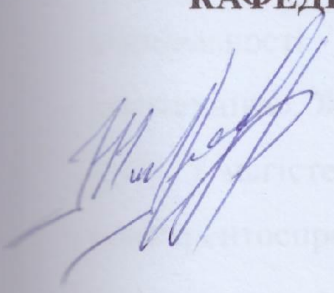


22.2.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



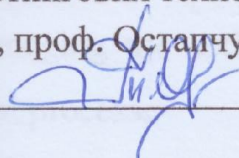
САРДАКІВСЬКА Тетяна Володимирівна
(здобувач вищої освіти групи MOM-25)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

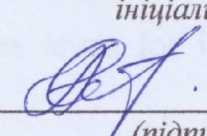
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Сотник А.А.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Сардаківська Т.В. механізм управління конкурентоспроможністю транспортно-експедиторського підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління конкурентоспроможністю діяльності підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: конкурентоспроможність, цифровізація, мобільний додаток, клієнтський сервіс.

Annotation

Sardakivska T.V. Mechanism of Managing the Competitiveness of a Freight Forwarding Enterprise. Manuscript.

The master's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education "master", field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work examines the peculiarities of using digital tools for managing the activities of an enterprise and identifies areas for improving the relevant process.

The master's qualification thesis examines the features of managing the competitiveness of enterprise activities and identifies directions for improving the relevant management process.

Keywords: competitiveness, digitalization, mobile application, customer service.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Сутність та параметри конкурентоспроможності підприємства	10
1.2. Система управління конкурентоспроможності транспортно-експедиторського підприємства	17
1.3. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності транспортно- експедиторського підприємства	24
1.4. Нормативно-правове забезпечення управління конкурентоспроможністю транспортно-експедиторського підприємства.....	30
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Х-ТРАНС»	36
2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «Х-ТРАНС»	36
2.2. Діагностика ринку діяльності ТОВ «Х-ТРАНС».....	47
2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Х-ТРАНС».....	61
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	73
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «Х-ТРАНС»	76
3.1. Напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможності підприємства	76
3.2. Економічне обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Х-ТРАНС».....	85
3.3. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Х- ТРАНС»	90
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	95
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови функціонування транспортно-експедиторських підприємств в Україні характеризуються значною динамічністю, високим рівнем конкуренції, нестабільністю економічного середовища, а також постійними змінами у міжнародних торгових відносинах, що створює додаткові виклики для забезпечення стабільності, розвитку та довгострокової стійкості компаній. Зростання конкуренції на внутрішньому ринку змушує підприємства не лише реагувати на зміну попиту та поведінки споживачів, але й активно впроваджувати інноваційні підходи до управління бізнес-процесами та підвищення ефективності своєї діяльності.

В умовах інтенсивної конкурентної боротьби стратегічним завданням для транспортно-експедиторських підприємств є ефективне управління їх конкурентоспроможністю, що передбачає створення та впровадження системного механізму, здатного забезпечити стабільне лідерство на ринку. Такий механізм включає детальний аналіз ринкового середовища, оцінку сильних і слабких сторін підприємства, моніторинг конкурентів та використання сучасних аналітичних інструментів для прийняття стратегічних рішень. Він дозволяє не лише підвищувати якість обслуговування клієнтів, а й впроваджувати інноваційні технології, оптимізувати логістичні процеси, підвищувати ефективність управління ресурсами та адаптуватися до постійних змін ринкових умов.

Комплексне управління конкурентоспроможністю вимагає інтегрованого підходу до організації діяльності підприємства. Це передбачає оптимізацію внутрішніх процесів, модернізацію технологічної та інформаційної інфраструктури, автоматизацію ключових операційних функцій, вдосконалення системи взаємодії з партнерами та клієнтами, а також підвищення кваліфікації та компетенцій персоналу. Важливим елементом є стратегічне планування, що дозволяє прогнозувати ринкові зміни, оцінювати ризики та формувати довгострокові пріоритети розвитку компанії.

Крім того, успішне управління конкурентоспроможністю передбачає врахування зовнішніх факторів, таких як економічна та політична стабільність, регуляторні зміни, міжнародні стандарти та технологічні трансформації в логістичній сфері. Здатність підприємства ефективно реагувати на ці виклики визначає його здатність зберігати лідерські позиції на ринку, підтримувати фінансову стійкість та забезпечувати стабільне зростання.

