такій структурі компанія може швидко реагувати на зміни в логістичних ланцюгах, підтримувати стабільну якість обслуговування клієнтів та ефективно розподіляти ресурси. Надалі підприємству доцільно приділити увагу автоматизації внутрішніх процесів і впровадженню цифрових інструментів для підвищення гнучкості управління.

Конкурентне середовище у сфері транспортної логістики є насиченим та динамічним. Компанії змушені постійно адаптувати свої стратегії, впроваджувати інновації, знижувати логістичні витрати та підвищувати якість обслуговування. Аналіз основних конкурентів дозволяє не лише оцінити зовнішні загрози, а й сформулювати напрями для вдосконалення діяльності підприємства.

В таблиці 2.3 охарактеризовано ключових конкурентів ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА», виділено їхні переваги та особливості, які формують сильні позиції на ринку.

З таблиці 2.3 можна зробити висновок, що основними конкурентами ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» є потужні логістичні оператори з широким спектром послуг, розвиненою інфраструктурою та міжнародною присутністю. Незважаючи на це, підприємство має власні конкурентні переваги, серед яких:

індивідуальний підхід до клієнта, оперативність прийняття рішень, локальна експертиза та конкурентна ціна.

Таблиця 2.3

Основні конкуренти ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»

Компанія	Профіль діяльності	Конкурентні переваги
ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»	Експедирування, авіа- та морські перевезення, складські послуги.	Гнучкість, індивідуальний підхід, регіональна експертиза.
Global Ocean Link	Морські перевезення, логістика.	Масштабність, міжнародна присутність.
Maersk Ukraine	Контейнерні перевезення, термінали.	Глобальна мережа, власні судна.
TIS Group	Термінали в портах, перевалка вантажів.	Велика інфраструктура, обслуговування імпортерів.
ZAMMLER	Логістика, митне оформлення.	Потужна мережа складів, сервіси "під ключ".

Джерело: складено автором на основі [25]

Щоб успішно конкурувати з великими гравцями, компанії варто й надалі підвищувати якість сервісу, розвивати клієнтоорієнтованість, автоматизувати логістичні процеси та впроваджувати інноваційні підходи до ведення бізнесу.

Розуміння місця компанії на ринку є важливою складовою для визначення її стратегічного потенціалу та подальших напрямів розвитку. Аналіз частки ринку дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства, визначити його сильні та слабкі сторони, а також побачити загальні тенденції в галузі.

ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» діє на ринку експедиторських і логістичних послуг України, який характеризується високим рівнем конкуренції та наявністю як локальних, так і міжнародних гравців. Компанія змагається за клієнта шляхом покращення сервісу, оптимізації логістичних процесів і розширення географії перевезень. На рис. 2.2 розглянуто частку компанії на ринку та її позиціонування серед конкурентів.

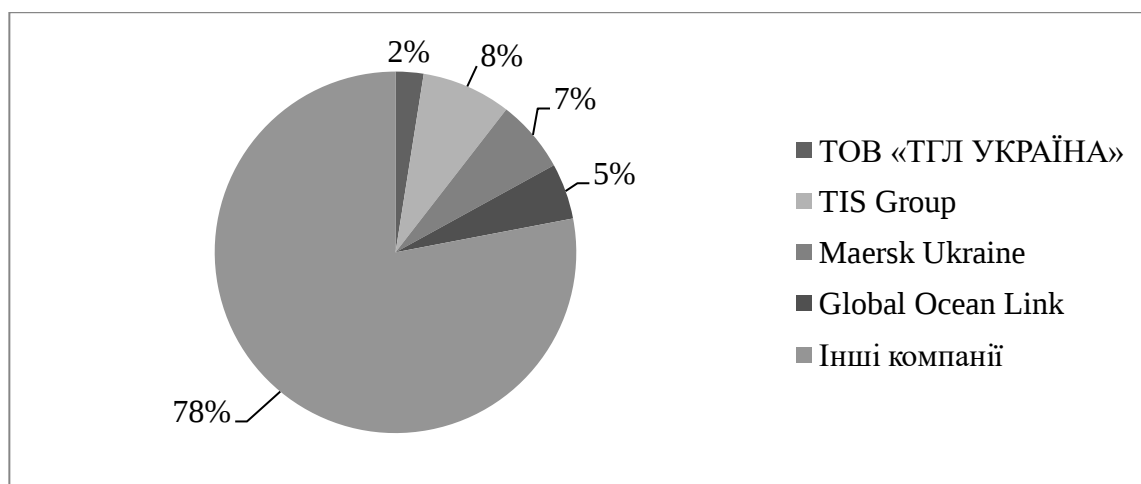


Рис. 2.2. Частка ринку експедиторських послуг в Україні

Джерело: складено автором на основі [25]

З рис. 2.2 слідує, що на ринку експедиторських послуг України ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» займає близько 2,5%, що свідчить про її належність до групи середніх компаній галузі. Попри відносно невелику частку, підприємство демонструє стабільність та зростаючу динаміку за рахунок високого рівня обслуговування, налагоджених контактів з портами, митними органами і клієнтами.

Основними конкурентними перевагами компанії є її стратегічне розташування в Одесі, професіоналізм команди та гнучкість у логістичних рішеннях. Водночас, для розширення ринкової частки компанії доцільно зосередитися на впровадженні сучасних цифрових рішень, розширенні послуг «під ключ» та роботі з іноземними партнерами.

В таблиці 2.4 розглянуто основні фінансові показники діяльності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА».

Дані таблиці 2.4 свідчать, що в 2024 році ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» продемонструвало позитивну динаміку розвитку порівняно з 2022 роком.

Чистий дохід зріс на 47,78%, що свідчить про зростання обсягів реалізації послуг або підвищення цінової політики. Собівартість зросла на 55,45%, тобто швидше за дохід, що може свідчити про зростання витрат на обслуговування логістичних процесів (паливо, оренда, персонал тощо).

Таблиця 2.4

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, тис грн	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, товарів, послуг), тис. грн	60063,4	40643,2	19420,2	47,78
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	57 416,9	36935,9	20481,0	55,45
Оборотні активи, тис. грн	132 617,1	133451,6	8265,5	6,65
Інші операційні доходи, тис. грн	2528,9	5976,6	-3447,7	57,69
Інші операційні витрати, тис. грн	4545,6	6983,3	-2437,7	34,91
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3094,3	1602,0	1274,1	70,01

Джерело: складено автором на основі [26]

Проаналізуємо основні показники діяльності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» за 2023 і 2024 роки (табл. 2.4). Чистий прибуток підприємства за аналізований період виріс на 70,01%, що є дуже позитивним сигналом, таким чином, компанія зберігає ефективність, навіть за умов підвищених витрат.

Оборотні активи зросли на 6,65%, що свідчить про стабільність ресурсної бази компанії. Значне зниження інших операційних доходів (–57,69%) компенсується зменшенням витрат за цією статтею (–34,91%).

Аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» за 2023–2024 роки дозволяє зробити висновок про позитивну динаміку розвитку підприємства, незважаючи на складну економічну ситуацію в країні.

Отже, за результатами аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» демонструє фінансову стабільність та має потенціал до подальшого зростання, особливо за умов посилення контролю за витратами, оптимізації логістичних процесів та збереження темпів реалізації основних послуг.

2.2. Оцінка конкурентного середовища діяльності підприємства

ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» здійснює діяльність у сфері транспортно-експедиторських та логістичних послуг, спеціалізуючись на морських, авіаційних перевезеннях, а також складському обслуговуванні. Основним географічним осередком діяльності компанії є місто Одеса – один із найважливіших логістичних центрів України, що забезпечує прямий доступ до міжнародних торговельних маршрутів через портову інфраструктуру.

Для оцінки конкурентного середовища доцільно використати модель Портера, яка дозволяє проаналізувати п'ять ключових конкурентних сил, що впливають на позицію підприємства в галузі.

Ринок логістичних послуг в Одесі характеризується високою конкуренцією. Тут працює велика кількість як великих міжнародних операторів (наприклад, Maersk, DHL, Kuehne+Nagel), так і локальних компаній, що надають спеціалізовані послуги. ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» повинна постійно адаптувати свої послуги до зростаючих вимог клієнтів, забезпечувати гнучкість, надійність та конкурентні тарифи.

В таблиці 2.5 розглянемо основних конкурентів ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА».

Таблиця 2.5

Основні конкуренти ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»

на ринку логістичних послуг Одеси

Компанія	Напрямки діяльності	Географія роботи	Тарифна політика	Якість обслуговування	Технологічність	Масштаб бізнесу
1	2	3	4	5	6	7
ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»	Морські, авіа, складські перевезення	Україна, між-народні	Середня	Висока	Висока	Середній
DHL Global Forwarding	Авіа, морські, митне оформлення	Глобальна	Висока	Висока	Висока	Великий
Maersk Ukraine	Морські перевезення, логістичні ланцюги	Глобальна	Висока	Висока	Висока	Великий

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Kuehne + Nagel	Повний спектр логістики	Глобальна	Висока	Висока	Висока	Великий
DelMar Logistics	Морські, мульти-модальні, склади	Україна, регіональні	Середня	Середня	Середня	Середній
TIC Логістик	Портова логістика, залізничні перевезення	Одеський регіон	Низька	Середня	Середня	Малий/Середній

Джерело: складено автором на основі [26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33]

Оцінювання конкурентоспроможності підприємств, представлених у таблиці 2.5, здійснено за допомогою експертного методу на основі бальної системи. Для аналізу були визначені ключові критерії, що найбільшою мірою характеризують логістичні компанії: вартість послуг, якість обслуговування, широта спектру послуг, репутація та бренд, рівень інноваційності, а також надійність і гнучкість співпраці. Кожен із критеріїв мав власну вагу відповідно до його значущості для клієнтів (від 10 % до 25 %), що дозволило врахувати різний вплив факторів на загальний рівень конкурентоспроможності.

Оцінка здійснювалася за п'ятибальною шкалою, де 1 відповідав мінімальному рівню конкурентної переваги, а 5 – максимальному. Для цього були використані відкриті джерела інформації (офіційні сайти компаній, прайс-листи, аналітичні огляди ринку, клієнтські відгуки), а також експертні припущення у тих випадках, коли інформація мала непублічний характер. Після виставлення оцінок за всіма критеріями вони множилися на відповідні вагові коефіцієнти, а підсумковий результат формував інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства.

Для поглибленої оцінки позиції ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» на ринку логістичних послуг доцільно застосувати метод рейтингового аналізу основних конкурентів. Цей підхід дозволяє порівняти компанії за ключовими

критеріями конкурентоспроможності, враховуючи не лише наявність окремих переваг, а й їхню вагу в контексті сучасного ринку.

До складу критеріїв увійшли такі показники, як ширина спектру послуг, географія доставки, цінова політика, рівень якості сервісу, ступінь технологічності та репутація на ринку. Кожен критерій має певну вагу відповідно до його значущості для споживачів логістичних послуг.

Кожного конкурента було оцінено за шестибальною шкалою, де 1 – мінімальний рівень, 5 – максимальний. У результаті обчислено зважений середній бал, що дозволив визначити конкурентну позицію кожної компанії у рейтингу.

Результати рейтингового порівняння конкурентів ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» представлені в таблиці 2.6.

Результати розрахунку рейтингу (таблиця 2.6) свідчать, що ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» посідає середню позицію у конкурентному середовищі, демонструючи збалансовану конкурентоспроможність з упором на якість обслуговування та технологічність.

Таблиця 2.6

Рейтингове порівняння конкурентів ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»

Назва компанії	Послуги	Географія	Ціни	Якість	Технології	Репутація	Підсумок
ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»	4	3	4	4	4	3	3,75
DHL Global Forwarding	5	5	2	5	5	5	4,55
Kuehne+Nagel	5	5	2	5	5	5	4,55
DelMar Logistics	3	3	4	3	3	2	3,05
ТІС Логістик	2	2	5	3	2	2	2,80

Джерело: складено автором

Рейтингове порівняння конкурентів ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» проводилося за кількома етапами.

Перш за все необхідно визначитися з критеріями, на основі яких буде проводитися розрахунок рейтингу. Нами обрано найбільш важливі для клієнтів логістики параметри: вартість, якість сервісу, спектр послуг, репутація, інноваційність, гнучкість.

