

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: Управління конкурентоспроможністю підприємств

Виконав:

Петренко Дмитро Сергійович
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Науковий
керівник:**

Стоянець Наталія Валеріївна
доктор економічних наук, професор
кафедри менеджменту імені професора Л.І.
Михайлової

Рецензент:

Рекуненко Ігор Іванович
доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри управління імені Олега
Балацького, БіЕМ Сумського державного
університету

Суми – 2025

Факультет	Економіки і менеджменту	
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової	
Освітній ступінь	другий (магістерський) рівень вищої освіти	
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»	
		ЗАТВЕРДЖУЮ:
	Зав. кафедри	Альвіна ОРЕХОВА
	«___»	<u>2024</u> р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Петренко Дмитро Сергійович

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління конкурентоспроможністю підприємств»

2. База практичного дослідження: ТОВ «Оіл Логістик» м. Чернівці

3. Керівник роботи: Стоянець Наталія Валеріївна, д. е. н., професор
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету «___» _____ 2024 р. № _____

4. Строк подання здобувачем закінченого проекту (роботи) 10 грудня 2025 року

5. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

Первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного ТОВ «Оіл Логістик» за 2022-2024 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління інноваційним процесом на сільськогосподарському підприємстві.

6. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- - дослідити теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможності підприємства, обґрунтувати та сформулювати фактори впливу та методичний інструментарій на конкурентоспроможність підприємства транспортного сектору;
- - здійснити організаційно-економічну характеристику, визначити існуючий стан управління конкурентоспроможності ТОВ «Оіл Логістик»;
- - здійснити оцінку рівня конкурентоспроможності послуг, визначити основних конкурентів та здійснити SWOT аналіз ТОВ «Оіл Логістик»;
- - запропонувати механізм управління конкурентоспроможністю через розробку перспективної моделі Business Model Canvas для адаптації діяльності підприємства до вимог ринку, обґрунтувати програму інвестиційного оновлення автопарку через лізинг та заходи з оптимізації витрат на одиницю автотранспортної роботи.

Завдання прийняв до виконання

_____ Дмитро ПЕТРЕНКО
Підпис

Дата отримання завдання

21 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Жовтень 2024</i>	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад 2024</i>	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2025</i>	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2025</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2025</i>	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2025</i>	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2025</i>	виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2025</i>	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2025</i>	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>Грудень 2025</i>	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>19 грудня 2025</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>24 грудня 2025</i>	

Здобувач

Дмитро ПЕТРЕНКО

Керівник роботи

Наталія СТОЯНЕЦЬ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Петренко Дмитро Сергійович Управління конкурентоспроможністю підприємств.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра з менеджменту за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025.

В кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні теоретичних, методичних та практичних засад управління конкурентоспроможністю підприємств, які здійснюють вантажні перевезення. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення стійкого функціонування транспортно-логістичних компаній в умовах глибокої системної кризи та військової невизначеності в Україні.

Організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «Оіл Логістик» за період 2022–2024 років підтвердив, що, незважаючи на високу адаптивність та логістичну дисципліну повної завантаженості автопарку, якість виконання 96%, підприємство опинилося в стані критичного фінансового дисбалансу та стало збитковим у 2024 році. Географічне розташування забезпечує стратегічну перевагу для міжнародних перевезень, проте вона нівелюється внутрішньою неефективністю. Конкурентне середовище у регіоні є висококонкурентним, де ТОВ «Оіл Логістик» займає проміжну позицію (6,40 балів) серед локальних 3PL-операторів.

Проведений SWOT-аналіз вказав на необхідність застосування стратегії мінімізації впливу загроз війна, інфляція, конкуренція через використання сильних сторін географічна перевага, диверсифікація послуг та можливостей зростання попиту на логістичний консалтинг та складське зберігання.

Розроблено механізм управління конкурентоспроможністю як інтегровану систему організаційно-економічних важелів, що має циклічний характер та складається з трьох взаємопов'язаних забезпечувального, функціонального та регулюючого блоків. Запропоновано розробку перспективної моделі Business Model Canvas, яка адаптує діяльність підприємства до вимог ринку, зосереджуючись на комплексному Third-party logistics обслуговуванні та забезпеченні довгострокового функціонування.

Обґрунтовано програму інвестиційного оновлення автопарку через лізинг застарілих автомобілів на нові лізингові машини, визначено заходи з оптимізації витрат на одиницю автотransпортної роботи (10 т-км) з потенціалом економії у 4,5 грн на 10 т-км, що включають впровадження нової техніки та оптимізацію маршрутів. Додаткові резерви включають аутсорсинг обліку та доопрацювання логістичних систем для скорочення непродуктивних пробігів, впроваджено інструменти цифрової трансформації.

Ключові слова: управління, менеджмент, конкурентоспроможність, фактори впливу, Business Model Canvas.

SUMMARY

Petrenko Dmytro. Management enterprise competitiveness.

Qualification work for obtaining a master's degree in management in the educational program "Organizational Management and Administration" in the specialty 073 "Management". Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025.

The qualification work provides a theoretical generalization and proposes a solution to the scientific problem, which consists in improving the theoretical, methodological and practical principles of managing the competitiveness of enterprises engaged in freight transportation. The relevance of the study is due to the need to ensure the sustainable functioning of transport and logistics companies in the conditions of a deep systemic crisis and military uncertainty in Ukraine.

The organizational and economic analysis of the activities of LLC "Oil Logistics" for the period 2022–2024 confirmed that, despite the high adaptability and logistical discipline of full fleet utilization, the quality of execution of 96%, the company found itself in a state of critical financial imbalance and became unprofitable in 2024. The geographical location provides a strategic advantage for international transportation, but it is offset by internal inefficiency. The competitive environment in the region is highly competitive, where LLC "Oil Logistics" occupies an intermediate position (6.40 points) among local 3PL operators.

The conducted SWOT analysis indicated the need to apply the strategy of minimizing the impact of threats of war, inflation, competition through the use of strengths of geographical advantage, diversification of services and opportunities for increasing demand for logistics consulting and warehousing.

A mechanism for managing competitiveness has been developed as an integrated system of organizational and economic levers, which is cyclical in nature and consists of three interconnected supply, functional and regulatory blocks. The development of a promising Business Model Canvas model is proposed, which adapts the company's activities to market requirements, focusing on comprehensive Third-party logistics service and ensuring long-term operation.

A program for investment renewal of the fleet through leasing of outdated vehicles for new leasing vehicles has been substantiated, measures have been identified to optimize costs per unit of motor transport work (10 t-km) with a potential saving of UAH 4.5 per 10 t-km, which include the introduction of new equipment and route optimization. Additional reserves include outsourcing of accounting and refinement of logistics systems to reduce unproductive mileage, and digital transformation tools have been implemented.

Keywords: management, competitiveness, influencing factors, Business model canvas.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ ОІЛ ЛОГІСТИК	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ Оіл Логістик	21
2.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Оіл Логістик»	33
2.3 Аналіз факторів впливу на конкурентоспроможність послуг підприємства	45
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ ОІЛ ЛОГІСТИК»	53
3.1 Визначення напрямів управління конкурентоспроможності підприємства на перспективу	53
3.2 Розробка моделі Business Model Canvas системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві	61
3.3. Ефективність заходів конкурентоспроможності послуг з вантажного автоперевезення для ТОВ «Оіл Логістик»	68
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	80
ДОДАТКИ А Наукові публікації	74
ДОДАТКИ Б Фінансова звітність	80

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ПММ- паливно мастильні матеріали;

ТЛП – транспортно-логістичні послуги;

СУ – система управління;

ОВА – обласна військова адміністрація

ВСТУП

Актуальність теми. Глобалізаційні тренди зумовлюють посилення конкуренції як на національному, так і на міжнародному рівнях. Це проявляється у висуненні жорстких вимог до якості, швидкості та надійності надання логістичних послуг. Інтернаціоналізація діяльності великих операторів зокрема, 3PL-провайдерів призводить до їхньої експансії на нові ринки, що створює ціновий тиск і вимагає постійної мінімізації витрат для збереження цінової конкурентоспроможності. Водночас глобалізація виступає каталізатором формування конкурентних переваг через сприяння трансферу технологій та інновацій. Забезпечується швидке поширення провідного науково-технічного досвіду, що стимулює менеджмент до впровадження адаптивних управлінських рішень. Ці рішення спрямовані на мінімізацію операційних ризиків особливо збоїв у ланцюгах постачання) та оптимізацію операційних витрат. Відповідно, природа конкурентних переваг зміщується від суто цінових параметрів у бік ефективності, гнучкості та здатності надавати комплексні інтегровані логістичні послуги "під ключ".

Стан вивчення проблеми. Дослідженню проблематики пов'язаної з питаннями управління конкурентоспроможністю підприємств з транспортування приділено значну увагу в роботах багатьох вітчизняних вчених та їх зарубіжних колег, зокрема таких як: О. Абакуменко [1], Н. Березняк [2], О. Біла [3], Н.Богацька [4-5], М. Височина [6], С. Глухова [7], А. Главатчук [10], Н. Євтушенко [11-12], О.Капліна [14], А. Мохненко [18], І.Перевозова [19], Я. Сілова [23], С.Мogака [26], М. Cichosz [27], D. Worwui-Brown [30] та інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету за темою: «Розвиток менеджменту у контексті міжнародних інтеграційних процесів» (державний реєстраційний номер 0119U102483). В рамках зазначеної

науково-дослідної теми здобувачем вищої освіти виконане теоретичне обґрунтування та практичне опрацювання шляхів вдосконалення управління інноваційною діяльністю в сільськогосподарському підприємстві.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій по вдосконаленню управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Оіл Логістик».

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств перевізників в сучасних умовах;
- визначити проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства та надати організаційно-економічну характеристику, основних конкурентів та споживачів послуг ТОВ «Оіл Логістик»;
- здійснити оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, сформулювати фактори впливу на конкурентоспроможність послуг підприємства;
- визначити напрямки управління конкурентоспроможності підприємства на перспективу;
- розробити перспективну модель системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві та управлінські заходи зростання конкурентних переваг підприємства на локальному ринку.

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю в ТОВ «Оіл Логістик».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо управління конкурентоспроможністю підприємств у сфері перевезення в сучасних умовах.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є обґрунтування пропозицій щодо управління конкурентоспроможністю в ТОВ «Оіл Логістик» в основу якого покладено впровадження Business Model Canvas. В рамках реалізації запропонованих заходів, моделюється сценарний розвиток доцільності їх запровадження на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити управління

конкурентоспроможністю в ТОВ «Оіл Логістик». Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані на підприємство. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організації та адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління конкурентоспроможністю; структурний аналіз, порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ТОВ «Оіл Логістик» за 2022-2024 рр.; наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

Стоянець Н.В., Мельник О.О., Петренко Д.С. Менеджмент та конкурентоспроможність підприємств за умов сталого розвитку *Сучасні проблеми менеджменту*: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, 2024, Національний авіаційний університет К.: НАУ, 2024. С. 345-346.

Стоянець Н.В., Петренко Д.С. Конкурентоспроможність агропродовольчої сфери логістичний менеджмент як стратегічний інструмент. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*. III Міжнародна науково-практична конференція., Полтава 23 вересня 2025р., П.: НУХТ С. 238-240.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 23 найменувань. Основний текст викладений на 71 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 22 таблиці, 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сектор підприємств зі здійснення перевезень транспортно-логістичний сектор є одним із ключових драйверів економічного зростання та забезпечення соціально-економічного розвитку. Його функціонування характеризується високою інтеграцією з іншими секторами національної економіки, що формує складну систему причинно-наслідкових зв'язків між попитом, пропозицією та інфраструктурним забезпеченням. Не лінійність та динамічність логістичних процесів, зокрема в умовах зовнішньої нестабільності, вимагають застосування системного підходу для їхнього ґрунтовного аналізу, моделювання та адекватного прогнозування.

Актуалізація потреби у пошуку інноваційних шляхів підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання у сфері перевезень обумовлена зростанням системних ризиків та невизначеності, що посилюються загальною економічною рецесією та геополітичними факторами. Задля забезпечення операційної стійкості в умовах посилення ринкової конкуренції та зростання витратного навантаження, критично необхідним є ретельне дослідження потенціалу для підвищення ефективності основних та допоміжних виробничих процесів. Питання конкурентоспроможності економічних суб'єктів та шляхів її посилення залишається одним із центральних у сучасній економічній науці серед таких дослідників як Н. Богацька, М. Височина, С. Глухова, А. Главатчук [4-5, 6, 7, 10]. Протягом тривалого часу фахівці різних галузей економіки здійснюють аналіз детермінантів конкурентоспроможності та розробляють науково обґрунтовані рекомендації щодо її підвищення у різних галузевих контекстах [15].

Протягом останніх двох десятиліть транспортно-логістичний сектор перебуває у фокусі численних наукових досліджень, присвячених проблематиці

підвищення конкурентоспроможності, що зумовлено значною диверсифікацією та складністю галузі. Конкурентоспроможність у контексті підприємств зі здійснення перевезень принципово стосується здатності компанії надавати послуги, які відповідають як внутрішнім, так і міжнародним ринковим стандартам якості та вимогам клієнтів. Це має відбуватися з одночасним збереженням або нарощенням фінансової ефективності та забезпеченням зростання доходів її стейкхолдерів (акціонерів/власників). Проблема конкурентоспроможності транспортних компаній є предметом поглибленого вивчення як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Особливий інтерес становлять міжнародні дослідження, зосереджені на розробці концептуальних моделей «якісного» та сталого розвитку логістичного бізнесу. Такі моделі спрямовані на забезпечення успішного функціонування суб'єктів господарювання у високодинамічному ринковому середовищі та здатність генерувати стабільне економічне зростання на національних і глобальних ринках [19].

На рисунку 1.1 доцільно представити особливості конкурентоспроможності сучасної організації на думку вітчизняних вчених.

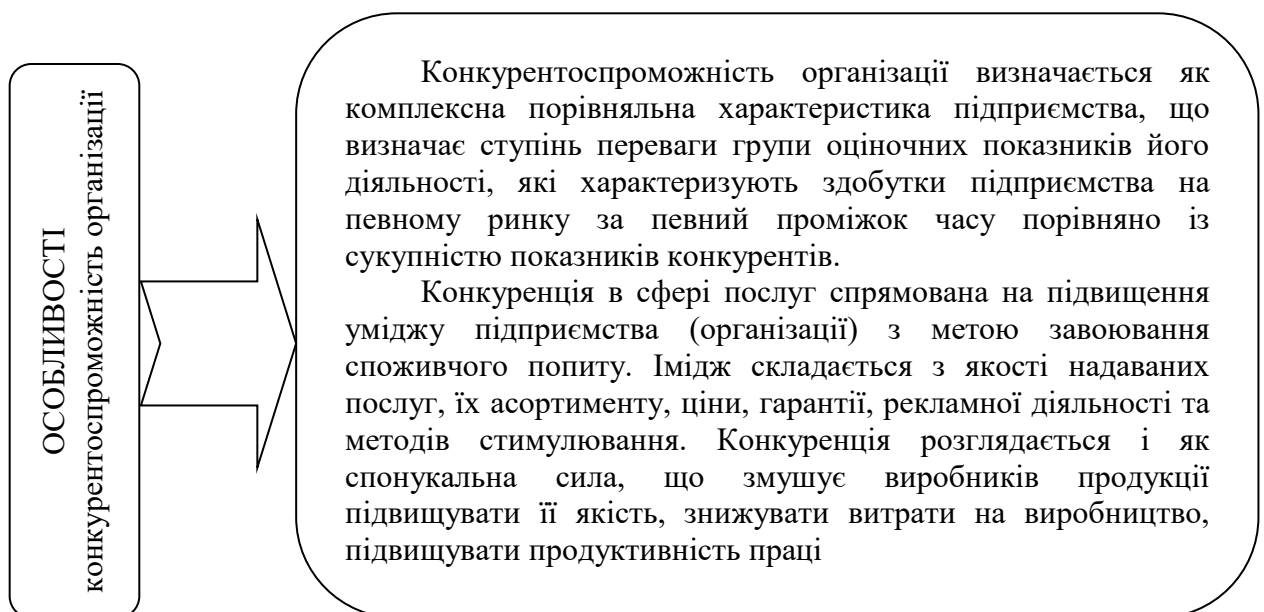


Рисунок 1.1 - Особливості конкурентоспроможності організації

Джерело: побудовано автором з використанням [1, 5, 8, 27].

Конкурентоспроможність підприємства являє собою динамічний інтегральний показник, ключовим детермінантом якого є здатність суб'єкта господарювання оперативно та адекватно реагувати на зміни параметрів зовнішнього конкурентного середовища. Ефективна реакція на стратегічні дії та тактичні кроки конкурентів не лише забезпечує збереження наявних ринкових позицій, але й створює потенціал для подальшого економічного зростання та зміцнення ринкової частки.

Конкуренція виступає як рушійна сила економічного розвитку та інноваційного прогресу, стимулюючи підприємства до перманентного вдосконалення якості продукції/послуг та комплексного підвищення загальної конкурентоспроможності. При цьому ринок функціонує як об'єктивний арбітр, який здійснює неупереджену оцінку результатів господарської діяльності підприємств через механізми попиту, пропозиції та ціноутворення [22].

Як економічну категорію Закон України «Про захист економічної конкуренції» формулює дефініцію конкуренція як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [20].

Узагальнюючи, конкурентоспроможність підприємства визначається як його інтегральна здатність ефективно функціонувати на ринку, досягати стратегічно визначених цілей та забезпечувати перевагу над суб'єктами конкурентного середовища.

Саме конкурентні переваги на нашу думку формують фундаментальну основу для стійкого успіху будь-якого економічного суб'єкта. Конкурентні переваги являють собою сукупність унікальних, складноімітованих характеристик підприємства (ресурсних, технологічних, організаційних, якісних), які дозволяють йому вигідно диференціюватися від конкурентів і завойовувати лояльність споживачів. Конкурентоспроможність підприємства

безпосередньо залежить від його здатності не лише демонструвати кращі економічні результати порівняно з основними конкурентами, але й адаптуватися до перманентних змін зовнішнього середовища. Конкурентна перевага є результатом такої успішної адаптації та маніфестується у здатності підприємства пропонувати клієнтам унікальну споживчу цінність. Слід підкреслити, що існує пряма кореляція: чим вищий рівень внутрішньої компетентності (управлінської, операційної, технологічної) підприємства, тим ширші його можливості для генерації, формування та довгострокової підтримки стійких конкурентних переваг [24-25].

На рисунку 1.2 представлено групові конкурентні переваги підприємства та оцінку за критеріями.

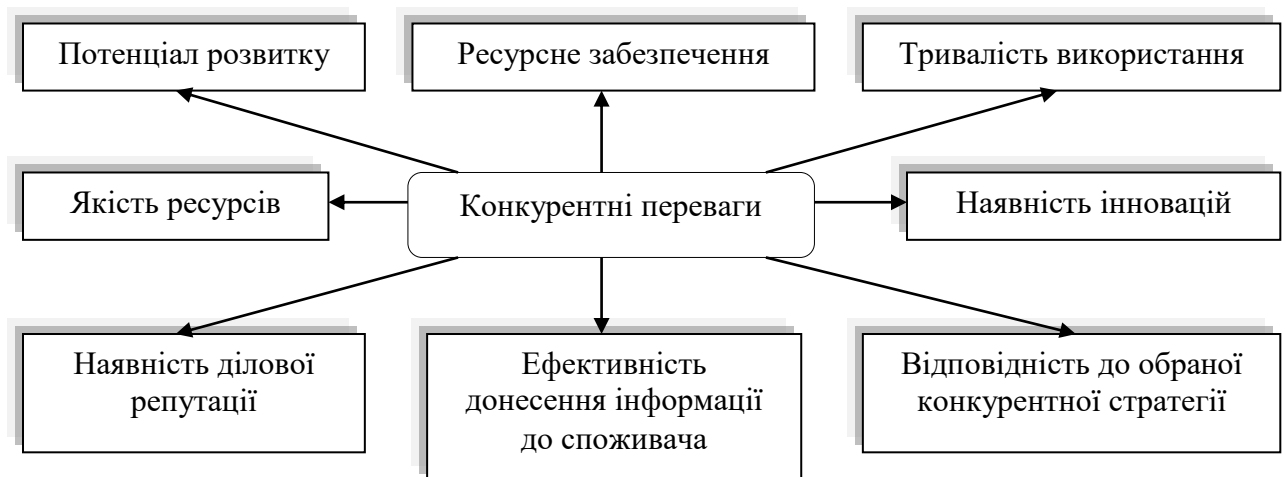


Рисунок 1.2 – Критерії оцінки конкурентних переваг підприємства

Джерело: сформовано за [7, 9, 26].

