

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

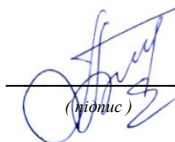
Факультет економіки та бізнесу
Кафедра «Економіки і бізнесу»
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Економіка»
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 Економіка
Спеціалізація (за наявності) _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Лариса БОЛТЯНСЬКА


(підпис)

(ім'я та прізвище)

« 20 » лютого 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Конкурентоспроможність підприємства та обґрунтування
концепції її підвищення»

Здобувач вищої освіти:


(підпис)

Сергій БУРДА

(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник:


(підпис)

к.е.н., доцент Лариса БОЛТЯНСЬКА

(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя, 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу
Кафедра «Економіки і бізнесу»
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Економіка»
 Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
 Спеціальність 051 Економіка
 Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО

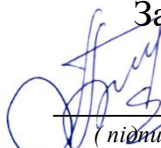
Гарант освітньо-професійної
 програми

Наталія ПОЧЕРНІНА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«24» жовтня 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

 _____
Лариса БОЛТЯНСЬКА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«25» жовтня 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи для здобувачів
ступеня вищої освіти «Магістр»

здобувача вищої освіти

Бурди Сергія

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Конкурентоспроможність підприємства та обґрунтування концепції її підвищення»

керівник роботи к.е.н., доцент Лариса БОЛТЯНСЬКА

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора університету від «21» жовтня 2024 року №486-С

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 17 лютого 2025 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: науково-теоретична література; статистичні дані України; статистичні дані області; статистична звітність суб'єкта господарювання

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ.

Розділ 1. Теоретико-методичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Розділ 2 Організаційно-економічна характеристика підприємства та оцінка його конкурентоспроможності.

Розділ 3. Обґрунтування концепції підвищення конкурентоспроможності ВПК «Ольвія»

Висновки.

Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу: _____

6. Дата видачі завдання «25» жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	28.10.2024 р.	
2	Розділ 1 Теоретико-методичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства	06.12.2024 р.	
3	Розділ 2 Організаційно-економічна характеристика підприємства та оцінка його конкурентоспроможності	29.12.2024 р.	
4	Розділ 3 Обґрунтування концепції підвищення конкурентоспроможності ВПК «Ольвія»	31.01.2025 р.	
5	Висновки, список використаних джерел	13.02.2024 р.	
6	Перевірка на плагіат	14.02.2025 р.	

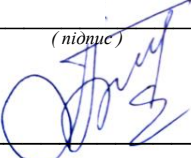
Здобувач вищої освіти


(підпис)

Сергій БУРДА

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

Лариса БОЛТЯНСЬКА

(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної магістерської роботи
на тему: «Конкурентоспроможність підприємства та обґрунтування концепції її
підвищення»

1. ВНЗ: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.
2. Рік завершення роботи: 2025 р.
3. Обсяг роботи: 82 сторінки
4. Кількість додатків:-.
5. Кількість ілюстрацій: 5
6. Кількість таблиць: 22
7. Кількість літературних джерел: 64

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення конкурентоспроможності та її підвищення вантажно-перевізною компанією «Олві» .

Предметом дослідження є відносини, що виникають між суб'єктами господарювання з приводу формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в обґрунтуванні концепції підвищення конкурентоспроможності ВПК «Олві», враховуючи внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на її діяльність.

Методи проведення досліджень: монографічний, наукової абстракції; системно-структурний; статистичний, графічний методи; логічного узагальнення.

Основні результати дослідження (наукові, практичні):

- уточнено теоретичні аспекти сутності конкурентоспроможності підприємства та основні чинники її формування;
- розроблено методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства, який базується на інтеграції економічних, організаційних та маркетингових показників;
- проведено детальний аналіз стану ринку вантажних перевезень України,
- оцінено поточний рівень конкурентоспроможності компанії «Олві»;
- запропоновано інструментарій для підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтовано фінансову ефективність інвестиційного проекту.

Ключові слова: конкурентоспроможність, інноваційний потенціал, організаційна структура, цінова стратегія, адаптивність, вантажні перевезення, ефективність управління, ринкові умови.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1.Сутність поняття конкурентоспроможності підприємства	8
1.2 Чинники формування конкурентоспроможності підприємства	13
1.3.Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства	21
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	26
2.1 Аналіз ринку вантажних перевезень в Україні	26
2.2 Загальна характеристика діяльності підприємства	33
2.3 Оцінка конкурентоспроможності ВПК «Олві» на ринку вантажних перевезень	42
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВПК «Ольвія»	48
3.1 Загальні відомості проекту	48
3.2 Характеристика підприємства.	49
3.3 Опис послуги	51
3.4 План маркетингу	53
3.5 Організаційний план	57
3.6 Виробничий план	59
3.7.Обсяг та джерела потрібних коштів	64
3.8 Фінансовий план	64
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Конкуренція, як важливий елемент ринкової економіки, є рушійною силою, яка стимулює підприємства до розвитку та вдосконалення. Здатність компанії передбачати ринкові тенденції та оперативно знаходити ефективні рішення дозволяє їй обігравати конкурентів і досягати успіху у своїй галузі. Конкуренція створює умови для «природного відбору», завдяки якому на ринку залишаються лише найбільш ефективні та життєздатні підприємства.

Таким чином, підвищення власної конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку є ключовим завданням для будь-якого підприємства. Для цього необхідно чітко розуміти потреби споживачів, оперативно реагувати на їх зміни та забезпечувати належну якість і достатню кількість продукції. Тільки так підприємство може забезпечити собі стабільне становище на сучасному ринку.

Дослідження конкурентоспроможності підприємств є актуальною темою як в Україні, так і за кордоном. Теоретичні аспекти сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» можна назвати багатоаспектним. Багато вітчизняних авторів присвятили свої праці дослідженню сутності конкурентного середовища, серед них В. Андріанов, Ю. Беленький, Д. Григорович, А. Поручник, Л. Кириченко, П. С. Зав'ялов, Л. Ш. Лозовський, А. Г. Поршнєв, Б. А. Райзберг, , Ю. Кіндзерський, О. Шевченко, Л. Калашникова та інш. та зарубіжних: М. Портер, Гері Хемел, К. Прахалад, П. Друкер, Р. Грант Д. Барні та інші.

Мета даного дослідження полягає в обґрунтуванні концепції підвищення конкурентоспроможності вантажно-перевізної компанії «Олві».

Для досягнення мети визначено наступні *завдання*:

- охарактеризувати основні підходи щодо сутності поняття конкурентоспроможність підприємства;
- визначити чинники формування конкурентоспроможності компанії;
- розглянути методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності компанії;

- проаналізувати ринок вантажних перевезень в Україні;
- дослідити діяльність ВПК «Олві»;
- оцінити конкурентоспроможність ВПК «Олві»;
- обґрунтувати концепції підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;

У якості предмета дослідження виступають відносини, що виникають між суб'єктами господарювання різного рівня з приводу розвитку інноваційної діяльності.

Об'єктом дослідження є напрями забезпечення конкурентоспроможності ВПК «Олві».

Теоретико-методичною основою дослідження стали наукова і навчальна література, матеріали періодичних видань, законодавчо-нормативна база, дані Державної служби статистики України та міжнародних рейтингових агентств, джерела Internet тощо.

В магістерській роботі були використані наступні *методи дослідження*: монографічний, наукової абстракції; системно-структурний; статистичний, графічний методи; логічного узагальнення

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних та практичних аспектів формування конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення сформульованих в роботі теоретичних положень, висновків та рекомендацій полягає в практичному застосуванні в сфері господарської діяльності товариства.

Структура роботи. Наукова робота складається з трьох розділів та семи підрозділів, виконана на 82 сторінках комп'ютерного тексту, містить 22 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел включає 64 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є однією з центральних категорій сучасної економічної науки, яка відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції. Це поняття охоплює широкий спектр економічних, управлінських та соціальних аспектів, що визначають успіх підприємства на ринку. Згідно з дослідженнями вітчизняних науковців, конкурентоспроможність можна визначити як комплексну характеристику підприємства, яка включає його здатність виробляти продукцію або послуги, що задовольняють потреби споживачів, і одночасно забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі [4, 25, 24, 59, 7, 32]. Це поняття інтегрує як внутрішні аспекти діяльності підприємства (ресурси, технології, управління), так і зовнішні чинники (ринкові умови, конкуренція, державна політика).

У вітчизняній економічній науці конкурентоспроможність підприємства часто розглядається через призму його здатності до інноваційного розвитку. Згідно з дослідженнями Шевченко Л. С. [32], конкурентоспроможність підприємства безпосередньо пов'язана з його здатністю впроваджувати нові технології, оптимізувати виробничі процеси та забезпечувати високу якість продукції. Це підкреслює важливість інновацій як основного джерела конкурентних переваг. Крім того, конкурентоспроможність підприємства включає його здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні кризи, технологічні зміни та глобальна конкуренція.

Конкурентоспроможність також можна розглядати як динамічну категорію, яка постійно змінюється під впливом різних факторів. Науковці Р. Лупака та Т. Васильців стверджують, що конкурентоспроможність підприємства залежить від його здатності до швидкого реагування на зміни ринкових умов та формування

нових конкурентних переваг. [37] Це підкреслює важливість стратегічного управління та постійного моніторингу зовнішнього середовища.

У сучасних умовах глобалізації та інтенсифікації конкуренції роль конкурентоспроможності підприємства значно зросла. Вона стає основним чинником, який визначає можливість підприємства виживати та розвиватися в умовах динамічного ринкового середовища. Конкурентоспроможність підприємства є ключовим елементом його стратегічного розвитку, оскільки дозволяє забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі.

Сучасний ринок характеризується високою мінливістю та невизначеністю, що зумовлює необхідність постійного адаптування підприємств до нових умов. Конкурентоспроможність дозволяє підприємствам не лише витримувати конкуренцію, але й активно впливати на ринкову ситуацію, формуючи нові потреби споживачів та пропонуючи інноваційні рішення. Згідно з дослідженнями С. Гринкевича [30], саме здатність до інноваційного розвитку є основним джерелом конкурентних переваг у сучасних умовах. Крім того, конкурентоспроможність підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні економічного розвитку країни. Конкурентоспроможні підприємства сприяють зростанню ВВП, створенню нових робочих місць та підвищенню рівня життя населення. Конкурентоспроможність підприємств є основним чинником економічної стабільності та розвитку. Вона також сприяє залученню інвестицій та розвитку інфраструктури, що є важливим для загального економічного прогресу.

У контексті глобалізації конкурентоспроможність підприємства набуває нового значення. Т. Ковальчу та В. Загарій [35] в дослідженнях зазначали, що підприємства, які здатні конкурувати на міжнародному рівні, мають значні переваги перед іншими. Вони можуть виходити на нові ринки, залучати іноземні інвестиції та використовувати передові технології. Це підкреслює важливість конкурентоспроможності як основного чинника успіху в умовах глобальної економіки.

Конкурентоспроможність тісно пов'язана з ефективністю діяльності підприємства. Ефективність діяльності підприємства визначається його

здатністю досягати поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів. Конкурентоспроможність, у свою чергу, відображає здатність підприємства досягати цих цілей в умовах ринкової конкуренції. Таким чином, конкурентоспроможність є основним чинником, який визначає ефективність діяльності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо впливає на його фінансові результати [38]. Підприємства, які мають високу конкурентоспроможність, здатні забезпечувати стабільний прибуток та зростання вартості бізнесу. Це підкреслює важливість конкурентоспроможності як основного чинника ефективності діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність також впливає на управлінські процеси підприємства. Ефективне управління є основним чинником, який забезпечує високу конкурентоспроможність. Це включає оптимізацію виробничих процесів, ефективне використання ресурсів та впровадження сучасних методів управління. Таким чином, конкурентоспроможність і ефективність діяльності підприємства є взаємопов'язаними поняттями, які визначають успіх підприємства на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства є багатовимірною категорією, яка відображає його здатність ефективно функціонувати та займати стійкі позиції на ринку. У науковій літературі виділяють кілька підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства, серед яких ресурсний, функціональний, стратегічний та інтегральний підходи:

1. Ресурсний підхід - розглядає конкурентоспроможність як результат ефективного використання ресурсів підприємства. Згідно з цим підходом, підприємство досягає конкурентних переваг завдяки наявності та вмінню ефективно використовувати унікальні ресурси та компетенції, які є важкими для імітації конкурентами. До таких ресурсів належать матеріальні, фінансові, людські та інформаційні ресурси. Як зазначають Бочко О.Ю. та Кожушко П.І. [22], ефективне управління ресурсами дозволяє підприємству знижувати витрати, підвищувати якість продукції та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності.

2. Функціональний підхід - визначає конкурентоспроможність як здатність підприємства задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти. Цей

підхід акцентує увагу на якості продукції або послуг, рівні обслуговування, асортименті та інших характеристиках, які є важливими для споживачів. Згідно з дослідженням Базики О.В. [6], підприємства, які орієнтовані на споживача та постійно вдосконалюють свої продукти відповідно до змінних потреб ринку, досягають вищого рівня конкурентоспроможності.

3. Стратегічний підхід - розглядає конкурентоспроможність як результат реалізації підприємством ефективних конкурентних стратегій. Цей підхід підкреслює важливість довгострокового планування та вибору стратегічних напрямків розвитку, які дозволяють підприємству займати стійкі позиції на ринку. Як зазначає Бочко О.Ю. та Кожушко П.І. [21], розробка та впровадження стратегії диференціації або лідерства за витратами можуть забезпечити підприємству значні конкурентні переваги.

4. Інтегральний підхід - розглядає конкурентоспроможність як комплексну характеристику підприємства, яка поєднує в собі елементи ресурсного, функціонального та стратегічного підходів. Цей підхід підкреслює, що для досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємство повинно ефективно управляти своїми ресурсами, задовольняти потреби споживачів та реалізовувати ефективні стратегії розвитку. Інтегральний підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про конкурентоспроможність підприємства та визначити напрями для її підвищення [6]

Конкурентоспроможність підприємства є багатовимірною категорією, що відображає його здатність ефективно функціонувати та займати стійкі позиції на ринку. Вона тісно пов'язана з іншими економічними категоріями, такими як ефективність, інновації та сталий розвиток. Розглянемо взаємозв'язок конкурентоспроможності з цими категоріями:

1. Конкурентоспроможність та ефективність.

Ефективність підприємства визначається як здатність досягати поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів. Вона включає фінансові показники (рентабельність, прибуток) та операційну ефективність, що проявляється у здатності оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати та забезпечувати високу якість продукції. Як зазначає Шевченко Л.С., ефективне

управління ресурсами та процесами є основою конкурентоспроможності підприємства [36]

У свою чергу, конкурентоспроможність підприємства вимагає високого рівня ефективності, оскільки зменшення витрат або досягнення високої якості товарів чи послуг дозволяє пропонувати їх за конкурентоспроможними цінами, що сприяє залученню більшої кількості споживачів. Ефективне управління ресурсами і процесами забезпечує зростання конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

2. Конкурентоспроможність та інновації.

Інновації є важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах швидких змін на ринку та технологічного розвитку. Вони є основою для вдосконалення продукції, виробничих процесів, а також для розвитку нових моделей бізнесу, що дає підприємствам можливість випереджати конкурентів. Шевченко Л.С. вважає, що інновації сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства шляхом трансформації форм і методів забезпечення конкурентоспроможності [36]

Конкурентоспроможність, безпосередньо пов'язана з інноваціями, передбачає не тільки постійне вдосконалення вже існуючих продуктів, але й здатність підприємства до розробки нових рішень, технологій і бізнес-процесів. Завдяки інноваціям підприємства можуть пропонувати споживачам унікальні продукти, знижувати витрати, покращувати якість обслуговування та створювати нові ринкові ніші. Інноваційна діяльність також підвищує гнучкість підприємства, дозволяючи швидше реагувати на зміни в споживчих уподобаннях та зовнішньому середовищі, що в свою чергу підвищує його конкурентоспроможність.

3. Конкурентоспроможність та сталий розвиток.

Сталий розвиток підприємства передбачає досягнення рівноваги між економічними, екологічними та соціальними аспектами діяльності, що є основою довгострокової конкурентоспроможності. В умовах глобалізації та зростаючої уваги до екологічних та соціальних питань, підприємства повинні впроваджувати стратегії сталого розвитку, які враховують вплив їх діяльності на навколишнє

середовище та суспільство в цілому. В своїй праці Шевченко Л.С. стверджує, що сталий розвиток є важливим аспектом забезпечення конкурентоспроможності підприємства [6].