На другому етапі нами присвоєно ваги кожному критерію. Визначені раніш критерії свідчать, що для клієнта першочерговим є надійність доставки, тому якість обслуговування важить більше (25%), ніж інноваційність (10%).

Компанія DHL отримала «5» за інноваційність, бо активно впроваджує цифрові рішення. ТОВ «ТГЛ Україна» отримало «4» за гнучкість, бо швидко адаптується під клієнта.

Розрахунок зваженого середнього – кожен бал множився на вагу критерію, а потім підсумовувався. Це і дало інтегральний показник (наприклад, 3,75 для ТГЛ Україна).

Міжнародні гіганти (DHL, Kuehne+Nagel) суттєво переважають за масштабами, репутацією та глобальними мережами, але мають вищі ціни, що відкриває нішу для більш гнучких гравців.

Локальні компанії (DelMar, TIS) виграють за рахунок нижчих цін, але поступаються в інноваційності та рівні сервісу [34; 35].

Отже, ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» має потенціал посилення позицій, якщо зосередиться на просуванні бренду, розширенні географії доставки та цифровізації процесів.

Рівень конкуренції у галузі високий, особливо з боку міжнародних корпорацій, які мають широку мережу філій, високі стандарти якості та інвестиційні можливості.

ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» займає середню позицію між вартістю послуг і якістю, що дозволяє їй бути конкурентоспроможною в сегменті середнього бізнесу. Компанії локального масштабу конкурують в основному за рахунок нижчих цін, проте поступаються у технологічності та масштабах.

Основною перевагою ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» є комплексний підхід, гнучкість у обслуговуванні та адаптація під потреби українського ринку. Зона росту для компанії – це активні інвестиції в цифровізацію, розширення логістичних маршрутів та зміцнення міжнародних партнерств.

Конкуренція на ринку логістичних послуг Одеси є інтенсивною. ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» має підтримувати високу якість обслуговування, пропонувати гнучкі умови співпраці та розвивати нові логістичні рішення, щоб зберігати конкурентну перевагу.

Також присутня загроза нових учасників ринку. Чим легше новим гравцям увійти на ринок, тим більша конкуренція в перспективі. Це залежить від бар'єрів входу, доступу до клієнтів, потрібних інвестицій. В таблиці 2.7 проаналізуємо загрозу появи нових учасників ринку логістичних послуг.

Таблиця 2.7

Аналіз загроз появи нових учасників ринку логістичних послуг

Критерії	Рівень / Опис	Вплив на ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»
Початкові інвестиції	Помірні (можна почати з невеликим капіталом)	Ймовірність появи дрібних гравців
Доступ до каналів дистрибуції	Помірний	Перевага для тих, хто має мережу партнерів
Лояльність клієнтів	Висока до перевірених операторів	Перевага ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»
Законодавчі обмеження	Низькі	Легко отримати дозвоільні документи
Репутаційний бар'єр	Середній	Компанія має перевагу у досвіді та іміджі

Джерело: складено автором

Дані таблиці 2.7 свідчать, що ризик нових конкурентів існує, але завдяки репутації, налагодженим партнерствам і досвіду, ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» може утримувати бар'єри входу на своєму сегменті.

Далі розглянемо загрозу товарів-замінників в таблиці 2.8.

Замінники – це альтернативні способи вирішення логістичних задач, наприклад, використання автотранспорту замість морських перевезень, або внутрішні логістичні служби великих клієнтів.

Аналіз загроз від замінників оснований на аналізі таких факторів: альтернативні види транспорту: власні логістичні підрозділи клієнтів; автоматизовані платформи доставки; хмарні сервіси планування.

Таблиця 2.8

Аналіз загроз від замінників

Фактор	Потенційні замінники	Вплив на ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»
Альтернативні види транспорту	Залізничний, автотранспорт	Часткова конкуренція у внутрішніх перевезеннях
Власні логістичні підрозділи клієнтів	Внутрішні логістичні служби підприємств	Зменшення зовнішніх замовлень
Автоматизовані платформи доставки	Технологічні рішення без посередників	Потенційна загроза у майбутньому
Хмарні сервіси планування	Замінюють частково функції експедитора	Не критичний ризик

Джерело: складено автором

Виходячи з таблиці 2.8: ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» має зменшити ризик замінників, пропонуючи комплексні та персоналізовані рішення, які неможливо легко замінити стандартним сервісом або внутрішніми ресурсами клієнта.

Влада постачальників – відображає, наскільки постачальники (порти, перевізники, оператори складів) можуть впливати на вартість і умови співпраці.

В таблиці 2.9 проаналізуємо сили постачальників.

Для аналізу сили постачальників оцінені різні типи постачальників: морські шляхи, авіаперевізники; порти; складські оператори.

Таблиця 2.9

Аналіз сили постачальників

Тип постачальника	Кількість альтернатив	Залежність компанії	Вплив на витрати
Морські лінії	Низька	Висока	Значний
Порти та термінали	Обмежена кількість	Висока	Суттєвий
Авіаперевізники	Середня	Середня	Помірний
Складські оператори	Висока	Низька	Незначний
ІТ-рішення та платформи	Велика кількість	Низька	Незначний

Джерело: складено автором

З таблиці 2.9 слідує, що ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» має обмежений вплив на ключових постачальників (морські лінії, порти), тому стратегічно важливо диверсифікувати партнерів і вести переговори на довгострокових умовах.

Влада споживачів – цей фактор показує, наскільки клієнти можуть впливати на ціни, вимагати якості, змінювати постачальників послуг.

Характеристика сили споживачів наведена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз сили споживачів

Критерій	Оцінка / Коментар	Вплив на ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»
Кількість великих клієнтів	Обмежена	Залежність від ключових угод
Цінова чутливість	Висока	Необхідність пропонувати конкурентні тарифи
Можливість переходу до інших	Легка (низькі бар'єри зміни оператора)	Потреба у підтримці лояльності
Вимоги до якості	Зростаючі	Постійне вдосконалення сервісу
Інформованість клієнтів	Висока	Необхідність прозорості

Джерело: складено автором

Дані таблиці 2.10 свідчать, що ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» має зберігати високий рівень клієнтського сервісу, розвивати CRM-системи, персональні рішення та систему знижок, щоб зменшити залежність від вимогливих споживачів.

На основі проведеного аналізу: аналізу конкурентів; аналізу загроз появи нових учасників ринку логістичних послуг; аналізу загроз від замінників: сили постачальників; аналізу сили споживачів, сформуємо зведену таблицю зовнішнього впливу на діяльність ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА».

Інтегральна оцінка зовнішнього впливу на діяльність компанії ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» представлена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Інтегральна оцінка зовнішнього впливу на діяльність
ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»

Фактор	Вплив на компанію	Сила впливу	Примітка
Конкуренти	Негативний	Висока	Високий тиск з боку локальних і глобальних гравців
Нові учасники	Потенційний	Середня	Можливі нові компанії зі схожими послугами
Замінники	Обмежений	Середня	Альтернативні логістичні підходи
Постачальники	Негативний	Висока	Залежність від морських перевізників та портів
Споживачі	Подвійний	Висока	Залежність від ключових клієнтів, важлива лояльність
Державне регулювання	Змінний	Середня	Вплив митних процедур, ліцензій
Геополітична ситуація	Високий	Висока	Вплив на транспортні коридори та обсяги
Технологічні тренди	Позитивний	Середня	Автоматизація, цифровізація логістики

Джерело: складено автором на основі [36]

Проведений інтегральний аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера в таблиці 2.11, дозволив всебічно оцінити позицію ТОВ

«ТГЛ УКРАЇНА» на ринку логістичних послуг у місті Одеса. Компанія функціонує в умовах високої конкуренції з боку як місцевих, так і глобальних операторів, що вимагає постійного вдосконалення сервісів, розширення партнерських мереж та впровадження інноваційних рішень.

Оцінка загроз з боку нових учасників ринку показує середній рівень ризику, що обумовлений доступністю логістичного бізнесу, однак компанія має конкурентні переваги у вигляді досвіду, репутації та вже сформованої клієнтської бази.

Замінники логістичних послуг, такі як альтернативні види транспорту або внутрішні логістичні департаменти великих підприємств, становлять обмежену загрозу для бізнес-моделі ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» завдяки її здатності надавати комплексні та персоналізовані рішення.

Постачальники мають високу силу впливу, особливо в частині співпраці з морськими лініями та портовими терміналами, що вимагає побудови стратегічних довгострокових відносин. Водночас споживачі виявляють високу вимогливість до якості, ціни та гнучкості, що потребує постійної роботи над сервісом та комунікацією.

Інтегральний аналіз зовнішнього середовища свідчить про те, що ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» працює в умовах сильного ринкового тиску, але має всі передумови для збереження і зміцнення своєї позиції: вдале географічне розташування, диверсифіковані логістичні послуги, технологічність та орієнтацію на клієнта. Подальша стратегія розвитку компанії має бути спрямована на інновації, розширення партнерської мережі та адаптацію до змін у міжнародному логістичному середовищі.

2.3. Аналіз конкурентних переваг ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності та визначення стратегічних перспектив розвитку ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» проведемо SWOT-аналіз, який дозволяє системно поєднати внутрішні чинники (сильні та слабкі

сторони компанії) із зовнішніми (можливостями та загрозами ринку). Такий підхід дає змогу сформувати оптимальні стратегії розвитку підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища.

В таблиці 2.12 розглянемо характеристику зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА».

В таблиці 2.12 представлений аналіз сильних (S) і слабких сторін (W); можливостей (O) і загроз (T) ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» для визначення очікування: очікування (S + O); очікування (W + O); очікування (T + S); очікування (T + W).

Сформований SWOT-аналіз в таблиці 2.12 показав, що ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» має низку важливих конкурентних переваг, серед яких:

- 1) гнучкість у наданні послуг;
- 2) орієнтація на клієнта;
- 3) стратегічне розташування в місті Одеса;
- 4) використання сучасних ІТ-рішень у логістиці.

Визначені «сильні» сторони діяльності ТОВ «ТГЛ Україна», дозволяють компанії ефективно реагувати на зростаючі потреби ринку, зокрема у сфері мультимодальних перевезень та електронної комерції.

Разом із тим, серед «слабких» сторін можна виокремити обмежені власні ресурси, недостатню міжнародну впізнаваність бренду та високу залежність від зовнішніх постачальників. Зовнішнє середовище також несе загрози: геополітичні ризики, посилення конкуренції з боку глобальних корпорацій та вплив валютних коливань на собівартість перевезень [37, с.210-216].

З огляду на це, стратегічним напрямом для ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» має стати розширення міжнародних партнерств, інвестиції у власну інфраструктуру та цифровізацію бізнес-процесів, що дозволить зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку та забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.12

Характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища

ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»

Характеристика господарства Чинники зовнішнього середовища	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Стратегічне розташування в м. Одеса (доступ до морських портів). 2. Комплексність логістичних послуг (морські, авіаційні, складські). 3. Орієнтація на клієнта та гнучкі умови співпраці. 4. Використання сучасних IT-рішень у логістиці. 5. Висока якість сервісу та надійність.	1. Обмежені власні транспортні та складські ресурси. 2. Недостатня впізнаваність бренду на міжнародному рівні. 3. Висока залежність від зовнішніх перевізників (морських ліній, авіакомпаній). 4. Обмежені фінансові можливості для масштабних інвестицій. 5. Низька диверсифікація ринків (переважно Україна).
Можливості (O)	Очікування (S + O)	Очікування (W + O)
1. Зростання попиту на мультимодальні перевезення. 2. Розвиток міжнародних транспортних коридорів через Одесу. 3. Діджиталізація та автоматизація логістики. 4. Розширення e-commerce і міжнародної торгівлі.	1. Використання цифрових платформ для оптимізації перевезень. 2. Розвиток міжнародних партнерства. 3. Зміцнення позицій на ринку e-commerce за рахунок комплексних послуг.	1. Використання можливостей ринку для подолання слабких сторін: участь у спільних проектах з глобальними компаніями, інвестиції у власну інфраструктуру.
Загрози (T)	Очікування (T + S)	Очікування (T + W)
1. Продовження військових дій. 2. Посилення конкуренції з боку міжнародних корпорацій (DHL, Maersk, Kuehne+Nagel). 3. Геополітична нестабільність та воєнні ризики. 4. Валютні коливання та зростання собівартості перевезень. 5. Регуляторні бар'єри та митні обмеження. 6. Висока цінова чутливість клієнтів.	1. Використання сильної клієнтської орієнтації та гнучкості сервісу для протидії тиску великих гравців. 2. Адаптація тарифної політики під змінні умови ринку.	1. Необхідність посилення фінансової стійкості, розробка стратегій ризик-менеджменту та створення «подушки безпеки» для кризових ситуацій.