Як наслідок, сформовані конкурентні переваги повинні відповідати низці критичних критеріїв, що забезпечують їхню ефективність та довготривалість. На думку Березняк Н. «конкурентні переваги мають бути унікальними та складноімітованими (неімітованими), тобто ґрунтуватися на специфічних внутрішніх ресурсах, ключових компетенціях або організаційних здатностях підприємства, які є важко відтворюваними для конкурентів». До таких активів можуть належати як новітні технології та інноваційні процеси; патентовані

розробки або авторське право на продукти; унікальні виробничі (операційні) процеси; особливості корпоративної та організаційної культури, що сприяє ефективності [2].

Переваги повинні мати потенціал для забезпечення довгострокової стійкості на ринку. Важливим елементом такої стійкої переваги є сильна торгова марка бренд, яка формує в свідомості споживачів асоціативний зв'язок із високою якістю, надійністю та унікальними властивостями пропонованого продукту чи послуги. Переваги мають бути чітко спрямовані на задоволення конкретних потреб та очікувань цільової аудиторії. Це передбачає, що пропозиція підприємства повинна забезпечувати споживачам додаткову цінність, яка відсутня або є менш вираженою у пропозиціях прямих конкурентів [8].

Доцільно зазначити, що підприємства, що функціонують на олігополістичних ринках, зокрема на ринку транспортно-логістичних послуг, активно застосовують концепцію стратегічного позиціонування для забезпечення та підтримки своєї конкурентоспроможності. Ця політика передбачає цілеспрямовану управлінську діяльність, сфокусовану на зміні існуючих правил гри на ринку (market rules); генерації нових стійких конкурентних переваг; забезпеченні стійкого економічного зростання.

Межі діяльності підприємства у транспортному секторі є рухомими та не становлять статичних бар'єрів для нових учасників або процесів консолідації. Вони формуються внаслідок перманентної взаємодії конкурентів, які постійно адаптують свої корпоративні стратегії відповідно до змін ринкової кон'юнктури та власних ресурсних можливостей. На думку Н. Євтушенко та Я. Сілової «кожен економічний суб'єкт самостійно визначає просторово-функціональні межі своєї діяльності, ґрунтуючись на аналізі своїх ключових компетенцій та здатності повною мірою задовольняти потреби клієнтів» [11, 23].

Позиціонування послуги на транспортно-логістичному ринку вимагає детального сегментування ринку та чіткого визначення цільової аудиторії. Компанії прагнуть зайняти лідируючі позиції в обраних сегментах, пропонуючи

послуги, які максимально відповідають специфічним потребам та очікуванням споживачів. В умовах нестабільного та висококонкурентного транспортного ринку політика позиціонування використовується як стратегічний інструмент для захисту та експансії ринкових позицій. За допомогою цієї політики компанії прагнуть створити унікальну ціннісну пропозицію для споживачів, диференціюючись від конкурентів завдяки особливим властивостям та характеристикам своїх логістичних рішень. Ефективність даної стратегії прямо залежить від коректності проведеного сегментування ринку та оптимальності вибору цільових клієнтських груп.

Конкурентоспроможність підприємства зі здійснення перевезень традиційно визначається його здатністю ефективніше використовувати виробничі ресурси порівняно з конкурентами. Ця ресурсна ефективність може бути оцінена через порівняльний аналіз витрат, що включає: витрати на придбання та експлуатацію основних засобів (автопарку); витрати на паливно-мастильні матеріали та інші матеріальні ресурси; вартість залучення фінансових ресурсів (кредитних коштів). Чим нижчі відносні (питомі) витрати підприємства, тим, відповідно, вища його цінова конкурентоспроможність. Однак, слід зазначити, що виключно витратний підхід має обмеження, оскільки він не повною мірою враховує динамічні зміни зовнішнього середовища та стратегічну здатність підприємства до адаптації [27].

Управління конкурентоспроможністю підприємства є критично важливою функцією сучасного менеджменту, особливо в умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища. Комплексний підхід, відображений у представленій схемі менеджменту, свідчить про його багатоаспектність та системність. Взагалі ефективний менеджмент конкурентоспроможності всього підприємства вимагає інтеграції ключових управлінських компонентів. До них належать взаємозв'язок раціональної організація управління (організаційна структура); оптимізовані процеси прийняття рішень; ефективна внутрішня та зовнішня комунікація. Такий комплексний підхід забезпечує підприємству здатність формувати та успішно

реалізовувати стратегії, цільово спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності в умовах перманентної динаміки ринкового середовища. Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства базується на використанні фундаментальних положень науки управління (менеджменту). Основними елементами цієї системи менеджменту виступають мета, об'єкт, суб'єкт, принципи та методологія, функції й процес управління.

Склад та логічні взаємозв'язки основних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства, що ілюструють її цілісність та системність, детально представлені на рисунку 1.2.

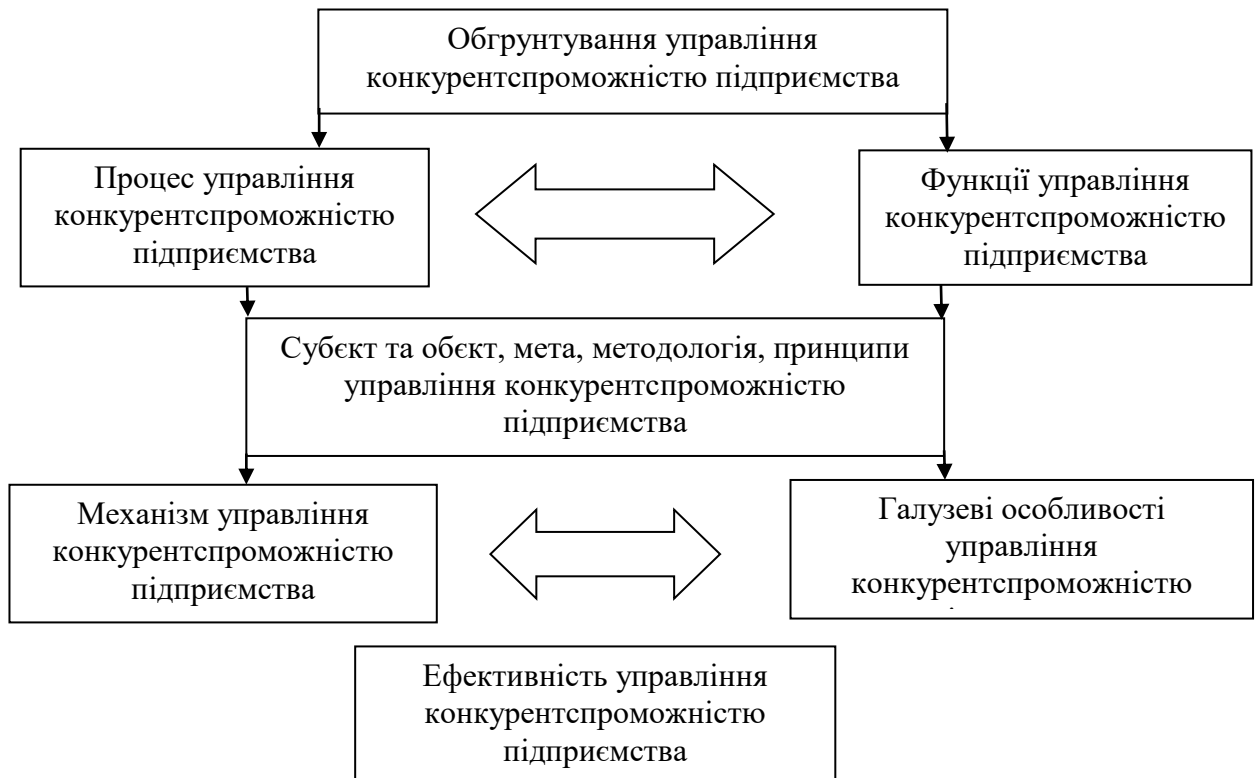


Рисунок 1.2 - Схема менеджменту процесу забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [10, 13, 21].

Обґрунтування управління конкурентоспроможністю підприємства лежить у площині стратегічної необхідності. В умовах постійної економічної нестабільності та цінової конкуренції, є фундаментальним чинником

забезпечення життєздатності та довгострокового економічного зростання суб'єкта господарювання. Воно визначає здатність підприємства ефективно протистояти зовнішнім загрозам і реалізовувати внутрішній потенціал для досягнення стійких конкурентних переваг. Ключові елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства формують її структурну основу де суб'єкт управління виступає вищий та середній управлінський персонал менеджмент підприємства, відповідальний за прийняття стратегічних та оперативних рішень. Об'єкт управління формує сама конкурентоспроможність підприємства, що охоплює конкурентоспроможність його продукції/послуг, ресурсів включаючи кадри та основні засоби, а також його організаційну структуру та процеси.

В свою чергу деякі науковці вважають, що головною метою є формування, підтримка та нарощення стійких конкурентних переваг, що забезпечують підвищення ринкової частки та фінансової стійкості. Методологія базується на системному, комплексному та функціональному підходах, використовуючи методи стратегічного аналізу як SWOT, PESTEL та порівняльного бенчмаркінгового аналізу. Включають принципи науковості, адаптивності (гнучкості), безперервності та цілеспрямованості, що є обов'язковими для ефективної реакції на динаміку ринку [6,14].

Весь процес та функції управління конкурентоспроможністю є циклічною послідовністю взаємопов'язаних етапів. Зазвичай включає діагностику оцінку поточного рівня, планування розробку стратегії, організацію впровадження заходів, мотивацію (стимулювання персоналу) та контроль (моніторинг результатів та коригування). Функції управління конкурентоспроможністю охоплюють прогнозування та стратегічне планування (визначення довгострокових орієнтирів), оперативне регулювання (швидка реакція на зміни) та координацію (узгодження діяльності всіх підрозділів).

Як результат механізм управління конкурентоспроможністю це інтегрована сукупність організаційно-економічних важелів, методів та інструментів, які забезпечують реалізацію функцій управління. Він включає

інструменти цінової та нецінової конкуренції, системи управління якістю, інноваційний розвиток та ефективне використання ресурсів. Галузеві особливості управління конкурентоспроможністю наголошують на тому, що загальні принципи повинні бути адаптовані до специфіки конкретного сектора в нашому випадку для транспортно-логістичного сектора критичними особливостями будуть географічне розташування, стан автопарку (основних засобів) та швидкість адаптації логістичних ланцюгів [28].

Кінцевою метрикою та показником успіху всієї системи є ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства. Вона оцінюється через співвідношення між витратами, понесеними на управління конкурентоспроможністю, та досягнутими результатами (наприклад, зростання прибутковості, збільшення ринкової частки, покращення рентабельності, підвищення лояльності клієнтів). Висока ефективність управління конкурентоспроможністю свідчить про стійку позицію підприємства на ринку та його здатність генерувати надзвичайні прибутки у довгостроковій перспективі. Схема підкреслює, що ефективне управління конкурентоспроможністю є багаторівневою, динамічною системою, яка вимагає узгодженого використання методології, функціонального апарату та специфічних галузевих механізмів для досягнення стратегічних цілей.

Останнім кроком доцільно сформував методичний апарат для здійснення подальших розрахунків та пропозицій по дослідженню. Аналіз наукових джерел [4-6], присвячених методичному інструментарію оцінювання підприємств які здійснюють логістичні перевезення, дозволяє виокремити два домінуючі підходи. Системно-показниковий підхід ґрунтується на системі розрізнених показників (індикаторів), кожен з яких характеризує окремий аспект логістичного потенціалу (наприклад, ефективність управління запасами, рівень використання транспортних засобів, швидкість обробки замовлень). Оцінювання здійснюється шляхом моніторингу динаміки та зіставлення фактичних значень цих показників із нормативними або найкращими

галузевими (бенчмаркінг), перевага цього підходу полягає у деталізації та можливості точкової ідентифікації проблемних зон [18].

Другий підхід передбачає розрахунок єдиного інтегрального показника. Цей показник синтезує інформацію з багатьох первинних індикаторів, надаючи узагальнюючу та консолідовану оцінку поточного стану та динаміки логістичного потенціалу підприємства. Інтегральний показник є ефективним інструментом для комплексної діагностики та порівняння логістичної ефективності підприємства в часі або з конкурентами. Його формування зазвичай вимагає використання методів багатофакторного аналізу та зважування окремих показників відповідно до їхньої важливості.

Вибір оптимального методу залежить від конкретних умов діяльності підприємства, систематизація існуючих методів та їхні характеристики представлені на рисунку 1.3.

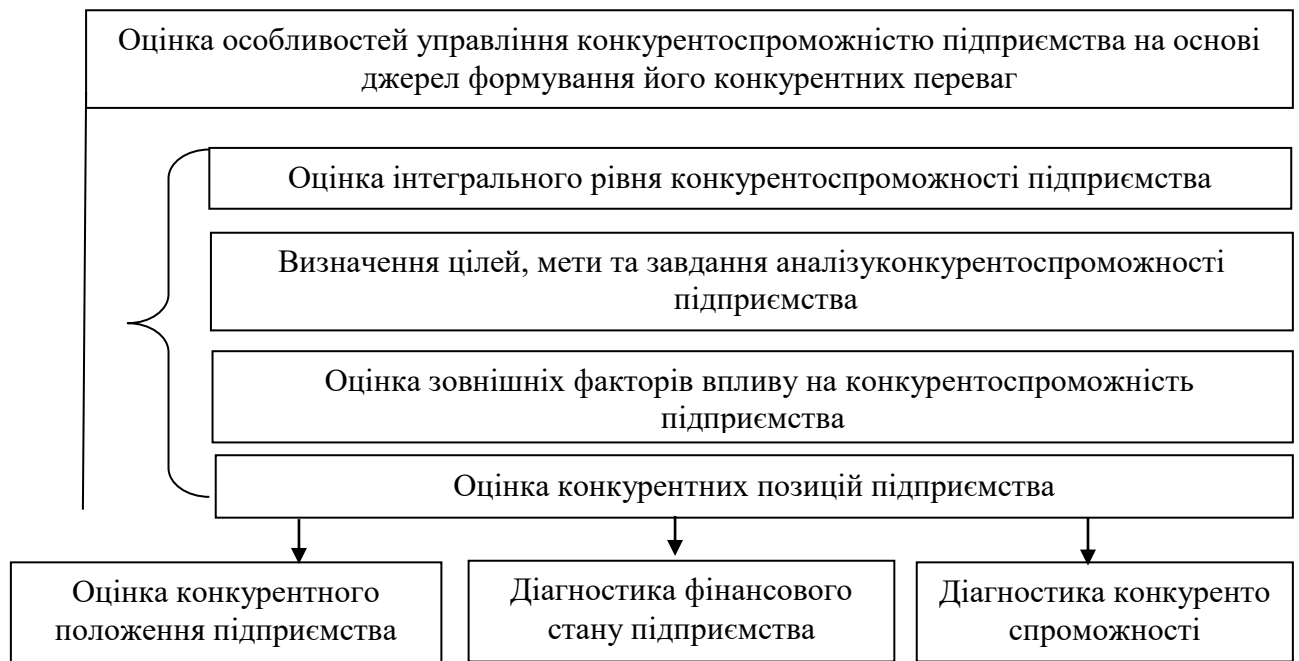


Рисунок 1.4 - Методика оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [4-6, 10, 17].

Як результат управління конкурентоспроможністю логістичного підприємства вимагає застосування комплексу науково обґрунтованих методів, адаптованих до галузевої специфіки транспортно-логістичного сектору.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ ОІЛ ЛОГІСТИК

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Оіл Логістик»

ТОВ «Оіл Логістик» здійснює діяльність у сфері вантажних автоперевезень та супутніх логістичних послуг, включаючи експедирування, складське зберігання й транспортну обробку вантажів. Підприємство розташоване в місті Чернівці, що дає змогу обслуговувати клієнтів переважно в західних регіонах України, а також забезпечувати доступ до міжнародних маршрутів через сусідні країни ЄС. Географічне положення Чернівецької області, яка є відносно віддаленою від зон активних бойових дій, створює певні логістичні переваги. Водночас, специфіка галузі вантажних автоперевезень передбачає високу залежність від загальнонаціональної безпекової ситуації та стабільності ділового середовища, що в умовах повномасштабної війни створює суттєві виклики для організації безперервної роботи. Досліджуваний період охоплює 2022–2024 роки — саме той час, коли логістичні компанії змушені працювати в умовах обмеженого попиту, і зростаючих витрат. У таких обставинах діяльність підприємства не могла залишатися незмінною: частина маршрутів була скорочена або переорієнтована, зросло навантаження на диспетчерські служби та збільшилася потреба у додатковому управлінському контролі. У зв'язку з цим спостерігалось поступове коригування структури наданих послуг через оперативне реагування на зміни з боку замовників.

ТОВ «Оіл Логістик» є представником малого бізнесу у транспортному сегменті, з обмеженими ресурсами. У таких умовах основний акцент робиться на поєднанні декількох видів діяльності, гнучкому розподілі функціональних обов'язків між працівниками, а також на спробах підтримувати відносну стабільність логістичних ланцюгів для ключових клієнтів. Особливу роль у

цьому відіграє поступове впровадження окремих цифрових рішень для оперативного моніторингу перевезень.

В умовах зовнішніх обмежень та невизначеності ТОВ «Оіл Логістик» орієнтується на збереження мінімальної операційної спроможності. У короткостроковій перспективі це виявляється в оптимізації основних ресурсів та утриманні клієнтської бази. Довгострокові стратегії адаптуються до загальних тенденцій ринку вантажних перевезень. Компанія, розташована в Чернівецькій області, має відносну регіональну стабільність, але стикається зі зміщенням логістичних потоків. Це зумовило переорієнтацію спектра послуг, зокрема зростання попиту на складське зберігання, сортування та експедирування. Аналіз структури виручки дозволяє оцінити гнучкість бізнес-моделі та визначити, які допоміжні логістичні функції стали ключовими для компенсації ризиків воєнного часу. Результати дослідження слугують основою для оцінки ефективності використання ресурсів та корекції портфеля послуг відповідно до нових ринкових орієнтирів. Тож найперше, що нам необхідно проаналізувати — склад та структуру логістичних послуг ТОВ «Оіл Логістик», відповідні дані представлені нижче в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад і структура послуг ТОВ «Оіл Логістик» 2022-2024 рр.

Види послуг	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за 2022-2024 рр.	
	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %
Вантажні автоперевезення	7507,0	57,9	12491,0	53,7	11360,6	52,0	10452,9	54,5
Складське зберігання	1828,1	14,1	3535,6	15,2	3845,1	17,6	3069,6	15,6
Транспортна обробка вантажів	1504,0	11,6	2884,3	12,4	3014,9	13,8	2467,8	12,6
Експедирування	1218,8	9,4	2349,3	10,1	1988,1	9,1	1852,1	9,5
Логістичний консалтинг	907,6	7,0	2000,4	8,6	1638,5	7,5	1515,5	7,7
Всього	12965,5	100	23260,8	100	21847,3	100	19357,9	100

Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього обліку

На підставі даних таблиці 2.1 можна дійти висновку, що структура логістичних послуг ТОВ «Оіл Логістик» у 2022–2024 роках залишалася диверсифікованою, проте відбулися важливі зрушення як у внутрішніх співвідношеннях між видами послуг, так і в загальних тенденціях динаміки виручки. Протягом усіх трьох років базовим джерелом доходів компанії залишалися вантажні автоперевезення, які забезпечували в середньому 54,5% загального обсягу виручки. Однак помітне поступове зниження частки цього виду діяльності з 57,9% у 2022 році до 52,0% у 2024-му, що відображає загальні зрушення в логістиці, пов'язані з адаптацією ринку до умов війни, зменшенням стабільності попиту на регулярні перевезення та зростанням ролі допоміжних логістичних функцій.