Сталий розвиток впливає на конкурентоспроможність через кілька основних аспектів:

- Екологічна відповідальність - зниження екологічного сліду та впровадження ресурсозберігаючих технологій дозволяють зменшити витрати, покращити імідж підприємства і зробити його продукцію більш привабливою для споживачів, що цінують екологічні фактори.
- Соціальна відповідальність - впровадження соціальних ініціатив і підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності (CSR) сприяє лояльності споживачів і покращує репутацію підприємства на ринку [51].

Таким чином, конкурентоспроможність і сталий розвиток перебувають у тісному взаємозв'язку, і підприємства, які здатні ефективно поєднувати економічні, соціальні та екологічні аспекти, мають більший потенціал для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

1.2 Чинники формування конкурентоспроможності підприємства

Формування конкурентоспроможності підприємства здійснюється під впливом різноманітних факторів, які в своїй сукупності можна розділити на внутрішні, зовнішні фактори та окремо можна відзначити фактори, що впливають на довгострокову конкурентоспроможність.

1. Внутрішні чинники формування конкурентоспроможності підприємства

Внутрішні чинники формування конкурентоспроможності підприємства визначаються внутрішньою організацією, використанням ресурсів та інноваційним потенціалом. Вони можуть значною мірою впливати на здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку та підтримувати свою конкурентну позицію.

1.1 Організаційно-управлінська структура підприємства. Організаційно-управлінська структура підприємства є основою, що визначає ефективність його

функціонування. Це включає не лише формальну побудову управлінських ієрархій, але й внутрішні комунікації, механізми прийняття рішень, розподіл повноважень та відповідальності. Організаційна структура визначає швидкість і якість реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища, здатність приймати оптимальні рішення і знижувати внутрішні витрати. Також важливою складовою є здатність управлінської команди приймати інноваційні рішення, що допомагає підприємству ефективно конкурувати з іншими гравцями на ринку.

Згідно з дослідженням авторів, гнучкість організаційної структури дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін на ринку і своєчасно реагувати на конкурентні виклики [40]/ Це, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність, оскільки забезпечує швидке реагування на зміни попиту, зміну технологій чи зміни в поведінці споживачів.

Іншою важливою характеристикою організаційної структури є координація роботи підрозділів, що дозволяє забезпечити ефективне виконання стратегічних завдань та мінімізувати ризики, пов'язані з недостатньою координацією на рівні управління.

1.2 Ефективність використання ресурсів (фінансових, людських, матеріальних)

Ефективність використання ресурсів — ключовий внутрішній чинник, який безпосередньо впливає на здатність підприємства бути конкурентоспроможним. Включає в себе не лише ефективне управління матеріальними та фінансовими ресурсами, але й ефективне використання людських ресурсів.

Фінансові ресурси є основою для розвитку підприємства та реалізації інвестиційних проектів, тому управління фінансами, оптимізація витрат та залучення додаткових джерел фінансування є важливими факторами для підтримки конкурентоспроможності. Неефективне використання фінансів може призвести до фінансових втрат, що ускладнює конкуренцію, особливо в умовах економічної нестабільності.

Людські ресурси також є важливою складовою. Система управління персоналом, здатність підвищувати кваліфікацію працівників, мотивувати їх на

досягнення результатів та залучати висококваліфіковані кадри сприяє підвищенню продуктивності праці, що, в свою чергу, впливає на зниження витрат і підвищення якості продукції. Професор Л.Є. Довгань підкреслює, що ефективне використання потенціалу людських ресурсів, зокрема через систему навчання та розвитку персоналу, є необхідним для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно ефективно використовувати потенціал людських ресурсів, зокрема через систему навчання та розвитку персоналу [61]/

Матеріальні ресурси, у свою чергу, забезпечують виробничі процеси, тому оптимізація витрат на матеріали, сировину та устаткування має прямий вплив на конкурентоспроможність підприємства. Це включає також правильну організацію постачання, складування та використання матеріалів, що дозволяє підприємству підтримувати безперервний процес виробництва без затримок та непотрібних витрат.

1.3. Інноваційний потенціал і технологічна база

Інноваційний потенціал підприємства є однією з ключових умов для забезпечення його конкурентоспроможності, оскільки в умовах глобалізації та технологічного розвитку здатність впроваджувати нові ідеї, технології та методи роботи дозволяє підприємствам знаходити нові джерела конкурентних переваг.

Одним з основних факторів інноваційного потенціалу є науково-дослідна діяльність та впровадження результатів досліджень у виробництво. Підприємства, що активно інвестують у науково-дослідницьку роботу, мають можливість створювати нові продукти, вдосконалювати існуючі технології, що дозволяє підвищити якість продукції, зменшити витрати та зберігати лідерство на ринку. Відзначено важливість інновацій для підтримки конкурентоспроможності через впровадження нових технологій і розробку нових продуктів, що дозволяє підприємствам отримати доступ до нових ринків і поліпшити свої позиції на існуючих [30].

Технологічна база підприємства визначає його здатність використовувати сучасні технології для виробництва продукції, що дозволяє не тільки

підвищувати якість, але й знижувати витрати на виробництво. Впровадження нових технологій дає можливість забезпечити більш високу продуктивність праці, економити енергоресурси, зменшувати витрати на матеріали та зберігати конкурентоспроможні ціни на продукцію. Інноваційний потенціал підприємства, обумовлений технологічною базою, забезпечує довгострокову стійкість підприємства, оскільки дозволяє йому адаптуватися до змін у технологічному середовищі та залишатися конкурентоспроможним навіть в умовах швидких технологічних змін.

2. Зовнішні чинники формування конкурентоспроможності підприємства

Зовнішні чинники конкурентоспроможності підприємства охоплюють широкий спектр факторів, що знаходяться поза межами безпосереднього контролю підприємства, але мають вирішальний вплив на його здатність залишатися конкурентоспроможним на ринку. До цих чинників належать ринкові умови, конкуренція на ринку, поведінка споживачів, а також нормативно-правове середовище і державне регулювання.

2.1 Ринкові умови та кон'юнктура

Ринкові умови є одним з ключових факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства. Вони охоплюють широкий спектр змін, що відбуваються на ринку товарів і послуг, а також економічні умови, в яких підприємство функціонує. Ринкова кон'юнктура відображає загальну ситуацію на ринку, зокрема попит на товари та послуги, рівень цін, наявність і силу конкурентів, а також економічну ситуацію в країні та світі.

Попит та пропозиція є одними з основних елементів, що формують ринкові умови. Зміна попиту на певний товар або послугу може суттєво вплинути на конкурентоспроможність підприємства. У той час, коли попит зростає, підприємства мають можливість збільшити обсяги виробництва, що дозволяє знижувати собівартість продукції і зміцнювати свою позицію на ринку. Однак, коли попит падає, підприємствам доводиться шукати нові стратегії, щоб зберегти свою конкурентоспроможність.

Інфляційні процеси також мають важливе значення для ринкових умов. Вони можуть спричиняти підвищення витрат на сировину, енергоресурси та

робочу силу, що може впливати на конкурентоспроможність підприємства. Автори стверджують, що високі темпи інфляції негативно впливають на господарську діяльність підприємств, знецінюючи доходи та підвищуючи витрати на виробництво, що може призвести до підвищення цін на кінцеву продукцію та зниження конкурентоспроможності [29]

Зміни в економічному середовищі та політичні фактори також значною мірою визначають ринкову кон'юнктуру. Такі явища, як фінансові кризи, коливання валютних курсів або зміни в податковому законодавстві можуть серйозно вплинути на бізнес, зокрема на можливість імпорту чи експорту товарів, доступ до кредитних ресурсів або вплив на витрати.

2.2 Конкуренція на ринку і поведінка споживачів

Конкуренція на ринку є одним із основних факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства. Конкуренція змушує підприємства постійно вдосконалювати свою продукцію, знижувати витрати, впроваджувати нові технології, щоб не відставати від конкурентів і зберігати свою частку на ринку.

Типи конкуренції можуть значно впливати на стратегії підприємства. Це може бути як пряма конкуренція між підприємствами, що пропонують аналогічні продукти або послуги, так і непряма конкуренція, де підприємства змагаються за однакову цільову аудиторію, але пропонують різні продукти чи послуги. Підкреслюється важливість врахування типу конкуренції при формуванні стратегії підприємства, оскільки різні типи конкуренції вимагають різних підходів до управління конкурентоспроможністю [62]

Поведінка споживачів також має істотний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Сучасні споживачі все більше орієнтуються на інноваційні продукти та послуги, що відповідають їхнім вимогам, потребам у якості та екологічності. Тому підприємства, що спостерігають за змінами в перевагах споживачів та адаптуються до цих змін, можуть значно підвищити свою конкурентоспроможність.

Аналіз переваг споживачів, вивчення їх запитів і очікувань дозволяє підприємствам спрогнозувати майбутні тенденції та забезпечити відповідність продукції і послуг вимогам ринку, що підвищує їх конкурентоспроможність.

2.3 Нормативно-правове середовище та державне регулювання

Нормативно-правове середовище є ще одним важливим зовнішнім чинником, який формує конкурентоспроможність підприємства. Наявність або відсутність державного регулювання може змінити умови для ведення бізнесу, зокрема через зміни в податковому законодавстві, екологічних нормах, або в державних програмах підтримки підприємств.

Державне регулювання може мати як позитивний, так і негативний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Підтримка з боку держави може полегшити доступ підприємств до фінансових ресурсів, знизити податковий тиск, створити сприятливі умови для інвестицій. Наприклад, програми підтримки інновацій або зелених технологій можуть допомогти підприємствам зберігати конкурентні переваги, особливо у періоди економічної нестабільності.

Міжнародне регулювання також має значний вплив, особливо для підприємств, які працюють на експортних ринках. Це включає як правила міжнародної торгівлі, так і екологічні стандарти, що регулюють вивіз товарів. Спільні стандарти якості, що встановлюються міжнародними організаціями, можуть виступати як бар'єри для нових гравців на ринку, але одночасно стимулюють підприємства до підвищення своєї якості продукції та послуг.

3. Фактори, що впливають на довгострокову конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є не лише результатом поточних ринкових умов, але й відображає здатність підприємства до сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Фактори, що визначають довгострокову конкурентоспроможність, включають стратегічні аспекти, як-от сталий розвиток, гнучкість підприємства та рівень репутації бренду. Всі ці фактори тісно взаємопов'язані, а їхній успішний розвиток допомагає підприємствам адаптуватися до змін і зберігати конкурентні переваги.

3.1 Сталий розвиток і корпоративна соціальна відповідальність

Сталий розвиток став важливим компонентом стратегії підприємств на глобальному рівні. Сталий розвиток включає в себе не тільки економічні аспекти, але й соціальні та екологічні. В умовах глобалізації та зростаючої уваги до питань охорони навколишнього середовища, підприємства, що активно впроваджують принципи сталого розвитку, можуть забезпечити собі довгострокову конкурентоспроможність. Сталий розвиток передбачає ефективне використання ресурсів, зниження шкідливих викидів, зменшення негативного впливу на екологію та інтеграцію соціальних інтересів в стратегії підприємства.

Одним із ключових аспектів сталого розвитку є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Компанії, які активно реалізують КСВ, набувають довіри серед споживачів, інвесторів і партнерів, що значно підвищує їх конкурентоспроможність. За результатами досліджень, підприємства, які активно працюють над своїм соціальним іміджем і враховують інтереси суспільства, зазвичай мають стійке фінансове становище, а їхня продукція та послуги користуються більшим попитом.

Екологічні ініціативи підприємств також стали важливим чинником довгострокової конкурентоспроможності. Наприклад, компанії, які впроваджують технології для зменшення викидів CO₂ або активно займаються переробкою відходів, мають переваги в умовах посилення екологічних вимог з боку державних органів та міжнародних стандартів [59]

3.2 Гнучкість і адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі

Одним з найважливіших факторів довгострокової конкурентоспроможності є здатність підприємства швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Гнучкість і адаптивність дозволяють підприємствам зберігати конкурентні переваги навіть у умовах криз, економічних коливань чи змін у політичному середовищі.

Гнучкість підприємства відображається в його здатності змінювати свою структуру, бізнес-моделі або процеси, аби ефективно реагувати на зовнішні виклики. Вона включає в себе швидке реагування на зміну попиту, перехід на нові технології або адаптацію до нових економічних реалій.

Адаптивність є тісно пов'язаною з гнучкістю і характеризується здатністю підприємства змінювати свою стратегію в залежності від зовнішніх змін. Це вимагає від компанії вміння прогнозувати можливі зміни на ринку і оперативно реалізовувати нові підходи до ведення бізнесу.

Як зазначають дослідження Ю.П. Іванова [37], підприємства, які володіють високим рівнем гнучкості, здатні не лише швидко реагувати на зміни в умовах зовнішнього середовища, але й активно формувати нові ринкові ніші, що дозволяє їм не лише виживати, а й зростати в складних умовах.

3.3 Рівень репутації та бренду підприємства

Репутація та бренд є важливими активами підприємства, що мають прямий вплив на його довгострокову конкурентоспроможність. Якісне управління репутацією та брендом забезпечує позитивне сприйняття компанії споживачами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Репутація підприємства формує довіру до нього на ринку, а це сприяє збереженню та збільшенню клієнтської бази, залученню інвесторів, що є необхідним для довгострокового розвитку.

Бренд підприємства виступає як основний елемент його ідентичності на ринку. Сильний бренд дозволяє підприємству виділятися серед конкурентів і стати символом якості та надійності. Формування позитивного бренду вимагає постійної роботи над якістю продукції, маркетинговими комунікаціями, а також управлінням емоційним сприйняттям споживачів.

Підприємства, які мають сильний бренд і хорошу репутацію, здатні залучати більше клієнтів, що забезпечує їм стійкі позиції на ринку навіть в умовах високої конкуренції. Крім того, такі компанії мають кращі можливості для формування стратегічних партнерств, залучення нових інвесторів та виходу на нові ринки.

1.3.Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим етапом у стратегічному управлінні, оскільки дозволяє визначити його сильні та слабкі сторони, а також розробити заходи для підвищення конкурентних переваг. Основні методи оцінки конкурентоспроможності включають аналіз фінансових показників, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матричні методи та інтегральні підходи. Кожен із цих методів має свої переваги та обмеження, і їх вибір залежить від специфіки діяльності підприємства, цілей дослідження та доступних даних.

Фінансові методи оцінки конкурентоспроможності базуються на аналізі таких показників, як рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість та інші. Вони дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів підприємства та його здатність генерувати прибуток. Фінансові показники є важливим інструментом для оцінки конкурентоспроможності, оскільки вони відображають реальний стан підприємства та його здатність конкурувати на ринку [60].

Порівняльний аналіз, або бенчмаркінг, передбачає порівняння показників діяльності підприємства з аналогічними показниками конкурентів. Цей метод дозволяє визначити місце підприємства на ринку та виявити напрямки для покращення. Порівняльний аналіз є ефективним інструментом для оцінки конкурентоспроможності, оскільки він дозволяє виявити конкурентні переваги та недоліки підприємства.

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших методів оцінки конкурентоспроможності. Він передбачає аналіз сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища. SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити конкурентоспроможність підприємства та розробити стратегії для підвищення його конкурентних переваг.

Умови невизначеності зовнішнього середовища значно ускладнюють процес оцінки конкурентоспроможності підприємства. Невизначеність може бути викликана економічними кризами, політичними змінами, технологічними

інноваціями та іншими факторами. У таких умовах традиційні методи оцінки конкурентоспроможності можуть бути недостатньо ефективними, оскільки вони не враховують динамічність та непередбачуваність зовнішнього середовища.

Однією з основних особливостей оцінки конкурентоспроможності в умовах невизначеності є необхідність врахування ризиків. Ризики можуть значно вплинути на конкурентоспроможність підприємства, тому їх оцінка є важливим елементом аналізу [63]. Для цього використовуються такі методи, як аналіз сценаріїв, Monte Carlo-симуляція та інші.

Іншою особливістю оцінки конкурентоспроможності в умовах невизначеності є необхідність врахування динамічних змін у зовнішньому середовищі. Традиційні методи оцінки конкурентоспроможності часто базуються на історичних даних, які можуть бути недостатньо репрезентативними в умовах швидких змін. Тому для оцінки конкурентоспроможності в умовах невизначеності необхідно використовувати методи, які дозволяють враховувати динаміку зовнішнього середовища, такі як PEST-аналіз та аналіз трендів.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати на три основні групи: кількісні, якісні та комплексні методи. Кожна з цих груп має свої особливості та застосовується в залежності від цілей дослідження та доступних даних.