Джерело: складено автором

PESTLE-аналіз дає змогу оцінити зовнішні фактори, що впливають на діяльність транспортно-експедиторських компаній, зокрема ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА». Даний методологічний інструмент дозволяє проаналізувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники середовища [38, с.211-226].

Застосування експертної оцінки у відсотковому вираженні дає можливість визначити вагомість кожної групи факторів, а також оцінити рівень їх загроз та можливостей для підприємства.

В таблиці 2.13 розглянемо PESTLE-аналіз галузі транспортно-експедиторських послуг з оціночними балами.

Кожний основний фактор PESTLE-аналіз ми оцінюємо в залежності від впливу на галузь у відсотках. Можливості і загрози оцінюємо балами залежно від значимості.

Таблиця 2.13

PESTLE-аналіз галузі			
Фактори PESTLE-аналізу	Можливості	Загрози	Оцінка загроз
1	2	3	4
Політичні фактори (Political) (P)	1. Державні програми підтримки логістики. 2. Євроінтеграційні процеси. 3. Потенційне спрощення митних процедур.	1. Військові дії та політична нестабільність. 2. Залежність від зовнішньої політики. 3. Ризик санкцій та торговельних обмежень.	35%
Розподіл балів за політичними факторами	50 балів	50 балів	100 балів
	Можливості зростання співпраці з ЄС, але домінують ризики воєнно-політичної нестабільності.		
Економічні фактори (Economic) (E)	1. Зростання міжнародної торгівлі. 2. Розвиток транзитного потенціалу. 3. Залучення інвестицій.	1. Інфляція. 2. Валютні коливання. 3. Зростання вартості енергоносіїв і пального.	25%
Розподіл балів за економічними факторами	40 балів	60 балів	100 балів
	Ринок логістики розширюється, але фінансові ризики значні.		

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4
Соціальні фактори (Social) (S)	1. Підвищення попиту на e-commerce. 2. Попит на швидку доставку. 3. Зростання очікувань клієнтів.	1. Міграція трудових ресурсів. 2. Дефіцит кадрів. 3. Низька купівельна спроможність частини клієнтів.	20%
Розподіл балів за соціальними факторами	70 балів	30 балів	100 балів
Технологічні фактори (Technological) (T)	1. Автоматизація та цифровізація логістики. 2. Використання big data, трекінгу та CRM. 3. Інновації у транспорті.	1. Високі витрати на інновації. 2. Залежність від іноземних технологій. 3. Ризики кіберзагроз.	10 %
Розподіл балів за технологічними факторами	80 балів	20 балів	100 балів
Правові фактори (Legal) (L)	1. Гармонізація законодавства з ЄС. 2. Податкові спрощення для логістики.	1. Нестабільність нормативної бази. 2. Бюрократія в митних процедурах. 3. Ризик правової колізії.	5%
Розподіл балів за правовими факторами	50 балів	50 балів	100 балів
Фактори навколишнього середовища (Environmental) (E)	1. Розвиток «зеленої логістики». 2. Використання альтернативного пального. 3. Можливості екогрантів.	1. Посилення екологічних стандартів. 2. Додаткові витрати. 3. Ризик штрафів.	5 %
Розподіл балів за екологічними факторами	80 балів	10 балів	100 балів
	«Зелений курс» ЄС створює довгострокові можливості, але підвищує витрати підприємства.		

Джерело: складено автором

Сформований PESTLE-аналіз (табл. 2.13) показав, що на діяльність ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» найбільший вплив мають політичні (35%) та економічні (25%) фактори, що обумовлено війною, геополітичною нестабільністю та високими коливаннями економічного середовища. Значну роль відіграють соціальні фактори (20%), які формують попит на швидкі логістичні рішення, але при цьому створюють кадрові ризики. Технологічні фактори (10%) відкривають перспективи, проте вимагають значних

інвестицій. Правові (5%) та екологічні (5%) фактори наразі менш вагомі, але можуть стати критичними у випадку змін регуляторної бази або посилення екостандартів.

Загалом, підприємство функціонує у складному, але перспективному зовнішньому середовищі: ризики високі, проте можливості для розвитку логістики в умовах інтеграції з ЄС і зростання попиту на швидкі доставки здатні компенсувати частину загроз.

2.4. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства серед інших учасників ринку

У даному підпункті проведено оцінку конкурентоспроможності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» шляхом розрахунку інтегрального показника, що дає можливість кількісно визначити позиції підприємства серед основних конкурентів на ринку транспортно-експедиторських послуг.

Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства визначається за формулою 2.1 [36]:

$$I_k = \sum_{i=1}^n w_i * x_i , \quad (2.1)$$

де I_k – інтегральний показник конкурентоспроможності;

w_i – вагомість (коефіцієнт значущості) i -го критерію;

x_i – оцінка підприємства за i -м критерієм;

n – кількість критеріїв.

У дослідженні було обрано такі ключові критерії оцінки конкурентоспроможності логістичної компанії.

1. Вартість послуг (20%).
2. Якість обслуговування (25%).
3. Широта спектру послуг (20%).
4. Репутація та впізнаваність бренду (15%).

5. Інноваційність та цифровізація процесів (10%).

6. Надійність та гнучкість співпраці (10%).

Оцінювання здійснювалося експертним методом за шкалою від 1 до 5. Для порівняння було обрано найбільш впливових учасників ринку в м. Одеса:

– ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» – об’єкт дослідження.

– DHL Global Forwarding Україна – міжнародний лідер у сфері експедирування та логістики.

– Maersk Ukraine Ltd. – представництво світового контейнерного оператора.

– Kuehne + Nagel Україна – глобальний постачальник комплексних логістичних рішень.

Результати розрахунку інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємств логістичного ринку Одеси представлені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємств логістичного ринку Одеси

Критерії	Вага, %	Оцінка за кожним критерієм			
		ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»	DHL Global Forwarding	Maersk Ukraine	Kuehne+Nagel Україна
Вартість послуг	20	4	3	3	3
Якість обслуговування	25	4	5	4	5
Спектр послуг	20	4	5	5	5
Репутація та бренд	15	3	5	5	5
Інноваційність	10	3	5	4	5
Надійність, гнучкість	10	4	5	4	5
Інтегральний показник	100	3,75	4,60	4,15	4,60

Джерело: складено автором

За результатами інтегральної оцінки ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» (табл. 2.14) отримало показник 3,75, що свідчить про достатній рівень

конкурентоспроможності на ринку транспортно-експедиторських послуг. Підприємство демонструє сильні позиції у вартості послуг, якості обслуговування та гнучкості співпраці.

Проте, порівняно з міжнародними конкурентами (DHL, Maersk, Kuehne+Nagel), компанія поступається за критеріями репутації, впізнаваності бренду та рівня інноваційності, що обмежує її можливості виходу на глобальний ринок.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» доцільно зосередитися на розвитку бренду, цифровізації процесів та розширенні спектру послуг у співпраці з міжнародними партнерами.

Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності на основі таблиці 2.14.

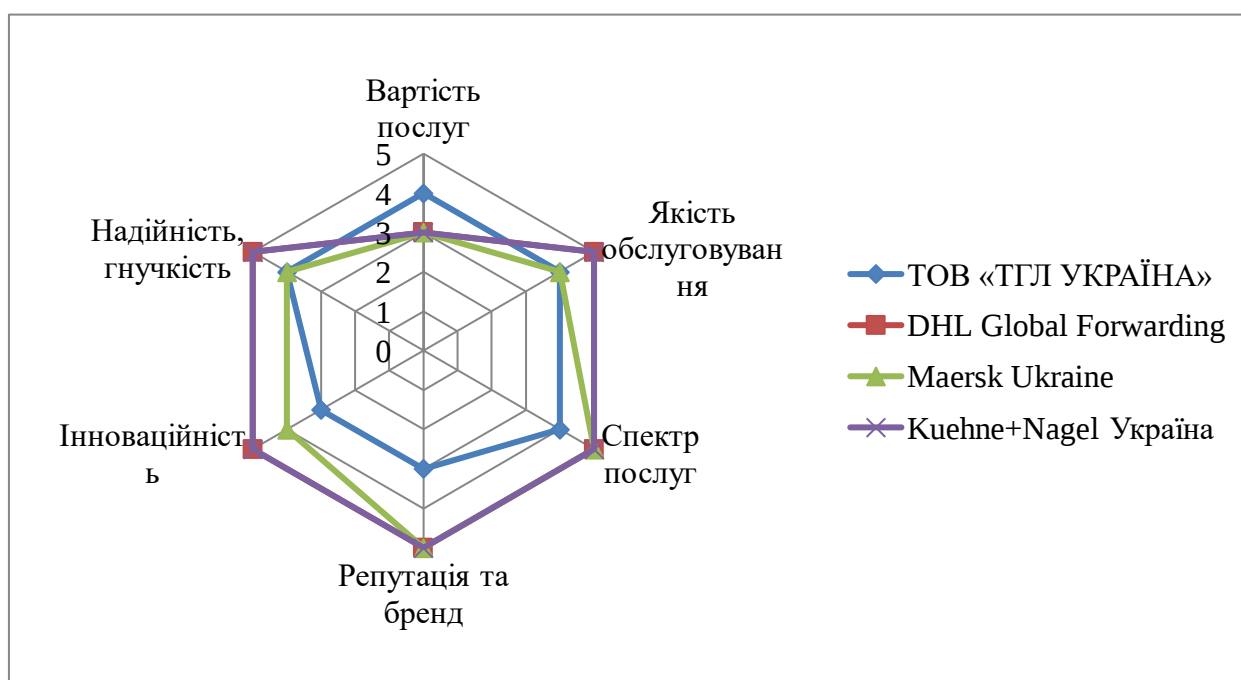


Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: складено автором

Сформований багатокутник конкурентоспроможності показав, що позиції ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» на ринку логістичних послуг є досить сильними, проте потребують подальшого зміцнення у ряді напрямів.

Компанія займає конкурентну позицію за рівнем цін, пропонуючи більш гнучкі тарифи, ніж міжнародні корпорації. Це дозволяє їй залучати клієнтів малого та середнього бізнесу.

ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» поступається світовим лідерам (DHL, Kuehne+Nagel) у стандартизації сервісу, але демонструє позитивну динаміку завдяки персоналізованому підходу та локальній клієнтоорієнтованості.

У порівнянні з Maersk Ukraine чи DHL, компанія має обмежений масштаб глобальних рішень, проте компенсує це гнучкістю в наданні комплексних послуг на внутрішньому ринку.

За критерієм «репутація та бренд» «ТГЛ УКРАЇНА» дещо поступається міжнародним корпораціям, які мають усталені бренди та багаторічний досвід роботи на світових ринках.

Показник «інноваційність» нижчий у порівнянні з глобальними гравцями, які активно впроваджують цифрові рішення та автоматизацію. Це є одним із напрямів, де компанія може підвищити свою конкурентоспроможність [39].

ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» демонструє високі позиції завдяки швидкому прийняттю рішень та адаптації під потреби клієнтів, що є її ключовою конкурентною перевагою.

Таким чином, ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» має стабільні позиції серед міжнародних конкурентів за рахунок вартості послуг та гнучкості, проте потребує вдосконалення у сфері репутації, інноваційності та розширення спектра глобальних рішень. Використання цих напрямів розвитку дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність і закріпити позиції на ринку.

Висновки до розділу 2.

1. ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» є транспортно-експедиторською компанією, яка надає комплекс логістичних послуг у морському, авіаційному та складському сегментах. Її діяльність зосереджена в стратегічному

логістичному центрі – місті Одеса. ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» є однією з логістичних компаній, що працюють у сфері транспортно-експедиторських послуг на території України з 2007 року. Основна мета діяльності підприємства – забезпечення ефективного та безперебійного переміщення вантажів різними видами транспорту з урахуванням потреб клієнтів та особливостей міжнародних логістичних маршрутів. Компанія спеціалізується на організації вантажоперевезень морським, авіаційним транспортом, а також надає послуги зі зберігання вантажів, митного оформлення та повного логістичного супроводу. Маючи офіс в місті Одеса – ключовому транспортному вузлі півдня України – ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» активно використовує переваги географічного розташування та портової інфраструктури.

Аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» за 2023–2024 роки дозволяє зробити висновок про позитивну динаміку розвитку підприємства, незважаючи на складну економічну ситуацію в країні. За результатами аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» демонструє фінансову стабільність та має потенціал до подальшого зростання, особливо за умов посилення контролю за витратами, оптимізації логістичних процесів та збереження темпів реалізації основних послуг.

2. Для оцінки конкурентного середовища використовувалась модель Портера, яка дозволяє проаналізувати п'ять ключових конкурентних сил, що впливають на позицію підприємства в галузі.

Ринок логістичних послуг в Одесі характеризується високою конкуренцією, на якому працює велика кількість як великих міжнародних операторів (наприклад, Maersk, DHL, Kuehne+Nagel), так і локальних компаній, що надають спеціалізовані послуги. ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» повинна постійно адаптувати свої послуги до зростаючих вимог клієнтів, забезпечувати гнучкість, надійність та конкурентні тарифи.

Основною перевагою ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» є комплексний підхід, гнучкість у обслуговуванні та адаптація під потреби українського ринку. Зона росту для компанії – це активні інвестиції в цифровізацію, розширення логістичних маршрутів та зміцнення міжнародних партнерств.

Проведений аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера дозволив всебічно оцінити позицію ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» на ринку логістичних послуг у місті Одеса. Компанія функціонує в умовах високої конкуренції з боку як місцевих, так і глобальних операторів, що вимагає постійного вдосконалення сервісів, розширення партнерських мереж та впровадження інноваційних рішень.

Розрахована інтегральна оцінка зовнішнього середовища свідчить про те, що ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» працює в умовах сильного ринкового тиску, але має всі передумови для збереження і зміцнення своєї позиції: вдале географічне розташування, диверсифіковані логістичні послуги, технологічність та орієнтацію на клієнта. Подальша стратегія розвитку компанії має бути спрямована на інновації, розширення партнерської мережі та адаптацію до змін у міжнародному логістичному середовищі.

3. Сформований SWOT-аналіз показав, що ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» має низку важливих конкурентних переваг, серед яких: гнучкість у наданні послуг, орієнтація на клієнта, стратегічне розташування в місті Одеса та використання сучасних ІТ-рішень у логістиці. Це дозволяє компанії ефективно реагувати на зростаючі потреби ринку, зокрема у сфері мультимодальних перевезень та електронної комерції. Серед слабких сторін можна виокремити обмежені власні ресурси, недостатню міжнародну впізнаваність бренду та високу залежність від зовнішніх постачальників. Зовнішнє середовище також несе загрози: геополітичні ризики, посилення конкуренції з боку глобальних корпорацій та вплив валютних коливань на собівартість перевезень.

З огляду на це, стратегічним напрямом для ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» має стати розширення міжнародних партнерств, інвестиції у власну інфраструктуру та цифровізацію бізнес-процесів, що дозволить зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку та забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі.

Сформований PESTLE-аналіз показав, що на діяльність ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» найбільший вплив мають політичні (35%) та економічні (25%) фактори, що обумовлено війною, геополітичною нестабільністю та високими коливаннями економічного середовища. Значну роль відіграють соціальні фактори (20%), які формують попит на швидкі логістичні рішення, але при цьому створюють кадрові ризики. Технологічні фактори (10%) відкривають перспективи, проте вимагають значних інвестицій. Правові (5%) та екологічні (5%) фактори наразі менш вагомі, але можуть стати критичними у випадку змін регуляторної бази або посилення екостандартів.

Загалом, підприємство функціонує у складному, але перспективному зовнішньому середовищі: ризики високі, проте можливості для розвитку логістики в умовах інтеграції з ЄС і зростання попиту на швидкі доставки здатні компенсувати частину загроз.

4. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» серед інших учасників ринку проведена на основі розрахунку інтегральної оцінки. За результатами розрахунків ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» отримало показник 3,75, що свідчить про достатній рівень конкурентоспроможності на ринку транспортно-експедиторських послуг. Підприємство демонструє сильні позиції у вартості послуг, якості обслуговування та гнучкості співпраці.

Проте, порівняно з міжнародними конкурентами (DHL, Maersk, Kuehne+Nagel), компанія поступається за критеріями репутації, впізнаваності бренду та рівня інноваційності, що обмежує її можливості виходу на глобальний ринок.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» доцільно зосередитися на розвитку бренду, цифровізації процесів та розширенні спектру послуг у співпраці з міжнародними партнерами.

Сформований багатокутник конкурентоспроможності показав, що позиції ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» на ринку логістичних послуг є досить сильними, проте потребують подальшого зміцнення у ряді напрямів. Компанія займає конкурентну позицію за рівнем цін, пропонуючи більш гнучкі тарифи, ніж міжнародні корпорації. Це дозволяє їй залучати клієнтів малого та середнього бізнесу.

ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» поступається світовим лідерам (DHL, Kuehne+Nagel) у стандартизації сервісу, але демонструє позитивну динаміку завдяки персоналізованому підходу та локальній клієнтоорієнтованості. У порівнянні з Maersk Ukraine чи DHL, компанія має обмежений масштаб глобальних рішень, проте компенсує це гнучкістю в наданні комплексних послуг на внутрішньому ринку.

Таким чином, ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» має стабільні позиції серед міжнародних конкурентів за рахунок вартості послуг та гнучкості, проте потребує вдосконалення у сфері репутації, інноваційності та розширення спектра глобальних рішень. Використання цих напрямів розвитку дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність і закріпити позиції на ринку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»

3.1. Визначення пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства

Ефективна діяльність підприємств транспортно-логістичної галузі в сучасних умовах економічної нестабільності, високої конкуренції та зростаючих вимог клієнтів безпосередньо залежить від їх здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні рішення та підвищувати рівень сервісу. Підприємства, які вчасно визначають свої сильні та слабкі сторони, а також формують стратегічні напрями розвитку, здатні не лише утримувати ринкові позиції, а й забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Проведений у другому розділі комплексний аналіз діяльності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» показав, що підприємство має достатньо стабільні фінансово-економічні показники, проте стикається з низкою проблем, які знижують його конкурентний потенціал. Основні із них відображені на рис. 3.1.

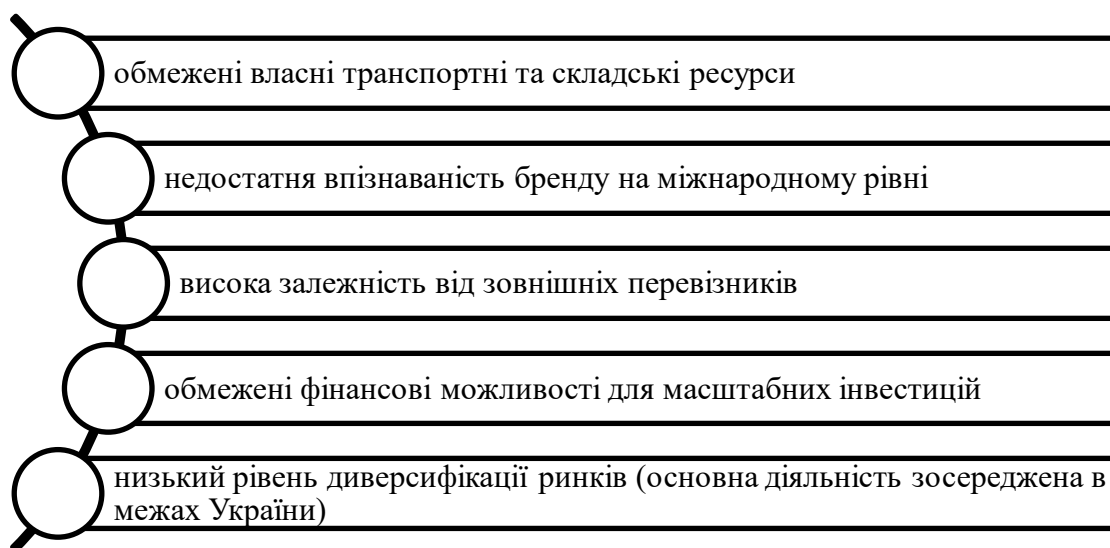


Рис. 3.1. Основні проблеми ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»

Джерело: складено автором

Водночас підприємство володіє значними можливостями для подальшого розвитку. Стратегічне розташування в місті Одеса, орієнтація на клієнта, висока якість сервісу та застосування сучасних ІТ-рішень у логістиці створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності.

На основі проведеного SWOT-аналізу визначено, що ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» має низку сильних сторін. Ключові переваги підприємства представлені на рис. 3.2.

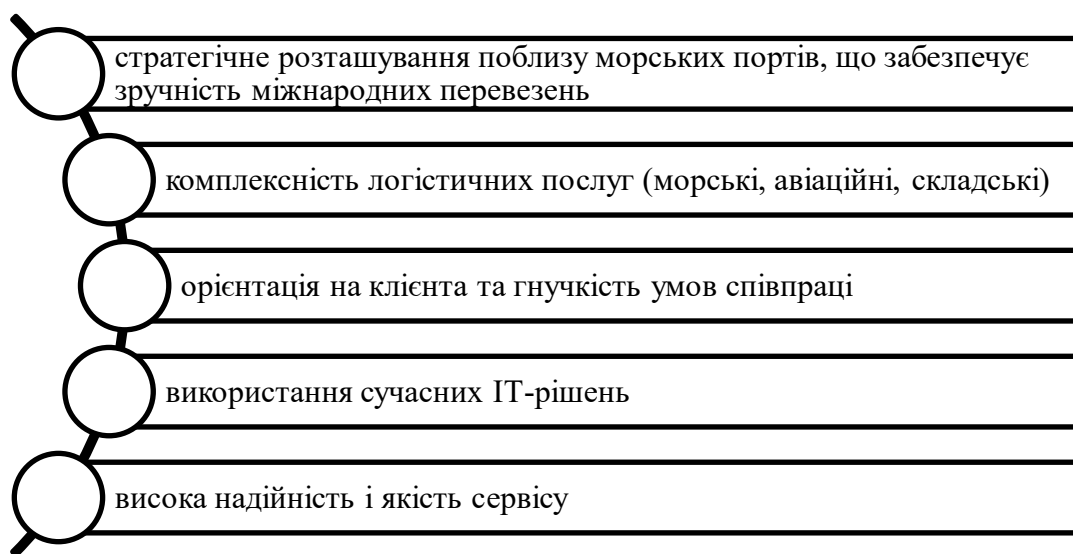


Рис. 3.2. Сильні сторони ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»

Джерело: складено автором

Водночас до слабких сторін віднесено обмежені інвестиційні ресурси, низьку впізнаваність бренду за кордоном, нестачу власної інфраструктури, високу залежність від міжнародних перевізників та відсутність диверсифікації ринків.

Серед зовнішніх можливостей виділено зростання попиту на мультимодальні перевезення, розвиток міжнародних транспортних коридорів через Одесу, цифровізацію логістики та розширення e-commerce і міжнародної торгівлі. До загроз належать тривалі військові дії, геополітична нестабільність, валютні коливання та посилення конкуренції з боку світових логістичних корпорацій.

Таким чином, подальша стратегія розвитку підприємства має бути орієнтована на використання сильних сторін та зовнішніх можливостей, а також на мінімізацію слабких сторін і загроз через впровадження системних управлінських рішень.