Одночасно спостерігається нарощення частки послуг, які пов'язані не з самим процесом транспортування, а з його інфраструктурним та організаційним супроводом. Зокрема, складське зберігання збільшило свою питому вагу з 14,1% до 17,6%, що пояснюється зростанням потреби у буферних логістичних рішеннях, пов'язаних з порушенням ланцюгів постачання, затримками в доставках і потребою в гнучкому управлінні товарними запасами. Аналогічно, незначне, але стабільне зростання показали транспортна обробка вантажів (з 11,6% до 13,8%) та логістичний консалтинг (з 7,0% до 7,5%), що свідчить про розширення номенклатури замовлень, де клієнтам необхідні не просто перевезення, а повний логістичний сервіс «під ключ» із проектуванням маршруту та координацією перевантажень.

Що стосується експедирування, то його частка зберігалася на стабільному рівні 9-10% упродовж усіх років, що може свідчити про сформований пул клієнтів, які регулярно користуються цією послугою, особливо у складних або транскордонних перевезеннях, де контроль за супроводом вантажу має вирішальне значення. Загалом же зростання питомої ваги допоміжних послуг на фоні відносного зниження ролі основної автоперевезень відображає не зниження значущості основної функції, а підвищення вимог клієнтів до комплексності логістичного обслуговування.

Підсумовуючи, слід зазначити, що структура послуг ТОВ «Оіл Логістик» свідчить про збереження домінування вантажних автоперевезень у портфелі компанії, водночас із нарощенням частки послуг, пов'язаних із забезпеченням більшої логістичної стійкості. Це дає підстави припустити, що підприємство, працюючи в умовах перманентного воєнного ризику, цілеспрямовано намагалося зменшити залежність від традиційних перевезень та розвивати додаткові сервіси, які більшою мірою відповідають запитам часу. Саме така структура дає можливість зберігати операційну активність і частково компенсувати втрати, пов'язані з дестабілізацією транспортного ринку.

Дослідження динаміки чисельності працівників та ефективності використання трудових ресурсів є важливим етапом аналізу організаційно-економічного потенціалу підприємства. У транспортно-логістичній сфері трудові ресурси відіграють особливо важливу роль, адже якість, безперервність та безпечність надання послуг безпосередньо залежать від професійного рівня водіїв, логістів, диспетчерів і технічного персоналу. У період системної нестабільності, викликаній повномасштабною війною, відбуваються суттєві трансформації на ринку праці, що включають міграцію робочої сили, мобілізаційні виклики, порушення транспортної логістики, а також зміни в регіональній структурі попиту на транспортні послуги. В цих умовах здатність підприємства зберігати або нарощувати трудовий потенціал набуває не лише функціонального, а й стратегічного значення.

Для підприємств, які здійснюють вантажні автоперевезення, рівень ефективності використання трудових ресурсів визначається не лише кількісними показниками, такими як середньооблікова чисельність персоналу, а й якісними характеристиками — рівнем залучення працівників до виробничого процесу, обсягом відпрацьованого часу, інтенсивністю праці та співвідношенням між витратами на персонал і економічним результатом. Особливої уваги потребує оцінка продуктивності праці в умовах зростання витратного навантаження, змін у форматі обслуговування клієнтів та ускладнень у логістичному управлінні. Також важливо враховувати зміну

середньої заробітної плати як показника фінансової мотивації персоналу, що в умовах кризи є визначальним для збереження кадрової стабільності.

Оцінка трудових ресурсів ТОВ «Оіл Логістик» дозволяє встановити взаємозв'язок між кадровими рішеннями та економічною динамікою підприємства у 2022–2024 роках. Вона надає можливість виявити, наскільки ефективно використовувався наявний персонал, чи відповідала структура витрат на працю продуктивності праці, а також чи сприяло кадрове зростання покращенню економічних результатів або, навпаки, створювало додаткове навантаження на витратну частину бюджету.

У цьому контексті в таблиці 2.2 є потреба проаналізувати пов'язані із трудовими ресурсами показники на підприємстві.

Таблиця 2.2 - Динаміка чисельності працівників та ефективність використання трудових ресурсів в ТОВ «Оіл Логістик» за 2022-24 рр.

Показники	Роки			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб.	8	14	18	225,0
Відпрацьовано 1 робітником в середньому по підприємству, днів	232	238	244	105,2
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,924	0,952	0,976	105,6
Надано послуг в цінах базового року, тис. грн.	12965,5	20750,0	17798,3	137,3
Продуктивність праці	1620,7	1482,1	988,8	61,0
Фонд оплати праці	2176,8	4232,4	6450,0	296,3
Середня заробітна плата 1-ого працівника, грн./міс.	22675,0	25192,9	29861,1	131,7

Джерело: розраховано автором за даними ф. 1-ПВ «Звіт з праці», фінансової та іншої звітності

Представлені у таблиці 2.2 дані дозволяють оцінити динаміку змін у чисельності працівників ТОВ «Оіл Логістик», а також ефективність використання трудового потенціалу підприємства в умовах системних викликів, що охопили період 2022–2024 років. Найбільш помітною тенденцією є суттєве зростання середньорічної чисельності працівників — з 8 осіб у 2022 році до 18 осіб у 2024-му, тобто більш ніж удвічі. Таке кадрове розширення не є випадковим, воно може бути пояснене спробою підприємства адаптуватися до

ускладнень у логістиці, які виникли внаслідок повномасштабної війни. В умовах, коли частина маршрутів стала значно довшою або складнішою, збільшилась потреба в кількості водіїв, логістів і технічного персоналу. Крім того, зростання обсягу послуг у 2023 році також могло вимагати інтенсивнішого залучення людських ресурсів.

Разом з тим, у таблиці простежується не лише розширення кадрової бази, а й зростання інтенсивності праці. Показник кількості відпрацьованих днів на одного працівника зростав щороку з 232 днів у 2022 році до 244 днів у 2024 році. Це свідчить про мобілізацію внутрішнього трудового потенціалу підприємства, особливо в періоди підвищеного попиту або нестачі людських ресурсів. Аналогічна тенденція спостерігається й щодо коефіцієнта використання фонду робочого часу, який досягнув 0,976 у 2024 році. У поєднанні з кадровим зростанням, це демонструє, що компанія прагнула максимізувати ефективність уже залучених трудових ресурсів, навіть у складних умовах нестабільності.

Однак попри зростання чисельності персоналу й підвищення інтенсивності роботи, продуктивність праці за аналізований період демонструє негативну динаміку з 1620,7 тис. грн у 2022 році до 988,8 тис. грн у 2024 році, що становить лише 61% від базового рівня. Така тенденція може бути результатом цілого комплексу чинників. По-перше, зростання витратної складової у структурі операцій, особливо на фоні загальнооекономічної нестабільності, могло зменшити обсяги корисного результату на одного працівника. По-друге, підприємство могло зіткнутися з тимчасовими труднощами в адаптації нових працівників або зміною структури попиту, коли частка малодоходних, але трудомістких замовлень зросла.

Показник фонду оплати праці також зазнав суттєвого зростання — майже втричі з 2,2 млн грн до 6,45 млн грн, що, з одного боку, свідчить про зростання турботи про кадрову стабільність, а з іншого створює значне навантаження на витратну частину бюджету підприємства. Середня заробітна плата на одного працівника також зросла на 31,7%, що загалом узгоджується з

загальнонаціональними тенденціями, проте в умовах зниження продуктивності праці така динаміка заробітної плати може стати критичним фактором у формуванні збитковості.

Отже, аналіз таблиці 2.2 свідчить про те, що ТОВ «Оіл Логістик» у 2022–2024 роках провадило активну кадрову політику, намагалося розширити трудові ресурси та ефективно їх використовувати. Водночас дисбаланс між витратами на персонал та зниженням продуктивності праці створює серйозні ризики для фінансової стійкості компанії, що потребує подальшої уваги з боку управлінського персоналу.

Для ТОВ «Оіл Логістик» цей аспект є принциповим з огляду на те, що саме основні засоби (в першу чергу – вантажні автомобілі) формують матеріальну основу всієї діяльності. Їх ефективне або неефективне використання безпосередньо позначається на витратах, продуктивності, рівні собівартості послуг і конкурентоспроможності підприємства в цілому.

У зв'язку з цим є необхідність здійснити оцінку рівня забезпеченості ТОВ «Оіл Логістик» основними засобами та ефективності їх використання протягом 2022–2024 років (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3 – Забезпеченість основними засобами та ефективність їх використання в ТОВ «Оіл Логістик» за 2022–24 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. у % до 2022 р.
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	1069,5	1162,8	1239,8	115,9
Надано послуг, тис. грн.	12965,5	23260,8	21847,3	168,5
Фондоозброєність, тис. грн.	133,7	83,1	68,9	51,5
Фондовіддача, грн.	12,1	20,0	17,6	145,4
Фондоємність, грн.	0,08	0,05	0,06	68,8

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Інформаційна картина, відображена в таблиці 2.3, дає можливість оцінити динаміку матеріально-технічної забезпеченості ТОВ «Оіл Логістик» і ефективності використання основних засобів у контексті трирічного періоду 2022–2024 років. За цей час підприємство продемонструвало поступове зростання вартості основних засобів: з 1069,5 тис. грн у 2022 році до 1239,8 тис.

грн у 2024 році, що становить приріст на 15,9%. У воєнних умовах та за наявності загальноекономічної турбулентності така динаміка може свідчити не стільки про активне інвестування, скільки про необхідність оновлення критично важливої техніки, без якої діяльність автотранспортного підприємства була б неможливою. Збереження або навіть часткове оновлення автопарку є вимушеним кроком для забезпечення мінімального рівня операційної спроможності, що в умовах зростаючого навантаження на кожну одиницю техніки має вирішальне значення.

Особливо показовими є зміни в коефіцієнтах ефективності використання основних засобів. Показник фондоозброєності, тобто вартості основних засобів у розрахунку на одного працівника, навпаки демонструє зниження з 133,7 тис. грн у 2022 році до 68,9 тис. грн у 2024 році. Це пов'язано не стільки з оновленням фондів, скільки зі зростанням чисельності персоналу: кількість працівників у 2024 році становила вже 18 осіб, тоді як у 2022-му лише 8. Така динаміка вказує на збільшення навантаження на основні засоби в умовах кадрового розширення тобто підприємство нарощувало кількість працівників значно швидше, ніж модернізувало свою матеріальну базу.

Водночас фондovіддача один із ключових індикаторів ефективності використання основних засобів зростає з 12,1 грн. у 2022 році до 17,6 грн. у 2024-му. Позитивна динаміка цього показника, зокрема найвищий результат у 2023 році (20,0 грн.), свідчить про те, що навіть у складних умовах підприємство намагалося максимально ефективно використовувати наявні ресурси. Проте часткове зниження цього показника в останньому році дослідження (до 17,6 грн.) може бути симптомом погіршення рентабельності або збільшення витрат, пов'язаних із технічним обслуговуванням зношених одиниць техніки.

Фондоємність, навпаки, зазнала зниження з 0,08 грн. у 2023 році до 0,06 грн у 2024-му, що вказує на відносне підвищення ефективності витрат на кожну одиницю основних засобів. В умовах зниження обсягів наданих послуг (порівняно з піковим 2023 роком), це може бути свідченням зменшення

виробничого навантаження на техніку, що знижує загальну ефективність використання основного капіталу.

У підсумку можна стверджувати, що підприємство протягом аналізованого періоду забезпечувало відносну стабільність матеріально-технічної бази та демонструвало прагнення до інтенсивного використання наявних ресурсів. Разом з тим, структурні дисбаланси між динамікою працівників і темпами оновлення фондів, а також зниження окремих ефективнісних показників у 2024 році вказують на потребу у стратегічному переосмисленні підходів до управління основними засобами. Це особливо актуально в умовах високої конкуренції та воєнної невизначеності, де технічна надійність та рентабельність використання автопарку мають вирішальне значення.

Особливої ваги оцінки динаміки основних економічних показників діяльності підприємства є обов'язковим елементом комплексного аналізу набувають у кризовий період а саме таким є 2022–2024 роки для України в цілому та для транспортного сектору зокрема. Підприємства змушені були працювати в умовах суттєвого зростання собівартості послуг, високої інфляції, порушення традиційних логістичних маршрутів та невизначеності з боку попиту. У цих обставинах показники економічної діяльності стають не лише інструментом оцінки минулого періоду, а й засобом виявлення системних слабких місць, які потребують управлінської реакції. Аналіз співвідношення між доходами й витратами, динаміки зміни прибутку або збитків, а також рентабельності діяльності допомагає виявити, чи потребує управлінська модель радикального перегляду.

У випадку ТОВ «Оіл Логістик» важливо з'ясувати, яким чином змінились фінансові результати упродовж досліджуваного періоду, наскільки зросли або зменшились витрати в порівнянні з доходами, і як це вплинуло на фінансову рівновагу компанії. Зважаючи на воєнні ризики, збільшення витрат на забезпечення транспортного процесу, зміни в структурі послуг і персоналу,

оцінка основних фінансових показників стає центральною для розуміння фактичного стану підприємства.

З огляду на це, доцільним є аналіз динаміки основних економічних показників діяльності ТОВ «Оіл Логістик» за 2022–2024 роки (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Оіл Логістик» за 2022–24 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. у % до 2022р.
Чистий дохід, тис. грн.	12965,5	23260,8	21847,3	168,5
Разом витрати, тис. грн.	12628,1	22937,4	26014,1	206,0
Чистий прибуток, +(-) тис. грн.	337,4	323,4	-4166,8	*
Рівень рентабельності, +(-) %	2,67	1,41	-16,02	-18,7 п.п.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Представлені у таблиці 2.4 дані відображають суперечливу, але глибоко показову динаміку основних економічних показників діяльності ТОВ «Оіл Логістик» у період 2022–2024 років. Упродовж цього періоду підприємство демонструвало активні коливання за всіма ключовими фінансовими параметрами, що є прямим наслідком загальнодержавної нестабільності, воєнного стану, зміни логістичних ланцюгів та зростання витрат на забезпечення операційного процесу.

Позитивним аспектом є суттєве зростання чистого доходу в 2023 році (на 79,4% порівняно з 2022 роком), що може бути пояснене тимчасовим розширенням обсягів послуг, адаптацією підприємства до нових умов і загальним зростанням попиту на послуги логістичного характеру в умовах деструкції класичних маршрутів. Проте вже у 2024 році дохід знижується на 6,1% у порівнянні з попереднім роком, що, з урахуванням інфляційних процесів, може розцінюватися як реальне зменшення ділової активності підприємства. Серед можливих причин загальне зниження купівельної спроможності клієнтів, перенавантаження ресурсів, втрата певних контрактів або зростання конкуренції з боку інших логістичних операторів, які змогли краще адаптуватися до нової воєнної географії перевезень. Окрему увагу заслуговує динаміка витрат. Якщо у 2023 році витрати зросли майже

пропорційно доходам (на 81,7%), то у 2024 році вони різко зростають ще на 13,1%, попри зниження доходу. Внаслідок цього підприємство отримує від’ємний фінансовий результат у розмірі –4166,8 тис. грн, що є найбільшим збитком за весь аналізований період. Така ситуація вказує на наявність глибоких внутрішніх дисбалансів між виручкою та витратами, ймовірно зумовлених непропорційним зростанням фонду оплати праці, збільшенням витрат на паливе, техобслуговування, адміністративні функції або нерівномірністю завантаження автопарку.

Рівень рентабельності також демонструє чітко негативну динаміку: від позитивного значення 2,67% у 2022 році до катастрофічного –16,02% у 2024-му. Таке просідання у 18,7 відсоткових пунктів фактично означає, що модель надання послуг перестала бути економічно життєздатною за умов чинної структури витрат і наявного попиту. Це створює загрозу фінансовій стійкості підприємства, зменшує його інвестиційну привабливість і потребує стратегічного перегляду управлінських рішень, особливо в частині витратної політики, формування цін і структури послуг.

Отже, узагальнений аналіз основних економічних показників ТОВ «Оіл Логістик» у 2022–2024 роках свідчить про надзвичайно напружену фінансову ситуацію на підприємстві. Попри окремі позитивні результати у 2023 році, 2024 рік став поворотним моментом, що виявив системні слабкості у витратному управлінні, ціновій політиці та ресурсному балансі. У цих умовах особливо важливо не лише оцінити фактичні параметри діяльності, а й визначити місце підприємства на логістичному ринку, рівень конкурентоспроможності його послуг, а також фактори, що впливають на зниження або підвищення його позицій серед інших операторів. Цим питанням і присвячено наступний параграф.

Ефективність функціонування організаційної структури підприємства визначається надійністю комунікацій між підрозділами, чітким розподілом функціональних обов’язків та встановленням відповідальності. У контексті дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Оіл Логістик», організаційна

структура відіграє ключову роль. Вона забезпечує як розробку стратегій підвищення конкурентоспроможності, так і їхню реалізацію. Загальна відповідальність за ефективність цієї системи покладається на керівництво підприємства. Безпосереднє виконання завдань здійснюється структурними підрозділами, очолюваними бригадами, які відповідають за пошук та реалізацію проектів на рисунку 2.1.

Організаційна структура ТОВ «Оіл Логістик» характеризується гнучкістю та ефективним розподілом обов'язків між працівниками, що дозволяє швидко реагувати на виклики. Цей підхід є типовим для малого бізнесу з обмеженими ресурсами.

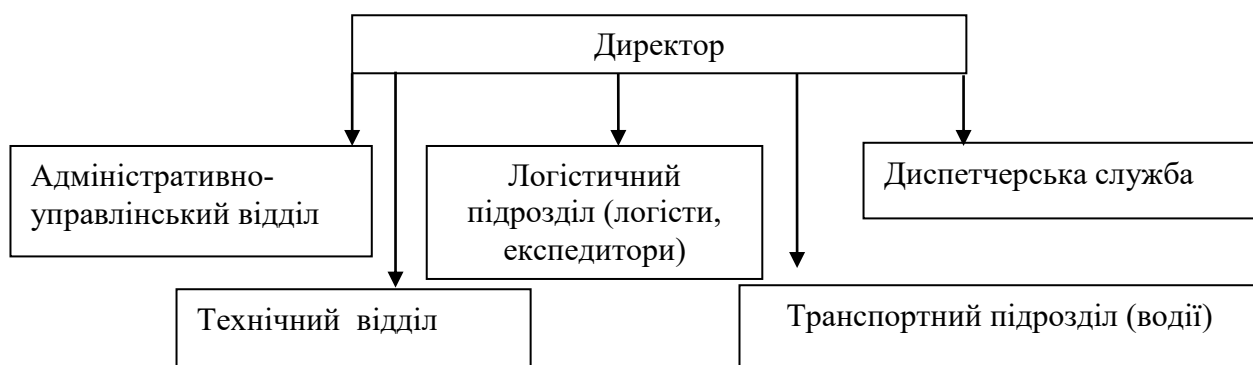


Рисунок 2.1- Схема організаційної структури ТОВ «Оіл Логістик»

Джерело: складено на основі даних підприємства

Транспортний підрозділ (водії): ця група є основою діяльності компанії, що займається вантажними автоперевезеннями. Збільшення чисельності працівників з 8 до 18 осіб за 2022-2024 роки свідчить про розширення автопарку та кількості водіїв.