1. Кількісні методи - базуються на використанні числових даних для оцінки конкурентоспроможності. До них належать фінансові методи, порівняльний аналіз та матричні методи. Фінансові методи дозволяють оцінити ефективність діяльності підприємства на основі таких показників, як рентабельність, ліквідність та фінансова стійкість. Наприклад, рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE) дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів підприємства. Ліквідність, у свою чергу, відображає здатність підприємства забезпечувати свої короткострокові зобов'язання. Порівняльний аналіз передбачає порівняння показників діяльності підприємства з аналогічними показниками конкурентів. Цей метод дозволяє визначити місце підприємства на ринку та виявити напрямки для покращення. Наприклад, порівняння рівня витрат, продуктивності праці чи якості продукції з

конкурентами дозволяє виявити слабкі сторони та розробити стратегії для їх усунення

Матричні методи, такі як матриця БКГ та матриця Мак-Кінзі, дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства на основі аналізу його ринкової позиції та темпів зростання. Матриця БКГ, наприклад, дозволяє класифікувати продукти підприємства на чотири категорії: "зірки", "дойні корови", "темні коні" та "собаки". Це допомагає визначити стратегічні напрямки розвитку підприємства

2. Якісні методи - базуються на аналізі нечислових даних та включають SWOT-аналіз, PEST-аналіз та інші. SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Наприклад, сильні сторони можуть включати високу якість продукції, інноваційний потенціал або сильний бренд, тоді як слабкі сторони можуть бути пов'язані з низькою ефективністю виробництва чи недостатнім рівнем фінансування. Можливості можуть включати вихід на нові ринки, а загрози – зростання конкуренції чи економічні кризи.

PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на конкурентоспроможність підприємства. Наприклад, політичні фактори можуть включати зміни в законодавстві, економічні – коливання валютних курсів, соціальні – зміни у поведінці споживачів, а технологічні – появу нових технологій. PEST-аналіз є ефективним інструментом для оцінки конкурентоспроможності в умовах невизначеності, оскільки він дозволяє враховувати широкий спектр зовнішніх факторів. Згідно з дослідженнями [52] якісні методи є ефективним інструментом для оцінки конкурентоспроможності в умовах невизначеності, оскільки вони дозволяють враховувати нечислові фактори, такі як репутація підприємства, якість управління та інші.

3. Комплексні методи - поєднують кількісні та якісні підходи і дозволяють отримати більш повну картину конкурентоспроможності підприємства. До них належать рейтингові методи, методи багатокритеріального аналізу та інші. Рейтингові методи дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства

на основі сукупності показників, які враховують як фінансові, так і нефінансові фактори. Наприклад, рейтингові методи можуть включати оцінку фінансової стійкості, якості управління, інноваційного потенціалу та інших показників. Комплексні методи є найбільш ефективними для оцінки конкурентоспроможності в умовах невизначеності, оскільки вони дозволяють враховувати широкий спектр факторів та отримувати більш об'єктивну оцінку, поєднують кількісні та якісні підходи і дозволяють отримати більш повну картину конкурентоспроможності підприємства. Ці методи є особливо ефективними в умовах невизначеності, оскільки вони дозволяють враховувати широкий спектр факторів.

Методи багатокритеріального аналізу дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства на основі декількох критеріїв, які можуть мати різну вагу, можуть включати оцінку фінансових показників, якості продукції, рівня інновацій та інших факторів. методи багатокритеріального аналізу є ефективним інструментом для оцінки конкурентоспроможності в умовах невизначеності, оскільки вони дозволяють враховувати широкий спектр факторів та отримувати більш об'єктивну оцінку [44].

Висновок до розділу 1.

У першому розділі дослідження було проведено комплексний аналіз теоретичних та методологічних основ забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність виявилася як багатовимірною категорією, що охоплює здатність суб'єкта господарювання функціонувати ефективно у ринкових умовах, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори. Дослідження показало, що ключовими аспектами є інноваційний потенціал, ефективне управління ресурсами, адаптивність до ринкових змін та стратегічне планування.

Внутрішні чинники, такі як організаційно-управлінська структура, ефективність використання ресурсів та технологічна база, мають вирішальне значення для формування конкурентоспроможності. Особливо важливим є інноваційний потенціал, який дозволяє підприємствам впроваджувати нові

технології та продукти, що створює передумови для довгострокового успіху. Зовнішні чинники, включаючи ринкові умови, конкуренцію, поведінку споживачів та нормативно-правове середовище, також суттєво впливають на здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним.

Оцінка конкурентоспроможності потребує застосування різноманітних методів, які можуть бути кількісними, якісними чи комплексними. Кількісні методи, такі як фінансовий аналіз та матричні методи, дозволяють отримати конкретні числові показники ефективності. Якісні методи, наприклад SWOT-аналіз та PEST-аналіз, допомагають зрозуміти нематеріальні аспекти, такі як репутація та політичні фактори. Комплексні методи, поєднуючи обидва підходи, дають найбільш повну картину стану конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах невизначеності.

Довгострокова конкурентоспроможність визначається не лише поточними результатами, але й здатністю підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, впроваджувати принципи сталого розвитку та підвищувати гнучкість. Репутація та бренд також грають важливу роль, оскільки вони формують довіру споживачів та партнерів. Усього цього разом забезпечує підприємству можливість стабільного розвитку і збереження конкурентних переваг на ринку. Таким чином, конкурентоспроможність є результатом комплексного підходу до управління всіма аспектами діяльності підприємства, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1 Аналіз ринку вантажних перевезень в Україні

Транспортна і логістична галузь є стратегічно важливою складовою економіки України, забезпечуючи рух товарів між виробниками та споживачами. Наприкінці 2023 року частка сфери логістики та транспорту у структурі ВВП знизилася до 4,4%, а місце в світовому рейтингу LPI – до 79 [23]. Стабільність цієї галузі, особливо сектору вантажних перевезень, критично важлива для функціонування господарської системи, оскільки саме через внутрішні та міжнародні логістичні маршрути реалізується постачання товарно-матеріальних ресурсів як для українських підприємств, так і для зарубіжних партнерів.

До повномасштабного вторгнення Росії у 2022 рік, науковці та експерти прогнозували поступовий розвиток цього сектору, незважаючи на існуючі проблеми, такі як інфраструктурні обмеження, регуляторні бар'єри та конкуренцію з іноземними компаніями. Проте, починаючи з 24 лютого 2022 року, ситуація радикально змінилася. Найбільше від воєнних подій постраждали авіаційний та морський види транспорту, які фактично припинили свою діяльність у перші місяці конфлікту. Крім того, тимчасова окупація деяких територій України значно ускладнена організацію наземних перевезень, оскільки багато маршрутів стали недоступними або надто небезпечними.

Період пандемії COVID-19 і наступне повномасштабне російське вторгнення дуже негативно вплинули на стан логістичної галузі України. У 2024 році оцінка пошкоджень, зокрема в Київській, Харківській, Запорізькій та Херсонській областях, показує, що для відновлення ключових елементів транспортно-логістичної системи необхідні значні фінансові затрати – поряд з 2,3 млрд доларів США [48]. Стан галузі характеризується серією негативних факторів:

- загальна дискваліфікація авіаційних перевезень та практична зупинка морських і річкових маршрутів привела до перенавантаження наземного

транспорту;

- недоступність багатьох сухопутних ділянок логістичних шляхів через воєнні дії створила нові ланки складності;
- зруйнування важливих логістичних хабів, складської інфраструктури і припинення співробітництва з традиційними партнерами;
- дефіцит кваліфікованих фахівців, які можуть ефективно керувати складними процесами у цих умовах;
- ускладнення організації логістичних операцій через специфічні вимоги воєнного часу.

Незважаючи на ці виклики, у кінці 2023 року проявилася певна тенденція до стабілізації. Логістичні компанії почали адаптуватися до нових реалій, впроваджуючи інноваційні стратегії. Серед позитивних змін виділяють:

1. Підписання міжнародних угод, таких як «Транспортний безвіз», що спрощує переміщення товарів через кордон.
2. Введення пільг для логістичних підприємств, наприклад, дозволу для водіїв категорії В керувати транспортом категорії С, С1.
3. Переорієнтація на західні маршрути, особливо залізничні та автомобільні, які забезпечують зв'язок з Європою.
4. Розширення співпраці з сусідніми країнами, зокрема Польщею, Словаччиною, Угорщиною та Румунією.
5. Відкриття нових пунктів пропуску на західній межі (наприклад, Біла Церква – Сігету Мармаціей).
6. Розробка планів модернізації залізничної інфраструктури під європейський стандарт.
7. Впровадження цифрових технологій, таких як система «єЧерга», що спрощує процедури переходу через кордон.

Ці заходи допомогли частково відновити логістичні процеси, відбулася певна стабілізація у функціонуванні галузі вантажних перевезень.

Незважаючи на існуючі проблеми, галузь вантажних перевезень України продемонструвала значний потенціал для подальшого розвитку. Проте, з початком повномасштабного російського вторгнення, ситуація на ринку

перетворилася на майже катастрофічну. Серед чотирьох основних сегментів – авіаційного, морського, залізничного та автомобільного – перші два фактично припинили свою діяльність через закриття повітряного простору та багатьох морських портів у зв'язку з режимом воєнного стану. В результаті залізничному та автомобільному транспорту довелося взяти на себе завдання компенсації втрат галузі.

Робота цих двох сегментів у воєнних умовах ставилася перед численними викликами, це перш за все тимчасова окупація деяких регіонів України, яка призвела до недоступності окремих логістичних маршрутів, що значно ускладнила процес організації перевезень. Дефіцит необхідних факторів виробництва став важко доступним. Так, частина працівників транспортно-логістичної галузі були мобілізовані на фронт, опинилися на тимчасово окупованих територіях або загинули, що спричинило нестачу кваліфікованого персоналу. Крім того, деяке транспортне обладнання було зруйновано, а матеріально-технічні ресурси були перенаправленні на оборонні потреби країни. Значне зменшення попиту на послуги компаній вантажних перевезень стало ще одним негативним фактором. Споживчий сегмент фактично припинив свою діяльність протягом перших півтора місяців війни. Крім того, були втрачені ключові замовники, такі як ПрАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь» та ПрАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча».

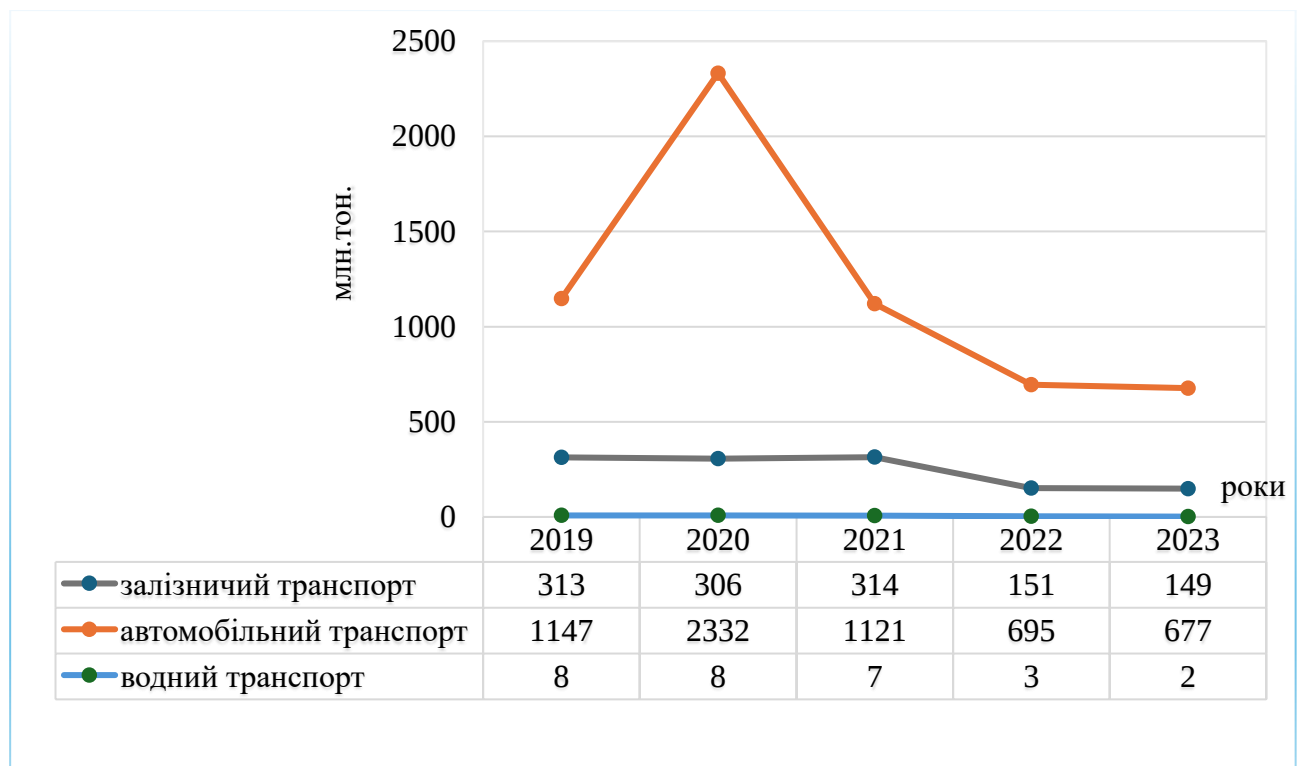
Крім того, характер діяльності компаній змінився: акцент зрушився від комерційних задач до виконання соціальних функцій. Наприклад, «Укрзалізниця» займалася масовими евакуаціями населення, а автомобільні перевізники активно доставляли гуманітарну допомогу. Комерційні операції стали менш пріоритетними порівняно з безперебійним забезпеченням потреб населення та фронту. Ці зміни виявилися значним викликом для всіх учасників ринку, але одночасно демонстрували гнучкість та адаптивність галузі до нових реалій.

До повномасштабного російського вторгнення на територію України ринок вантажних перевезень характеризувався стабільним функціонуванням, генеруючи суттєву частку ВВП. Значення показників вантажних перевезень

станом на довоєнний 2021 рік, даних Державної служби статистики України, свідчать про високий рівень розвитку досліджуваної галузі[27]:

- сукупний обсяг вантажних перевезень усіма видами транспорту становив 619,9 млн т;
- загальний вантажообіг – 289635,4млн т – км;
- середня відстань перевезень наземним транспортом – майже 400 км;
- загальний експорт транспортних послуг – 4657,5 млн дол. США;
- загальний імпорт транспортних послуг – 1777,6 млн дол. США;
- кількість перетинів державного кордону України вантажним транспортом – понад 2,6 млн;
- загальна довжина шляхів сполучення – 181,9 тис км.

В продовж 2022-2023 рр. тенденція щодо вантажних перевезень має негативний характер. Тому, показники розвитку транспортної галузі в останні 2 роки мали значне скорочення. Динаміка обсягів вантажних перевезень за 2019 – 2023 роки у розрізі окремих сегментів транспорту представлена на рис. 1.



Джерело: складено автором відповідно до [33]

Рис. 1 Динаміка обсягів вантажних перевезень за 2019 – 2023 роки в Україні, млн.тон.

Вищенаведені обставини зумовили закономірне зменшення обсягів перевезень в українській галузі транспорту та логістики. За аналітичними даними щодо динаміці розвитку ринку вантажних перевезень в 2023 році порівняно з попереднім 2022 роком зниження обсягів автомобільних перевезень становило на 2,6%, залізничних – на 1,43%, морських – на 33,3%. Відповідно щодо авіаційних перевезень, то з початком військових дій – вони припинили свої функціонування.

Однак, багато викликів, що виникли у ході війни, залишаються актуальними. Серед них – необхідність модернізації транспортної інфраструктури, адаптація логістичних процесів до нових реалій, відновлення порушених маршрутів та зростаючі витрати на безпеку. Ці фактори формують основні напрямки досліджень, метою яких є аналіз поточного стану та пропозиції шляхів подальшого розвитку цієї ключової для економіки України галузі.

На сьогоднішній день саме автомобільний транспорт є єдиним видом транспорту, здатним здійснювати доставку вантажів практично в будь-яких умовах і в будь-яку точку.

Але розвиток галузі автоперевезень був би неможливим без зростання кількості вантажної техніки, яка щорічно випускається як вітчизняною, так і зарубіжною промисловістю. При цьому відзначається зростання не тільки кількості, але і якості вантажної техніки. У сучасному житті багатомільйонний автопарк ринку автоперевезень використовують для перевезень десятків тисяч тон продуктів харчування, побутової техніки, будівельних матеріалів і багато чого іншого.