На основі проведеного аналізу можна визначити пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА», які спрямовані на посилення його позицій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТГЛ
УКРАЇНА»**

Напрямок	Сутність пропозиції	Очікуваний ефект
Цифровізація логістичних процесів	Впровадження автоматизованих систем управління перевезеннями (CRM, ERP, Track&Trace), електронного документообігу, онлайн-платформ для клієнтів.	Підвищення швидкості обробки замовлень, зменшення помилок, прозорість процесів.
Розвиток міжнародного партнерства	Співпраця з європейськими перевізниками, участь у міжнародних логістичних альянсах.	Вихід на нові ринки, збільшення обсягів перевезень, формування репутації надійного партнера.
Інвестиції у власну інфраструктуру	Модернізація технічного обладнання, оренда або будівництво складських приміщень, створення регіональних хабів.	Зменшення залежності від сторонніх операторів, оптимізація витрат.
Розвиток бренду та маркетингових комунікацій	Формування фірмового стилю, створення сучасного вебсайту, активне просування у соціальних мережах, участь у виставках.	Підвищення впізнаваності компанії, формування довіри серед міжнародних клієнтів.
Підвищення кваліфікації персоналу	Проведення систематичних тренінгів і навчань, підвищення компетенцій у сфері логістики, менеджменту, ІТ.	Зростання ефективності роботи, зменшення операційних помилок.
Екологізація діяльності	Перехід на більш енергоефективний транспорт, оптимізація маршрутів, використання екопакування.	Зміцнення іміджу соціально відповідального підприємства.

Джерело: складено автором

Запропоновані в таблиці 3.1 напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» враховують як внутрішній

потенціал компанії, так і тенденції розвитку світового ринку логістичних послуг, що дозволить забезпечити стабільність та гнучкість бізнесу у середньо- та довгостроковій перспективі.

Реалізація визначених напрямів розвитку дозволить досягнути низки позитивних змін у діяльності підприємства, які матимуть прямий вплив на його конкурентоспроможність.

Очікувані стратегічні результати реалізації напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Очікувані стратегічні результати реалізації напрямів підвищення конкурентоспроможності

Група показників	Поточна ситуація	Очікувані результати
Фінансова стабільність	Висока залежність від зовнішніх партнерів, обмежені інвестиції.	Залучення додаткових ресурсів, інвестиції у власну інфраструктур.
Інноваційність	Часткова цифровізація процесів	Повна автоматизація ключових операцій, впровадження сучасних ІТ-платформ.
Маркетинг і бренд	Низька міжнародна впізнаваність.	Формування сильного корпоративного бренду та активна присутність на міжнародному ринку.
Якість обслуговування	Висока, але нестандартизована.	Впровадження системи управління якістю, підвищення клієнтської задоволеності.
Кадровий потенціал	Відсутність системи підвищення кваліфікації.	Підготовка фахівців, здатних працювати з новими технологіями.

Джерело: складено автором

Таблиця 3.2 свідчить, що ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» має стійкий потенціал розвитку, проте потребує структурних змін, спрямованих на підвищення ефективності діяльності. Основними напрямками підвищення

конкуренентоспроможності підприємства є цифровізація бізнес-процесів, розвиток міжнародних партнерств, інвестиції у власну інфраструктуру, посилення маркетингової активності та кадрового потенціалу.

Реалізація зазначених напрямів забезпечить підвищення рівня інноваційності, зміцнення позицій на ринку, формування позитивного іміджу компанії та створить передумови для її сталого розвитку в умовах інтеграції України до європейського логістичного простору.

3.2. Економічне обґрунтування плану заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА», яке функціонує у сфері логістики та міжнародних перевезень, доцільно розглянути два стратегічних напрями розвитку, що відповідають сучасним тенденціям цифровізації, автоматизації та орієнтації на клієнта.

Перший проєкт (Проєкт 1) – це впровадження цифрової платформи для управління логістичними процесами. Цей проєкт передбачає створення єдиної онлайн-системи для управління перевезеннями, відстеження вантажів у реальному часі, планування маршрутів, контролю витрат на паливо та обслуговування. Платформа об'єднає клієнтів, перевізників, склади та митних брокерів у єдиному цифровому середовищі.

Основна мета Проєкту 1 – підвищення ефективності логістичних операцій, зменшення витрат часу на комунікацію та документообіг, а також зростання задоволеності клієнтів завдяки прозорості процесів.

Другий проєкт (Проєкт 2) – це розвиток міжнародного партнерства та розширення мережі транспортних коридорів через Одесу. Він передбачає укладання угод з міжнародними логістичними компаніями (DHL, Maersk, Kuehne+Nagel), створення спільних складів у порту Одеси та відкриття нових напрямів міжнародних перевезень.

Основна мета Проєкту 2 – збільшення обсягів міжнародних перевезень, розширення клієнтської бази та підвищення впізнаваності бренду на міжнародному ринку.

Обидва проєкти відповідають сучасним тенденціям розвитку логістики, проте мають різну стратегічну спрямованість: перший – внутрішня ефективність, другий – зовнішнє розширення.

У таблиці 3.3 надана характеристика запропонованих проєктів.

Таблиця 3.3

Характеристика запропонованих проєктів

Критерії	Проєкт 1. Цифрова платформа	Проєкт 2. Міжнародне партнерство
Мета	Оптимізація процесів, автоматизація управління.	Розширення ринків збуту, міжнародна співпраця.
Основні витрати	Розробка ПЗ, навчання персоналу, технічна підтримка.	Оренда складів, маркетинг, міжнародні угоди.
Очікувані вигоди	Зменшення витрат на логістику, підвищення швидкості обробки замовлень.	Зростання обсягів перевезень і прибутку.
Ризики	Технічні збої, потреба у навчанні персоналу.	Валютні ризики, геополітична нестабільність.
Горизонт окупності	2–3 роки.	3–4 роки.
Інноваційність	Висока (впровадження ІТ-рішень).	Середня (розширення діючих процесів).

Джерело: складено автором

З таблиці 3.3 видно, що основними критеріями характеристики запропонованих проєктів є: основні витрати, очікувані результати, ризики, термін окупності та інноваційність.

Перший проєкт спрямований на довгострокову оптимізацію внутрішніх процесів і створення цифрової бази для подальшого розвитку, другий проєкт спрямований на швидке розширення ринкової частки.

В таблиці 3.4 представлені витрати на реалізацію проєктів.

Таблиця 3.4

Витрати на реалізацію запропонованих проєктів

Стаття витрат	Проект 1. Цифрова платформа	Проект 2. Міжнародне партнерство
Розробка програмного забезпечення, тис. грн	700	—
Впровадження та технічна підтримка, тис. грн	250	—
Навчання персоналу, тис. грн	100	80
Маркетинг та реклама, тис. грн	150	300
Укладання міжнародних контрактів, тис. грн	—	200
Оренда складів та логістичні витрати, тис. грн	—	400
Інші витрати (документація, митні послуги, резерв), тис. грн	50	70
Загальні витрати, тис. грн	1 250	1 050

Джерело: складено автором

З таблиці 3.4 слідує, що загальні витрати (початкові інвестиції) на впровадження Проєкту 1 становлять 1 250 тис. грн, а загальні витрати на реалізацію Проєкту 2 складають 1 050 тис. грн. Витрати на реалізацію цифрової платформи (проєкт 1) дещо вищі через складність програмної розробки, проте цей проєкт передбачає нижчі операційні витрати в подальшому. Другий проєкт має нижчий стартовий поріг, але вимагає постійного фінансування на підтримку міжнародних партнерств.

Фінансування початкових інвестицій на реалізацію обох проєктів передбачається за рахунок власних коштів підприємства, що зумовлено наявністю стабільного фінансового стану та позитивної динаміки прибутковості ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА».

З огляду на це, подальші розрахунки ефективності реалізації проєктів здійснюються без урахування дисконтування чистого прибутку, оскільки підприємство не залучає зовнішніх джерел фінансування, а інвестиції реалізуються за рахунок внутрішніх резервів.

Для визначення економічної доцільності впровадження двох інвестиційних проєктів на ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» розрахуємо класичні показники ефективності від впровадження інвестицій: чистий дисконтований дохід (NPV); рентабельність інвестицій (IP), період окупності (Т), коефіцієнта рентабельності інвестицій (ROI).

Детальні розрахунки показників ефективності впроваджених інвестицій представлені у Додатку А. Розрахунки виконано на основі прогнозних даних підприємства та середньоринкових показників у сфері логістики.

Практичні аспекти оцінки ефективності економічних проєктів включають в себе використання різних методів та інструментів для проведення аналізу та прийняття обґрунтованих рішень. Для оцінки економічних проєктів та розуміння їх ефективності існує ряд методів. Чистий дисконтований дохід (Net Present Value) (NPV) є одним із ключових показників при оцінці ефективності економічних проєктів. Цей показник використовується для визначення фінансової вигідності та доцільності реалізації проєкту [59, с. 157].

Чистий дисконтований дохід є різницею між дисконтованими грошовими надходженнями та дисконтованими витратами, які виникають у процесі реалізації проєкту.

Індекс прибутковості (Profitability Index) (PI) показує відносну прибутковість проєкту або дисконтовану вартість грошових надходжень від проєкту в розрахунку на одиницю вкладень.

Індекс прибутковості – це метод, що порівнює чистий прибуток від реалізації проєкту з початковими інвестиціями. Індекс прибутковості (IP) розраховується за формулою 3.1 [59, с. 170]:

$$IP = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Початкові інвестиції}} \quad (3.1)$$

Одним із ключових індикаторів економічної ефективності реалізації інвестиційного проєкту є рентабельність інвестицій (ROI, Return on Investment).

Цей показник використовується для оцінки того, наскільки ефективно підприємство використовує вкладені кошти, тобто скільки прибутку отримано на кожную вкладену гривню інвестицій. Розрахунок рентабельності інвестицій (ROI) здійснюється за допомогою формули 3.2 [59, с.215]:

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Інвестиційні витрати}} * 100\% \quad (3.3)$$

Показник рентабельності інвестицій відображає відносну величину прибутку, отриманого від кожної гривні інвестованого капіталу. Іншими словами, ROI показує, наскільки вигідним є реалізований проєкт для підприємства.

Якщо $ROI > 100\%$, то прибуток перевищує вкладення і проєкт є високоефективним.

Якщо $ROI = 100\%$, інвестиції повністю окупилися.

Якщо $ROI < 100\%$, то проєкт вважається неефективним, оскільки не забезпечує повернення вкладених коштів у повному обсязі.

Значення ROI дає змогу порівняти ефективність кількох альтернативних проєктів і вибрати найприбутковіший із них. Показник застосовується на стадії попереднього обґрунтування інвестицій і є основним інструментом для прийняття управлінських рішень щодо доцільності їх реалізації.

У логістичних і транспортно-експедиторських компаніях, таких як ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА», показник ROI особливо важливий, оскільки дозволяє оцінити окупність інноваційних проєктів (наприклад, цифрових платформ, систем автоматизації чи розширення міжнародних партнерств).

Термін окупності (Payback Period) (РВР) є одним із ключових показників при оцінці ефективності інвестиційного проєкту. Він вказує на те, скільки часу потрібно, щоб інвестиції в проєкт окупилися через грошові надходження від нього. РВР може бути розглянутий як той період, протягом якого інвестор повертає свої початкові інвестиції з грошових потоків, отриманих від проєкту. Тобто, під періодом окупності (РВР) розуміється й період часу, за який потік дисконтованих проєктних прибутків стане рівним дисконтованому потоку витрат. Значення критерію не повинне перевищувати терміну життя проєкту.

Оцінка ефективності проєкту за допомогою терміну окупності полягає в порівнянні цього показника з очікуваним часом окупності, який встановлюється інвестором. Розрахунок періоду окупності (Т) здійснюється за допомогою формули 3.3 [59, с.200]:

$$T = \frac{\text{Початкові інвестиції}}{\text{Чистий прибуток}} \quad (3.3)$$

На основі проведених розрахунків в Додатку А, сформована таблиця 3.5, де наведені зведені результати розрахунків економічних показників від впровадження проєктів.