Диспетчерська служба що відповідає за оперативний моніторинг перевезень, координацію маршрутів та реагування на зміни. Логістичний підрозділ (логісти, експедитори) цей напрямок займається супутніми послугами, такими як експедирування, складське зберігання та транспортна обробка вантажів. Збільшення частки цих послуг у загальній виручці свідчить про зростання ролі цього підрозділу.

Технічний персонал свідчить про важливість справності автопарку та необхідність його ремонту й обслуговування. Це вказує на наявність технічних працівників, відповідальних за технічне обслуговування основних засобів. Адміністративно-управлінський персонал ця група, включає бухгалтера, менеджерів, відповідальних за кадрове та фінансове управління, чие завдання підтримувати діяльність підприємства в умовах зростаючих витрат і невизначеності. Організаційна структура ТОВ «Оіл Логістик» є адаптивною та ресурсоефективною. Замість класичної ієрархії, вона ґрунтується на гнучкому розподілі обов'язків, швидкому реагуванні на зміни та диверсифікації послуг. Це дозволяє компанії не просто виживати в кризових умовах, а й зміцнювати свою позицію, розширюючи спектр послуг, що відповідають новим запитам ринку. Аналіз про діяльність ТОВ «Оіл Логістик» дозволяє виділити кілька ключових методів управління персоналом, які компанія використовує в умовах кризи та невизначеності.

2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Оіл Логістик»

Специфіка автотранспортної галузі зумовлює посилену увагу до таких параметрів, як технічний стан основних засобів, надійність виконання перевезень, стабільність маршрутів і своєчасність доставки. В умовах воєнного часу ці аспекти ускладнюються додатковими ризиками — зокрема, логістичними затримками, обмеженням доступу до певних регіонів, зростанням вартості пального й технічного обслуговування. Це вимагає від підприємств не лише підтримки базових операцій, а й стратегічного балансування між витратами, якістю й адаптивністю [13].

У зв'язку з цим постає об'єктивна потреба оцінити рівень конкурентоспроможності послуг, що надаються ТОВ «Оіл Логістик», через систему кількісних показників, які розкривають ефективність функціонування підприємства в ключових напрямках його діяльності. Саме ці параметри стануть предметом подальшого аналізу в межах наступних таблиць.

З цієї точки зору надзвичайно важливим є розрахунок повної собівартості логістичної послуги в розрахунку на одиницю калькулювання у даному випадку на 10 т-км. Такий розрахунок дозволяє об'єктивно оцінити, які саме елементи формують витратне ядро, наскільки ці елементи керовані, чи є простір для зниження собівартості, і в яких напрямках можливе внутрішнє резервування. Також структура собівартості дає можливість порівнювати підприємство з галузевими орієнтирами або нормативними значеннями. Відтак, таблиці 2.5 доцільно проаналізувати показники витрат ТОВ «Оіл Логістик» у розрахунку на одиницю калькулювання.

Таблиця 2.5 - Конкурентоспроможність за показниками ефективності основної виробничої діяльності (вантажні автоперевезення) в ТОВ «Оіл Логістик» у середньому за 2024 р.

Критерії і показники конкуренто - спроможності	Сутність показника	Розрахунок	Середньорічний рівень показника в ТОВ «Оіл Логістик»
Відносний показник витрат на одиницю наданих послуг (В / 10 т-км), грн.	Відображає ефективність витрат при наданні послуг з вантажного автоперевезення	$V = \text{валові витрати, понесені на вантажні автоперевезення} / \text{обсяг послуг з вантажного автоперевезення (в 10 т-км)}$	ПММ = 17 грн. З/п водія = 9,5 грн. Амортизація = 7,6 грн. Інше = 3,6 $17+9,5+7,6+3,6 = 37,8 \text{ грн.} / 10 \text{ т-км}$
Відносний показник фондівдачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \text{обсяг послуг з вантажного автоперевезення (в тис. т-км)} / \text{вартість основних виробничих фондів (в тис. грн.)}$	Обсяг послуг = 3632 тис. т-км Вартість ОВФ = 1239,8 тис. грн. $3632 / 1239,8 = 2,9 \text{ тис. т-км} / \text{тис. грн. ОВФ}$
Відносний показник рентабельності послуг (Рп), %	Характеризує ступінь прибутковості (збитковості) послуг	$R_p = (\text{збиток від реалізації послуги} / \text{повна собівартість послуги}) * 100$	Збиток = - 2360,8 тис. грн. Повна собівартість = 13721,4 тис.грн. $(- 2360,8 / 13721,4) * 100 = -17,2\%$
Відносний показник продуктивності праці (Пп), тис. грн.	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$P_p = \text{обсяг послуги (в тис. т-км)} / \text{середньорічна кількість працівників, які надавали цю послугу}$	Обсяг послуг = 3632 тис. т-км Кількість працівників (водіїв) = 11 $3632 / 11 = 330,2 \text{ тис. т-км}$

Джерело: розраховано автором за даними обліку і звітності

Представлені у таблиці 2.5 дані свідчать, що повна собівартість надання логістичної послуги у ТОВ «Оіл Логістик» у 2024 році в розрахунку на 10 т-км склала 37,8 грн. Це досить високий показник, що суттєво перевищує середньогалузеві орієнтири в Україні, які коливаються в межах 27–32 грн за аналогічну одиницю послуги. Така ситуація потребує окремого аналізу не лише сумарної собівартості, а й її структури, яка дозволяє виявити основні джерела витратного навантаження.

Найбільшу частку у витратах 45% становлять витрати на паливно-мастильні матеріали, що цілком очікувано для автотранспортного підприємства. В умовах 2024 року цей показник був об'єктивно обтяжений зростанням цін на дизельне паливо, а також необхідністю використовувати обхідні маршрути, що збільшують пробіг. Крім того, підприємство експлуатує техніку, яка, ймовірно, має середній або підвищений рівень зношення, що негативно позначається на витраті пального. У цій ситуації резервом оптимізації може бути як поступове оновлення парку (зокрема через залучення лізингових програм), так і впровадження GPS-моніторингу з метою контролю за витратою пального та вибору більш економічних маршрутів.

Другу за питомою вагою позицію (25,1%) займає заробітна плата. Її рівень у перерахунку на одиницю послуги свідчить про доволі високе навантаження на фонд оплати праці — що, вочевидь, пов'язано зі зростанням чисельності персоналу у 2024 році, а також загальнонаціональним трендом на підвищення середніх заробітних плат у логістичному секторі. Водночас така частка є допустимою за умови, що збережено продуктивність праці та обґрунтоване співвідношення між витратами на персонал і обсягами наданих послуг. Наразі ж ситуація у ТОВ «Оіл Логістик» свідчить про певну диспропорцію тому можливою стратегією є запровадження більш жорсткої системи преміювання за результатами або гнучких форм зайнятості (наприклад, погодинна або відрядна оплата в залежності від обсягів рейсів).

Амортизаційні відрахування становлять 20,1% від загальної суми витрат. Це є доволі суттєвою часткою і вказує на високий ступінь інтенсивності

використання основних засобів. У певному сенсі це позитивний індикатор, адже свідчить про те, що амортизація проводиться системно, що дозволяє накопичувати внутрішній ресурс для технічного оновлення. Водночас така частка може вказувати і на застарілу структуру активів, яка потребує частого оновлення та зношена більш ніж на нормативному рівні.

Окрема увага до групи «Інші витрати», яка становить 9,5% від загального обсягу. У транспортному бізнесі ця група зазвичай включає витрати на страхування, оренду, сертифікацію, супровідну документацію, логістичне планування та інші непрямі витрати. Її частка виглядає стриманою, але саме через її розмитий зміст важливо здійснювати постійний аудит внутрішньої структури цих витрат. За необхідності можна перевести частину витрат до інших груп, щоб краще відстежувати їх динаміку, або встановити внутрішні ліміти й нормативи на найбільш значущі з них.

Узагальнюючи, слід зазначити, що структура собівартості у ТОВ «Оіл Логістик» у 2024 році є типовою для автотранспортної галузі, проте її загальний рівень підвищений і створює відчутний тиск на цінову конкурентоспроможність підприємства. Переважання витрат на ПММ і фонд оплати праці за відсутності компенсуючих резервів може знижувати гнучкість цінової політики, а отже обмежувати можливості залучення нових клієнтів у ціновочутливих сегментах. Для підвищення конкурентоспроможності послуг доцільно реалізувати заходи з оптимізації структури витрат, зокрема: впровадження систем моніторингу споживання пального, підвищення паливної ефективності, гнучкі форми зайнятості, а також покращення управління непрямыми витратами. Саме зниження витратної компоненти за незмінної якості обслуговування дозволить підприємству покращити рентабельність і зміцнити свої позиції на ринку логістичних послуг.

Саме тому важливим етапом аналізу є оцінка показників загальної економічної ефективності підприємства, які характеризують, наскільки раціонально воно використовує свої трудові, матеріальні та фінансові ресурси, а також наскільки стабільними є фінансові результати його діяльності.

Показники продуктивності праці, рентабельності, фондівддачі, витратомісткості та фінансової результативності у сукупності дозволяють визначити реальний потенціал підприємства до функціонування в умовах ринку з урахуванням чинників невизначеності, ризиків і конкуренції. З огляду на це в таблиці 2.6, виникає потреба проаналізувати узагальнені показники ефективності господарської діяльності ТОВ «Оіл Логістик», які уможливлюють оцінку внутрішньої основи його конкурентоспроможності ().

Таблиця 2.6. - Конкурентоспроможність ТОВ «Оіл Логістик» за показниками фінансового положення (ФП) в середньому за 2024 р.

Критерії і показники конкуренто - спроможності	Сутність показника	Правило розрахунку показника	Середньорічний показник в ТОВ «Оіл Логістик» (норматив)
Коефіцієнт автономії (Ка)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$K_a = \text{власні засоби} / \text{загальна сума джерел фінансування}$	Власні засоби = 2005,5 Сума джерел = 9782,5 $2005,5 / 9782,5 = 0,2 (>0,5)$
Коефіцієнт поточної платоспроможності (Кп)	Відображає здатність господарства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$K_p = \text{оборотні активи} / \text{поточні зобов'язання}$	Оборотні активи = 8542,7 Поточні зобов'язання = 7777,0 $8542,7 / 7777,0 = 1,1 (>2)$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань	$K_l = \text{грошові кошти} / \text{поточні зобов'язання}$	Грошові кошти = поточні = 357,0 Поточні зобов'язання = 7777,0 $357 / 7777 = 0,05 [0,1; 0,2]$
Коефіцієнт оборотності обігових засобів (Ко)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва і обігу	$K_o = \text{виручка від реалізації} / \text{середньорічний залишок обігових засобів}$	Виручка від реалізації = 21847,3 Оборотні активи = 8542,7 $21847,3 / 8542,7 = 2,6 (>1)$

*Джерело: розраховано автором за даними обліку і звітності

Представлені у таблиці 2.6 показники відображають фінансовий стан ТОВ «Оіл Логістик» у 2024 році з позиції його платоспроможності, фінансової

стійкості та ліквідності. Саме ці характеристики становлять фінансове підґрунтя для формування конкурентоспроможності підприємства: компанія, яка не забезпечує базової фінансової стабільності, не може ефективно інвестувати у розвиток, оновлення техніки чи вдосконалення сервісу, а отже — не може підтримувати високий рівень конкурентоспроможності своїх послуг.

Найбільш проблемним є значення коефіцієнта автономії (K_a) — 0,2 за нормативного значення понад 0,5. Це свідчить про високий рівень залежності від залучених (переважно короткострокових) джерел фінансування, що різко знижує фінансову стійкість підприємства. У випадку автотранспортного бізнесу це означає, що навіть короткострокові збої в надходженні коштів або коливання обсягів замовлень можуть призвести до касових розривів, затримок в обслуговуванні техніки чи виплаті зарплати. Причиною такої ситуації, ймовірно, є як хронічна збитковість, так і відсутність інвестиційної підтримки. Оптимізаційним заходом може бути поступове зниження позикового навантаження, залучення довгострокових партнерських інструментів (наприклад, лізингу з відстрочкою платежів), а також реінвестування навіть мінімального операційного прибутку в капіталізацію.

Показник коефіцієнта поточної платоспроможності (K_p) становить 1,1 при нормативі понад 2,0. Це свідчить про нестачу обігових активів для повного покриття короткострокових зобов'язань. В умовах воєнної економіки, де постачання відбуваються в умовах невизначеності, така ситуація створює високі ризики порушення фінансової дисципліни. Причинами можуть бути надто довгий цикл розрахунків із контрагентами, недостатній рівень попередньої оплати, або тривала дебіторська заборгованість. У якості заходів покращення доцільно розглянути перехід на часткову передплату для нових клієнтів, й індивідуальну політику управління дебіторською заборгованістю.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (K_l) 0,05 є нижчим за рекомендовану межу 0,1–0,2, що означає практичну відсутність абсолютно ліквідних активів (грошових коштів і їх еквівалентів) для оперативного реагування на фінансові зобов'язання. Це особливо загрозливо для галузі, яка працює з коротким

платіжним циклом і постійною потребою в закупівлі ПММ. Доцільними кроками для покращення є формування хоча б мінімального резерву ліквідності на основі прогнозного надходження коштів і щотижневий контроль за касовими залишками.

Єдиний показник, що відповідає нормативу, — це коефіцієнт оборотності обігових засобів (K_o) — 2,6 при нормативі >1 . Це свідчить про те, що підприємство забезпечує відносно швидкий обіг своїх обігових активів. Проте, враховуючи низькі інші показники, можна припустити, що оборот відбувається на фоні заниженого залишку обігових коштів, тобто без фінансового «запасу міцності». Це свідчить радше про виснаження ресурсу, ніж про справжню ефективність. Важливо не лише підтримувати обіг, а й поступово нарощувати обсяг обігового капіталу.

Отже, аналіз фінансового положення ТОВ «Оіл Логістик» у 2024 році вказує на критичний рівень ризику з точки зору фінансової автономії, ліквідності та здатності своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Таке становище суттєво обмежує конкурентоспроможність підприємства не лише як постачальника логістичних послуг, а й як контрагента в очах клієнтів. Підвищення конкурентоспроможності компанії має базуватись не лише на сервісній або операційній досконалості, а й на системному відновленні фінансової стійкості через реструктуризацію зобов'язань та нарощування ліквідних активів.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства у сфері вантажних перевезень неможлива без аналізу його операційної ефективності, тобто того, наскільки та результативно працює його основний виробничий механізм автотранспортна система. Саме на цьому рівні формується реальна здатність підприємства виконувати ринкові зобов'язання: забезпечувати своєчасність, повноту та якість перевезень при прийнятній ціні й достатній прибутковості. У логістичному секторі операційна діяльність несе на собі головне навантаження впливу зовнішнього середовища інфраструктурних обмежень, сезонності,

воєнних ризиків, зміни ринкової кон'юнктури — і саме тут найшвидше проявляється втрата або посилення конкурентоспроможності.

Операційні показники мають подвійне значення: з одного боку, вони є індикаторами поточної ефективності виконання логістичних функцій, з іншого — впливають на загальну економічну стійкість підприємства. Аналіз цих трьох показників дозволяє всебічно охарактеризувати стан операційної частини бізнесу, виявити «вузькі місця» в організації перевезень та окреслити шляхи підвищення конкурентоспроможності. У випадку ТОВ «Оіл Логістик», де спостерігається напружена фінансова ситуація, операційна ефективність стає критичним чинником стабільності. У цьому контексті доцільно здійснити аналіз ключових операційних показників діяльності підприємства, які суттєво впливають на ринкову позицію і дозволяють оцінити практичну реалізацію логістичних процесів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Конкурентоспроможність ТОВ «Оіл Логістик» за показниками надання основного виду послуг (вантажні автоперевезення) в середньому за 2024 р.

Критерії і показники конкуренто - спроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Середньорічний рівень показника в ТОВ «Оіл Логістик»
Рентабельність продаж (Рп), %	Характеризує прибутковість фірми на ринку, правильність встановлення ціни	$R_p = \frac{\text{прибуток (збиток) від надання}}{\text{обсяг надання}} * 100$	Збиток від надання = 2360,8 тис. грн. Обсяг послуг = 3632 тис. т-км $(-2360,8 / 3632) * 100 = -65\%$
Коефіцієнт невиконання замовлень (Кз)	Відображає ступінь невиконання замовлень. Зростання показника свідчить про падіння попиту	$K_z = \frac{\text{обсяг невиконаних замовлень}}{\text{обсяг надання}}$	Обсяг невиконаних замовлень = 146 тис. т-км Обсяг послуг = 3632 тис. т-км $(146 / 3632) * 100 = 0,04$
Коефіцієнт завантаження автопарку (Км)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	$K_m = \frac{\text{обсяг надання}}{\text{технічна можливість}}$	Обсяг послуг = 3632 тис. т-км технічна можливість = 3632 тис. т-км $3632 / 3632 = 1$

Джерело: розраховано автором за даними обліку і звітності

Представлені в таблиці 2.7 операційні показники ТОВ «Оіл Логістик» за основним видом діяльності вантажними автоперевезеннями демонструють неоднозначну ситуацію: поєднання крайньої збитковості з високим рівнем ресурсної активності. Такий контраст вказує не лише на структурні диспропорції в організації діяльності, а й на суперечливий вплив зовнішнього середовища в умовах повномасштабної війни.

Рентабельність продажу (Рп) за результатами 2024 року склала –65%, що є критично низьким показником і фактично означає, що на кожен 1 грн. умовного доходу компанія втрачала понад 60 коп. чистого збитку. Такий результат пояснюється насамперед дуже високим рівнем повної собівартості перевезень, що раніше було зафіксовано в таблицях 2.4–2.5. Це, своєю чергою, зумовлено зростанням вартості ПММ, складністю логістичних маршрутів, потребою в ремонтах, а також нерівномірним завантаженням. Але не менш важливим фактором є потенційне недоціноутворення, тобто збереження занижених тарифів на тлі зростання витрат — можливо, як спроба втримати клієнтів в умовах жорсткої конкуренції. У таких умовах головним резервом покращення рентабельності є переоцінка тарифної політики, зокрема - розробка чіткої системи диференціації вартості послуг залежно від складності маршруту, типу вантажу, терміновості доставки та інтенсивності використання ресурсів.

Коефіцієнт невиконання замовлень (Кз) становить 0,04, або 4% від загального обсягу послуг. Це помірний показник, який свідчить про досить високу спроможність підприємства виконувати свої зобов'язання перед клієнтами. Проте навіть така на перший погляд невелика частка втрат обсягу надання може мати критичний ефект у ситуації, коли підприємство працює зі збитками. Ймовірні причини невиконання замовлень технічна несправність транспорту, відсутність резервних потужностей, або логістичне перевантаження під час пікових періодів. Потенціал зниження цього коефіцієнта полягає у створенні оперативного резерву рухомого складу, запровадженні системи попереднього прогнозування навантаження, а також у використанні цифрових платформ для динамічного планування маршрутів.

Коефіцієнт завантаження автопарку (Км) дорівнює 1,0, що означає максимальне використання технічної можливості підприємства. На перший погляд це позитивне значення, яке свідчить про повну реалізацію перевізного потенціалу компанії. Проте в умовах глибокої збитковості така інтенсивність може вказувати не на ефективність, а на перевантаження ресурсів без належного економічного результату. Іншими словами, автопарк працює на межі своїх можливостей, але в збитковому режимі.

Узагальнюючи, слід зазначити, що хоча ТОВ «Оіл Логістик» демонструє повне використання своїх перевізних можливостей і прийнятний рівень виконання зобов'язань, глибока збитковість операційної діяльності перекреслює цей ефект. Для підвищення конкурентоспроможності компанії необхідно зосередитись не лише на інтенсивності роботи, а і на економічній доцільності кожного перевезення, переглянути тарифну модель, скоригувати ресурсну політику та забезпечити внутрішню ефективність логістичного циклу. Без цих змін високий рівень завантаження автопарку перетворюється з переваги на додаткове джерело фінансового ризику.