Згідно з аналітичними думками ринок автоперевезень України має високі темпи розвитку. Економіка країни, і зокрема її промисловий сектор, починаючи 2005 р. стрімко прямуватиме до зростання (рис. 2).



Джерело: складено автором відповідно [46]

Рис. 2. Прогноз вантажообігу в Україні, млрд. ткм

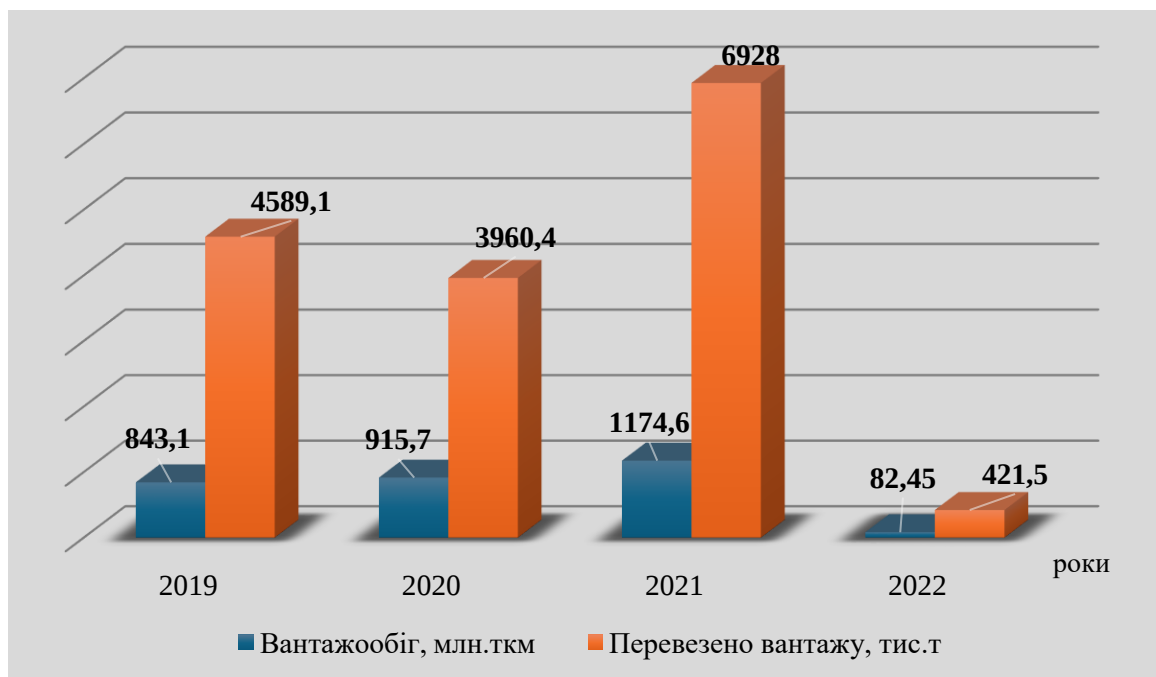
Отже, відповідно до графічного прогнозу наданого в Міністерстві інфраструктури України, динамічний розвиток вантажних автоперевезень та подальші перспективи розвитку цієї сфери недооцінити неможливо. Компанії, які надають свої послуг у вантажоперевезеннях по Україні, знаходяться в постійному розвитку, збільшуючи свій автопарк та спектр послуг.

Світове автомобілебудування сьогодні знаходиться на найвищому рівні розвитку. Заводи-виробники зацікавлені в підвищенні надійності, безпеки та ергономічності транспортних засобів, а також впровадженні інноваційних моделей. Сьогодні на ринку Європи можна знайти вантажні автомобілі будь-якої вантажопідйомності і комплектації як на первинному так і на вторинному ринку. З їхньою допомогою можна доставити вантаж, у тому числі і негабаритний, в різні точки країни та навіть за її межі.

Говорячи про якість і терміни автоперевезень, складно обійти таку тему, як якість автомобільних доріг. Але, варто зазначити, що в довоєнний період даному питанні спостерігалась позитивна динаміка. Велика увага приділялась основним магістралям. Їх не тільки щорічно ремонтували, а й будували нові,

забезпечуючи зв'язок між містами. Проте, враховуючи воєнний стан, що запроваджений на сьогоднішній день в країні, на якість та терміни автоперевезень мають вплив форс-мажорні обставини, зокрема небезпека, яка спричиняється обстрілами російського агресора.

Запорізька область має розвинену диверсифіковану транспортну систему, до якої входить мережа автомобільних та залізничних шляхів, а також об'єкти морського, річкового, авіаційного та електротранспорту. Проте, саме транспортне господарство – це одна з пріоритетних та самостійних галузей в економіці регіону, автомобільні вантажоперевезення дуже затребувані на сьогоднішній день. Така популярність пояснюється зручністю, якістю та термінами доставки. Але найголовніша перевага – вартість транспортування, яка набагато нижча за авіа- або залізничних перевезень. Переваги автомобільного вантажоперевезення, а також популярність даної послуги в регіоні підтверджується аналітичними даними щодо динаміки вантажообігу та обсягу перевезеного вантажу (рис. 3).



Джерело: складено автором відповідно [33]

Рис. 3. Динаміка вантажообігу та обсягу перевезеного вантажу автомобільним транспортом в Запорізькій області.

Отже, проведений аналіз свідчить, що впродовж останнього часу

спостерігається зростання попиту на транспортні вантажоперевезення як в Запорізькому регіоні та і за його межами. Відповідно до прогнозу Міністерства інфраструктури України зростання попиту буде в продовж наступних 7-10 років. Особливо, різке зростання попиту на вантажні перевезення спостерігається з початком збирання урожаю зернових культур, зокрема з травня 2022 р. Це пояснюється дефіцитом якісних вантажних транспортних засобів, які в змозі транспортувати вантаж на тривалі відстані.

2.2 Загальна характеристика діяльності підприємства

Вантажно-перевізна компанія розпочала свою підприємницьку діяльність у вигляді фізичної особи підприємця в 2011 році. В цьому році була здійснена реєстрація як ФОП Чорний Олександр Анатолійович. Єдиним видом діяльності було зазначено перевезення вантажним транспортом продукції сільськогосподарського виробництва, зокрема: зернових, олійних та інших сільськогосподарських культур. На початку своєї діяльності для транспортування вантажів та здійснення прибуткової господарської діяльності використовувався особистий транспорт марки КаМАЗ, а також отриманий в оренду та залучений зі сторони. Основними клієнтами-замовниками послуг перевезення вантажів були підприємства та приватні особи м. Мелітополя, а також Мелітопольський та Пологівський олійноекстракційні заводи.

Проте, з часом ринок надання важких послуг збільшувався, тому у зв'язку зі зростанням кількості клієнтів на обсягів перевезених вантажів в період до 2019 року парк вантажних автомобілів перевищив 15 одиниць. В тому ж році було прийнято рішення про створення юридичних осіб, що увійшли до складу вантажно-перевізної компанії «Олві», а саме: ТОВ «Олві Транс», ТОВ «Олві-Стар», ТОВ «Олві Логістик».

Результатом багаторічної роботи та надання послуг високої якості стало укладання довгострокових договорів з замовниками транспортних послуг. Зокрема основними замовниками є: ГПК «Профіт» («Профіт-Агрітрейд», «Профіт-Експорт» «Профіт-Житниця», «Профіт-Зерно», «Профіт-Урожай»

«Профіт-Харвест»), ТОВ «Мелітопольський олійноекстракційний завод», ПрАТ «Пологівський олійноекстракційний завод», ТОВ «Пирятинський делікатес», ТОВ «Саноіл-Трейд», ТОВ «Полетехніка», а також сільськогосподарські виробники.

З метою підвищення якості наданих транспортних послуг, зменшенням операційних витрат та збільшення ефективності діяльності компанією було закуплено та введено в експлуатацію вантажні автомобілі іноземного виробництва марок DAF, MAN, Renault. При раціональній експлуатації один автомобіль іноземного виробництва за місяць може здійснювати від 6 до 25 маршрутів вантажоперевезень, загальною протяжністю маршрутів від 50 до 1200 км.

Головними напрямками логістичної транспортної діяльності на даний час є південь, схід і центр України. Основними сферами застосування навантаження є споруди та місця зберігання сільськогосподарських культур на території товаровиробників. Пунктами розвантаження є порти України, складські приміщення в портах, елеватори, склади зберігання олійноекстракційних заводів.

До складу вантажно-перевізної компанії «Олві» входить три юридичні особи ТОВ «Олві Транс», ТОВ «Олві-Стар», ТОВ «Олві Логістик», які з моменту створення займалися лише наданням послуг з вантажного перевезення сільськогосподарської продукції. Компанія була заснована за ініціативою засновника, на власності та за участю головного товариства з обмеженою відповідальністю «Олві Транс». Вихід компанії на повну потужність відбулось у 2021 році з щорічним нарощуванням необоротних активів підприємств.

Відповідно до фінансової звітності підприємств компанії, динаміка вартості необоротних активів (переважно вартості основних засобів) наведена в таблиці 1.

**Динаміка вартості необоротних активів (основних засобів) ВПК
«Олві»**

Показники	2021 р.	2022р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				%, та разях	+ -
ТОВ «Олві Транс»					
Вартість необоротних активів, тис. грн.	3202,8	1809,2	4673,5	145,9	1470,7
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	4702,3	3735,2	7287,1	155,0	2584,8
ТОВ «Олві Логістік»					
Вартість необоротних активів, тис. грн.	-	658,1	953,1	-	-
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	27,3	45,3	579,8	21,2р.	552,5
ТОВ «Олві-Стар»					
Вартість необоротних активів, тис. грн.	27,3	149,6	472,5	17р.	445,2
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	15,8	51,1	1029,7	65,1р.	1013,9
Разом по ВПК «Олві»					
Вартість необоротних активів, тис. грн.	3230,1	2616,9	6099,1	188,8	2869
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	4745,4	3831,6	8896,6	187,5	4151,2

Джерело: власні розрахунки автора на основі Фінансової звітності підприємства

Відповідно до аналітичних даних динаміки необоротних активів компанії, придбання основних засобів, зокрема вантажних автомобілів та напівпричепів, задля розширення надання послуг почалось вже з 2021 року. В період до звітнього 2023 року вартість необоротних активів компанії, в цілому, збільшилась на 88,8%. Окремо за підприємствами, що є учасниками компанії, в 2023 році для ТОВ «Олві Транс» було придбано основних засобів на суму 1470,7 тис. грн., ТОВ «Олві Логістік» - майже на 1 млн. грн., а для ТОВ «Олві-Стар» - 445,2 тис. грн. В цілому на розвиток компанії на придбання транспортних засобів було витрачено коштів на суму 2869 тис. грн.. Відповідно первісна вартість основних

засобів, яка була відображена на балансі підприємства в 2023 році склала 8896 тис. грн., що майже вдвічі більше первісної вартості балансу попереднього року.

Збільшення попиту на транспортні вантажні перевезення сільськогосподарської продукції в південному регіоні зумовило керівництво компанії до збільшення обсягу надання послуг. Відповідно це відображено на фінансових результатах діяльності компанії «Олві» (табл.2)

Таблиця 2

**Динаміка показників результативності діяльності підприємств
ВПК «Олві»**

Показники	роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023		
			%	+-	
ТОВ «Олві Транс»					
Чистий дохід від реалізації продукції	6462,8	1540,4	6963,9	107,8	501,1
Інші доходи	-	-	18,5	-	18,5
Разом доходи	6462,8	1540,4	6982,4	108	519,6
Собівартість реалізованої продукції (робіт та послуг)	4016,7	956,3	5894,4	146,7	1877,7
Інші витрати	1301	510,3	910,5	70	-390,5
Разом витрат	5317,7	1466,6	6804,9	128	1487,2
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток («-» збиток)	1145,1	73,8	177,5	15,5	-967,6
Чистий фінансовий результат: прибуток («-» збиток)	1145,1	73,8	177,5	15,5	-967,6
ТОВ "Олві Логістік"					
Чистий дохід від реалізації продукції	416,5	314,2	3999,4	9,6р.	3582,9
Інші доходи	-		3,7	-	3,7
Разом доходи	416,5	314,2	4003,1	9,6р.	3586,6
Собівартість реалізованої продукції (робіт та послуг)	237	223	2693,8	11,3р.	2456,8
Інші витрати	52,7	63,5	355,4	6,7р.	302,7
Разом витрат	289,7	286,5	3049,2	10,5р.	2759,5
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток («-» збиток)	126,8	27,7	953,9	7,5р.	827,1

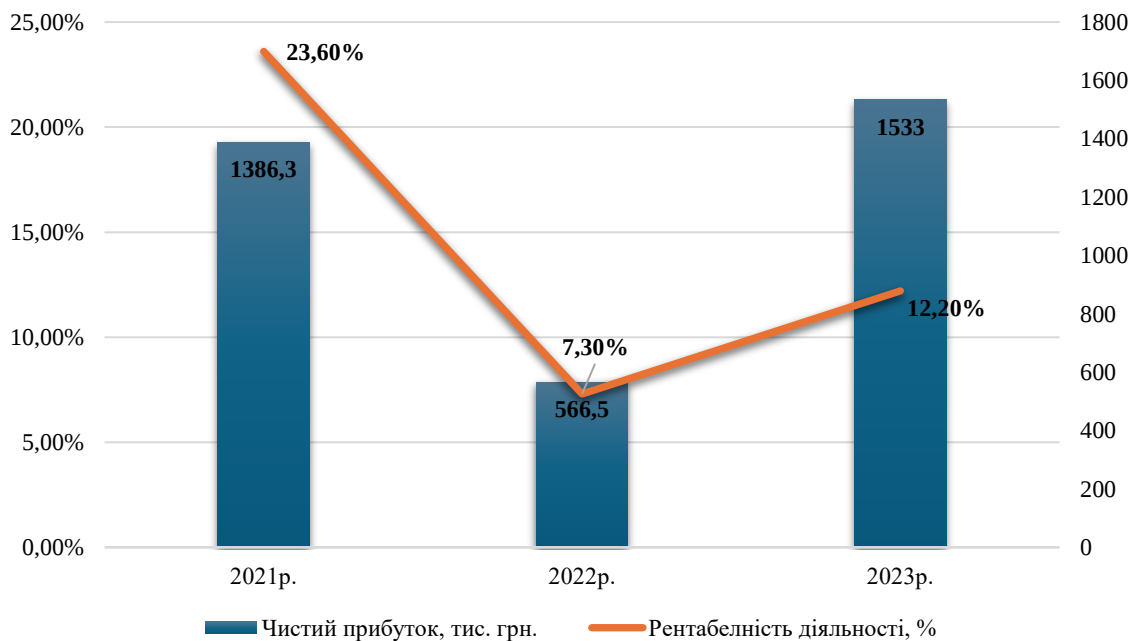
Показники	роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	%	+-
Чистий фінансовий результат: прибуток («-» збиток)	126,8	27,7	953,9	7,5	827,1
ТОВ «Олві-Стар»					
Чистий дохід від реалізації продукції	386,9	456,3	3139,3	8,1р.	2752,4
Інші доходи	-		3,3	-	3,3
Разом доходи	386,9	456,3	3142,6	8,1р.	2755,7
Собівартість реалізованої продукції (робіт та послуг)	244,3	356,3	2402	9,8р.	2157,7
Інші витрати	28,2	45,3	339	12,0р.	310,8
Разом витрат	272,5	401,6	2741	10,0р.	2468,5
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток («-» збиток)	114,4	54,7	401,6	3,5р.	287,2
Чистий фінансовий результат: прибуток («-» збиток)	114,4	54,7	401,6	3,5р.	287,2
ВПК «Олві»					
Чистий дохід від реалізації продукції	7266,2	2310,9	14103	194,08	6836,4
Інші доходи	-	-	25,5	-	25,5
Разом доходи	7266,2	2310,9	14128	194,44	6861,9
Собівартість реалізованої продукції (робіт та послуг)	4498	1535,6	10990	244,34	6492,2
Інші витрати	1381,9	619,1	1604,9	116,14	223
Разом витрат	5879,9	2154,7	12595	214,21	6715,2
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток («-» збиток)	1386,3	156,2	1533	110,58	146,7
Чистий фінансовий результат: прибуток («-» збиток)	1386,3	156,2	1533	110,58	146,7

Джерело: власні розрахунки автора на основі Фінансової звітності підприємства

Адже, відповідно до даних фінансової звітності підприємств компанії показники результативності новостворених підприємств характеризують достатньо високу ефективність їх діяльності не зважаючи на теперішній час. Розмір виручки від реалізації наданих послуг в ТОВ «Олві Транс» за період двох років зростає на півмільйона гривень, ТОВ «Олві Логістик» – майже в десять разів,

ТОВ «Олві-Стар» – з 387 тис. грн до 3140 тис. грн., що більш ніж у 8 разів. В період 2021-2023 років собівартість надання послуг також збільшується, оскільки їх кількість значно зросла. Проте темпи зростання витрат менші за темпи зростання виручки, що прямо впливає на результативність діяльності. Так, зростання розміру чистого прибутку на 827 тис. грн. спостерігається в ТОВ «Олві Логістик», а в ТОВ «Олві-Стар» збільшення прибутковості склало 287,2 тис. грн. Слід зауважити, що джерелом оновлення вантажного парку компанії стали кошти ТОВ «Олві Транс». Нерозподілений прибуток власного капіталу даного підприємства в 2023 році було спрямовано на інвестиції в транспортні засоби. Це відобразилось на витратах підприємства та відповідно на зниження чистого прибутку. Це вплинуло на зниження сумарної величини чистого прибутку компанії в цілому.