Таблиця 3.5

Показники доцільності проєктів

Показник	Проект 1. Цифрова платформа	Проект 2. Міжнародне партнерство
1	2	3
Початкові інвестиції, тис. грн	1250	1050
Очікуване зростання обсягу продажів, %	15	25
Приріст чистого прибутку від реалізації проєкту, тис. грн	1800	2250
Чистий дисконтований дохід, тис. грн	550	1200

Продовження табл. 3.5

1	2	3
Індекс прибутковості, коефіцієнт	1,44	2,14
Рентабельність інвестицій (ROI), %	144,0	214,3
Період окупності, років	2 роки 1 місяць	1 рік 3 місяці

Джерело: складено автором

Надамо характеристику кожному показнику із таблиці 3.5.

Показники ефективності розраховані за три роки реалізації проєктів.

Дослідження ринку логістичних послуг м. Одеси та аналогічних підприємств, які функціонують на цьому ринку, дозволяють зробити висновок щодо впровадження аналогічних проєктів. Дослідження показують, що впровадження Проєкту 1 на аналогічних підприємствах призведе до зростання виручки від реалізації більш ніж на 20%. Ми обрали песимістичний варіант, і для розрахунків показників ефективності використали 15%. Щодо Проєкту 2, то використовується 25% зростання виручки від реалізації.

Так як фінансування проєктів планується за власний рахунок підприємства, то дисконтування чистого прибутку не проводилось.

Розрахунок чистого прибутку за двома проєктами враховує поступове зростання чистого прибутку щороку за рахунок ефекту масштабування, представлений у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок прогнозного чистого прибутку за 3 роки

Рік	Проєкт 1: Цифрова платформа, тис. грн	Проєкт 2: Міжнародне партнерство, тис. грн
1 рік	400	550
2 рік	600	750
3 рік	800	950
Разом за 3 роки	1 800	2 250

Джерело: складено автором

З таблиці 3.6 видно збільшення прибутку, це пояснюється ефектом оптимізації (для Проєкту 1) і зростанням обсягів перевезень (для Проєкту 2). Цифрова платформа потребує часу для налагодження, але надалі забезпечує стабільне зростання прибутковості. Чистий прибуток після окупності Проєкту 1 планується у розмірі 1800 тис. грн, а за Проєктом 2 він складатиме 2250 тис. грн.

Чистий дисконтований дохід за три роки функціонування за двома проєктами є позитивним, що вказує на доцільність запропонованих проєктів.

Рентабельність інвестицій за Проєктом 1 складає 44%, це означає, що на одну вкладену гривню планується отримати прибуток у розмірі 44 копійки.

Рентабельність інвестицій за Проєктом 2 складає 214 %, це означає, що Рентабельність інвестицій за Проєктом 2 складає 214 %, це означає, що на кожен вкладену 1 гривню підприємство отримає 2,14 грн чистого прибутку понад вкладені кошти. Такий показник свідчить про високу ефективність інвестиційного проєкту, швидке повернення вкладень і значний потенціал зростання прибутковості підприємства у разі його реалізації.

Період окупності за Проєктом 1 складає 2,1 року (2 роки і один місяць), а за Проєктом 2 – термін окупності складає 1 рік і 3 місяці.

В таблиці 3.7 представлені кінцеві порівняльні результати впровадження запропонованих двох проєктів.

Таблиця 3.7

Інтерпретація отриманих результатів

Показник	Проєкт 1	Проєкт 2	Висновок
1	2	3	4
Початкові інвестиції, тис. грн	1 250	1 050	Проєкт 2 вимагає менших інвестицій.
Середній річний прибуток, тис. грн	600	750	Проєкт 2 має вищий середньорічний прибуток.
Період окупності, року	2,1	1,4	Проєкт 2 окупається швидше

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4
Рентабельність інвестицій, %	144	214	Проект 2 більш прибутковий
Річний ROI, %	48	71,4	Проект 2 ефективніший у віддачі на вкладення
Основні ризики	Технічні, ІТ-впровадження	Геополітичні, валютні	Впровадження заходів для мінімізації ризиків
Загальний висновок	Довгостроковий ефект, інноваційність	Швидка окупність, короткий горизонт	Запропоновані проекти є доцільними

Джерело: складено автором

З таблиці 3.7 слідує, що обидва інвестиційні проекти є економічно доцільними, однак мають різну стратегічну спрямованість і часовий горизонт ефекту.

Проект 1 – «Цифрова логістична платформа» забезпечує довгострокове зниження операційних витрат, підвищення точності виконання замовлень, оптимізацію маршрутів і зростання рівня клієнтського сервісу. Він створює технологічну базу для подальшої експансії підприємства, а отже, формує стійку конкурентну перевагу.

Проект 2 – «Міжнародне партнерство» орієнтований на швидке зростання прибутку через розширення клієнтської бази та вихід на ринок ЄС. Його окупність є вищою, однак рівень ризику також зростає через валютні коливання та залежність від зовнішніх партнерів.

З урахуванням отриманих результатів можна зробити висновок, що оптимальною стратегією для ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» буде поетапне впровадження обох проектів.

Спочатку планується впровадження Проекту 1 – цифровізація внутрішніх процесів (для підвищення ефективності управління та зниження витрат), а потім впровадження Проекту 2 – розширення міжнародної

діяльності (для збільшення обсягів продажу та підвищення ринкової частки). Синергія цих напрямів дозволить компанії не лише зміцнити конкурентні позиції на внутрішньому ринку, а й упевнено інтегруватися у європейський логістичний простір.

3.3. Перспективи розвитку підприємства в результаті впровадження плану заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства

Запропоновані та економічно обґрунтовані у п. 3.2 проєкти, що включають впровадження CRM-системи для оптимізації управління клієнтською базою та розширення каналу онлайн-продажів через власну платформу електронної комерції, має не лише короткостроковий економічний ефект, але й значно впливає на довгострокові перспективи розвитку підприємства.

Сучасні умови конкурентного середовища вимагають від підприємств високої адаптивності, гнучкості у прийнятті управлінських рішень та орієнтації на інноваційні інструменти управління. У цьому контексті реалізація зазначених проєктів забезпечує перехід ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» на якісно новий рівень організації бізнес-процесів. Впровадження CRM-системи дає можливість підприємству:

- 1) централізовано зберігати інформацію про клієнтів, історію замовлень та комунікацій;
- 2) автоматизувати процеси продажів, обробки замовлень і післяпродажного обслуговування;
- 3) підвищити рівень персоналізації у взаємодії з клієнтами, що позитивно вплине на лояльність і повторні покупки;
- 4) скоротити час на виконання операцій, пов'язаних із формуванням звітності та аналізом ринку.

У перспективі це дозволить зменшити адміністративні витрати, збільшити ефективність роботи персоналу та підвищити якість сервісу, що напряду впливає на зростання рентабельності діяльності. Згідно з проведеними розрахунками, окупність проєкту очікується протягом 2 років, після чого приріст прибутку стабілізується на рівні 20–25% щороку.

Крім того, впровадження CRM сприятиме формуванню цифрової культури управління у колективі, що є важливою складовою стратегії сталого розвитку підприємства.

Розширення онлайн-каналу продажів відкриває перед ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» нові сегменти ринку, зокрема молодіжну аудиторію, фрілансерів та регіональних клієнтів, які надають перевагу дистанційним замовленням. Запуск електронної платформи дозволяє:

- 1) зменшити витрати на утримання фізичних торгових точок;
- 2) забезпечити цілодобову доступність товарів та послуг;
- 3) реалізувати стратегію масштабування бізнесу без суттєвого збільшення адміністративних витрат;
- 4) збільшити частку прямих продажів без посередників.

Згідно з розрахунками, чистий прибуток після впровадження проєкту зросте приблизно на 40% вже протягом першого року, а повна окупність очікується за 1,5 року.

Також онлайн-платформа дає можливість інтеграції з CRM-системою, що створює єдину цифрову екосистему управління продажами, аналізом клієнтів і маркетинговими кампаніями.

Внаслідок реалізації обох проєктів ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» отримає низку стратегічних переваг, представлених в таблиці 3.7.

З таблиці 3.7 слідує, що запропоновані проєкти будуть мати не тільки економічний ефект від впровадження, а ще мати маркетингову ефективність, сприяти підвищенню кваліфікації персоналу і таким чином, зміцнювати конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому ринку в вихід на зовнішні ринки.

Таблиця 3.7

Очікуваний результат від обох проєктів ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА»

Напрямок розвитку	Очікуваний результат
Економічний ефект	Підвищення рентабельності продажів на 25–30%, збільшення чистого прибутку до 2,5 млн грн на рік.
Маркетингова ефективність	Зростання кількості постійних клієнтів на 20–25% за рахунок персоналізованих пропозицій.
Інноваційність	Формування сучасної системи управління, заснованої на аналітиці даних та цифрових технологіях.
Кадровий розвиток	Підвищення кваліфікації персоналу у сфері цифрових рішень та клієнтського сервісу.
Ринкова позиція	Зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому ринку та підготовка до виходу на зовнішні ринки.

Джерело: складено автором

Реалізація заходів сприятиме не лише фінансовому зміцненню підприємства, але й створенню додаткових робочих місць, підвищенню рівня оплати праці, зростанню податкових відрахувань до бюджету. Також очікується формування стійкого корпоративного іміджу, орієнтованого на інноваційність, клієнтоорієнтованість та соціальну відповідальність.

Таким чином, в результаті впровадження плану підвищення конкурентоспроможності, який включає CRM-систему та онлайн-платформу продажів, ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» переходить до якісно нового етапу розвитку. У найближчому майбутньому планується отримати результати:

- 1) підвищення рентабельності підприємства на понад 25%;
- 2) скорочення операційних витрат на 15–20%;
- 3) зростання обсягів продажів на 30–35%;
- 4) формування стійкої клієнтської бази, що забезпечить стабільний грошовий потік у середньостроковій перспективі.

В цілому, реалізація запропонованих заходів створює довгострокову основу для сталого розвитку ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА», підвищує його привабливість для інвесторів і партнерів, та сприяє досягненню стратегічної мети – зміцнення позицій підприємства на ринку та забезпечення стабільного економічного зростання.

Висновки до розділу 3.

1. Пріоритетними напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємства є цифровізація управлінських процесів, оптимізація взаємодії з клієнтами через впровадження сучасних ІТ-рішень та розширення присутності компанії на міжнародних ринках. Зокрема, важливими завданнями є: створення єдиної цифрової платформи управління клієнтськими замовленнями, автоматизація облікових і логістичних процесів, удосконалення аналітичної системи для прийняття управлінських рішень, а також формування міжнародних партнерств і залучення нових дистриб'юторів. Такі напрями дадуть змогу не лише підвищити операційну ефективність, а й покращити репутацію бренду, прискорити обробку замовлень, скоротити витрати та забезпечити стабільний розвиток у конкурентному середовищі.

2. Проведене економічне обґрунтування запропонованих проєктів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» свідчить про їхню економічну доцільність і ефективність.

Згідно з розрахунками, початкові інвестиції для реалізації Проєкту 1 («Цифрова платформа управління бізнес-процесами») становлять 1 250 тис. грн, тоді як Проєкт 2 («Розширення міжнародних партнерств») потребує 1 050 тис. грн.

Середній річний прибуток відповідно складає 600 та 750 тис. грн. Період окупності проєктів становить 2,08 та 1,4 роки, що свідчить про швидшу віддачу інвестицій у рамках Проєкту 2.

Рентабельність інвестицій (ROI) за весь період становить 144 % для Проєкту 1 та 214 % для Проєкту 2. Це означає, що кожна вкладена гривня приносить 44 грн та 114 грн прибутку відповідно.

Середньорічна норма рентабельності становить 48 % і 71,4 %, тобто Проєкт 2 генерує майже на третину більшу прибутковість на вкладений капітал.

3. Впровадження запропонованих проєктів дозволить значно посилити ринкові позиції підприємства та забезпечити його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Реалізація Проєкту 1 забезпечить цифрову трансформацію діяльності компанії, підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів, покращення контролю за витратами, підвищення продуктивності праці та скорочення часу на обробку замовлень. У середньостроковій перспективі це дозволить підприємству знизити операційні витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів та забезпечити стабільний грошовий потік.

Впровадження Проєкту 2 створить умови для виходу компанії на нові ринки збуту, диверсифікації клієнтської бази, розширення міжнародних партнерств і підвищення впізнаваності бренду. Очікується збільшення обсягу продажів, зростання експортного потенціалу та підвищення загальної прибутковості діяльності.