Завершуючи системний аналіз конкурентоспроможності послуг, доцільно звернути увагу на комплексну групу показників, які відображають інтегральну результативність логістичної діяльності ефективність перевізного процесу, якість сервісу, технічний стан автопарку, лояльність клієнтів і дотримання термінів. У сукупності ці параметри дозволяють побачити, наскільки злагоджено працює операційна система підприємства та чи відповідає вона очікуванням сучасного ринку.

З огляду на це, доцільно провести аналіз групи інтегральних показників конкурентоспроможності автотранспортних послуг, які дозволяють оцінити якість логістичної діяльності ТОВ «Оіл Логістик» та представити в таблиці 2.8.

Представлені у таблиці 2.8 показники дозволяють здійснити підсумкову оцінку якості логістичних послуг ТОВ «Оіл Логістик» у 2024 році та виявити рівень організованості й управлінської злагодженості підприємства. На відміну від попередніх таблиць, які аналізували вузькоекономічні чи ресурсні аспекти,

тут мова йде про сервісну складову конкурентоспроможності, яка є не менш визначальною на сучасному ринку.

Таблиця 2.8 – Інтегральні показники конкурентоспроможності автотранспортних послуг в ТОВ «Оіл Логістик» за 2024 р.

Критерії і показники конкуренто - спроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Середньорічний рівень показника в ТОВ «Оіл Логістик»
Коефіцієнт ефективного пробігу (Кеп), %	Частка пробігу з вантажем у загальному пробігу. Чим вищий показник, тим ефективніше планується логістика й менше порожніх рейсів.	$\text{Кеп} = (\text{Пробіг з вантажем} / \text{Загальний пробіг}) \times 100\%$	Пробіг з вантажем = 696 тис. т-км Загальний пробіг = 800 тис. т-км $(696 / 800) * 100 = 87,0 \%$
Питома витрата пального на 10 т-км (ПВП), л	Оцінено на основі витрат пального (≈ 30 л/100 км), перевезень 10 т за рейс, середньої дальності. Визначає технічну й експлуатаційну ефективність автопарку.	$\text{ПВП} = \text{Обсяг використаного пального(л)} / \text{Обсяг перевезень у 10 т-км}$	Обсяг використаного пального (л) = 133590 Обсяг перевезень у 10 т-км = 363200 $133590 / 363200 = 0,37 \text{ л} / 10 \text{ т-км}$
Коефіцієнт повторних замовлень (Кпз), %	Оцінено як відсоток повторних клієнтів на основі внутрішньої статистики середніх логістичних компаній. Інтегрований показник лояльності клієнтів і якості обслуговування.	$\text{Кпз} = \text{Кількість клієнтів, що звернулись повт орно} / \text{Загальна кількість клієнтів} \times 100\%$	Кількість клієнтів, що звернулись повт орно = 108 Загальна кількість клієнтів = 302 $(108 / 302) * 100 = 35,8\%$
Частка витрат на ремонт у загальних витратах (Чвр), %	Оцінено за часткою витрат на ТО і ремонти ($\approx 7,6$ грн на 10 т-км із загальної собівартості 37,8 грн). Дає уявлення про технічний стан автопарку.	$\text{Чвр} = \text{Витрати на ремонт (амортизацію)} / \text{Усього витрати} \times 100\%$	Витрати на ремонт (амортизацію) = 2759,2 тис. грн. Усього витрат = 26014,1 тис. грн. $(2759,2 / 26014,1) * 100 = 10,6\%$
Коефіцієнт виконання графіка доставки (Кгд), %	Оцінено на основі вчасно виконаних рейсів з урахуванням коеф. невиконання замовлень ($\text{Кз} = 0,04$). Показує рівень організованості та надійності логістики.	$\text{Кгд} = (1 - \text{Кз}) * 100$	$(1 - 0,04) * 100 = 96\%$

Джерело: розраховано автором за даними обліку і звітності

Початково позитивну характеристику можна дати коефіцієнту ефективного пробігу (Кеп), який становить 87,0%. Це означає, що лише 13%

загального пробігу припадало на порожні рейси, і компанія змогла ефективно організувати маршрути, уникаючи непродуктивних витрат. В умовах нестабільного попиту та обмеженого парку такий результат є вище середньогалузевого рівня. Це свідчить про те, що в компанії вже діє базовий принцип логістичної оптимізації — пріоритет максимального завантаження та планування маршрутів із врахуванням зворотного руху.

Питома витрата пального на 10 т-км (ПВП) склала 0,37 л, що є прийнятним значенням для компанії з відносно старим автопарком. Хоча ця цифра не свідчить про високу енергоефективність, вона також і не є критичною. Показник можна покращити за рахунок технічної модернізації автопарку, впровадження електронного моніторингу стилю водіння та оптимізації маршрутної сітки. Така енерговитратність формує лише помірне навантаження на собівартість, і в цілому може вважатися контрольованою.

Натомість коефіцієнт повторних замовлень (Кпз) 35,8% свідчить про помірний рівень лояльності клієнтів. Тобто понад 60% замовників звертаються лише одноразово. Це може бути результатом або специфіки послуг (разові перевезення), або низького рівня сервісу, тривалих термінів доставки чи недостатньої комунікації. Такий показник прямо пов'язаний із слабкою стабільністю клієнтської бази й означає необхідність переорієнтації на довгострокові контракти, програму утримання клієнтів і впровадження стандартів якості обслуговування.

Частка витрат на ремонт у загальних витратах (Чвр) становить 10,6%, що свідчить про помірно високе технічне навантаження на собівартість. Цей показник інтерпретується як індикатор зношеності техніки, відсутності планового оновлення парку, а також імовірного перевантаження наявних одиниць транспорту. Якщо частка витрат на ремонт перевищує 10%, це означає, що ремонтна модель замінила інвестиційну. У таких умовах стратегія конкурентоспроможності має обов'язково передбачати поступове технічне оновлення та перехід до превентивного сервісного обслуговування.

Позитивну характеристику має коефіцієнт виконання графіка доставки (КГд) 96%. Такий рівень виконання замовлень у строк є високим навіть за мирних умов, а в умовах війни — свідченням належної організації процесу, гнучкості в управлінні маршрутами та відповідальності персоналу. Цей показник потенційно може бути використаний у комунікації з клієнтами як частина сервісної переваги підприємства.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що конкурентоспроможність автотранспортних послуг ТОВ «Оіл Логістик» у 2024 році характеризується внутрішньою суперечливістю. З одного боку, підприємство демонструє високу дисципліну у виконанні перевезень, ефективне логістичне планування та контрольовані технічні показники. З іншого — має недостатньо стійку клієнтську базу, високу частку ремонтних витрат, помірну енергоефективність та повну відсутність прибутковості (як встановлено раніше).

Отже, поточний рівень конкурентоспроможності можна оцінити як граничний підприємство зберігає технічну і логістичну здатність до якісного надання послуг, але не має достатнього фінансового ресурсу для інвестицій, розширення та стратегічного розвитку. У разі своєчасного впровадження системних змін (тарифна політика, технічна модернізація, робота з клієнтами) ТОВ «Оіл Логістик» може зберегти позиції на ринку та поступово перейти до відновлення конкурентних переваг.

2.3. Аналіз факторів впливу на конкурентоспроможність послуг підприємства

Наступним оптимальним етапом кваліфікаційного дослідження є проведення аналізу факторів зовнішнього середовища, що детермінують рівень конкурентоспроможності підприємства. Логічним кроком є початок із комплексної ідентифікації конкурентного середовища, що включає визначення та класифікацію основних суб'єктів-конкурентів. Додатково, необхідно здійснити глибокий аналіз попиту на інтегровані логістичні послуги, зокрема у

сфері складського зберігання, експедирування та міжнародних перевезень, який формується під впливом діяльності найбільших операторів у цій галузі. Розуміння структури конкурентного середовища є ключовою передумовою для забезпечення стійкого успіху будь-якого суб'єкта господарювання, що надає логістичні послуги. Відповідна інформація взята по місту Чернівці та області у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Конкуренти ТОВ «Оіл Логістик» за 2024 р. (по 10 найбільших)

Категорія	№ (з/п)	Підприємства	Послуги			
			Транспортно-експедиційна логістична	Складського зберігання, експедирування та міжнародних перевезень.	Логістичних послуг (3PL-оператори)	Експедирування та міжнародних перевезень.
Конкуренти	1	ТОВ ТЕЛФ «ЛОГІСТИК І КО»	+	+		+
	2	ТОВ «Топаз»	+	+	+	
	3	ТОВ «Delivery»	+		+	
	4	ТОВ «ДЗБМ»	+	+	+	
	5	Grand Logistics Company	+	+	+	+
	6	«Мак-Транс»		+		
	7	«АФ-Транс сервіс»	+	+	+	
	8	ТОВ «СТАРЧУК-ТРАНСАВТО»	+	+		
	9	UTService	+	+	+	+
	10	ТОВ «ТРАНС – Сервіс ЛТД»	+	+	+	+

Джерело: розраховано автором за логістичного відділу ТОВ «Оіл Логістик»

Аналіз конкурентів дозволяє здійснити діагностику їхніх сильних і слабких сторін, виявити їхні унікальні ціннісні пропозиції та корпоративні стратегії. Отримана інформація слугує аналітичною базою для розробки ефективної бізнес-моделі, здатної забезпечити стійку ринкову диференціацію досліджуваного підприємства. Конкурентне середовище, у якому функціонує ТОВ «Оіл Логістик» у Чернівецькій області, є висококонкурентним і сегментованим. Воно включає як великих національних операторів, що надають комплексні послуги, так і регіональні компанії та невеликих перевізників, які

спеціалізуються на вантажних автоперевезеннях та супутніх логістичних функціях (експедирування, складське зберігання, обробка вантажів).

Комплексна конкуренцію формують великі національні логістичні оператори, ці компанії є найбільш значущими конкурентами, оскільки мають розгалужену мережу, потужні ресурси та здатність надавати повний спектр логістичних послуг (3PL-оператори). Вони конкурують з «Оіл Логістик» у сфері складського зберігання, експедирування та міжнародних перевезень. Оператори, як-от «Delivery», група компаній DELTA та «Meest Express», які мають значні ресурси та покриття. Вони можуть перехоплювати великі B2B-контракти, пропонуючи масштабованість, якої не має малий бізнес. Великі регіональні гравці з потужним автопарком, що спеціалізуються на міжрегіональних та міжнародних перевезеннях, наприклад, Grand Logistics Company, яка активно працює на Буковині та пропонує організацію міжнародних маршрутів. UTS Service відомий гравець, який пропонує різноманітний автопарк (рефрижератори, тенти) та послуги страхування, що є прямою конкуренцією у сегменті спеціалізованих перевезень.

Регіональні та локальні перевізники, ці суб'єкти господарювання є прямими конкурентами в основному сегменті діяльності ТОВ «Оіл Логістик» – вантажних автоперевезеннях по місту, області та прилеглих регіонах. ТОВ ТЕЛФ «ЛОГІСТИК І КО» як транспортно-експедиційна логістична фірма, є прямим конкурентом, оскільки його діяльність безпосередньо охоплює експедирування та перевезення. «Мак-Транс» активний гравець на ринку вантажоперевезень по Чернівцях та Україні, який акцентує на швидкості та кваліфікації персоналу. «АФ-Транс сервіс» та ТОВ «СТАРЧУК-ТРАНСАВТО» є локальні компанії, що працюють у сегменті вантажного автомобільного транспорту, особливо у внутрішньообласних та міжміських напрямках. Невеликі мувінгові та таксі-сервіси як EMBUS, які конкурують у сегменті вантажного таксі та переїздів, часто пропонуючи послуги вантажників як додаткову цінність.

Оскільки «Оіл Логістик» активно розвиває складське зберігання та транспортну обробку вантажів, його конкурентне поле розширюється за рахунок операторів, які надають лише ці функції. Компанії, що надають виключно послуги зі зберігання та обробки вантажів та фірми, які спеціалізуються лише на експедируванні, контролі супроводу вантажу та митному оформленні (особливо актуально для Чернівців через близькість до кордону ЄС).

Конкурентоспроможність ТОВ «Оіл Логістик» як суб'єкта малого бізнесу у транспортно-логістичному секторі України формується під впливом складної комбінації макроекономічних, галузевих та внутрішніх мікроекономічних факторів. З огляду на діяльність підприємства у 2022–2024 роках, ключові фактори впливу поділяються на зовнішні (неконтрольовані) та внутрішні (контрольовані).

Наступним кроком в таблиця 2.10 представим результати оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Оіл Логістик» на ринку транспортно-логістичних послуг за методом зважених ключових факторів успіху у порівнянні з двома основними конкурентами: «АФ-Транс сервіс» та ТОВ «СТАРЧУК-ТРАНСАВТО». Оцінка ґрунтується на визначенні інтегрального показника конкурентоспроможності для кожного підприємства, який розраховується як сума добутків оцінок, виставлених за кожним фактором, на відповідну питому вагу (коефіцієнт) цього фактора. Шкала балів, використовує діапазон від 1 (найнижча оцінка) до 7 (найвища оцінка) для експертного судження. Сума питомих ваг усіх факторів дорівнює 1,0.

Згідно з інтегральним показником, найвищий рівень конкурентоспроможності серед аналізованих компаній демонструє ТОВ «СТАРЧУК-ТРАНСАВТО» (6,95), що свідчить про його лідируючу позицію. ТОВ «Оіл Логістик» (6,40) займає проміжну позицію, тоді як «АФ-Транс сервіс» (5,75) є найменш конкурентоспроможним у даній групі.

ТОВ «Оіл Логістик» має потенціал для підвищення своєї конкурентоспроможності за рахунок використання технологічних переваг

(інновації) та надійності автопарку. Проте, стратегічні зусилля мають бути сфокусовані на подоланні фінансової нестійкості та підвищенні ефективності маркетингу і збуту (слабкі фактори) для наближення до позиції лідера – ТОВ «СТАРЧУК-ТРАНСАВТО» інтегральний показник - 6,95.

Таблиця 2.10 – Оцінка факторів конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Оіл Логістик»

Ключові фактори успіху транспортно-логістичний сектор	Питома вага показника, Коеф.	«АФ-Транс сервіс»		ТОВ «Оіл Логістик»		ТОВ «СТАРЧУК-ТРАНСАВТО»	
		Бал	Бал із врах. коеф.	Бал	Бал із врах. коеф.	Бал	Бал із врах. коеф.
Стратегічне розташування та географія обслуговування	0,05	7	0,35	6	0,3	7	0,35
Якість та надійність транспортного парку	0,1	6	0,6	7	0,7	6	0,6
Асортимент та комплексність логістичних послуг	0,05	4	0,2	5	0,25	6	0,3
Репутація та якість обслуговування клієнтів	0,1	7	0,7	6	0,6	5	0,5
Використання інноваційних технологій в процесі обслуговування споживачів	0,2	5	1	7	1,4	7	1,4
Собівартість послуг	0,1	6	0,6	6	0,6	7	0,7
Кваліфікованість та стабільність персоналу	0,2	6	1,2	6	1,2	7	1,4
Маркетинг та збут	0,2	4	0,8	4	0,8	5	1
Фінансовий стан та ліквідність	0,1	2	0,2	4	0,4	5	0,5
Наявність додаткового сервісу	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2
Всього	1	49	5,75	54	6,4	59	6,95

Джерело: розрахунки автора

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «Оіл Логістик» за період 2022–2024 років, включаючи оцінку структури послуг, трудових ресурсів, основних засобів та економічних показників, сформовано матрицю SWOT-аналізу. Цей інструмент дозволяє систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні можливості та загрози у його конкурентному середовищі. Результати проведеного SWOT - аналізу діяльності ТОВ «Оіл Логістик» розміщені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - SWOT - аналіз діяльності ТОВ «Оіл Логістик»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Географічна перевага та доступ до ЄС, диверсифікація послуг, адаптивність бізнес-моделі, інтенсивне використання ресурсів: кадрова політика зростання штату висококваліфікований персонал, оптимальна цінова позиція, висока якість наданих послуг; висока важливість ціннісних орієнтирів; досить високий імідж підприємства та позитивна ділова репутація; гнучкість до змін зовнішнього середовища.	Критичне падіння продуктивності праці, системна збитковість та фінансова нестійкість, дисбаланс у структурі персоналу та основних засобів, витратний менеджмент, зниження частки основного бізнесу, слабка рекламна політика, відсутність стратегічних напрямів розвитку; недостатність інноваційного розвитку; застарілі підходи управління, відсутність стратегії розвитку
Можливості	Загрози
Нарощення попиту на допоміжні послуги, консолідація на міжнародних маршрутах, впровадження цифрових інновацій, розвиток логістичного консалтингу нарощення клієнтської бази, вироблення стратегії розвитку поява нових технологій та устаткування; проведення маркетингових досліджень ринку; стимулювання персоналу; розвиток корпоративної культури	Стабільна та несприятлива економічна ситуація в країні; війна та пов'язані обставини непереборної сили; високий рівень інфляції; високі податки; зростання кількості конкурентів, кадрові ризики як мобілізація так і міграція, законодавча та регуляторна нестабільність: відсутність стратегічного планування.

Джерело: авторські дослідження

Характеризуючи сильні сторони доцільно визначити розташування у Чернівцях забезпечує відносну логістичну безпеку та прямий доступ до міжнародних маршрутів через сусідні країни ЄС, що критично важливо в умовах військової нестабільності. Здатність компанії пропонувати комплексний логістичний сервіс (експедирування, складське зберігання, транспортна обробка вантажів, логістичний консалтинг) дозволяє зменшити залежність від нестабільного сегменту суто вантажних перевезень. Організаційна структура,

типова для малого бізнесу, характеризується гнучкістю, що забезпечує оперативне реагування на зміни попиту та переорієнтацію маршрутів. Підвищення показника фондовіддачі у 2023 році та зростання коефіцієнта використання річного фонду робочого часу свідчить про високу мобілізацію внутрішнього потенціалу та прагнення до максимальної завантаженості наявних ресурсів. Збільшення чисельності працівників (з 8 до 18 осіб) демонструє зусилля компанії щодо забезпечення необхідним людським ресурсом для підтримки операційної спроможності в умовах ускладненої логістики.

Внутрішні фактори, що обмежують ефективність та створюють ризики значне зниження продуктивності праці (до 61% від базового рівня) є основною внутрішньою проблемою, що вказує на неефективне використання збільшеного кадрового потенціалу. Різке зростання загальних витрат, яке випереджає дохід, призвело до значного чистого збитку та падіння рентабельності до 16,02% у 2024 році. Низькі темпи оновлення основних засобів (приріст лише 15,9%) на тлі значного зростання чисельності працівників спричинили падіння фондоозброєності, що створює ризик швидкого зносу техніки та підвищення експлуатаційних витрат. Неконтрольоване зростання фонду оплати праці та інших витрат, незважаючи на зниження обсягів діяльності у 2024 році, свідчить про слабкість у системі управління витратами. Поступове зменшення частки вантажних автоперевезень у структурі виручки з 57,9% до 52,0 % вказує на необхідність стратегічної стабілізації основного джерела доходу.