Графічно динаміка показників результативності ВПК «Олві» зображено на рисунку 4.



Джерело: власні розрахунки автора на основі Фінансової звітності підприємства

Рис. 4. Динаміка показників результативності діяльності вантажно-перевізної компанії «Олві».

Аналіз динаміки чистого прибутку та рентабельності ВПК «Олві» за 2021–2023 роки показав, що У 2022 році відбулося різке зниження прибутку до 566,5

тис. грн, що становить на 59,1% до показника 2021р. У 2023 році чистий прибуток має тенденцію до зростання до 1533 тис. грн, або 70,7% порівняно з 2022 роком та на 10,6% - ніж у 2021 році. Рентабельність діяльності підприємства під дією факторів також зазнала суттєвих змін. Основними чинниками, що вплинули на зміну показників вважаємо наступні:

Зміни у 2022 році: вплив воєнних дій, порушення економічних зв'язків, високі витрати на виробництво та логістику, зменшення попиту та купівельної спроможності, інфляційний тиск та зростання собівартості продукції.

Відновлення у 2023 році: адаптація бізнесу до нових умов, пошук нових ринків збуту, оптимізація витрат та підвищення ефективності операцій. покращення економічної ситуації та державна підтримка, відновлення логістичних ланцюгів та підвищення попиту.

Отже, попри значне падіння показників у 2022 році, підприємство змогло відновити свої фінансові результати у 2023 році, перевищивши рівень прибутку 2021 року. Однак, рентабельність діяльності все ще не досягла довоєнного рівня, що свідчить про необхідність подальшої роботи над підвищенням ефективності та зниженням витрат.

Впровадження будь якої інвестиційної ідеї залежить від рівня використання персоналу підприємства та його структури за штатним розкладом. Склад персоналу у ВПК «Олві» станом на 01.01.2024 року наведено в таблиці 3.

Отже, на початок 2024 року компанія для ведення своєї діяльності має наявності персонал в кількості 41 особа, зокрема 7 чоловік адміністративного персоналу. Крім того, у звітному році в зв'язку з придбанням вантажного транспорту було прийнято на роботу 6 чоловік водіїв.

Зазначимо, що в компанії «Олві» показники використання персоналу мають тенденцію до зростання (таблиця 4).

Склад персоналу транспортних підприємств ВПК «Олві»

Посада	ТОВ «Олві Транс» 2021р./2023р.	ТОВ «Олві Логістік» 2021р./2023р.	ТОВ «Олві- Стар» 2021р./2023р.	ВПК «Олві» 2021р./2023р.
Керівник компанії, директор	1			1
Директор		1	1	2
Інженер з охорони праці	1	1		2
Головний бухгалтер	1			1
Бухгалтер			1	1
Водій транспортних засобів	8/9	3/5	4/6	15/20
Слюсар-ремонтник	1	1	1	3
Електрогазозварник	1	1	1	3
Механік	1	1		2
Монтажник- будівельник	1	1	1	3
Комірник	1			1
Охоронець			1	1
Разом	16/17	9/11	10/12	35/40

Джерело: власні розрахунки автора

Отже, аналіз показників використання персоналу в компанії свідчить, що на кінець 2021 року існуюча кількість працівників та адміністративного персоналу була достатньою для ефективного ведення діяльності. Розмір виручки від реалізації послуг має тенденцію до зростання з 1038 грн./чол. до 2014,7 грн. в розрахунку на 1 працівника компанії, також зростає рівень чистого прибутку в розрахунку на 1 працівника компанії. Збільшення склало 10,6% порівняно з показником попереднього року.

Тенденція та бажання керівництва збільшувати розміри компанії та обсяги надання транспортних послуг ґрунтуються на наявності та стабільному зростанні вартості власного капіталу (таблиця 5).

**Відносні показники ефективності використання персоналу в ВПК
«Олві» за 2021-2023 рр.**

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2021р. до 2020р.	
				%	+-
Чисельність працівників, чол.	35	22	41	117,1	6,0
у т.ч. адміністративний персонал	7	7	7	100,0	-
<i>Припадає на 1 працівника, тис. грн./чол.</i>					
- чистого доходу від реалізації продукції	207,6	105,0	344,0	165,7	136,4
- чистого прибутку («-» збитку)	39,6	7,1	37,4	94,4	-2,2
<i>Припадає на 1 працівника адміністрації, тис. грн./чол.</i>					
- чистого доходу від реалізації продукції	1038,0	330,1	2014,7	194,1	976,6
- чистого прибутку («-» збитку)	198,0	22,3	219,0	110,6	21,0
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	92,3	114,1	148,8	161,2	56,5

Джерело: власні розрахунки автора

Наведені дані фінансової звітності свідчать, що розмір власного капіталу підприємств компанії зростає в період 2021-2023 рр. Особливо це спостерігається за новоствореними ТОВ «Олві Логістік» та ТОВ «Олві-Стар».

Таблиця 5.

Динаміка вартості власного капіталу підприємств компанії «Олві»

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023р. до 2021р.	
				%	+-
ТОВ «Олві Транс»	2455,5	2132,4	2532,1	103,1	76,6
ТОВ «Олві Логістік»	127,8	532,4	1081,7	8,4р.	953,9
ТОВ «Олві-Стар»	115,4	321,5	517,8	4,5р.	402,4
Разом по ВПК	2698,7	2986,3	4131,6	153,1	1432,9

Джерело: власні розрахунки автора

В цілому вартість власного капіталу ВПК «Олві» збільшилась майже на півтора мільйони, що характеризує її міцність і платоспроможність та дає підстави для отримання додаткових можливостей подальшого розширення.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності ВПК «Олві» на ринку вантажних перевезень

Для оцінки рівня конкурентоспроможності вантажно-перевезної компанії необхідно провести аналіз усіх напрямків його діяльності. Це дозволить здійснити всебічну оцінку ефективності компанії з урахуванням оптимізації вже існуючих конкурентних переваг.

Для оцінки конкурентоспроможності ВПК «Олві» було використано спеціальний метод, який базується на порівнянні важливих параметрів діяльності підприємства. Цей підхід передбачає детальне дослідження та аналіз інформації про ключові аспекти функціонування компанії. Метод є не лише доступним, але й практично зручним у застосуванні, оскільки дає можливість отримати повну картину поточного рівня конкурентоспроможності у порівнянні з іншими учасниками ринку. Інтегральний показник за складовими конкурентоспроможності розраховується за методикою середньої геометричної величини на основі трьох складових: ефективність управління виробничою, комерційною та фінансовою діяльністю.

Для визначення інтегрального показника при оцінюванні кожної підсистеми доцільно використовувати функцію Харрінгтона, яка має вигляд:

$$S = \sqrt[n]{A_1 \times A_2 \times \dots \times A_n}, \quad (2.1)$$

де $A_1, A_2 \dots A_n$ – показники, що рекомендовані до аналізу при здійсненні аналізу конкурентоспроможності за кожною підсистемою.

Для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності виробничої діяльності використаємо наступну формулу:

$$S_{\text{вир.}} = \sqrt[7]{B_{1 \text{ грн.}} \times \Phi_{\text{в}} \times K_{\text{прид.}} \times M_{\text{від.}} \times T_{\text{прод.}} \times K_{\text{об.з.}} \times T_{\text{з.пл.}}}, \quad (2.2)$$

де $B_{1 \text{ грн.}}$ – витрати на 1 т.км.;

$\Phi_{\text{в}}$ – фондівддача;

$K_{\text{прид.}}$ – коефіцієнт придатності основних фондів;

$M_{\text{від.}}$ – матеріалівддача;

$T_{\text{прод.}}$ – темпи зміни продуктивності праці;

$K_{\text{об.з.}}$ – оборотність запасів;

$T_{\text{з.пл.}}$ – темпи зміни середньої заробітної плати.

Результати розрахунків занесемо до таблиці 6.

Таблиця 6

**Дані для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності
виробничої діяльності**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Витрати на 1 т.км	0,946	0,951	0,974
Фондовіддача	3,66	4,45	4,22
Коефіцієнт придатності основних фондів	0,76	0,73	0,76
Матеріалівддача	1,38	1,6	1,47
Темпи зміни продуктивності праці	6,03	6,12	13,76
Оборотність запасів	11,09	36,04	25,43
Темпи зміни середньої заробітної плати	13,21	20	25
$S_{\text{вир.}}$	2,6	2,5	3

Джерело: власні розрахунки автора

Отже, показник конкурентоспроможності виробничої діяльності має позитивну тенденцію позитивним із зростаючою тенденцією.

Для оцінки конкурентоспроможності комерційної діяльності використаємо формулу:

$$S_{\text{ком.}} = \sqrt[4]{P_{\text{р}} \times \text{Об}_{\text{гот.}} \times T_{\text{д}} \times T_{\text{кр}}}, \quad (2.3)$$

де $P_{\text{р}}$ – рентабельність послуг;

$\text{Об}_{\text{гот.}}$ – оборотність запасів;

T_o – середній термін погашення дебіторської заборгованості;

$T_{кр}$ – середній термін погашення кредиторської заборгованості.

Результати розрахунків наведені в таблиці 7

Таблиця 7

**Дані для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності
комерційної діяльності.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023р.
Рентабельність надання послуг	5,18	7,55	6,67
Оборотність запасів	10,11	6,99	6,20
Середній термін погашення дебіторської заборгованості	8,82	8,27	9,63
Середній термін погашення кредиторської заборгованості	13,90	9,73	8,16
<i>S ком.</i>	5,9	4,9	7,6

Джерело: власні розрахунки автора

Показник конкурентоспроможності комерційної діяльності є позитивним із зростаючою динамікою. Наступним етапом є оцінка конкурентоспроможності фінансової діяльності, використовуємо формулою:

$$S_{\text{фін.}} = \sqrt[4]{P_a \times K_l \times K_{\text{авт.}} \times \Phi Л}, \quad (2.4)$$

де P_a – рентабельність активів;

K_l – загальна ліквідність;

$K_{\text{авт.}}$ – коефіцієнт автономії;

$\Phi Л$ – показник фінансового левериджу.

Результати розрахунку наведені в таблиці 8.

Таблиця 8

**Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності
фінансової діяльності**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Рентабельність активів	12,35	23,11	25,83
Загальна ліквідність	2,59	2,36	2,18
Коефіцієнт автономії	0,59	0,54	0,62
Показник фінансового левериджу	0,69	0,87	0,61
<i>S фін.</i>	1	1	1,73

Джерело: власні розрахунки автора

За експертною шкалою вищенаведені показники переводимо у бальні оцінки, надаємо їм вагового значення, що дає змогу отримати інтегральні рівні різних складових при оцінці конкурентоспроможності ВПК «Олві».

Таблиця 9

Дані для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності ВПК «Олві»

Показник	Бал	2021 р.	2022 р.	2023 р.
<i>S_{вир}</i>	3,5	2,6	2,5	3
<i>S_{ком}</i>	3,0	5,9	4,9	7,6
<i>S_{фін}</i>	3,5	1	1	1,73
<i>S_{інт.}</i>	10	3,17	3	3,94

Джерело: власні розрахунки автора

Аналіз отриманих результатів здійснено за допомогою шкали оцінки конкурентоспроможності за показниками ефективності

Таблиця 10

Шкала оцінки конкурентоспроможності

Оцінка ефективності	Значення узагальнюючого показника	Характеристика
Високий	8,0 – 10,0	Результат діагностики характеризується позитивною динамікою показників за всіма оціненими показниками.
Достатній	2,0 – 7,9	Показники можуть мати тимчасову негативну динаміку.
Низький	0 – 1,9	Характеризується суттєвим зниженням показників за всіма складовими.

Джерело: власні розрахунки автора

Отже, згідно з представленою шкалою, рівень конкурентоспроможності ВПК «Олвія» можна визначити як достатній. Проте, отримані показники все ще залишаються на досить низькому рівні, що створює значну відємність між поточним станом та високими стандартами конкурентоспроможності. Для покращення позицій на ринку та збільшення прибутковості компанія має розглянути пересування акценту на модернізацію своєї маркетингової

стратегії.

Ефективнішими кроками до підвищення потенціалу підприємства можуть стати такі напрямки:

- модернізація організаційної структури управління для забезпечення більш гнучкої адаптації до ринкових умов;
- оптимізація бізнес-процесів і систем менеджменту через вдосконалення механізмів планування, обліку та контролю ключових показників ефективності;
- стимулювання інноваційних процесів та поліпшення якості надавання послуг для задоволення зростаючих вимог клієнтів;
- розумне розподілення доступних ресурсів, забезпечення ефективного виконання завдань на всіх етапах та впровадження сучасних систем мотивації для приваблення та утримання клієнтів.

Висновок до розділі 2.

У другому розділі було проведено комплексний аналіз ринку вантажних перевезень України та діяльності вантажно-перевізної компанії «Олві». Ринок вантажних перевезень сьогодні перебуває у стадії поступової стабілізації після значних змін, пов'язаних із воєнним конфліктом та економічними викликами. Найбільш постраждалими видами транспорту стали авіаційні та морські перевезення, які фактично припинили свою діяльність у перші місяці конфлікту. Однак автомобільний транспорт демонструє стійкий потенціал для подальшого розвитку, особливо в контексті перевезень сільськогосподарської продукції.

Аналіз показників ВПК «Олві» свідчить про її стабільний ріст протягом останніх років. З 2021 до 2023 року компанія значно збільшила обсяги надання послуг, а також вартість необоротних активів та основних засобів. Наприклад, первісна вартість основних засобів зросла на 87,5%, чим підтверджується інвестиційна активність підприємства. Чистий прибуток у 2023 році перевищив рівень 2021 року, незважаючи на значне зниження у 2022 році

через вплив воєнного стану. Ключовими факторами успішної діяльності компанії є кваліфікований персонал, модернізована техніка та довгострокові договори з відомими сільськогосподарськими виробниками регіону.

Динаміка чисельності працівників та їх ефективності також вказує на позитивну тенденцію. На початок 2024 року у компанії працює 41 особа, зростає виручка в розрахунку на одного працівника, що свідчить про оптимізацію бізнес-процесів. Фінансова стійкість підприємства підкріплена зростанням власного капіталу, особливо у новостворених підприємствах, таких як ТОВ «Олві Логістік» та ТОВ «Олві-Стар», де вартість власного капіталу збільшилася в 8,4 та 4,5 разів відповідно.

Оцінка конкурентоспроможності ВПК «Олві» за допомогою інтегрального показника виявила достатній рівень, хоча й нижчий, ніж високий, за шкалою оцінки. Компанія має конкурентні переваги за ціною, кваліфікований персонал та високий рівень якості послуг. Проте слабкими сторонами є потреба у додаткових ресурсах для розширення діяльності та нестабільність каналів збуту через воєнний стан. Для подальшого підвищення конкурентоспроможності рекомендовано фокусуватися на модернізацію маркетингової стратегії, оптимізацію витрат та розширення географії надання послуг. Це дасть можливість компанії не лише зберегти свої позиції на ринку, але й збільшити частку ринку, особливо у сегменті експортних перевезень сільськогосподарської продукції.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВПК «Ольвія»

3.1. Загальні відомості проекту

Концепція проекту передбачає збільшення обсягів надання транспортних послуг та розширення вантажоперевезень за межі регіону. В рамках реалізації проекту планується придбання вантажних автомобілів з пробігом в Європі.