У комплексі реалізація обох проєктів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА», забезпечить збалансований розвиток компанії, зміцнить її ринкові позиції та дозволить адаптуватися до сучасних викликів євроінтеграційного середовища України.

ВИСНОВКИ

Проведені в кваліфікаційній роботі дослідження, дозволять зробити такі висновки.

1. Сутність і значення конкурентного середовища у сучасній економіці полягає в забезпеченні умов для розвитку підприємств, підвищенні ефективності їхньої діяльності та формуванні стратегічних переваг у боротьбі за споживача.

Аналіз конкурентного середовища є необхідним інструментом стратегічного управління підприємством, особливо у формуванні та підтриманні антикрихкості підприємства. Це допомагає підприємствам зрозуміти ринкову ситуацію, визначити можливості розвитку в конкурентному середовищі, джерела конкурентних переваг, зміцнити власні сили в кризових ситуаціях.

2. Дослідження методів аналізу конкурентного середовища дозволяє зробити висновок, що основними методами є модель «п'яти сил Портера», SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз та рейтингове оцінювання конкурентів.

Існуючі та послідовні положення дослідження ринкової конкуренції можна систематизувати у такі етапи: виявлення існуючих та потенційних конкурентів; моніторинг і розвідка конкурентів; виявлення сильних і слабких сторін конкурентів; визначення позиції конкурентів у галузі; створення стратегічних конкурентних переваг; формулювання конкурентних стратегій і методів.

3. Визначені показники та інструменти оцінки конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є: інтегральний показник конкурентоспроможності, частка ринку, якість і вартість послуг, рівень інноваційності та ділова репутація.

Продемонстровано доцільність проведення комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства з використанням іншого цільового підходу, що дозволяє визначити стратегічну конкурентну позицію

підприємства та її поточний рівень. Для оцінки поточної конкурентоспроможності рекомендується використовувати метод, заснований на теорії «ефективної конкуренції». Цей метод дозволяє комплексно зрозуміти ситуацію конкуренції на ринку, визначити основні фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності, допомагає підприємствам розвивати конкурентні переваги та запобігати ризикам діяльності.

4. ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» є транспортно-експедиторською компанією, яка надає комплекс логістичних послуг у морському, авіаційному та складському сегментах. Її діяльність зосереджена в стратегічному логістичному центрі – місті Одеса. ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» є однією з логістичних компаній, що працюють у сфері транспортно-експедиторських послуг на території України з 2007 року. Основна мета діяльності підприємства – забезпечення ефективного та безперебійного переміщення вантажів різними видами транспорту з урахуванням потреб клієнтів та особливостей міжнародних логістичних маршрутів. Компанія спеціалізується на організації вантажоперевезень морським, авіаційним транспортом, а також надає послуги зі зберігання вантажів, митного оформлення та повного логістичного супроводу. Маючи офіс в місті Одеса – ключовому транспортному вузлі півдня України – ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» активно використовує переваги географічного розташування та портової інфраструктури.

Аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» за 2023–2024 роки дозволяє зробити висновок про позитивну динаміку розвитку підприємства, незважаючи на складну економічну ситуацію в країні. За результатами аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» демонструє фінансову стабільність та має потенціал до подальшого зростання, особливо за умов посилення контролю за витратами, оптимізації логістичних процесів та збереження темпів реалізації основних послуг.

5. Для оцінки конкурентного середовища використовувалась модель Портера, яка дозволяє проаналізувати п'ять ключових конкурентних сил, що впливають на позицію підприємства в галузі.

Ринок логістичних послуг в Одесі характеризується високою конкуренцією, на якому працює велика кількість як великих міжнародних операторів (наприклад, Maersk, DHL, Kuehne+Nagel), так і локальних компаній, що надають спеціалізовані послуги. ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» повинна постійно адаптувати свої послуги до зростаючих вимог клієнтів, забезпечувати гнучкість, надійність та конкурентні тарифи.

Найвищі інтегральні показники отримали компанії DHL Global Forwarding та Kuehne+Nagel Україна — по 4,60, що свідчить про їхню сильну позицію на ринку, високу якість логістичних послуг, широкий спектр сервісів та стійку репутацію на міжнародному рівні. Ці компанії демонструють максимально високі оцінки за такими критеріями, як якість обслуговування, надійність, інноваційність та бренд-імідж.

Компанія Maersk Ukraine отримала інтегральний показник 4,15, що вказує на її достатньо конкурентну, але дещо нижчу позицію порівняно з лідерами ринку. Підприємство має високі оцінки за репутацією, спектром послуг та якістю обслуговування, однак поступається конкурентам за рівнем інноваційності та надійності.

Показник конкурентоспроможності ТОВ «ТГЛ Україна», який становить 3,75, є найнижчим серед аналізованих компаній. Основні слабкі сторони підприємства пов'язані з нижчими оцінками за критеріями «Репутація та бренд» та «Інноваційність», що знижує загальний рівень привабливості компанії на ринку. Разом з тим, ТОВ «ТГЛ Україна» демонструє достатньо високі оцінки за вартістю та якістю обслуговування, що може стати основою для посилення його ринкових позицій при впровадженні відповідних заходів підвищення конкурентоспроможності.

Основною перевагою ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» є комплексний підхід, гнучкість у обслуговуванні та адаптація під потреби українського ринку. Зона

росту для компанії – це активні інвестиції в цифровізацію, розширення логістичних маршрутів та зміцнення міжнародних партнерств.

Проведений аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера дозволив всебічно оцінити позицію ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» на ринку логістичних послуг у місті Одеса. Компанія функціонує в умовах високої конкуренції з боку як місцевих, так і глобальних операторів, що вимагає постійного вдосконалення сервісів, розширення партнерських мереж та впровадження інноваційних рішень.

Розрахована інтегральна оцінка зовнішнього середовища свідчить про те, що ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» працює в умовах сильного ринкового тиску, але має всі передумови для збереження і зміцнення своєї позиції: вдале географічне розташування, диверсифіковані логістичні послуги, технологічність та орієнтацію на клієнта. Подальша стратегія розвитку компанії має бути спрямована на інновації, розширення партнерської мережі та адаптацію до змін у міжнародному логістичному середовищі.

6. Сформований SWOT-аналіз показав, що ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» має низку важливих конкурентних переваг, серед яких: гнучкість у наданні послуг, орієнтація на клієнта, стратегічне розташування в місті Одеса та використання сучасних ІТ-рішень у логістиці. Це дозволяє компанії ефективно реагувати на зростаючі потреби ринку, зокрема у сфері мультимодальних перевезень та електронної комерції. Серед слабких сторін можна виокремити обмежені власні ресурси, недостатню міжнародну впізнаваність бренду та високу залежність від зовнішніх постачальників. Зовнішнє середовище також несе загрози: геополітичні ризики, посилення конкуренції з боку глобальних корпорацій та вплив валютних коливань на собівартість перевезень.

З огляду на це, стратегічним напрямом для ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» має стати розширення міжнародних партнерств, інвестиції у власну інфраструктуру та цифровізацію бізнес-процесів, що дозволить зміцнити

конкурентні позиції компанії на ринку та забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі.

Сформований PESTLE-аналіз показав, що на діяльність ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» найбільший вплив мають політичні (35%) та економічні (25%) фактори, що обумовлено війною, геополітичною нестабільністю та високими коливаннями економічного середовища. Значну роль відіграють соціальні фактори (20%), які формують попит на швидкі логістичні рішення, але при цьому створюють кадрові ризики. Технологічні фактори (10%) відкривають перспективи, проте вимагають значних інвестицій. Правові (5%) та екологічні (5%) фактори наразі менш вагомі, але можуть стати критичними у випадку змін регуляторної бази або посилення екостандартів.

Загалом, підприємство функціонує у складному, але перспективному зовнішньому середовищі: ризики високі, проте можливості для розвитку логістики в умовах інтеграції з ЄС і зростання попиту на швидкі доставки здатні компенсувати частину загроз.

7. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» серед інших учасників ринку проведена на основі розрахунку інтегральної оцінки. За результатами розрахунків ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» отримало показник 3,75, що свідчить про достатній рівень конкурентоспроможності на ринку транспортно-експедиторських послуг. Підприємство демонструє сильні позиції у вартості послуг, якості обслуговування та гнучкості співпраці.

Проте, порівняно з міжнародними конкурентами (DHL, Maersk, Kuehne+Nagel), компанія поступається за критеріями репутації, впізнаваності бренду та рівня інноваційності, що обмежує її можливості виходу на глобальний ринок.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» доцільно зосередитися на розвитку бренду, цифровізації процесів та розширенні спектру послуг у співпраці з міжнародними партнерами.

Сформований багатокутник конкурентоспроможності показав, що позиції ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» на ринку логістичних послуг є досить

сильними, проте потребують подальшого зміцнення у ряді напрямів. Компанія займає конкурентну позицію за рівнем цін, пропонуючи більш гнучкі тарифи, ніж міжнародні корпорації. Це дозволяє їй залучати клієнтів малого та середнього бізнесу.

ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» поступається світовим лідерам (DHL, Kuehne+Nagel) у стандартизації сервісу, але демонструє позитивну динаміку завдяки персоналізованому підходу та локальній клієнтоорієнтованості. У порівнянні з Maersk Ukraine чи DHL, компанія має обмежений масштаб глобальних рішень, проте компенсує це гнучкістю в наданні комплексних послуг на внутрішньому ринку.

Таким чином, ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» має стабільні позиції серед міжнародних конкурентів за рахунок вартості послуг та гнучкості, проте потребує вдосконалення у сфері репутації, інноваційності та розширення спектра глобальних рішень. Використання цих напрямів розвитку дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність і закріпити позиції на ринку.

8. Пріоритетними напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємства є цифровізація управлінських процесів, оптимізація взаємодії з клієнтами через впровадження сучасних ІТ-рішень та розширення присутності компанії на міжнародних ринках. Зокрема, важливими завданнями є: створення єдиної цифрової платформи управління клієнтськими замовленнями, автоматизація облікових і логістичних процесів, удосконалення аналітичної системи для прийняття управлінських рішень, а також формування міжнародних партнерств і залучення нових дистриб'юторів. Такі напрями дадуть змогу не лише підвищити операційну ефективність, а й покращити репутацію бренду, прискорити обробку замовлень, скоротити витрати та забезпечити стабільний розвиток у конкурентному середовищі.

9. Проведене економічне обґрунтування запропонованих проєктів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА» свідчить про їхню економічну доцільність і ефективність.

Згідно з розрахунками, початкові інвестиції для реалізації Проєкту 1 («Цифрова платформа управління бізнес-процесами») становлять 1 250 тис. грн, тоді як Проєкт 2 («Розширення міжнародних партнерств») потребує 1 050 тис. грн.

Середній річний прибуток відповідно складає 600 та 750 тис. грн. Період окупності проєктів становить 2,08 та 1,4 роки, що свідчить про швидшу віддачу інвестицій у рамках Проєкту 2.

Рентабельність інвестицій (ROI) за весь період становить 144% для Проєкту 1 та 214% для Проєкту 2. Це означає, що кожна вкладена гривня приносить 44 грн та 114 грн прибутку відповідно.

Середньорічна норма рентабельності становить 48% і 71,4%, тобто Проєкт 2 генерує майже на третину більшу прибутковість на вкладений капітал.

10. Впровадження запропонованих проєктів дозволить значно посилити ринкові позиції підприємства та забезпечити його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Реалізація Проєкту 1 забезпечить цифрову трансформацію діяльності компанії, підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів, покращення контролю за витратами, підвищення продуктивності праці та скорочення часу на обробку замовлень. У середньостроковій перспективі це дозволить підприємству знизити операційні витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів та забезпечити стабільний грошовий потік.

Впровадження Проєкту 2 створить умови для виходу компанії на нові ринки збуту, диверсифікації клієнтської бази, розширення міжнародних партнерств і підвищення впізнаваності бренду. Очікується збільшення обсягу продажів, зростання експортного потенціалу та підвищення загальної прибутковості діяльності.