Зовнішні фактори, які підприємство може використати для розвитку це зростання потреби у буферних логістичних рішеннях (складське зберігання, обробка) через порушення ланцюгів постачання може бути використане для максимізації прибутковості від диверсифікованих напрямків. Активне використання географічної близькості до ЄС для розширення міжнародного експедирування та транскордонних перевезень. Прискорення інтеграції сучасних TMS-систем та IT-рішень для оптимізації маршрутів, зниження операційних витрат та підвищення прозорості послуг, що є конкурентною перевагою на ринку. Зростання попиту на комплексний логістичний сервіс «під ключ» створює можливість для підвищення маржинальності через

інтелектуальні послуги (консалтинг). Загальна безпекова ситуація створює постійний ризик для транспортних операцій та цілісності матеріально-технічної бази, подальше зростання вартості пального та запчастин, а також загальне зниження платоспроможності клієнтів можуть поглибити фінансову кризу підприємства. Зростання активності великих національних логістичних операторів у західних регіонах, що мають більші фінансові та ресурсні можливості. Нестабільність на ринку праці, що може призвести до дефіциту кваліфікованих водіїв та технічного персоналу. Зміни у митних, податкових та транспортних правилах, спричинені воєнним станом.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Оіл Логістик» необхідно зосередитися на диференціації послуг (логістичний консалтинг, комплексний сервіс) та максимальній ефективності ресурсів (підвищення продуктивності праці та фондоддачі) для забезпечення цінової конкурентності на тлі зростаючих витрат. Для забезпечення стійкої конкурентоспроможності ТОВ «Оіл Логістик» необхідно застосовувати стратегію «мінімакс» мінімізувати вплив загроз, використовуючи сильні сторони та можливості. Ключові пріоритети у сфері розробки програми підвищення продуктивності праці та жорсткий контроль витрат для виведення підприємства з зони збитковості. Збалансування зростання персоналу інвестиціями в оновлення основних засобів для підвищення фондоозброєності та надійності автопарку. Максимізація прибутковості від складських та консалтингових послуг як буфера проти нестабільності ринку перевезень.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ОІЛ ЛОГІСТИК» У ПЕРСПЕКТИВНОМУ ПЕРІОДІ

3.1 Визначення напрямів управління конкурентоспроможності підприємства на перспективу

У даному розділі представлено систематизовані пропозиції, спрямовані на підвищення рівня управління конкурентоспроможністю ТОВ «Оіл Логістик». Ці пропозиції сформульовані на основі результатів попереднього аналізу, який ідентифікував ключові фактори впливу, оцінив загальний рівень конкурентоспроможності відносно суб'єктів ринку та визначив потенціал використання наявних сильних сторін у наданні логістичних послуг. Попередні дослідні дані свідчать про те, що поточна структура управління конкурентоспроможністю функціонує з недостатньою ефективністю, не забезпечуючи повного реагування на динамічні потреби підприємства та не досягаючи мети щодо нарощення стійких конкурентних переваг.

Основна мета управління конкурентоспроможністю ТОВ «Оіл Логістик» полягає у забезпеченні необхідних передумов для його успішного та довгострокового функціонування у висококонкурентному середовищі. Це передбачає створення та підтримку диференційованих конкурентних переваг стосовно інших операторів транспортно-логістичної галузі, як на рівні міста Чернівці, так і в межах області, незалежно від змін в економічних, політичних, соціальних чи інших макро- та мікроекономічних факторах зовнішнього середовища.

На рисунку 3.1 на основі поданого аналізу діяльності ТОВ «Оіл Логістик» за 2022–2024 роки, для підвищення рівня управління конкурентоспроможністю

підприємства необхідно звернути увагу на наступні систематизовані напрямки, які є відповіддю на виявлені дисбаланси та ризики.

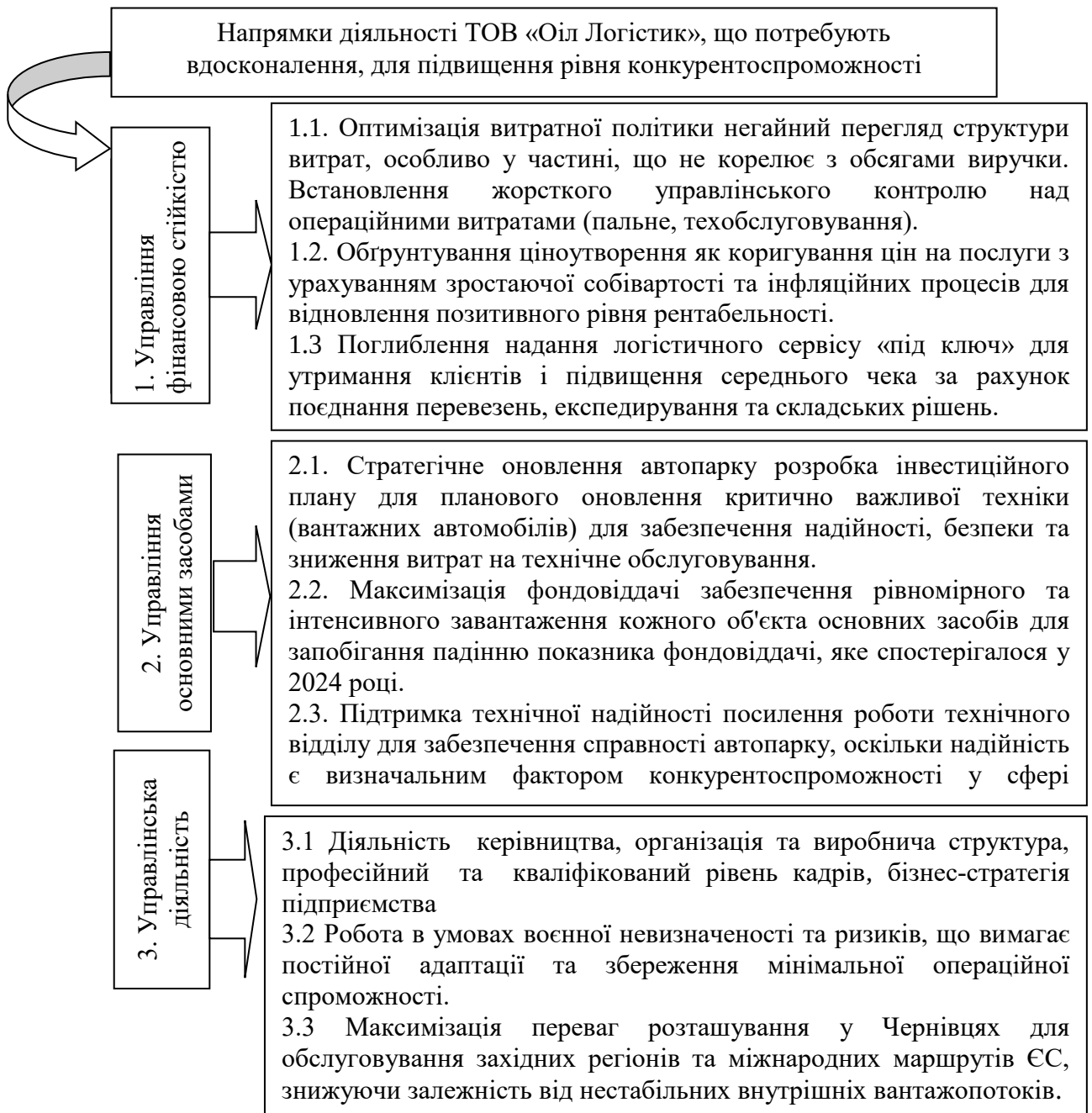


Рисунок 3.1. - Систематизовані напрямки управління конкурентоспроможністю ТОВ «Оіл Логістик»

Джерело: сформовано автором

У сучасних умовах конкурентного ринку здатність підприємства утримувати позиції, розвивати клієнтську базу та адаптуватися до змін

зовнішнього середовища значною мірою залежить від рівня конкурентоспроможності його товарів і послуг. Це поняття охоплює не лише цінові параметри, але й якість сервісу, надійність виконання зобов'язань, ефективність внутрішніх процесів, а також спроможність до інновацій та адаптивного управління. У випадку підприємств сфери послуг, зокрема логістичних операторів, оцінка конкурентоспроможності є складним багатофакторним процесом, що вимагає інтеграції якісних і кількісних показників, орієнтації на результативність, а також урахування ринкових і внутрішніх умов функціонування [13].

Конкурентоспроможність не є статичною характеристикою — вона постійно змінюється під впливом зовнішніх викликів і внутрішніх рішень. У нестабільному середовищі, яким є українська економіка в умовах повномасштабної війни, це поняття набуває особливої ваги: підприємства, що надають навіть високоякісні послуги, але не здатні гнучко реагувати на нові вимоги, ризикують втратити свої позиції на ринку. Тому важливо не лише констатувати наявність або відсутність конкурентних переваг, а й постійно моніторити динаміку ключових показників, які формують цілісну картину ринкової життєздатності компанії.

Конкурентоспроможність логістичних послуг, до яких належать і вантажні автоперевезення, визначається системою взаємопов'язаних показників, що відображають технічну, економічну, організаційну та сервісну ефективність надання послуг. До таких показників належать витрати на одиницю послуги, рентабельність, продуктивність праці, завантаження ресурсів, виконання графіка доставки, рівень повторних замовлень тощо. Ці показники дозволяють визначити, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси, як позиціонує себе серед конкурентів, і в якій мірі відповідає очікуванням ринку [18].

Наступним кроком буде проведене нами комплексне дослідження рівня конкурентного потенціалу ТОВ «Оіл Логістик» яке показало, що підприємство має гарні конкурентні позиції. Однак необхідно приділити особливу увагу

укріпленню фінансового стану, налагодженню процесу реалізації послуг (адже платоспроможність тут краща).

В напрямках пропозицій доцільно звернути керівництву увагу на «План Відновлення України», «U-LEAD з Європою» а також план підтримки громад у розробці а саме Програму покращення та розвиток логістичних можливостей Чернівецького регіону. План має стратегічне значення для функціонування та розвитку ТОВ «Оіл Логістик». Ця програма створює ключові зовнішні можливості у контексті SWOT-аналізу компанії. Оскільки ТОВ «Оіл Логістик» активно працює на місцевому та міжнародному ринках (експедитування, перевезення, складське зберігання), ініціативи ОВА безпосередньо впливають на його конкурентоспроможність та операційну ефективність.

У кваліфікаційній роботі пропонується моделювання конкурентоспроможності підприємства на основі комплексного підходу. Цей підхід базується на системі управління, що включає керуючі та керовані компоненти. Кожен з цих компонентів розкладається на елементи, які відповідають за виконання функцій управління конкурентоспроможністю на різних рівнях формування. Зазначаємо, що ключовими принципами функціонування дієвої системи управління конкурентоспроможністю логістичного підприємства є гнучкість, адаптивність до зовнішнього середовища, ефективне використання конкурентного потенціалу, інноваційність та якість інформаційного забезпечення. Це досягається через організаційно-економічний механізм конкурентних відносин на ринках логістичних послуг, механізм управління формуванням та реалізацією конкурентних переваг, а також механізм управління конкурентною поведінкою на ринку перевезення та експедитування із урахуванням їх конкурентної структури.

Менеджмент ТОВ «Оіл Логістик», приймаючи рішення, визначає стратегічні напрямки, які охоплюють довготермінову конкурентну позицію, прибутковість та ефективність підприємства. Отже, процес формулювання довгострокових стратегій, орієнтованих на показники економічної

ефективності, та тактичних цілей, що слугують стадіями в досягненні стратегічних цілей, має критичне значення.

У контексті впливу управління створенням і реалізацією конкурентних переваг, адміністрація ТОВ «Оіл Логістик» має сфокусувати свої управлінські зусилля на наступних ключових цілях. Рациональне зниження операційних витрат акцентування на мінімізації витрат, що припадають на одиницю транспортної послуги (наприклад, на 1 тонно-кілометр або 1 рейс). Збільшення обсягів реалізації через нарощування обсягу наданих транспортно-логістичних послуг (кількість перевезених тоннажу та кількість виконаних експедиційних замовлень). Створення прямої економічної мотивації формування прозорості та ефективної системи стимулювання для учасників транспортно-логістичного процесу (водіїв, логістів, диспетчерів). Планування інтенсивних технологій транспортування виступає ключовим елементом управління, спрямованим на підвищення якісних характеристик послуг та розширення натуральних обсягів перевезень. Це передбачає впровадження сучасних TMS-систем та оптимізацію маршрутизації. Кінцевою стратегічною метою управління є забезпечення стійкої конкурентоспроможності транспортних послуг ТОВ «Оіл Логістик» як на внутрішньому регіональному, так і на зовнішньому міжнародному ринках. Досягнення цієї мети можливе через підвищення надійності та швидкості транспортування та зниження собівартості при збереженні високої якості.

На рисунку 3.2 сформуємо механізм управління конкурентоспроможністю ТОВ «Оіл Логістик» тобто це інтегрована система організаційно-економічних важелів, методів та інструментів, спрямована на формування, підтримку та нарощення стійких конкурентних переваг в умовах високої ринкової невизначеності та фінансової нестабільності. Механізм складається з трьох взаємопов'язаних блоків забезпечувальний, функціональний та регулюючий.

Забезпечувальний блок або база управління застосовує принципи системного та ситуаційного підходів. Використання методів бенчмаркінгу (порівняння ефективності з конкурентами) та SWOT-аналізу для постійної

діагностики. Формування стабільного інвестиційного фонду для оновлення основного капіталу (автопарку). Підтримка кваліфікації ключового персоналу (водії, логісти) через постійне навчання. Впровадження інтегрованої TMS-системи та CRM для збору та аналізу даних про витрати, продуктивність та клієнтські запити.



**Рисунок 3.2 - Механізм управління конкурентоспроможністю
ТОВ «Оіл Логістик»**

Джерело: авторська розробка

Сам процес управління для ТОВ «Оіл Логістик» через постійну діагностику здійснення регулярної оцінка інтегрального показника конкурентоспроможності та моніторинг ключових фінансових показників (таблиця 2.8). Стратегічне планування буде здійснюватись через розробку Business Model Canva для формування середньострокових планів диверсифікації послуг експансія складських та експедиційних послуг.

Організація діяльності це формування гнучкої, клієнтоорієнтованої структури, здатної швидко реагувати на зміни маршрутів та попиту. Функція мотивації управління цевпровадження системи КРІ для персоналу, що безпосередньо стимулює підвищення продуктивності праці та зниження витрат. Моніторинг собівартості послуг у режимі реального часу та контроль за собівартості послуг у режимі реального часу та контроль за виконанням графіка оновлення основних засобів.

Регулюючий блок або ефективні важелі впливу, конкретні економічні та організаційні інструменти, що використовуються для впливу на конкурентні фактори. Для підприємства це застосування стратегії "цінового лідерства за витратами" на магістральних маршрутах за рахунок оптимізації ПММ. Застосування преміального ціноутворення для комплексних 3PL-послуг як консалтинг, складське зберігання. Впровадження процесного підходу до управління (виділення окремих процесів — експедирування, зберігання, перевезення) для чіткого контролю за структурою витрат у кожному сегменті. Прискорене впровадження цифрових рішень та використання даних моніторингу для оптимізації маршрутизації та ефективного завантаження автопарку. Використання механізму лізингу або пільгових кредитів у співпраці з Чернівецькою адміністрацією для оновлення автопарку з метою усунення слабкої фондоозброєності.

Схема функціонування механізму управління конкурентоспроможністю для ТОВ «Оіл Логістик» має циклічний характер, спрямований на постійну адаптацію до зовнішнього середовища. Постійна діагностика оцінка інтегрального показника конкурентоспроможності. Через вхід фінансової документації за 2022–2024 рр. та бенчмаркінг. Визначення цільового рівня рентабельності та продуктивності праці на наступний період, корекція Business Model Canvas (зокрема, посилення ресурсної бази та диверсифікація), застосування регулюючих важелів (контроль витрат, підвищення КРІ), порівняння досягнутих результатів із цільовими показниками і як результат внесення змін у функціональні процеси та регулюючий блок. Цей механізм

забезпечує безперервність управління конкурентоспроможністю та дозволяє ТОВ «Оіл Логістик» ефективно протистояти виявленим макро- та мікроекономічним ризикам.

Наразі підприємство застосовує стратегію збереження існуючих позицій, що є виправданим в умовах воєнної невизначеності. Однак, виявлено екстенсивний характер розвитку, що проявляється у недостатній увазі до пошуку інтенсивних (інноваційних) резервів підвищення ефективності. ТОВ «Оіл Логістик» має невирішені проблеми з маркетингом, надмірними витратами та технічною складовою автопарку, посилені кризовими явищами у сфері замовлення транспортно-логістичних послуг. Проте саме ці фактори формують конкурентний потенціал для протистояння складним умовам.

Це вказує на необхідність розвитку заданих елементів конкурентного потенціалу, приділяючи особливу увагу розширенню роботи на місцевому (регіональному) ринку та посиленню міжнародних маршрутів як більш стабільних напрямків.

Для забезпечення розвитку ТОВ «Оіл Логістик» необхідно застосовувати активну стратегію збільшення частки ринку (особливо в області, зважаючи на бюджетну підтримку ОВА), що має базуватися на інтенсифікації роботи збутової служби та диференціації послуг. Процес формування та посилення конкурентної переваги повинен включати оцінку ступеня впливу зовнішніх факторів, вибір раціонального методу мобілізації ресурсів для функціональних підсистем (логістика, перевезення, обслуговування), приведення ресурсів у стан повноцінної конкурентної переваги (наприклад, заміна старих транспортних одиниць).

Політика управління конкурентоспроможністю ТОВ «Оіл Логістик» передбачає дотримання наступних умов як визначення та забезпечення відповідного рівня важливих якісних характеристик послуг (надійність, швидкість, безпека перевезень) у конкурентному середовищі. Посилення ступеня вдосконалення технології транспортування та використання інновацій, забезпечення ефективності функціонування всіх підсистем (операційної,

фінансової, кадрової). Забезпечення гнучкості системи управління конкурентним потенціалом шляхом сценарного планування розвитку конкурентних переваг. Ефективне управління конкурентним потенціалом полягає у реалізації управлінських рішень у процесі формування та використання його переваг. Це передбачає застосування набору стратегій, таких як стратегія стримування витрат (мінімізація собівартості перевезень), стратегія диференціації (комплексні 3PL-послуги) та стратегія фокусування (на міжнародних або регіональних маршрутах).

Основні напрями удосконалення функціональних підсистем через гнучкість операційної підсистеми як перевезення та транспортування. Збалансування можливостей підприємства наявність автопарку та ринкових тенденцій при реалізації політики диверсифікації послуг зберігання, експедирування. Відновлення техніко-технологічної складової планове оновлення транспортного парку та обладнання, оптимізація витрат перевезень: Удосконалення методів визначення та планування собівартості послуг на 1 т/км. Забезпечення логічного взаємозв'язку планів послуг, виробництва (перевезень) й прибутку. Здійснення автоматизації та інформативність підсистеми обліку та аналізу через використання управлінського обліку в системі стратегічного менеджменту та контролінг витрат зокрема, витрат на паливно мастильні матеріали і ремонт. Використання автоматизованих інформаційних систем документообігу та комунікації, поліпшення якості підготовки й достовірності облікової інформації шляхом автоматизації процесу її збору, використання інтегрованої платформи для вирішення завдань управління, проектування маршрутів та контролю перевезень.

3.2 Розробка перспективної моделі Business Model Canvas системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві

У даному підрозділі висувуються пропозиції щодо заходів з управління конкурентоспроможністю ТОВ «Оіл Логістик», зважаючи на його

спеціалізацію у сфері транспортно-логістичних послуг, зокрема вантажних автоперевезень, експедирування та складського зберігання.

Підприємство функціонує в умовах високої невизначеності, спричиненої повномасштабною збройною агресією. Для забезпечення стійкості та розвитку необхідна розробка гнучкої фінансової стратегії, що враховує ключові фактори ризику як слабка фінансова стійкість (збитковість), обмежена диверсифікація послуг, застарілі управлінські підходи, відсутність стратегічного планування, зниження якості та деградація іміджу. На макрорівні це збройний конфлікт, висока інфляція, зниження купівельної спроможності, бюджетний дефіцит, масова міграція бізнесу та населення. Виявлені ризики обумовлюють необхідність пошуку ефективних рішень для формування орієнтирів стратегічного розвитку та побудови бізнес-моделі, здатної мінімізувати негативні наслідки фінансової нестабільності.