Фінансування проекту планується здійснити за рахунок позикового банківського капіталу та власних коштів за пропорцією 70% x 30%.

Джерелом окупності інвестицій є чистий дохід від реалізації послуг із вантажоперевезень.

Представлений проєкт має досить високий рівень прибутковості та здатний у найкоротші терміни розвиватися за рахунок власних коштів.

Наданий бізнес – план не є остаточним варіантом, а показує лише потенційну можливість розвитку даної бізнес-ідеї. Тому, при реалізації цього проєкту можлива зміна початкових припущень.

Реалізація проєкту з *економічного погляду* сприятиме:

- ✓ створенню додаткових робочих місць, що дозволить працівникам отримувати стабільний дохід;
- ✓ розширення кількісних можливостей з надання транспортно-вантажних послуг автомобільним транспортом не тільки в регіоні, а в країні в цілому;
- ✓ додаткове надходження до бюджету у вигляді податків та інших відрахувань.

Серед *соціальних можливостей* можна зазначити:

- ✓ задоволення попиту сільськогосподарських виробників та переробних підприємств в вантажних перевезеннях автомобільним транспортом в межах регіону та країни.

Головною метою проєкту є:

- обґрунтування доцільності кредитного фінансування щодо придбання вантажних автомобілів з пробігом в Європі задля розширення обсягу надання послуг з вантажоперевезень в регіоні та країні в цілому;
- обґрунтування прибутковості та рентабельності проєкту зі збільшення обсягу надання послуг вантажних перевезень вантажно-перевізною компанією «Олві».

Основні завдання проєкту:

- ✓ отримання позикових коштів для реалізації проєкту;
- ✓ придбання необхідної кількості вантажних автомобілів;
- ✓ збільшення обсягів надання вантажних перевезень в регіоні та за його межами;
- ✓ визначення частки ринку та її збільшення.

Цілі бізнесу:

- ✓ закріпитись на ринку автопослуг міста;
- ✓ забезпечити стабільний рівень вхідних грошових потоків;
- ✓ досягти беззбиткового рівня реалізації послуг та забезпечити приріст прибутку;
- ✓ забезпечити окупність та прибутковість вкладених інвестицій.

3. 2. Характеристика підприємства.

На сьогоднішній час вантажно-перевізної компанія «Олві» виступила ініціатором придбання додатково вантажного транспорту використовуючи запозичені кошти. Відповідальним організатором реалізації проєкту стане ТОВ «Олві Транс».

До складу ВПК «Олві» включає три підприємства:

1. Товариство з обмеженою відповідальністю «Олві Транс» (код ЄДРПОУ

42879858) було зареєстровано в ЄДРПОУ 12.03.2019 р. Податкова адреса: 72318, Запорізька обл., м. Мелітополь, вул. Козацька, буд. 72.

Відповідно до запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань товариство здійснює види діяльності:

49.41. Вантажний автомобільний транспорт

2. Товариство з обмеженою відповідальністю «Олві Логістик» (код ЄДРПОУ 43519616) було зареєстровано в ЄДРПОУ 19.02.2020 р. Податкова адреса: 72318, Запорізька обл., м. Мелітополь, вул. Козацька, буд. 72.

Відповідно до запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань товариство здійснює види діяльності:

49.41. Вантажний автомобільний транспорт.

3. Товариство з обмеженою відповідальністю «Олві-Стар» (код ЄДРПОУ 43779474) було зареєстровано в ЄДРПОУ 31.08.2020 р. Податкова адреса: 72309, Запорізька обл., м. Мелітополь, вул. Садова, буд. 99.

Відповідно до запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань товариство здійснює наступні види діяльності:

Основна:

49.41. Вантажний автомобільний транспорт.

Результати аналізу господарської діяльності компанії (пункт 2.2) свідчать про наявність стабільної тенденції щодо зростання прибутковості діяльності компанії в сфері її економічної діяльності. Тому, керівництвом компанії з метою стратегічного росту та збільшення обсягу надання послуг було прийнято рішення щодо впровадження інвестицій на придбання додаткового вантажного транспорту та напівпричепів до них.

3.3 Опис послуги

На сьогоднішній день автоперевезення є одним із найпопулярніших видів транспортування вантажів, яким активно користуються як приватні замовники, так і компанії. Сучасні ринкові відносини важко собі уявити без вантажоперевезень. Між містами та країнами відбувається постійний товарообмін, тому послуг автоперевезень вантажів потребують практично всі великі та невеликі фірми.

1. Одним із основних плюсів автоперевезень у порівнянні, наприклад, з доставкою вантажів залізничним транспортом, є велика швидкість доставки, через відсутність характерних для залізничних перевезень проміжних операцій, таких як, наприклад, сортування вагонів і контейнерів, очікування формування рухомого складу, стикування рухомих складів, якщо передбачається транзит.

Швидкість доставки, є одним з основних не тільки суб'єктивних, але і цілком об'єктивних вимог для транспортування різного роду вантажів (швидкопсувні продукти). Коли йдеться про залізничні, авіа- або морські перевезення, виникає необхідність консолідації вантажу. Це означає, що вантаж не буде відправлено, доки не буде укомплектовано вагон, борт літака або корабля. Якщо вибирається автомобільне перевезення, то вантаж можна відправити вже в той день, коли клієнт туди звернувся. Транспортна компанія підбере найбільш оптимальний за габаритами автомобіль, оформить усі необхідні вантажі та виконає доставку у вказане клієнтом місце.

2. Також перевагою автоперевезень перед доставкою вантажів залізничним транспортом є більш гнучка та зручна система планування маршрутів, що, по-перше, позначається на швидкості доставки, по-друге, маршрут може враховувати побажання клієнта-відправника вантажу, по-третє, найчастіше, дозволяє уникнути мультимодальних схем доставки, що вимагають комбінувати та стикувати види транспорту. У маршрутах, які все ж таки неможливо здійснити

одним із видів транспорту, будь то морські, авіа чи залізничні перевезення, з пункту відправки до пункту призначення, на допомогу, звичайно, завжди приходить автотранспорт.

3. Автомобілі – це єдиний вид транспорту, який дозволяє здійснити перевезення за принципом «з рук до рук», без додаткових посередників. Адже навіть якщо доставку здійснює компанія-перевізник, вона здатна забрати товар у точці відправлення та доставити їх до пункту призначення без перевантаження та зміни транспорту, а це – додаткова гарантія. Це той вид транспортування вантажів, який найлегше проконтролювати.

Наприклад, завжди можна усунути проблеми, навіть якщо вони виникли вже в процесі перевезення вантажу, і не затримувати вантаж надовго, а також забезпечити максимальну безпеку навіть дуже специфічного вантажу в дорозі. Під час руху вантажу можна зв'язатися з водієм по телефону та відстежити графік руху автомобіля.

4. Існує багато способів транспортування вантажу: у відкритому кузові, контейнері, фургоні тенту, або рефрижераторі, з дотриманням потрібного температурного режиму. Для спеціалізованих видів вантажів завжди можна створити необхідні умови перевезення, наприклад обладнати рефрижератор або спеціальні умови кріплення небезпечних вантажів. Залежно від обсягу перевезень автопарк компаній може включати різну кількість одиниць техніки. Великі компанії здійснюють одноразову доставку великих обсягів вантажу, обслуговуючи одразу десятки клієнтів.

Існуючі недоліки не роблять автомобільні перевезення вантажів менш популярними, і ними продовжує користуватися переважна більшість компаній, що цінують швидкість доставки, зручність подібних перевезень та комфорт для замовника.

Протягом часу діяльності компанії «Олві» на ринку транспортних послуг регіону, зарекомендувала себе як надійний, досвідчений партнер в сфері

вантажоперевезень. *Перевагами компанії є:*

- надійні та досвідчені водії;
- команда компанії складається зі справжніх професіоналів, випробуваних та перевірених людей, що ніколи не залишать вантаж без уваги, з повною мірою відповідальності;
- простота замовлення автотранспортного перевезення;
- зручність передачі вантажу;
- обізнаність про місцезнаходження вантажу клієнта на час надання послуги;
- зручність під час розрахунку, ціни, встановлені підприємством на вантажоперевезення, прийнятні;
- мінімальна кількість документів, що використовуються.

3.4 План маркетингу

Анализ ринку.

Ринок транспортних послуг в період дії воєного стану досить широкий. Особливо це стосується транспортування сільськогосподарської продукції.

В період окупації частини Запорізької області більшість підприємств, що займались вантажними перевезеннями, втратили своє майно, що знаходилося на окупованій території. Переважна кількість вантажних транспортних засобів було викрадено. Після деокупації регіону компанія повернеться до м. Мелітополь та буде забезпечена попитом на надання транспортних послуг з-за відсутності транспортних вантажних засобів в місті.

На даний час експорт зернових та технічних культур, в зв'язку з блокуванням портів Південний (м. Одеса) та Чорноморська, є політичним завданням керівництва країни. Оскільки в Україні існує резерв врожаю попередніх років існує гігантська проблема експорту сільськогосподарської продукції, оскільки відвантаження здійснюється тільки в Ренійському та

Ізмаїловському торговельних морських портах. Ця ситуація спричинила накопичення експортного врожаю, який «чекає» своєї черги на відвантаження протягом 5-10 днів. Тобто вантажний транспорт знаходиться тривалий час на «простої».

Ситуацію може вирішити транспортування продукції за межі країни, зокрема в порти Румунії – Констанца; Болгарії – Варна та Бургас, а також Польщі – Гданськ. Крім того, в найближчий час буде здійснено розблокування портів Південного та Черномоська, попит на вантажне перевезення сільськогосподарської продукції в межах країни зросте. Тому, вважаємо, що це забезпечить перспективу розвитку компанії та гарантує прогнозний грошовий потік проєкту.

Ситуаційний аналіз.

SWOT-аналіз дозволяє визначити причини ефективної чи неефективної роботи транспортної компанії на ринку, це стислий аналіз маркетингової інформації, на підставі якої можна визначити напрямки розвитку та отримані ресурси за сегментами. При аналізі ситуації ринку та потенціалу вантажно-транспортної компанії було визначено сильні та слабкі сторони проєкту.

Стратегія маркетингу.

Загальну стратегію маркетингу вантажно-транспортного підприємства «Олві Транс» можна сформулювати як використання ринку з метою задоволення потреб клієнтів з надання транспортних послуг з вантажних перевезень.

В основі стратегії маркетингу прийнято наступні стратегічні концепції:

- вибір цільових ринків;
- сегментація ринку, тобто виділення конкурентних цільових ринків у в регіоні та за межами;
- вибір методів виходу на цільові ринки;
- обрання методів та інструментів маркетингу;
- визначення часу виходу ринку.

Інструментами реалізації маркетингових заходів є:

- удосконалення організаційної структури підприємства;
- збільшення та навчання персоналу;
- створення сервісу та підвищення ефективності компанії;
- рекламні заходи;
- управління цінами.

Таблиця 11

SWOT-аналіз ВПК

1. Сильні сторони (S): ✓ конкурентні переваги за ціною; ✓ кваліфікований персонал, досвідчені кадри; ✓ виробничі потужності; ✓ індивідуальний підхід до кожного клієнта; ✓ для кожного клієнту розробляється оптимальний маршрут; ✓ високий рівень надання послуг; ✓ дотримання норм безпеки перевезень; ✓ ефективна політика компанії в сфері забезпечення якості послуг; ✓ контроль вантажу по всьому шляху слідування.	2. Слабкі сторони (W): потреба у ресурсах для розширення та модернізації надання транспортних послуг; у зв'язку з воєнним станом в країні існує дефіцит інформаційного забезпечення клієнтів і бізнес-партнерів; нестабільність каналів збуту та нерегулярність поставок продукції спричинені воєнним станом;
3. Можливості (O): ✓ розширення сегменту надання вантажоперевезних послуг у інші регіони на внутрішньому ринку та за межами країни; ✓ збільшення обсягу послуг вантажоперевезень за рахунок розширення парку вантажного транспорту; ✓ підвищення інноваційності в сфері надання послуг; ✓ збільшення частки ринку послуг перевезення вантажів в Україні; ✓ залучення додаткових інвестицій для розширення діяльності; ✓ стабілізація економічної ситуації в країні; ✓ державна підтримка перспективного розвитку транспортної галузі України;	4. Загрози (T): ✓ форс-мажорні обставини – небезпечна ситуація, пов'язана з воєнним станом в країні; ✓ подорожчання та дефіцит паливно-мастильних матеріалів в Україні; ✓ мінливість зовнішнього середовища; ✓ посилення конкурентної боротьби на внутрішньому ринку; ✓ зміни у законодавстві, що регулює вантажоперевезення; ✓ зниження рівня життя населення через пандемію, безробіття, що призводить до зниження платоспроможності споживачів.

Джерело: власні розрахунки автора

Конкуренція.

Основними конкурентами, які здійснюють аналогічні види економічної

діяльності в межах ринкового сегменту ТВК «Олві» виступають підприємства, які зареєстровані в Запорізькій області. Основним видом діяльності яких є відповідно до КВЄДу 49.41 Вантажний автомобільний транспорт:

1. ТОВ «СМАК-АВТОТРАНС» – реєстраційний номер ЄДРПОУ 42765623. Зареєстрована 22.01.2019 р..
2. ТОВ «В-Версія» – зареєстрована 14.05.2019 р.
3. Компанія ТОВ «АЛЬЯНС СОМ» зареєстрована 21.02.2020 р.
4. Організація ТОВ «ЮНІЯ-ТРАНС» реєстраційний номер ЄДРПОУ 37342256. Зареєстрована 24.03.2011 р. малі підприємства, що здійснюють транспортні перевезення вантажу, з технічним парком 2-4 машини не є конкурентами ВПК «Олві».

Замовники транспортних послуг.

В процесі багаторічної діяльності вантажно-перевізної компанії «Олві» були встановлені постійні зв'язки замовниками транспортних послуг та здійснено заключення довгострокових договорів співпраці на взаємовигідних умовах.

На сьогоднішній час основними замовниками транспортних послуг є: ВПК «Профіт», до складу якої входять ТОВ «Профіт-Агрітрейд», ТОВ «Профіт-Експорт», ТОВ «Профіт-Житниця», ТОВ «Профіт-Зерно», ТОВ «Профіт-Урожай», ТОВ «Профіт-Харвест». А також сільськогосподарській виробники регіону.

Середня відстань до пункту розвантаження, км	684,0
Середня вага вантажу 1 рейсу, т	24,2
Середній тариф 1 рейсу на 1 т. вантажу, грн./т	3011,4
Середня виручка від надання послуг, грн./1 рейсу	72980,97
<u>Показники за проектом:</u>	3101,7
Середній тариф 1 рейсу 1 т з врахування зростання на 3%, грн./т	
Проектна виручка від надання послуг, грн./1 рейсу	75170,4

Джерело: власні розрахунки автора

Основними складовими формування ціни – зміні витрати, зокрема витрати

на паливно-мастильні матеріали та вартість запасних частин на транспортні засоби.

З іншого боку, дотичним фактором ціноутворення є врахування ціни конкурентів на аналогічні послуги на приблизно однакову відстань перевезення. Таким чином, при розрахунку ціни надання транспортних послуг в даному проєкті за основу приймаються ціни останнього звітного місяця з урахуванням підвищення на 3-5% на момент початку реалізації проєкту. Дане підвищення ґрунтується на зростанні прямих матеріальних витрат (вартість ПММ та запчастин), що несе компанія при виконанні транспортних послуг.

Постачальники.

Основним постачальниками дизельного палива є мережа автозаправних комплексів в Україні високої якості пального, а саме «ОККО», WOG, Prime, Avias, Marshal. Дані компанії забезпечують дизельним паливом транспортні засоби за програмою «Пальне для бізнесу». На момент реалізації проєкту договори про співпрацю вже укладені.

Постачання запасних частин, необхідних для підтримання та ремонту вантажного транспорту здійснюється наступними компаніями: ТОВ Гідротехсервіс-ІФ м. Біла Церква, ТОВ Деталі машин м. Дніпро, ТОВ ГІДРОКОМ м. Житомир, ТОВ Інструмент-центр м. Луцьк, ТОВ Запоріжелектропостачання м. Запоріжжя, ТОВ Електротехніка-ОПТ м. Запоріжжя та інші компанії.

3.5 Організаційний план

Організаційний графік виконання робіт.

Відповідно до задуму на початку кредитування необхідно передбачити час на реалізацію організаційно-технічних та фінансових заходів, спрямованих на підготовку умов виробництва і послідовний вихід на повну виробничих

потужність.