У комплексі реалізація обох проектів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ТГЛ УКРАЇНА», забезпечить збалансований розвиток компанії, зміцнить її ринкові позиції та дозволить адаптуватися до сучасних викликів євроінтеграційного середовища України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базилевич В. Д. Економічна теорія. Політекономія. Практикум: навч. посіб. / за ред. В.Д. Базилевич. К. : Знання, 2010. 494 с.
2. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. К.: Основи, 2009. 390 с.
3. Ткачова Н. П. Наукові підходи до визначення терміну «конкуренція». *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. до 120-річчя Нац. ун-ту «Запорізька політехніка», 14-15 травня 2020 р. Запоріжжя. 2020. С. 330–332. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/47943> (дата звернення: 20.06.2025).
4. Гораль О. Конкуренція в умовах маркетингової орієнтації підприємств. Тернопіль: ТНТУ. 2020. С. 70–71. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/33105/2/MTPSNTS_2020_Horal_O-Competition_in_the_conditions_70-71.pdf (дата звернення: 20.06.2025)
5. Швидка Т. І. Економічна конкуренція: сучасний стан законодавчого забезпечення та перспективи його модернізації : монографія. Харків. 2020. с. 376. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFII_2020/Shvidka_2020.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.06.2025)
6. Щербак Т. А., Аврамич Я. В. Конкуренція та співробітництво: нові реалії. *Економічний простір*. 2024. № 190. с. 65–72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-54> URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1503/1447> (дата звернення: 20.06.2025).

7. Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 6. С. 8-12. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf (дата звернення: 20.06.2025).
8. Ламбен Ж. -Ж. Стратегічний маркетинг. Європейський підхід. К.: Наука, 2004. 798 с.
9. Павленко А .Ф., Шевченко Г. О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2005. 320 с.
10. Черваньов О. О. Стратегічний аналіз у системі управління підприємством: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 228 с.
11. Геєць В. М., Амоша О. І. Економічна безпека підприємства: монографія. Донецьк: ІЕП НАН України, 2006. 254 с.
12. Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. №6. С. 8-13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf (дата звернення: 22.06.2025).
13. Кіхая Ю. В. Сутність та значення конкурентного середовища підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 5. С. 68-78. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream> (дата звернення: 22.06.2025).
14. Мішкур О. В., Язвінська Н. Аналіз конкурентного середовища в забезпеченні антикрихкості підприємства. *Науковий вісник Київського політехнічного інституту імені Ігоря Сікорського*. 2023. №3. С. 156-159. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2024.4.2> URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7d8e6f62-3711-4ac0-a26c-c17a8f2e9b4f/content> (дата звернення: 22.06.2025).
15. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2020. №4. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.4.73](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.73) URL: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/75.pdf (дата звернення: 22.06.2025).

16. Хулій Г. Маркетингова стратегія та конкурентне позиціонування. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс. 2005. 800 с.

17. Катаєв А.В. Маркетингові дослідження. Модуль «Теорія маркетингових досліджень»: конспект лекцій для студентів напряму підготовки «Маркетинг». Харківський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету. Х.: ХТЕІ КНТЕУ, 2014. 46 с. URL: https://pathofscience.org/Library/Kataev_MR_1.pdf (дата звернення: 23.06.2025)

18. Бойко К.О. Етапи і методи дослідження конкурентного середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. №7. С. 64-66. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/2/18.pdf (дата звернення: 23.06.2025).

19. Астахова І. Маркетинг: Навч. посіб. Х.: ХНЕУ, 2006. 208 с.

20. Сумець О. М., Сомова О. Є., Пеліхов Є. Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства. Навчально-практичний посібник. 2-е вид., перероб. та доповн. Київ : «Видавничий дім «Професіонал», 2009. 280 с.

21. Довбня С., Красіна К. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3239> (дата звернення: 23.06.2025).

22. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 456 с.

23. Толмачова Г. В., Артеменко Л. П. Методика оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку*

підприємництва. 2015. № 4. С. 113-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_4_23 (дата звернення: 23.06.2025).

24. ТОВ «ТГЛ Україна». YouControl : веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34930385/ (дата звернення: 04.07.2025).

25. Реєстр членів «Асоціація міжнародних експедиторів України». ТГЛ Україна. Асоціація міжнародних експедиторів України : веб-сайт. URL: <https://ameu.org.ua/members/associate-members/item/111-tgl-ukraina> (дата звернення: 04.07.2025).

26. Фінансова звітність ТОВ «ТГЛ Україна» 2023-2024 роки. Clarity Project : веб-сайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/34930385/yearly-finances> (дата звернення: 04.07.2025).

27. DHL Global Forwarding. DHL Global Forwarding : веб-сайт. URL: <https://www.dhl.com/ua-uk/home/global-forwarding.html> (дата звернення: 08.09.2025).

28. Доставка до та з України. MAERSK : веб-сайт. URL: <https://www.maersk.com/local-information/europe/ukraine> (дата звернення: 08.09.2025)

29. Kuehne + Nagel. Kuehne + Nagel : веб-сайт. URL: <https://ua.kuehne-nagel.com/uk/> (дата звернення: 08.09.2025).

30. Послуги Морські вантажні перевезення. Kuehne + Nagel : веб-сайт. URL: <https://ua.kuehne-nagel.com/uk/-/poslugi/morski-perevezennya-vantazhiv> (дата звернення 08.09.2025).

31. Послуги Авіаперевезення – повітряні вантажі перевезення для досягнення ваших бізнес цілей. Kuehne + Nagel : веб-сайт. URL: <https://ua.kuehne-nagel.com/uk/-/poslugi/vantazhni-aviaperevezennya> (дата звернення 08.09.2025).

32. Послуги Автоперевезення по Європі. Kuehne + Nagel : веб-сайт. URL: <https://ua.kuehne-nagel.com/uk/-/avtoperevezennya> (дата звернення 08.09.2025).

33. Послуги Складська логістика та дистрибуція – управління комплексними ланцюгами постачання. Kuehne + Nagel : веб-сайт. URL: <https://ua.kuehne-nagel.com/uk/-/poslugi/skladaska-logistika> (дата звернення: 08.09.2025).

34. Здолайте глобальні зміни та досягніть нових висот. Логістика плюс Україна. DelMar Logistics : веб-сайт. URL: <https://ua.logisticsplus.com/> (дата звернення: 08.09.2025).

35. Офіційний сайт компанії «ТІС Логістик»: веб-сайт. URL: <https://nty.ua/> (дата звернення: 08.09.2025).

36. Соцька Ю.І. Методичний підхід до інтегральної оцінки конкурентного потенціалу комерційного банку. *Економіка та суспільство*. 2016. №2. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-85> URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/110.pdf (дата звернення: 08.09.2025).

37. Бугас В. В., Руднічок В. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. № 1(15). С. 210-216. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0118> URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/download/402/317> (дата звернення: 08.09.2025).

38. Тараненко І.В., Науменко В.С. Аналіз конкурентної ситуації на ринку для формування стратегічного вектору розвитку підприємства. *ACADEMY REVIEW*. 2025. № 1 (62). С. 211-226. DOI: <https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-1-62-15> URL: <https://ir.duan.edu.ua/items/427cbd5f-6156-4951-b944-d540c9f7281a> (дата звернення: 08.09.2025).

39. Гавриленко Н., Козіцька Н. Аналітичне забезпечення цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-38> URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1300> (дата звернення: 08.09.2025).

40. Попова Ю. М., Чуприна О. О., Демчина В. Р. Логістика та повоєнне відновлення економіки України: напрацювання стратегій сумісно з іноземними партнерами. *Економіка і суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-21> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5839/5780/> (дата звернення: 08.09.2025).

41. Дзямулич М. І., Лучечко Ю. М. Цифрова трансформація бізнесу як каталізатор впровадження зелених технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №5. С. 96–101. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.5.96> URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5881> (дата звернення: 08.09.2025).

42. Шматковська Т. О., Коробчук Т. І. Сучасні інформаційні та комунікаційні технології в моделюванні бізнес-процесів. *Економічний форум*. 2023. № 3. С. 156–161. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-68> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2678> (дата звернення: 08.09.2025).

43. Чуприна О. О., Колосок Є. В., Григоренко О. В. Гуманітарна логістика: особливості розвитку в сучасних реаліях. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-39> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3288> (дата звернення: 08.09.2025).

44. Яценко О. О. Маркетинг в умовах інформаційного перевантаження: як брендам виділятися в епоху надлишку даних. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-90> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5728> (дата звернення: 08.09.2025).

45. Григорак М. Ю. Інтелектуалізація логістики та управління ланцюгами поставок. 2017. 516 с. URL:

<https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0059417.pdf> (дата звернення: 10.10.2025).

46. Вінницький А. Удосконалення оцінювання результативності процесної інтеграції підприємств у ланцюгах постачання. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-52> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6183> (дата звернення: 10.10.2025).

47. Дзямулич М. І., Лучечко Ю. М. Цифрова трансформація бізнесу як каталізатор впровадження зелених технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №5. С. 96–101. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.5.96> URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5881> (дата звернення: 10.10.2025).

48. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О., Борисюк О. В. Великі дані та їх роль у формуванні цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. №3. С. 16–21. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03.016 URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35835> (дата звернення: 10.10.2025).

49. Чуприна О. О., Колосок Є. В., Григоренко О. В. Гуманітарна логістика: особливості розвитку в сучасних реаліях. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-39> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3288> (дата звернення: 10.10.2025).

50. Попова Ю., Чуприна, О., Демчина, В. Логістика та повоєнне відновлення економіки України: напрацювання стратегій сумісно з іноземними партнерами. *Економіка та суспільство*. 2025. №73. С.20-23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-21> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5839> (дата звернення: 10.10.2025).

51. Пристай Т. Поняття суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2018. №5. С.168.

URL: http://www.nvppp.in.ua/vip/2018/6/tom_1/6-1_2018.pdf#page=168 (дата звернення: 10.10.2025).

52. Стамбульська Х., Передало, Х. Теоретичні аспекти функціональної діагностики зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка і суспільство*. 2023. №57. с. 5-15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-14>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3133> (дата звернення: 10.10.2025).

53. Трушкіна Н., Сербіна Т. Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. №1. С. 101–114. DOI: 10.46299/j.isjmef.20220103.7 URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/54> (дата звернення: 10.10.2025).

54. Янишин Я. Логістичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. *Аграрна політика і вдосконалення економічних відносин в АПК*. 2020. №10. С. 48–52. DOI: <https://doi.org/110.31734/economics2020.27.048> (дата звернення: 10.10.2025).

55. Карінцева О. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223> (дата звернення: 10.10.2025).

56. Каринцева О. І., Харченко М. О., Мазін Ю.О., Фалько К.С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. *Вісник СумДУ Серія «Економіка»*. 2021. №3. С. 127–137. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1\(61\).23-25](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).23-25). URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223> (дата звернення: 10.10.2025).

57. Сігаєва Т., Місюкевич В., Тимченко А. Логістичне забезпечення міжнародної торгівлі: необхідність та стан в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-13>.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2726> (дата звернення: 10.10.2025).

58. Проектний аналіз: навчальний посібник /за ред. проф. Карпова В.А. К.: Видавничий дім «Кондор», 2019. 324 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Розрахунок очікуваного прибутку і показників ефективності від
впровадження запропонованих проєктів

Показник	Проєкт 1. Цифрова платформа	Проєкт 2. Міжнародне партнерство
Початкові інвестиції, тис. грн	1250	1050
Очікуване зростання обсягу продажів, %	15	25
Приріст чистого прибутку від реалізації проєкту, тис. грн	1800	2250
Чистий дисконтований дохід, тис. грн	$1800 - 1250 = 550$	$2250 - 1050 = 1200$
Рентабельність інвестицій, коефіцієнт	$1800/1250 = 1,44$	$2250 / 1050 = 2,14$
Рентабельність інвестицій (ROI), %	$(1800/1250)*100\%=144$	$(2250/1050)*100\%=214,3$
Період окупності, років	$1250/1800 = 2,1$ (року) (2 роки 1 місяць)	$1050/2250 = 1,4$ роки (1 рік 3 місяці)

Джерело: складено автором