Одним з найбільш ефективних інструментів візуалізації та аналізу бізнес-стратегії є канва бізнес-моделі Business Model Canvas. Перевагою цього матричного шаблону є його здатність структурувати інформацію про ключові аспекти бізнесу, включаючи ціннісну пропозицію, сегменти клієнтів, канали просування, ключові ресурси, структуру витрат та потоки доходів. Основною метою побудови даної моделі для ТОВ «Оіл Логістик» є визначення перспектив соціально-економічного зростання в умовах фінансової нестабільності та продовження військових дій. Полотно бізнес-моделі Business Model Canvas є стратегічним інструментом, що забезпечує структуровану візуалізацію та аналіз усіх ключових елементів, які визначають функціонування та стійкість ТОВ «Оіл Логістик» у динамічному транспортно-логістичному секторі. Модель, адаптована до специфіки компанії з перевезення, експедирування, зберігання, детально представлена нижче.

Урахування можливостей Business Model Canvas дозволяє сформулювати наступні ключові елементи стратегії для розвитку ТОВ «Оіл Логістик» та розмежувати сфери впливу враховуючи специфіку діяльності на надання якісних конкурентоспроможних послуг.

Результати розвитку підприємства за даною бізнес-моделлю узагальнено на рисунку 3.3.

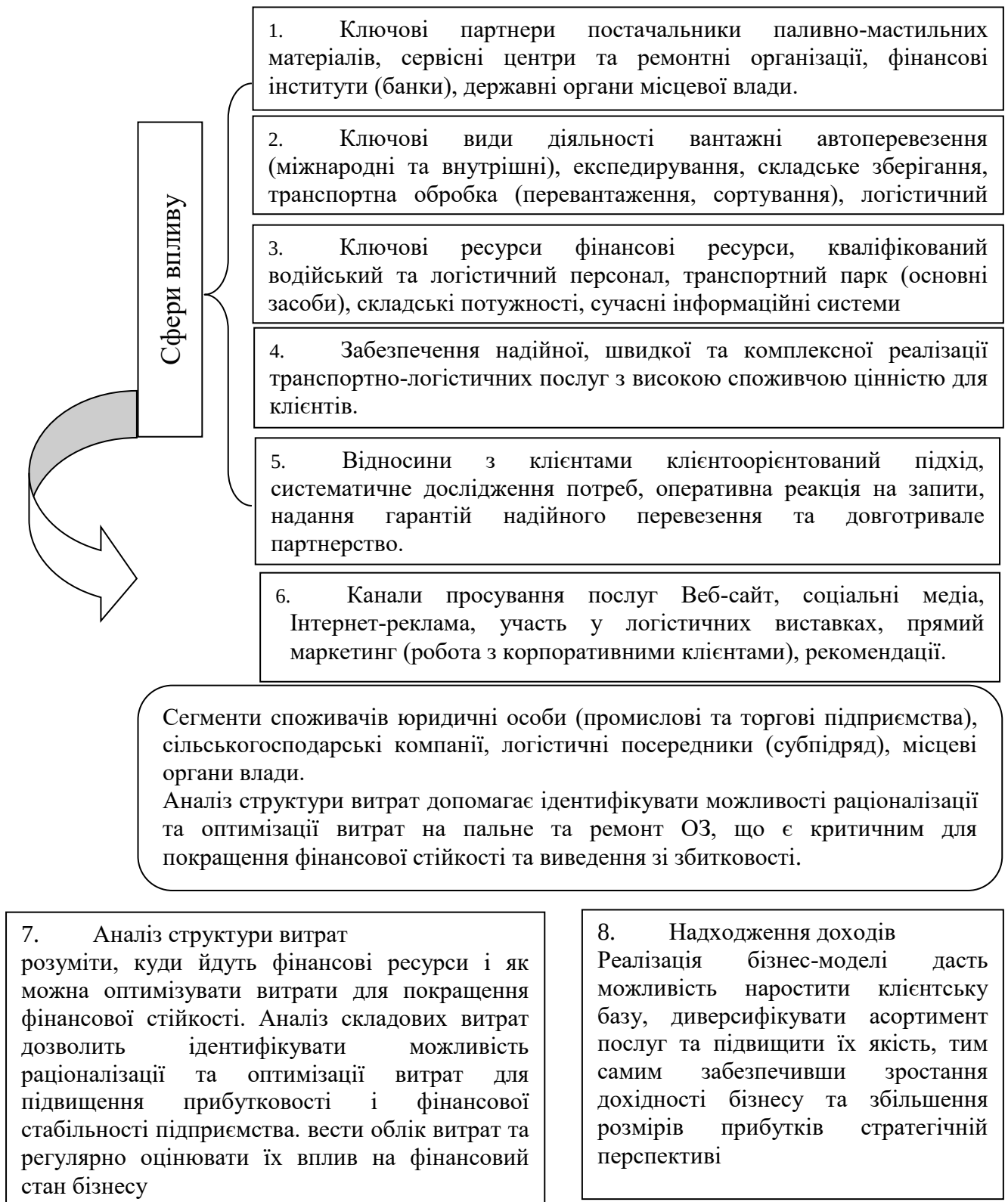


Рисунок 3.3 - Business Model Canvas для ТОВ «Оіл Логістик» Джерело: розроблено автором

Для забезпечення ефективного управління бізнесом необхідно встановити конкретні кількісні показники (метрики) для кожного з елементів полотна. Регулярний моніторинг цих показників дозволить відстежувати динаміку розвитку, оцінювати ефективність управлінських рішень та вносити необхідні корективи в стратегію. Таким чином, застосування Business Model Canvas сприяє поглибленому розумінню бізнесу, виявленню потенційних ризиків та підвищенню ефективності бізнес-процесів ТОВ «Оіл Логістик».

Аналіз полотна бізнес-моделі Business Model Canvas підтверджує критичну необхідність негайної корекції поточної бізнес-моделі ТОВ «Оіл Логістик» для забезпечення його стійкої конкурентоспроможності. Виявлені структурні дисфункції вимагають цільової концентрації управлінських зусиль за трьома основними стратегічними напрямками.

Успішне функціонування ТОВ «Оіл Логістик» у сфері транспортно-логістичних послуг критично залежить від ефективності мережі ключових партнерів. Ці партнерства забезпечують безперервність операційної діяльності, фінансову стійкість та відповідність регуляторним вимогам. Постачальники паливно-мастильних матеріалів, цей сегмент є найбільш значущим з огляду на структуру витрат підприємства, де витрати на пальне домінують у собівартості перевезень. Укладення довгострокових контрактів із великими мережами чи оптовими трейдерами, що дозволяє отримувати значні корпоративні знижки (дисконти) та використовувати кредитні ліміти, що безпосередньо впливає на раціональне зниження операційних витрат і підтримує цінову конкурентоспроможність. Партнерство із сертифікованими сервісними центрами та постачальники запчастин забезпечують оперативне технічне обслуговування та ремонт автопарку, мінімізуючи час простою. Це забезпечує мінімізацію часу простою транспортних засобів (що прямо впливає на продуктивність) та гарантує якість використаних запчастин. Пріоритет слід надавати партнерствам, які пропонують оперативний виїзний ремонт або обслуговування за графіком, що знижує логістичні витрати на доставку техніки. Залучення коштів на оновлення автопарку (усунення проблеми слабкої

фондоозброєності) на пільгових умовах, зокрема через державні чи міжнародні програми підтримки малого бізнесу, банківські гарантії необхідні для участі у великих тендерах та укладення значних контрактів з корпоративними клієнтами.

Ключові види діяльності ТОВ «Оіл Логістик» формують основу його ціннісної пропозиції та визначають потоки доходів, охоплюють комплексне Third-party logistics-обслуговування, що є критичним для забезпечення стійкості в умовах нестабільного ринку. Вантажні автоперевезення головне джерело виручки компанії, ефективність цього сегменту безпосередньо впливає на загальну собівартість послуг та продуктивність праці. Переміщення вантажів територією України, включаючи міжрегіональні та внутрішньообласні маршрути, в умовах війни цей сегмент є більш ризиковим, але необхідним для підтримки регіональної економіки. Перевезення вантажів між Україною та країнами Європейського Союзу, з особливим акцентом на країни-сусіди. Стратегічне розташування у Чернівецькій області надає компанії конкурентну перевагу для роботи на цих маршрутах. Оптимізація маршрутів за допомогою TMS-систем для мінімізації порожнього пробігу та витрат на паливно-мастильні матеріали, а також підвищення оборотності автопарку.

Експедирування є інтелектуальним логістичним сервісом, який дозволяє компанії виступати як інтегратор та оператор перевезень, не обмежуючись власним автопарком. Організація та повний супровід процесу доставки вантажу, включаючи вибір оптимального перевізника, страхування, документальне оформлення та контроль на всіх етапах. Митне оформлення та консультації щодо міжнародних правил торгівлі Інкотермс підвищує комплексність послуг та є менш капіталомістким, ніж прямі перевезення. Надання складських послуг є ключовим елементом диверсифікації доходів і виконує функцію стабілізуючого фактора в умовах нестабільності ринку перевезень. Відповідальне зберігання вантажів на власних або орендованих площах, використання складів у Чернівецькій області як буферних логістичних хабів для вантажопотоків, що прямують до або з ЄС, зростання попиту на цей

вид послуг є важливою зовнішньою можливістю для компанії. Логістичний консалтинг здійснювати допомогу клієнтам у зниженні їхніх логістичних витрат, що посилює лояльність та підвищує репутацію ТОВ «Оіл Логістик», що є ключовим для формування довгострокових відносин

Людський капітал є найбільш вагомим ресурсом у сфері послуг, який прямо впливає на якість обслуговування та продуктивність праці — ключову слабкість компанії. Водійський персонал, відповідальні за безпечне та своєчасне перевезення вантажів, кваліфікація та досвід визначають надійність. Логісти та диспетчери, відповідальні за планування, оптимізацію маршрутизацію та координацію транспортних процесів, їхня ефективність є прямим чинником у зниженні собівартості послуг. Ключовий виклик це забезпечення високого рівня кваліфікації та стабільності персоналу в умовах кадрових ризиків як міграція та мобілізація.

Критичним завданням є впровадження інформаційних систем, технологічного важелю, що забезпечує інтенсивний розвиток та підвищує конкурентоспроможність. Transport management system, Customer relationship management, системи GPS-моніторингу та системи електронного документообігу сприяють оптимізації та автоматизації ключових видів діяльності від прийому замовлення та планування маршруту до контролю витрат і комунікації з клієнтами підвищують прозорість, швидкість прийняття рішень та є ключовим інструментом для контролю витрат та підвищення продуктивності праці.

Відносини з клієнтами цей блок Business Model Canvas визначає тип взаємодії, яку ТОВ «Оіл Логістик» встановлює зі своїми сегментами споживачів. В умовах нестабільного ринку, формування довіри та лояльності є критичним фактором утримання клієнтської бази та забезпечення стійких потоків доходів. Компанія орієнтується не лише на виконання разових замовлень, а на комплексне вирішення логістичних завдань клієнта. Це включає призначення персонального менеджера, який відповідає за весь цикл обслуговування (від запиту до фінальної доставки та документообігу).

Регулярне проведення опитувань задоволеності та аналіз зворотного зв'язку дозволяє ідентифікувати нові логістичні запити, пов'язані, наприклад, із зміщенням вантажопотоків чи необхідністю додаткового складського сервісу. Забезпечення цілодобового зв'язку та швидке опрацювання запитів через інтегровані канали CRM-система включає миттєве інформування клієнта про затримки, зміни маршруту або непередбачені ситуації. Юридичне закріплення відповідальності перевізника за цілісність та своєчасність доставки вантажу є головна мета відносин — перевести разових клієнтів у категорію постійних стратегічних партнерів.

Важливим кроком є використання каналів просування послуг у Business Model Canvas для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Оіл Логістик», оскільки це безпосередньо впливає на збут, репутацію та стабільність потоків доходів, які формують цифрову присутність компанії, що є обов'язковою умовою на сучасному ринку B2B. Якісний веб-сайт слугує централізованою платформою для публікації ціннісної пропозиції, ліцензій та портфолію, соціальні медіа дозволяють компанії позиціонуватися як експерт у сфері логістики, особливо міжнародної. Підвищення репутації як ключового фактору успіху та зниження витрат на залучення клієнтів порівняно з традиційними методами, клієнт може швидко оцінити компетенції компанії, що є критичним для ухвалення рішення.

Таким чином критичним завданням є інвестиційне оновлення активної частини основних засобів (автопарку) підприємства. Такий захід спрямований на усунення слабкої фондоозброєності та мінімізацію ризиків, пов'язаних із технічним зносом. Належний стан транспортного парку безпосередньо підвищує надійність виконання логістичних операцій, що, своєю чергою, зміцнює ціннісну пропозицію компанії на ринку.

Необхідним є сфокусоване управління операційними витратами (зокрема, на паливно-мастильні матеріали та ремонт) у рамках блоку структура витрат. Паралельно, як ключова вимога до блоку ключові види діяльності, висувається підвищення продуктивності праці, реалізація цих заходів є обов'язковою

умовою для виведення підприємства з зони збитковості та відновлення його фінансової стійкості. Стратегія передбачає максимальне використання потенціалу диверсифікованих потоків доходів (зокрема, від складського зберігання та логістичного консалтингу). Ці допоміжні функції повинні виступати як стабілізуючий фінансовий фактор, компенсуючи нестабільність і ризики, притаманні основному потоку доходів від транспортних перевезень.

Процес розробки бізнес-моделі для ТОВ «Оіл Логістик» передбачає комплексний аналіз діяльності підприємства з метою ідентифікації ключових факторів, що визначають його ефективність та стійкість на ринку. Візуальним інструментом для представлення та аналізу цієї моделі слугує полотно бізнес-моделі Business Model Canvas. Полотно бізнес-моделі дозволяє структурувати та систематизувати інформацію про різноманітні аспекти діяльності підприємства, такі як ціннісна пропозиція, сегменти клієнтів, канали збуту, відносини з клієнтами, ключові ресурси, ключові дії, ключові партнери, структура витрат та потоки доходів. Завдяки такому підходу керівництво та співробітники отримують чітке уявлення про взаємозв'язки між різними елементами бізнесу та можуть визначати напрямки для подальшого розвитку.

3.3. Ефективність заходів конкурентоспроможності послуг з вантажного автоперевезення для ТОВ «Оіл Логістик»

З метою підвищення конкурентоспроможності послуг із вантажного автоперевезення, доцільно проаналізувати ефективність реалізації одного з найпоширеніших інструментів оновлення автопарку — використання лізингових програм. Даний підхід є особливо актуальним для підприємств, які не мають змоги здійснити масштабне оновлення техніки за рахунок власних або кредитних коштів. Саме такою є ситуація і в ТОВ «Оіл Логістик», яке на кінець 2024 року експлуатує автопарк, частина якого технічно та морально застаріла, що негативно впливає на собівартість перевезень, регулярність рейсів, рівень замовлень і загальну фінансову результативність компанії.

В межах проекту оптимізації передбачено заміщення чотирьох найстаріших вантажних автомобілів підприємства (моделей типу МАЗ-5337 2005–2006 років випуску вантажопід'ємністю 10 т, з пробігом понад 900 тис. км) на чотири відносно нові (б/в) машини у лізинг — наприклад, MAN TGL 12.220 2021 року випуску, з пробігом до 100 тис. км та вантажопід'ємністю 11,5 т. Таке технічне оновлення дозволяє скоротити витрати на ПММ та ремонти, збільшити кількість рейсів, підвищити якість послуг і, відповідно, сформувати низку конкурентних переваг.

Щоб перевірити ефективність даного рішення, було здійснено щомісячне порівняння витрат та доходів при експлуатації старої і нової техніки в умовах підприємства. Відповідні розрахунки подано нижче (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Порівняння ефективності експлуатації старої та нової техніки (на місяць)

Показник	Існуюча техніка, тис. грн	Нова лізингова техніка, тис. грн	Різниця (+/-), тис. грн	Конкурентна перевага
Витрати на ПММ	188,0	132,0	+56,0	Економія пального на 30%
Витрати на ремонт та ТО	46,0	20,0	+26,0	Менше ремонтів, вища надійність
Лізингові платежі	-	88,0	-88,0	Нові авто без значних капіталовкладень
Усього витрат	234,0	240,0	-6,0	Витрати дещо вищі у період лізингу
Надходження від перевезень	237,0	276,0	+39,0	Більше рейсів завдяки технічній готовності
Чистий операційний результат	-3,0	36,0	+39,0	Оновлений парк дає фінансовий ефект

*Джерело: власні розрахунки автора

Представлені у таблиці 3.1 розрахунки свідчать про те, що навіть за умови дещо вищого рівня щомісячних витрат, пов'язаних із лізинговими платежами, експлуатація нової техніки забезпечує кращі фінансові результати, ніж використання застарілих транспортних засобів. Зокрема, за рахунок економії на пальному ($\approx 30\%$) та скорочення витрат на ремонти й

обслуговування (більше ніж удвічі), вдалося компенсувати лізингове навантаження, а також сформувати стійкий позитивний операційний результат на рівні 36,0 тис. грн проти –3,0 тис. грн для старої техніки.

Ключовим фактором такого результату стало також зростання надходжень від перевезень – на 39,0 тис. грн щомісяця в межах оновленого автопарку. Це зумовлено вищою технічною готовністю нових машин, збільшенням кількості здійснених рейсів та скороченням часу простою. Таким чином, запропонований захід дозволяє сформувати фінансово відчутну та стійку конкурентну перевагу, яка з часом лише зростатиме у зв'язку з поступовим зменшенням лізингових зобов'язань.

Утім, ефективність даного сценарію напряду залежить від досягнення реальної економії за ключовими статтями витрат, що має бути підкріплено не лише оновленням техніки, а й супутніми управлінськими діями, які дозволять задіяти наявні внутрішні резерви підприємства. Відтак, подальший аналіз потребує виявлення ймовірних напрямів оптимізації витратності перевезень, виходячи з чинної структури собівартості та потенціалу її зменшення.

З огляду на це, доцільним кроком є ідентифікація внутрішніх резервів зниження витрат на одиницю автотранспортної роботи, а саме на 10 т-км, що виступає прийнятою в галузі одиницею калькулювання. У поточних умовах, коли значна частина автопарку залишається застарілою, а логістична система підприємства працює без достатньої цифрової підтримки, реалізація комплексних заходів з оптимізації витрат є одним із ключових напрямів посилення конкурентних позицій фірми. Особливу увагу при цьому слід приділити скороченню витрат на ПММ, технічне обслуговування, а також зниженню непродуктивних пробігів і надлишкових адміністративних навантажень. Відповідні дані щодо основних джерел економії та можливих заходів з їх реалізації представлені нижче в таблиці 3.2.

Результати, наведені в таблиці 3.2, дають змогу конкретизувати основні напрямки зменшення собівартості автоперевезень у ТОВ «Оіл Логістик». Проведена оцінка потенціалу економії за одиницю калькулювання (10 т-км)

дозволила виокремити ті статті витрат, які мають найбільшу вагу у структурі повної собівартості, а отже — є пріоритетними з погляду впливу на кінцеву фінансову результативність.

Таблиця 3.2 – Резерви оптимізації витрат на 10 т-км перевезення

Стаття витрат	Частка у витратах, %	Запропонований захід	Орієнтовна економія, грн./10 т-км	Ризики / обмеження	Коментар до впровадження
ПММ	34	Оптимізація маршрутів, нова техніка	3,1	Ціни на дизель, зміни трафіку	Впровадити GPS-моніторинг
Ремонт і ТО	20	Оновлення техніки через лізинг	1,4	Нестача запасу коштів	Оновлення техніки скорочує ремонт на 57%
Адміністративні витрати	12	Аутсорсинг обліку	0,6	Контроль якості	Мінімізує навантаження на офіс
Зарплата водіїв	18	Гнучка бонусна система	0,5	Мотиваційні ризики	Підвищення продуктивності
Непродуктивні пробіги	9	Доопрацювання CRM логістики	0,8	ІТ-інвестиції	Скорочення холостих рейсів

Джерело: власні розрахунки автора

Зокрема, найбільший потенціал оптимізації пов'язаний із впровадженням нової або лізингової техніки, що дозволяє зменшити витрати на ПММ та технічне обслуговування. Водночас значні резерви полягають у раціоналізації логістичних маршрутів, скороченні непродуктивних пробігів, удосконаленні системи обліку та управління витратами. Враховуючи обмеженість фінансових ресурсів компанії, перевага має надаватися саме заходам з відносно коротким терміном окупності, які дають змогу швидко досягнути результату без істотного зростання фінансового навантаження.