Таблиця 12

Операційний графік інвестиційного періоду

Найменування заходу	Інвестиційний період, рік впровадження проекту						
	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад
Ситуаційний аналіз							
Переговори про фінансування проекту							
Кредитування							
Переговори та заключення договорів оренди виробничих приміщень та майданчиків для стоянки вантажних автомобілів							
Налагодження процесу технічного обслуговування транспортних засобів							
Переговори та укладання договорів з постачальниками вантажних автомобілів та напівпричепів до них							
Постачання вантажних автомобілів та напівпричепів до них							
Розрахунок з постачальниками							
Укладання договорів на надання вантажно-транспортних послуг							
Вихід на 100% потужність компанії							

Джерело: власні розрахунки автора

Організаційна структура управління транспортного підприємства

В зв'язку з розширенням транспортної компанії та збільшенням чисельності основного та адміністративного персоналу проектом передбачено впровадження лінійно-функціональної організаційна структура управління. Остання спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі.



Рис. 4. Організаційна структура управління.

3.6 Виробничий план

Технологія вантажоперевезень

Організація перевезень вантажів – складний процес, що включає навантаження та розвантаження, перевезення вантажу, оформлення документів тощо. Однак найважливішою його складовою є побудова оптимального ланцюжка, щоб організувати своєчасну доставку та мінімізувати витрати на неї.

Як процес, вантажоперевезення сільськогосподарської продукції включає найпростіші етапи:

- завантаження в місці збирання урожаю та доставка товару до складу;
- консолідація вантажів на складі;
- навантаження у транспортний засіб;
- оформлення документів, митне оформлення (для міжнародних вантажів);
- перевезення – одним або декількома видами транспорту, перевантаження в місцях зміни транспорту (за потребою);

- оформлення документів прийняття вантажу, митне оформлення під час доставки (для міжнародних вантажів);
- розвантаження у місці призначення.

Перелік обладнання та виробнича інфраструктура

Транспортне підприємство ТОВ «Олві Транс» з метою розширення планує придбання:

- 5 вантажних автомобілів марки DAF XF105 – створений для далеких перевезень. Низькі експлуатаційні витрати, максимальна зручність для водія та висока надійність: ключові критерії, що враховуються під час створення вантажних автомобілів DAF для великих відстаней. XF105 сьогодні найкраща пропозиція на ринку.
- 5 напівпричепів марки SHMITZ SKI 24.

Відповідно вся сума позикових коштів буде спрямована на придбання активів для компанії, зокрема транспортних засобів.

Скорочена технічна характеристика, розподіл транспортних засобів за марками та витрати на придбання наведені в таблиці 13.

Таблиця 13

Характеристика, кількість та вартість придбання транспортних засобів

Марка	Габарити	Вага по тех. паспорту без вантажу, т	Повна вага, кг	Рік випуску	Кількість, од	Вартість од, тис. грн.	Загальні витрати на придбання, тис. грн.
Вантажні автомобілі							
DAF XF 150.460	3,85 м/2,5 м/3,6 м	7,355	19000	2013	5	2000	10000
Напівпричеми -зерновози							
SHMITZ SKI 24	11,9 м/2,5 м/3,60 м	8,150	35000	2013	5	1600,0	8000

Джерело: власні розрахунки автора

Відповідно до виробничої інфраструктури, що забезпечує транспортний

процес, то компанія забезпечена всім необхідним.

Персонал

Підбір працівників для виробничого процесу планується здійснювати, в першу чергу, саме з тих претендентів, які раніше працювали на підприємствах, що здійснюють подібні послуги, володіють необхідними знаннями та мають певний досвід роботи. В процесі співбесіди будуть відібрані висококваліфіковані працівники на умовах контрактної форми. Це дозволить зменшити матеріальні витрати та витрати часу на навчання персоналу та прискорить процес виходу на повну потужність.

Таблиця 14.

Кількість працівників ТОВ «Олві Транс» та розмір місячного фонду заробітної плати за проєктом

<i>Посада</i>	Кількість працівників	Розмір місячної оплати, грн.
<i>Директор</i>	1	20000
<i>Інженер з охорони праці</i>	1	10000
<i>Головний бухгалтер</i>	1	16000
<i>Водій транспортних засобів</i>	14	252000
<i>Слюсар-ремонтник</i>	1	10000
<i>Електрогазосварник</i>	1	10000
<i>Механік</i>	1	11300
<i>Монтажник-будівельник</i>	1	10000
<i>Комірник</i>	1	10000
<i>ВСЬОГО</i>	22	349300

Джерело: власні розрахунки автора

Виробнича програма.

Формування виробничої програми зроблено виходячи з аналізу діяльності попереднього транспортного підприємства. Обов'язково враховані прогностичні зміни збільшення виробничої програми під впливом наступних факторів: активна робота по пошуку нових клієнтів – розширення регіонального ринку надання

транспортних послуг; укладання договорів з клієнтами (платниками послуг) та постачальниками на взаємовигідних умовах; посилення рекламних заходів.

Виробнича програма транспортної компанії за проектом наведена в таблиці 15.

Таблиця 15.

Виробнича програма транспортного підприємства 1 року кредитування за проектом

Показники виробничої програми	од. виміру	В середньому а місяць
Кількість вантажних машин	од.	14
Середня відстань до пункту розвантаження	км	684,0
Середня вага вантажу 1 рейсу	тон	24,24
Середній тариф 1 рейсу в розрахунку на 1 т. вантажу	грн./т	2707,0
<i>Місячна виробнича програма автопарку:</i>		
всього рейсів		84
обсяг перевезеного вантажу	тон	2035,7
загальний пробіг автопарку з вантажем	тис.км	57,5
обсяг перевезення	тис.т/км	1392,5
Вартість місячної виробничої програми автопарку	тис. грн.	5510,8

Джерело: власні розрахунки автора

Визначення виробничих витрат та економічних показників ефективності.

Враховуючи специфіку транспортної галузі собівартість надання послуг формується з прямих витрат та адміністративних витрат (табл. 16). Ці види витрат формують операційні витрати проекту.

Таблиця 16

Місячні прямі та адміністративні витрати ТОВ «Олві Транс», тис. грн.

Статі витрат	В середньому за місяць
<i>Прямі витрати</i>	
Витрати на паливо	2212,1
Витрати на оплату праці	303,3

Статі витрат	В середньому за місяць
Відрахування на соціальні заходи	66,7
Оплата сторонніх робіт та послуг, у т.ч. запчастини, ремонт	701,8
Амортизація виробничих засобів	1,5
Прямі витрати на оренду територій	56,6
Оренда транспортних засобів	212,7
Всього прямих витрат за місяць	3554,7
<i>Статі адміністративних витрат</i>	
Витрати на оренду	7,0
Оплата електроенергії на невиробничі цілі	22,8
Витрати на придбання робіт та послуг	16,2
Оплата зв'язку	1,4
Оплата праці апарату управління	46,0
Відрахування на соціальні заходи апарату управління	10,1
Загальні корпоративні витрати	2,1
Страхові платежі	21,0
Розрахунки за касові операції банків	2,8
Амортизація основних засобів, що використовуються в інш. операційній діяльності	77,3
Всього адміністративних витрат	206,7
Всього операційних витрат	3761,4

Джерело: власні розрахунки автора

Розрахунок економічних показників за проектом протягом періоду його реалізації здійснювали з врахування річного темпу інфляції, який має вплив на зростання прямих виробничих витрат. Проте, доведено, що даний інвестиційний проект є рентабельним (табл.17)

Таблиця 17

Показники реалізації проекту, тис. грн.

Показники	в середньому а місяць
<i>Виручка від надання транспортних послуг</i>	5510,8
Кількість машин	14,0
Кількість рейсів на місяць	84,0
Всього прямих витрат	3554,7

Показники	в середньому а місяць
Адміністративні витрати	206,7
<i>Всього витрат</i>	3761,4
<i>Прибуток компанії</i>	1749,4
Податок на прибуток	314,88
Чистий прибуток	1434,47
<i>Рентабельність %</i>	38,1

Джерело: власні розрахунки автора

3.7.Обсяг та джерела потрібних коштів

Витрати, що пов'язані з реалізацією проекту, планується провести на початку періоду відразу після отримання залучених коштів. Відповідно до календарного плану.

Таблиця 18

Обсяг потрібних коштів та їх розподіл за періодами реалізації проекту,
тис. грн.

Об'єкти інвестування	Джерела	
	власні	залучені
Транспортні засоби:		
Загальна сума інвестицій	18000	
<i>Відсоток джерел фінансування проекту</i>	30	70
<i>Фінансування за рахунок:</i>	5400	12600

Джерело: власні розрахунки автора

Отже, загальна сума коштів для реалізації проекту становить 18 млн. грн., з них 30% (5400 тис. грн.) - кошти позичальника, фінансування за рахунок кредиту становить у розмірі 12600 тис. грн.

3.8 Фінансовий план

Розрахунок фінансового плану будується на планових економічних

показниках ефективності виробництва та реалізації продукції (табл. 18). Планування в період життєдіяльності проєкту рівня виробничих витрат та ціни реалізації послуг здійснювалось з врахуванням річного рівня інфляції. Розмір операційних витрат всього періоду кредитування наведено в таблиці 19.

Таблиця 19

Операційні витрати життєдіяльності проєкту

Показники	1-й рік кредитування
1. Умовно-змінні витрати, у т.ч.:	34 966,80
<i>Паливо</i>	26 545,20
<i>Оплата сторонніх робіт та послуг, у т.ч. запчастини, ремонт</i>	8 421,60
2. Умовно-постійні витрати, у т.ч.:	9 030,55
<i>Оренда</i>	3315,6
<i>Енергоносії та комунальні послуги</i>	273,6
<i>Заробітна плата</i>	4 191,60
<i>Відрахування на соціальні заходи</i>	922,152
<i>Технологічне забезпечення, офісні витрати</i>	42
<i>Розрахунки за касові операції банків</i>	33,6
<i>Страхування</i>	252
<i>Амортизація</i>	927,60
<i>Загальні виробничі витрати (без амортизації)</i>	43 997,35

Джерело: власні розрахунки автора

Для отримання необхідної суми коштів на реалізацію проєкту передбачено використання кредитної ставки в UKRSIBBANK м. Запоріжжя в розмірі 20%. Сума коштів кредитується на період на 5 років. Умовами погашення кредиту передбачено: щомісячний платіж процентів за кредит, а виплата суми кредиту здійснюється Методом погашення рівними частинами. Графік повернення

кредиту при прийнятих умовах представлено в таблиці 20.

Таблиця 20.

Графік повернення кредиту

Показники	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Отримання кредиту за проектом	12600					
Погашення кредиту за проектом		2520	2520	2520	2520	2520
Погашення процентів за кредитом за проектом		2520	1512	1008	504	0
Всього щорічний платіж по кредиту		5040	4032	3528	3024	2520

Джерело: власні розрахунки автора

Показники ефективності впровадження проекту розраховуються за допомогою значень грошового потоку в період реалізації проекту. Грошовий потік за проектом відображено в таблиці 21.

Відповідно до розрахунків таблиці 21 розрахуємо показники ефективності проекту.

Розрахуємо чисту теперішню вартість проекту за формулою

$$NPV = \sum_{k=0}^n \frac{CF_k}{(1+r)^k} - I ; \quad (3.1)$$

де NPV – чиста теперішня вартість проекту, тис. грн.

CF – чистий грошовий потік, тис грн.

r – вартість капіталу, залученого для інвестиційного проекту (23%),

k – рік здійснення проекту,

n – кількість років здійснення проекту;

I – сума інвестицій з врахуванням коефіцієнта дисконтування.

Рух грошових коштів проекту

Показники	0	Роки реалізації проекту				
		1	2	3	4	5
Сума інвестицій, тис. грн.	12600					
Виручка від реалізації, тис. грн.		66129,6	66129,6	66129,6	66129,6	66129,6
Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн.		43997,4	43997,4	43997,4	43997,4	43997,4
Кредитні зобов'язання		5040,0	4032,0	3528,0	3024,0	2520,0
Чистий прибуток		14015,6	14842,2	15255,5	15668,8	16082,0
Амортизаційні відрахування, тис. грн.		927,6	927,6	927,6	927,6	927,6
Коефіцієнт дисконтування (г=20%)	1	0,8000	0,6400	0,5120	0,4100	0,3280
Грошові потоки, тис. грн.		14943,2	15769,8	16183,1	16596,4	17009,6
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	12600					
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.		11954,6	10092,7	8285,7	6804,5	5579,2
Накопичений чистий грошовий потік, тис. грн.		-645,4	9447,3	17733,0	24537,5	30116,7

Джерело: власні розрахунки автора

Тоді $NPV = 30116,7$ тис. грн;

Отже, показник чистої теперішньої вартості є позитивною величиною, що характеризує доцільність реалізації проекту.

Термін окупності розраховується за формулою:

$$TO = (t_0 - 1) + \frac{I_t - \sum PV_{t_0-1}}{PV_{t_0-1}} \quad (3.2)$$

де t_0 – номер першого року, у якому досягається умова, що сума дисконтованого грошового потоку більше суми інвестицій

I – сума інвестицій, тис. грн.

PV – дисконтовані грошові потоки, тис. грн.

Розрахунок дисконтного періоду окупності

Рік	Грошовий потік	
	дисконтований	накопичений
0	-12600	
1	11954,6	-645,4
2	10092,7	9447,3
3	8285,7	17733,0
4	6804,5	24537,5
5	5579,2	30116,7

Джерело: власні розрахунки автора

Дисконтований період окупності становить:

$$TO = 1 + (645/10092,7) = 1,06 \text{ роки}$$

Індекс прибутковості розраховується за формулою

$$PI = \sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1 + IRR)^j} \div I \quad ; \quad (3.3)$$

$$PI = \frac{24239,5}{10712,84} = 2,2$$

$$PI = 42617,7/12600 = 3,38$$

$PI > 1$ проект є ефективним

Таким чином, величина чистої теперішньої вартості є позитивною величиною, тому проект вважається доцільним, крім цього дисконтований строк окупності складе 1,06 роки., індекс прибутковості проекту – 3,3.

Відповідно до розрахунків, вкладання суми інвестицій в розмірі 12600 тис. грн. для підприємства є економічно обґрунтованим та ефективним

Висновки до розділу 3.

У третьому розділі було обґрунтовано концепцію підвищення конкурентоспроможності вантажно-перевізної компанії «Олві». Дослідження зосереджено на реалізації інвестиційного проекту, який передбачає розширення парку вантажних автомобілів та напівпричепів для збільшення обсягів надання послуг у регіоні та за його межами. Основними джерелами фінансування проекту є кредитні ресурси банку (70%) та власний капітал (30%).

Проект має високий потенціал прибутковості та швидку окупність, що підтверджується проведенням детального фінансового аналізу. Зокрема, чиста теперішня вартість проекту склала позитивну величину (30 116,7 тис. грн.), дисконтований строк окупності – 1,06 року, а індекс прибутковості – 3,3. Це свідчить про економічну доцільність інвестицій у розмірі 12 600 тис. грн.

Для забезпечення успішної реалізації проекту було запропоновано лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка дозволить гнучко адаптуватися до змін на ринку та оптимізувати процес прийняття рішень. Ключовими напрямками подальшого розвитку компанії є модернізація маркетингової стратегії, удосконалення системи управління персоналом та технічної бази підприємства.

Аналіз конкурентного середовища за допомогою методу SWOT показав сильні сторони компанії, такі як конкурентні переваги за ціною, кваліфікований персонал та висока якість послуг. Проте слабкими сторонами є потреба у додаткових ресурсах для розширення діяльності та нестабільність каналів збуту через воєнний стан. Для використання можливостей та зменшення впливу загроз рекомендовано розширювати географію надання послуг, прискорювати пошуки нових клієнтів та активно взаємодіяти з державними програмами підтримки транспортної галузі.

Також була розроблена детальна виробнича програма, яка враховує прогностичні зміни у попиті на вантажні перевезення, особливо в контексті експорту

сільськогосподарської продукції. Обсяг перевезень передбачається збільшити завдяки придбанню п'яти вантажних автомобілів DAF XF105 та п'яти напівпричепів SHMITZ SKI 24, що сприятиме значному зростанню вантажообігу та виручки.

Фінансовий план проекту підкреслює його ефективність: місячна виручка від перевезень оцінюється на рівні 5 510,8 тис. грн., чистий прибуток – 1 434,47 тис. грн., а рентабельність становить 38,1%. Враховуючи прогнозовані економічні показники, проект має реальну перспективу покращення фінансового становища підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку вантажних перевезень. Таким чином, реалізація проекту забезпечить стабільний розвиток компанії «Олві» у складних умовах сучасного ринку.

ВИСНОВКИ

Дослідження конкурентоспроможності та розробка концепції її підвищення для вантажно-перевізної компанії «Олві» дозволило комплексно проаналізувати сучасний стан ринку вантажних перевезень України, особливості функціонування підприємства та можливості його подальшого розвитку. Конкурентоспроможність у сучасних умовах є ключовою категорією, яка охоплює здатність підприємства ефективно функціонувати та займати стійкі позиції на ринку, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори.

Аналіз теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства показав, що це поняття є багатовимірним і включає ресурсний, функціональний, стратегічний та інтегральний підходи. У разі ВПК «Олві», основними чинниками є інноваційний потенціал, ефективне управління ресурсами та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі. Найбільший вплив на конкурентоспроможність мають такі внутрішні чинники, як організаційно-управлінська структура, ефективність використання ресурсів та технологічна база. Зокрема, гнучка організаційна структура дозволяє швидко реагувати на зміни попиту та оптимізувати процес прийняття рішень, що критично важливо для логістичного бізнесу. Крім того, інноваційний потенціал, що передбачає модернізацію парку техніки та впровадження нових технологій, є основою для збереження конкурентних переваг.

Зовнішні чинники, такі як ринкові умови, конкуренція, поведінка споживачів та нормативно-правове середовище, також суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства. На ринку вантажних перевезень України, який переживає значні зміни через воєнний стан, автомобільний транспорт залишається найбільш вимогливим видом діяльності. За аналітичними даними, обсяг вантажних перевезень у 2023 році суттєво зменшився: автомобільний транспорт зменшив обсяги на 2,6%, залізничний – на 1,43%, морський – на 33,3%. Проте прогнозується зростання попиту на вантажні перевезення, особливо в

контексті експорту сільськогосподарської продукції через порти Румунії, Болгарії та Польщі.

ВПК «Олві» продемонструвала стабільну динаміку розвитку незважаючи на складні умови. За період 2021–2023 років первісна вартість основних засобів компанії зросла вдвічі, до 8896,6 тис. грн., а чисельність працівників збільшилася з 35 до 41 особи. Чистий прибуток у 2023 році перевищив рівень 2021 року, хоча в 2022 році був значно зменшений через вплив воєнного стану. Виручка від надання послуг зросла до 14103 тис. грн., що свідчить про ефективність управління та адаптивність до нових умов.

Оцінка конкурентоспроможності компанії за інтегральним показником вказала на достатній рівень, що характеризується позитивною динамікою показників, але потребує подальшого покращення. Сильні сторони компанії – конкурентні переваги за ціною, кваліфікований персонал та висока якість послуг. Проте слабкими сторонами є потреба у додаткових ресурсах для розширення діяльності та нестабільність каналів збуту через воєнний стан. Для збільшення частки ринку та підвищення конкурентоспроможності рекомендовано удосконалювати маркетингову стратегію, активно взаємодіяти з державними програмами підтримки транспортної галузі та розширювати географію надання послуг.

Розроблена концепція підвищення конкурентоспроможності передбачає реалізацію інвестиційного проекту, що передбачає придбання п'яти вантажних автомобілів DAF XF105 та п'яти напівпричепів SHMITZ SKI 24. Проект має високий потенціал прибутковості та швидку окупність. Згідно з проведеним фінансовим аналізом, чиста теперішня вартість проекту становить 30 116,7 тис. грн., дисконтований строк окупності – 1,06 року, а індекс прибутковості – 3,3. Це підтверджує економічну доцільність інвестицій у розмірі 12 600 тис. грн., з яких 70% будуть забезпечуватися кредитними ресурсами банку, а 30% – власним капіталом.

Для забезпечення успішної реалізації проекту передбачено впровадження лінійно-функціональної організаційної структури управління, яка дозволить гнучко адаптуватися до змін на ринку та оптимізувати процес прийняття рішень. Виробнича програма проекту враховує прогнозні зміни у попиті на вантажні перевезення, особливо в контексті експорту сільськогосподарської продукції. Обсяг перевезень планується збільшити завдяки придбанням нової техніки, що сприятиме значному зростанню вантажообігу та виручки. Місячна виручка від перевезень оцінюється на рівні 5 510,8 тис. грн., чистий прибуток – 1 434,47 тис. грн., а рентабельність – 38,1%.

Фінансовий план проекту підкреслює його ефективність. Основні витрати формуються з прямих витрат (паливо, ремонт, амортизація) та адміністративних витрат (оплата праці, оренда). Всього операційні витрати становлять 3761,4 тис. грн. на місяць, що дозволяє отримувати стабільний прибуток навіть у умовах зростаючих витрат на паливно-мастильні матеріали та ремонти. Кредитування проекту передбачає використання кредитної ставки 20% на п'ятирічний термін, з щорічним погашенням кредиту рівними частинами.

Таким чином, реалізація проекту забезпечить ВПК «Олві» можливість підвищити свою конкурентоспроможність на ринку вантажних перевезень, розширити географію діяльності та збільшити частку ринку. Компанія має всі передумови для стабільного розвитку, враховуючи свої конкурентні переваги, таких як індивідуальний підхід до клієнтів, високу якість послуг та довгострокові договори з відомими сільськогосподарськими виробниками регіону. Подальший розвиток передбачає розширення партнерської мережі, удосконалення системи управління та активне використання інноваційних технологій у логістичних процесах. Це дасть можливість компанії не лише зберегти свої позиції на ринку, але й значно підвищити рівень службового та фінансового результату.

10.02.2025



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Charting paths for socio-economic revival in the wake of military turmoil Kovalenko, D., Tarasov, S., Strunhar, A., Boltianska, L., Antonenko, K. African Journal of Applied Research, 2024, 10(1), с. 481–494 DOI: <https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.644>
2. Connecting to Compete 2018. Trade Logistics in the Global Economy. The World Bank. URL: <https://ur0.jp/2zQl2> (дата звернення: 15.12.2024)
3. Trusova, N., Boltianska, L., Syrotyuk, H., Utechenko, D., & Byba, V. (2023). Management paradigm improving the productivity of farms based on the principles of agricultural consulting. Scientific Horizons, 26(10), 180-190. <https://doi.org/10.48077/scihor10.2023.180>
4. Андрєєва Л.О., Болтянська Л.О., Лисак О.І. Розвиток підприємницького середовища Запорізького регіону. Modern science: problems and innovations. Abstracts of the 7th International scientific and practical conference. SSPG Publish. Stockholm, Sweden. 2020. 485 p. Pp. 387-392.
5. Базик О. Сутність та особливості підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №7(24). С. 56-76.
6. Базик О.В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки* 2024. № 7 (277). С. 56-73 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Oleksandr-Bazyk-56-76.pdf
7. Безчасний О. У., Гончаренко М. Ф. Наукові підходи до визначення поняття економічної безпеки регіону в умовах стійкого розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.14](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.14)
8. Бігун В.В., Йохна М.А., Тебенко В.М. Вплив цифрової трансформації на конкурентоспроможність підприємств: аналіз відмінностей у бізнес-стратегіях.

Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал: Економіка. Фінанси. Право.
№10. 2023. 52-57с

9. Болтянська Л. О. Особливості інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств України. *Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки і бізнесу*: зб. тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (6 грудня 2023 року, м. Запоріжжя). Запоріжжя: ТДАТУ, 2023. С. 59-61
<http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/17168>

10. Болтянська Л. О., Завадських Г.М., Терещенко М.А. Тенденції і проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *International Scientific Conference Economy Digitalization: Processes, Strategies, Technologies: Conference Proceedings, January 24th, 2020, Kielce, Poland: Baltija Publishing*, P. 44-47.

11. Болтянська Л. О., Сиротюк Г. В. Роль циркулярної економіки в досягненні цілей сталого розвитку. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2024. № 4 (53). С. 8-15 DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-1>

12. Болтянська Л.О. Інвестиції та інновації як фактори розвитку конкурентоспроможності підприємства Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 грудня 2024 року, м. Запоріжжя). Запоріжжя: ТДАТУ, 2024. С. 82-85

13. Болтянська Л.О. Реалії функціонування малого бізнесу в Україні Форсайт розбудови України: економіко-правовий та управлінський виміри: матеріали II міжнародної науково-практичної конференції (30 травня 2024 р.). Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.. Запоріжжя, 2024. С. 193-197

14. Болтянська Л.О., Андрєєва Л.О., Лисак О.І. Вибір ідеї та фінансування стартапів. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2021. №1.(43) С.5-12 DOI: 10.31388/2519-884X-2021-43-5-11

15. Болтянська Л.О., Лисак О.І. Практичні аспекти бізнес-проектування в повоєний період. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. № 3 (49). 2023. С.122-135
DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-49-122-134>
16. Болтянська Л.О., Лисак О.І. Практичні аспекти бізнес-проектування в повоєний період. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2023. № 3 (49). С.122-135
<https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/665>
17. Болтянська Л.О., Тебенко В.М. Від вибору бізнес-ідеї до її реалізації. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. За ред. Л.В. Синяєвої. Мелітополь 2017. С. 20-27
18. Болтянська Л.О., Тебенко В.М. Оцінка інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств Південного регіону. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. № 3 (49). 2023. С.135-148
19. Болтянська Л.О., Тебенко В.М. Проблеми та тенденції розвитку внутрішньої торгівлі Запорізької області [Електронний ресурс]/ Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №17.
20. Болтянський Б.В., Болтянська Л. О. Синергія науки і бізнесу у повоєнному відновленні регіонів України: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (ХНТУ, 24–26 квітня 2024 ро-ку) у 3-х т. ; Т. 3 / за ред. О.В. Чепелюк. Одеса Олді, 2024. С.76-80
21. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. (61).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
22. Бочко О., Кожушко, П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. (61).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>

23. ВВП України за роками. НАБУ. URL: <https://nabu.ua/ua/vvp-2.html> (дата звернення: 15.12.2024).
24. Вінниченко О. В. Сутність і загальна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. 327-333.
25. Гарбузюк О., Рудніченко Є., Дьячок О. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти та методи оцінки. *Економічний вісник Хмельницького національного університету*. 2024. №2. С.35-42.
26. Гнедіна К. В., Нагорний П. В. Ринок вантажних перевезень в Україні: аналіз сучасного стану, виклики воєнного часу та перспективи розвитку. *Підприємництво і торгівля*. 2023. (38) 19-28. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-03>
27. Гнедіна, К. В., Нагорний, П. В. Ринок вантажних перевезень в Україні: аналіз сучасного стану, виклики воєнного часу та перспективи розвитку. *Підприємництво і торгівля*. 2023. (38) 19-28.
28. Гречко, О. Ю., Марков, В. С. (). Вплив інфляційних процесів на діяльність підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024 (14). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-01>
29. Гречко, О. Ю., Марков, В. С. Вплив інфляційних процесів на діяльність підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024 (14). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-01>
30. Гринкевич С. С., Беньо Ю.І. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023 (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-05>
31. Гринкевич, С. С. Конкурентні переваги підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2022 (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-05>)

32. Гріщенко І., Гринчук Т., Циганчук, В. Методи формування конкурентоспроможності підприємств . *Економіка та суспільство*. 2022 (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-82>
33. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.12.2024).
34. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022.№ 22. С. 52-59. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.259813>
35. Ковальчук Т., Загарій В. Інноваційні стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2024 (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-33>
36. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях / Шевченко Людмила Степанівна. Харків : Право, 2022. 312 с.
37. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: Монографія/За редакцією Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2019. 342 с.
38. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с
39. Коноваленко А.С., Болтянська Л.О., Трачова Д.М., Куліш Т.В., Болтянський Б.В. Дереза С.В., Тебенко В.М., Серських Н.С. Довідник для підприємців. Частина 2. Навч. Посібник. .- Мелітополь: Видавництво, 2020. 90 с.
40. Леонов О., Леонова Т. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2023 (54) <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4>.
41. Лисак О. І., Тебенко В. М., Болтянська Л. О. Креативні стратегії в торгівлі: аналіз сучасних інноваційних підходів *Збірник наукових праць Таврійського*

державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2024. № 4 (53). С. 157-167

42. Лисак О.І., Андрєєва Л.О., Болтянська Л.О. Економіка підприємства: навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.

http://www.tsatu.edu.ua/et/wp-content/uploads/sites/33/lisak-o.i.-andryeyeva-l.o.-boltyanska-l.o.-ekonomika-pidpriyemstva-navchalnij-posibnik_compressed.pdf

43. Лисак О.І., Андрєєва Л.О., Тебенко В.М. Інноваційні методи інтернет-торгівлі. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс». 2020. № 2 (39). С. 103-111.

44. Лук'янова О. М. Транспортний комплекс України: виклики воєнного часу та перспективи розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85 С.42-50 DOI:<https://doi.org/10.18664/btie.85.306415>

45. М.В. Шкробот Сучасні технології управління персоналом Навчально-методичний комплекс дисципліни. Навчальний посібник. Електронне мережне навчальне видання. Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського 2022, 194с. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/87324de2-07d3-4742-a715-454fc28117ad/content?utm_source=chatgpt.com .

46. Національна транспортна стратегія України URL: https://publications.chamber.ua/2017/Infrastructure/UDD/National_Transport_Strategy_2030.pdf (дата звернення 12.01.2025)

47. Підприємництво: соціально-економічне та інституціональне забезпечення розвитку : Монографія. / Л. О. Андрєєва, Л. О. Болтянська, М. І. Грицаєнко та ін. Мелітополь : Люкс, 2021. 300 с.

48. Потреби України на відновлення сфери транспорту та логістики у 2024 році становлять 2,3 млрд доларів, МІУ. Центр транспортних стратегій. URL: <https://ur0.jp/MR8qj> (дата звернення: 15.12.2024)

49. Почерніна Н.В. Показники розвитку підприємництва у сфері ІКТ України. Актуальні проблеми сучасної науки, розвитку технологій та менеджменту: збірник тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції; за заг. наук. ред. д.-ра екон. наук, доц. А. В. Савіцького. Хмельницький, 2023. С. 171-171
50. Сиротюк Г.В., Болтянська Л.О. Роль людського капіталу у впровадженні інновацій в аграрному секторі. *Вісник Львівського національного університету природокористування: економіка АПК*. 2024. № 31. С.129-134. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-1>
51. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 6 URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_6/25.pdf
52. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *ECONOMICS: time realities*. 2023. №3(67). С.56-64 URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf>
53. Тебенко В.М., Болтянська Л.О., Лисак О.І. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. № 3 (49). 2023. С. 169-178 DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-49-169-177>
54. Тебенко В.М., Болтянська Л.О., Лисак О.І. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. № 3 (49). 2023. С. 169-178
55. Тебенко В.М., Завадських Г.М., Лисак О.І. Глобальна е-комерція: від інновацій до соціальних мереж. *Збірник ТДАТУ*. 2024. №53. С. 168-178

56. Торгівля квотами на викиди на практиці: посібник із розбудови та впровадження системи торгівлі. 2016 рік Міжнародний банк реконструкції та розвитку/Світовий банк. URL: https://icapcarbonaction.com/system/files/document/ets_handbook_ukr.pdf?utm_source=chatgpt.com
57. Трусова Н.В., Болтянська Л.О. Економічні засади соціально-поведінкової діяльності сімейних форм аграрного виробництва. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2022. - № 1(45). С. 70-76 DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2022-45-69-74>
58. Трусова Н.В., Гривківська О. В., Болтянська Л.О. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємництва на сільських територіях. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Запоріжжя: Друкарня ТДАТУ, 2022. № 2(46). С. 135-143 DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2022-46-136-142>
59. Федорчук А. О. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства та напрями її підвищення. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*. 2024. №51. 51-58.
60. Чижова О. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Управління розвитком. 2013. № 21. С. 63-65. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_21_26.
61. Шкробот М.В Сучасні технології управління персоналом Навчально-методичний комплекс дисципліни. Навчальний посібник. Електронне мережне навчальне видання. Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського 2022, 194с. Режим доступу: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/87324de2-07d3-4742-a715-454fc28117ad/content?utm_source=chatgpt.com .

62. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.- метод. посіб. для самот. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2006. — 272 с.
63. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 52-59. **DOI:** <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.259813>
64. Яворська Т. І. Сімейне фермерство у реалізації складових концепції сталого розвитку. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. № 3 (49), 2023, С.178-187.