Показовим є те, що навіть відносно незначна економія в перерахунку на 10 т-км, реалізована одночасно за кількома напрямками, дозволяє суттєво вплинути на рентабельність усього підприємства, особливо в умовах масштабної діяльності, де ефект масштабу відіграє важливу роль. У цьому

контексті варто перейти від суто витратного підходу до розгляду тих організаційно-маркетингових заходів, які формують стійкий попит на послуги підприємства, збільшують кількість замовлень і, відповідно, надходження.

Наступним етапом підвищення конкурентоспроможності має стати активна робота над формуванням лояльності клієнтів та забезпеченням повторних замовлень. Адже саме сталі взаємовідносини із постійними замовниками дозволяють досягнути стабільності обсягів перевезень, зменшити залежність від коливань попиту та сформувати основу для довгострокового планування операційної діяльності.

ТОВ «Оіл Логістик» має відповідний потенціал у цьому напрямку, однак потребує системної реалізації низки заходів як сервісного, так і управлінського характеру. Йдеться про модернізацію комунікаційної моделі взаємодії з клієнтами, впровадження CRM-систем, розвиток сервісної культури, стимулювання повторних звернень через програми лояльності тощо.

Відповідні напрями роботи, очікувані результати та витрати на впровадження зведено у таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 – Пропозиції з підвищення лояльності та повторних замовлень

Напрямок роботи	Конкретний захід	Очікуваний ефект	Термін реалізації	Витрати на впровадження, тис. грн	Коментар
Покращення якості послуг	Впровадження лізингової техніки	Зростання Кпз до 45%	3 міс.	88,0/міс.	Зменшення затримок, зростання довіри клієнтів
Маркетинг і зв'язок з клієнтами	Впровадження CRM для управління замовленнями	Кпз +5%, Кз -0.01	4 міс.	24,0	Персоналізація обслуговування
Програма лояльності	Знижки для постійних клієнтів	Зростання повторних звернень	1 міс.	15,0	Рентабельно при великих обсягах
Зворотний зв'язок	Регулярне опитування клієнтів	Якість сервісу під контролем	2 міс.	7,0	Усунення слабких місць у реальному часі
Сервісна культура	Тренінги водіїв і диспетчерів	Менше конфліктів, стабільність	5 міс.	18,0	Покращення репутації бренду

Джерело: власні розрахунки автора

Аналіз запропонованих у таблиці 3.3 заходів дозволяє зробити висновок, що збільшення частки повторних замовлень (Кпз) є не лише показником підвищення конкурентоспроможності, але й одним із ключових важелів фінансового оздоровлення підприємства. Впровадження лізингової техніки створює технічні передумови для стабільного обслуговування клієнтів, однак цього недостатньо без паралельного підвищення якісного рівня сервісу та системної роботи з клієнтською базою.

У цьому контексті особливе значення мають заходи, спрямовані на формування довіри до підприємства: запуск програм лояльності, оптимізація комунікацій з клієнтами, збір та обробка зворотного зв'язку. Не менш важливою є цифровізація процесу взаємодії — впровадження CRM-систем, які дозволяють відстежувати історію замовлень, автоматично сегментувати клієнтів та оперативно реагувати на їхні потреби.

Окрему увагу слід звернути на людський фактор — від поведінки та професіоналізму водіїв і диспетчерів залежить сприйняття компанії замовником. Саме тому інвестиції у сервісну культуру та внутрішнє навчання персоналу є необхідною складовою довгострокової конкурентної переваги. Реалізація цього комплексу заходів здатна забезпечити зростання Кпз на 8–10 відсоткових пунктів протягом року, що безпосередньо вплине на обсяг перевезень і доходи підприємства.

Разом із розвитком взаємодії з клієнтами та підвищенням якості обслуговування, наступним стратегічним кроком має стати поглиблення цифрової трансформації всіх ключових бізнес-процесів підприємства. В сучасних умовах транспортно-логістичні послуги втрачають конкурентоздатність без ефективних інструментів цифрового управління, які охоплюють планування маршрутів, диспетчеризацію, облік витрат, технічне обслуговування автопарку, моніторинг руху та інтеграцію персоналу.

Цифрові рішення дозволяють не лише автоматизувати рутинні процеси, а й своєчасно виявляти відхилення, прогнозувати попит, підвищувати точність виконання графіків доставки. При цьому більшість із запропонованих

інструментів мають відносно низький рівень інвестицій і короткий термін окупності, що робить їх привабливими навіть для невеликих компаній.

Оцінку ефективності таких технологічних рішень у контексті діяльності ТОВ «Оіл Логістик» представлено нижче (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Інструменти цифровізації та підвищення організаційної ефективності

Сфера застосування	Інструмент / технологія	Очікуваний ефект (показник)	Інвестиції, тис. грн	Термін окупності	Коментар
Управління логістикою	GPS-трекінг + логістична аналітика	Кеп +6%, Км +0.08	32,0	6 міс.	Зменшення непродуктивних пробігів
Планування маршрутів	Програмне забезпечення типу RouteXL	ПВП -0.04 л/10 т-км	9,6	3 міс.	Економія ПММ, швидше обслуговування
Контроль витрат	Внутрішня ERP-система	Чвр -1.5%, витрати - 4%	48,0	7 міс.	Краще управління грошовими потоками
Управління технікою	Сервісний модуль ТО	Скорочення аварій, ріст Кгд	18,0	5 міс.	Планове обслуговування автопарку
Комунікація	Мобільний застосунок для водіїв	Реакція на зміни маршрутів	12,0	4 міс.	Зменшення простоїв, інформування персоналу

Джерело: власні розрахунки автора

Представлені у таблиці 3.4 інструменти цифровізації діяльності ТОВ «Оіл Логістик» спрямовані на досягнення внутрішньої операційної ефективності, зменшення втрат і прискорення прийняття рішень у ключових ланках логістичного ланцюга. Впровадження GPS-моніторингу, цифрового планування маршрутів, ERP-рішень та сервісного обліку ТО дозволяє суттєво підвищити показники ефективного пробігу (Кеп), коефіцієнта завантаження автопарку (Км), зменшити витрати пального та скоротити непродуктивні простої.

Цифрові рішення мають перевагу в тому, що дозволяють створити довгострокову конкурентну перевагу без масштабних капіталовкладень. Навіть за відносно помірних інвестицій — у межах 10–50 тис. грн — можна досягти

помітного ефекту в терміни від 3 до 7 місяців. Особливо важливо, що ці інструменти не ізольовані, а підсилюють дію один одного: ERP-система автоматично отримує дані з GPS, а дані щодо ТО інтегруються в логістичне планування.

Показово, що деякі із зазначених рішень безпосередньо впливають на якість взаємодії з клієнтами: мобільні додатки для водіїв та диспетчерів забезпечують гнучкість при зміні графіків, прозорість логістичних процесів, що формує вищий рівень довіри. Таким чином, цифровізація у транспортному підприємстві виступає не лише інструментом економії, а й складовою ринкового позиціонування компанії як сучасного, відповідального та технологічно підготовленого гравця.

Комплексне дослідження можливих шляхів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Оіл Логістик» засвідчило, що жоден окремий інструмент не забезпечить суттєвого зростання ефективності без взаємодоповнення з іншими напрямками модернізації. Лізингові програми оновлення автопарку дають змогу швидко скоротити витрати на ПММ та ремонти, однак потребують супровідних заходів з оптимізації витрат на одиницю перевезень, цифровізації логістичних процесів, а також побудови системи довгострокових взаємин із клієнтами.

Оцінка резервів витрат, формування лояльності клієнтів і розвиток цифрової інфраструктури — усе це в сукупності створює системну конкурентну перевагу, яка дозволяє підприємству не лише залишатися на ринку, але й розширювати частку у стратегічно важливих сегментах. Особливої актуальності такі підходи набувають в умовах загальної економічної нестабільності та ресурсних обмежень, коли ефективне управління внутрішніми ресурсами та лояльністю клієнтів є головним фактором виживання та розвитку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні теоретичних, методичних та практичних засад управління конкурентоспроможністю підприємств що здійснюють перевезення.

Результати дослідження дали підстави зробити наступні висновки та надати пропозиції управління конкурентоспроможністю це комплексна характеристика рівня розвитку компанії, яка по відношенню до її конкурентів виражає здатність утримувати і розширювати ринкові частки шляхом своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища і використання конкурентних переваг, які відображають основні цілі компанії. Конкурентоспроможна стратегія управління компанією окреслює план дій щодо збільшення прибутку порівняно з конкурентами. Ефективна стратегія дозволяє підвищити привабливість бізнесу для споживачів, знизити витрати на залучення клієнтів і отримати високі прибутки.

Організаційно-економічний аналіз ТОВ «Оіл Логістик» за період 2022–2024 років підтверджує, що підприємство функціонує в умовах глибокої системної кризи, спричиненої воєнними діями, проте демонструє високий рівень адаптивності та гнучкості своєї бізнес-моделі. Географічне розташування у Чернівецькій області забезпечує стратегічні переваги для міжнародних перевезень, проте загальна економічна ситуація призвела до суттєвих внутрішніх дисбалансів. На підприємстві працює 18 чоловік, 29861,1 середня заробітна плата на місяць склала 29861,1 грн. У 2024 році наслідком негативних подій є те, що підприємство стало збитковим та малорентабельним, організаційна структура побудована за лінійно-функціональним принципом.

Комплексний аналіз конкурентоспроможності послуг ТОВ «Оіл Логістик» у 2024 році виявив критичний дисбаланс між операційною ефективністю та фінансовою стійкістю. Підприємство демонструє високу логістичну дисципліну, але її діяльність є глибоко збитковою, що ставить під

загрозу його довгострокове виживання на ринку. Основним джерелом неконкурентоспроможності є надзвичайно висока собівартість послуг, яка у розрахунку на 10 т-км на 37,8 грн., суттєво перевищує середньогалузеві орієнтири, але зберігає високу якість логістичного виконання (96%), та повну завантаженість автопарку (1,0) що є його ключовою сервісною перевагою та свідчить про повну реалізацію технічного потенціалу.

Конкурентне середовище ТОВ «Оіл Логістик» у Чернівецькій області є висококонкурентним, включаючи великих 3PL-операторів як Delivery, Grand Logistics Company, «Мак-Транс» та сильних регіональних гравців як ТОВ «ТЕЛФ », «ЛОГІСТИК І КО», ТОВ «Топаз». Оцінка за методом зважених ключових факторів успіху показала, що ТОВ «Оіл Логістик» займає проміжну позицію (6,40) балів серед локальних конкурентів.

Проведений SWOT-аналіз чітко вказує на необхідність застосування стратегії Міні-Макс через мінімізація впливу загроз, використовуючи сильні сторони та можливості. Негайна розробка програми підвищення продуктивності праці та жорсткий контроль витрат для виведення підприємства з зони збитковості; збалансування зростання персоналу інвестиціями в оновлення основних засобів (автопарку) для підвищення фондоозброєності та надійності. Максимізація прибутковості від складських та консалтингових послуг як фінансового буфера проти нестабільності ринку перевезень.

Конкурентоспроможність ТОВ «Оіл Логістик» визначається високою операційною гнучкістю, але обмежується критичною фінансовою нестійкістю та внутрішньою неефективністю використання ресурсів. Здатність компанії виживати в умовах воєнного часу забезпечується диверсифікацією та географічним розташуванням, але подальше зростання неможливе без кардинального вирішення проблеми збитковості.

Розроблено механізм управління конкурентоспроможністю як інтегрованої системи організаційно-економічних важелів, методів та інструментів через формування, підтримка та нарощення стійких конкурентних переваг ТОВ «Оіл Логістик», має циклічний характер та складається з трьох взаємопов'язаних блоків забезпечувального, функціонального та регулюючого.

Проведене дослідження показало, що управління конкурентоспроможністю ТОВ «Оіл Логістик» потребує системної перебудови, оскільки поточна модель характеризується гострим фінансовим дисбалансом на тлі високої операційної активності. Забезпечення довгострокового функціонування через формування стійких конкурентних переваг. Запропоновано розробку перспективної моделі Business Model Canvas як стратегічного інструменту для візуалізації, аналізу та корекції бізнес-стратегії в умовах військової невизначеності та фінансової нестабільності, модель адаптує діяльність підприємства до вимог ринку, зосереджуючись на комплексному third-party logistics обслуговуванні з перевезення, експедирування, складського зберігання, консалтингу.

З метою підвищення конкурентоспроможності послуг було запропоновано програму інвестиційного оновлення автопарку через лізинг. Заміщення чотирьох застарілих вантажних автомобілів MAZ-5337 на чотири відносно нові лізингові машини MAN TGL 12.220). Розрахунки довели фінансову ефективність цього заходу: чистий операційний результат на оновленій техніці зростає з 3,0 тис. грн до 36,0 тис. грн щомісячно за рахунок економії на ПММ ($\approx 30\%$) та ремонтах (більше ніж удвічі), а також зростання надходжень від перевезень (на +39,0 тис. грн завдяки вищій технічній готовності). Заходи з оптимізації витрат на одиницю автотранспортної роботи (10 т-км) з потенціалом економії в 4,5 грн на 10 т-км пов'язаний із впровадженням нової техніки та оптимізацією маршрутів.

Додаткові резерви включають аутсорсинг обліку для зниження адміністративних витрат та доопрацювання логістичних систем для скорочення непродуктивних пробігів. Впровадження інструментів цифрової трансформації для підвищення організаційної ефективності як GPS-трекінг та логістичну аналітику, програмне забезпечення для планування маршрутів та внутрішню ERP-систему для контролю витрат. Інвестиції з відносно низьким рівнем від 9,6 до 48,0 тис. грн та коротким терміном окупності від 3 до 7 місяців мають критичне значення для створення довгострокової конкурентної переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абакуменко О.В. Кон'юнктура фінансового ринку: підходи до визначення дефініції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №21. С. 37-41.
2. Березняк Н.В. Методичні підходи до побудови моделі кон'юнктурного дослідження, проведення аналізу і прогнозу ринкової кон'юнктури. *Наука, технології, інновації*. 2019. № 1 (1). С. 39-45.
3. Біла О. Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств. *Фінанси України*. 2023. № 4. С 112-118.
4. Богацька Н. М., Дуржинська А. Ю. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №4. DOI: 10.32702/2307-2105- 2020.4.73.
5. Богацька Н.М. Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. №11, С. 455-458.
6. Височина М. В. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. URL: dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24535/34-Vysochyna.pdf?sequence=1 (дата звернення до ресурсу 3.11.2025 року)
7. Глухова С.В., Кильницька Є.В. Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 81-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_2_13(дата звернення до ресурсу 3.11.2025 року)
8. Голда Н. Конкурентоспроможність підприємств у контексті сталого розвитку. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2. С. 602-609. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2021_2_67(дата звернення до ресурсу 3.11.2025 року)
9. Гужавіна І.В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 51-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2021_1_11(дата звернення до ресурсу 3.11.2025 року)

10. Главатчук, А. (2024). Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств у сфері надання логістичних послуг в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-179>
11. Євтушенко Н.О., Байдін М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах стратегічних змін. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4. С. 32-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2021_4_7(дата звернення до ресурсу 3.11.2025 року)
12. Євтушенко Н.О., Гурін Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2022_3-4_6(дата звернення до ресурсу 3.11.2025 року)
13. Завербний, А., & Рак, В. (2025). Теоретико-прикладні особливості та значення постачальницької діяльності в системах управління конкурентоспроможністю підприємств за умов невизначеності. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-54>
14. Капліна О., Зайченко Д. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу. *Маркетинг*. 2019. № 4. С. 24 -38.
15. Концепція «Індустрія 4.0»: проблеми впровадження і окремі правові аспекти її реалізації в Україні монографія /[Є. М. Білоусов, І. В. Борисов та ін.]; за ред. С. В. Глібка. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2021. 200 с.
16. Карачина Н. П., Сметанюк О. А. Теоретико-методичні засади оцінювання ефективності сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2019. (143). С. 148-159
17. Кубанов Р. А., Ященко О. Ф., Макатьора Д. А. Adaptive strategies for managing the competitive potential of an architectural and construction company. *Інклюзивна економіка*. 2024. No 1 (03). С. 32–41. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.3-(дата звернення до ресурсу 3.11.2025 року)

18. Мохненко А. С., Антонов Р. А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 49. С. 25–29. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-43>.

19. Перевозова І.В., Даляк Н.А., Морозова О.С., Перевозова Д.Д. Матриця комерційного аналізу як інструмент оцінки ефективності постачальницько-збутової діяльності підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2020. 7. С. 51-60. DOI: 10.25313/2520-2294-2018-7-3988

20. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 04.07.2002 р. Відомості Верховної Ради України, № 40 - IV. 2002. № 36. 266 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 05.07.2025).

21. Садов'як М. Б., Мазник Ю. І., Секретар І. В., Старецький А. О., Волос М. В. Цифровізація як фактор інтенсивного розвитку виробничого потенціалу підприємств будівельної індустрії. *Академічні візії*. 2024. № 28. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/911> (дата звернення до ресурсу 3.11.2025 року)

22. Серьогіна Н.В., Пашинов В.О., Петренко О.В. Оцінка стану та перспективи розвитку виробництва будівельних матеріалів. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 2. С. 116-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_2_22 (дата звернення до ресурсу 3.11.2025 року)

23. Сілова Я. В. Конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2019. № 13. С. 28-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2019_13_7 (дата звернення до ресурсу 3.11.2025 року)

24. Стоянець Н.В., Мельник О.О., Петренко Д.С. Менеджмент та конкурентоспроможність підприємств за умов сталого розвитку *Сучасні проблеми менеджменту*: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 2024, Національний авіаційний університет К.: НАУ, 2024.

C.345-348.

25. Стоянець Н.В., Петренко Д.С. Конкурентоспроможність агро продовольчої сфери логістичний менеджмент як стратегічний інструмент. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*. III Міжнародна науково-практична конференція., Полтава 23 вересня 2025р., П.: НУХТ С. 125-126

26. Mogaka, C. O., &Arani, W. (2020). Logistics strategy as a competitive tool for firm performance: The moderating effect of customer service effectiveness. *Journal of Sustainable Development of Transportand Logistics*, 5(1), 56–65. doi:10.14254/jsdtl.2020.5-1.6

27. Cichosz, M. (2018). Digitalization and Competitiveness in the Logistics Service Industry. Central and Eastern European Online Library. 77(5). 73–82. Retrieved from <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=764488>

28. Pavlenchyk, N., Horbonos, F., Pavlenchyk, A., Skrynkovskyy, R. ., & Pawlowski, G. (2021). Increasing the competitiveness of enterprises based on the use of marketing management tools. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 7(3), 77–89. <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.05>

29. Xuan, Vu N., Nguyen, T. P. T. and Ngo, T. A. (2020), Factors affecting the business performance of enterprises: evidence at Vietnam small and medium-sized enterprises. *Management Science Letters*, vol. 10, is. 4, pp. 865–870. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.010>.

30. Xuhua, H., Ocloo, C. E., Akaba, S. and Worwui-Brown, D. (2019), Effects of business to business e-commerce adoption on competitive advantage of small and medium-sized manufacturing enterprises. *Economics and Sociology*, vol. 12, no. 1, 80–99. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2019/12-1/4>.

ДОДАТКИ