Таким чином, дослідження механізмів управління конкурентоспроможністю транспортно-експедиторських підприємств є надзвичайно актуальним. Воно дозволяє розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємств, оптимізації внутрішніх процесів та створення умов для сталого розвитку у сучасній економіці. Результати такого дослідження мають практичну цінність не лише для окремого підприємства, а й для всього транспортно-логістичного сектору України, оскільки створюють методологічну основу для розробки ефективних стратегій цифрової трансформації, підвищення конкурентних переваг та забезпечення довгострокового лідерства на ринку.

Механізм управління конкурентоспроможністю є однією з фундаментальних задач будь-якого підприємства, спрямованого на досягнення успіху. Ці питання знаходяться у центрі уваги численних вчених, як вітчизняних, так і зарубіжних, зокрема М. Портер, Ф. Котлер, Д. Рікардо, І. Ансофф, К. Маркс, С.І. Савчук, С.М. Клименко, Т.О. Харченко, Т.О. Загорна, А. І. Піддубна, А.О. Семенчук, В.А. Таран, Н.М. Купріна, А. Т. Литвиненко, Ф.І. Баланюк, В. Н. Зоріна, О. Є. Шишкова, М. І. Книш.

Результати численних наукових досліджень стали фундаментом для формування сучасних теоретичних та практичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств. Вчені, аналізуючи різні аспекти функціонування компаній, запропонували методології оцінки ринкових позицій, моделі оптимізації бізнес-процесів, а також підходи до стратегічного планування конкурентних переваг. Проте, слід враховувати, що особливості формування конкурентоспроможності постійно змінюються під впливом часу, економічних

умов, технологічних трансформацій та зовнішніх ринкових факторів. Це створює об'єктивну необхідність для подальших наукових розробок, спрямованих на удосконалення існуючих механізмів управління та адаптацію їх до сучасних викликів економіки.

Особливу увагу в таких дослідженнях приділяють галузевим особливостям управління конкурентоспроможністю підприємств, оскільки специфіка діяльності, структура ринку та характер клієнтського попиту відрізняються залежно від сфери бізнесу. Крім того, актуальним є вивчення ефективності механізмів управління в умовах економічних криз, нестабільності валютних курсів, зміни регуляторного середовища та інших зовнішніх шоків, які можуть безпосередньо впливати на здатність компаній зберігати лідерські позиції та забезпечувати фінансову стабільність.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретичних засад функціонування механізму управління конкурентоспроможністю транспортно-експедиторського підприємства та обґрунтуванні рекомендацій удосконалення у визначеній сфері.

Для досягнення мети роботи було поставлено та вирішено такі **завдання**:

- дослідити економічний зміст та класифікацію поняття конкурентоспроможності підприємства;
- визначити механізм управління конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- провести характеристику господарської діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- проаналізувати механізм управління конкурентоспроможністю підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення системи управління діяльністю підприємства;
- визначити організаційно-економічні засади удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства;

–оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю транспортно-експедиторського підприємства. **Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму управління конкурентоспроможності транспортно-експедиторського підприємства.

Інформаційні джерела дослідження. Для виконання магістерської роботи використано комплекс різнорівневих джерел інформації, що забезпечує об’єктивність та наукову обґрунтованість дослідження. До них відносяться наукові статті та монографії вітчизняних і зарубіжних авторів з питань конкурентоспроможності підприємств, сучасні економічні дослідження щодо транспортно-експедиторської діяльності, офіційні дані державної статистики, фінансові звіти та внутрішні документи ТОВ «Х-ТРАНС». Також були використані нормативно-правові акти, постанови Кабінету Міністрів України, методичні рекомендації щодо оцінки конкурентоспроможності та управління підприємством.

Наукова новизна дослідження. Наукова новизна роботи полягає у комплексному дослідженні механізму управління конкурентоспроможністю транспортно-експедиторського підприємства на прикладі ТОВ «Х-ТРАНС», що раніше не було здійснено у вітчизняній науковій літературі у такому цілісному вигляді. Запропоновано методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства, який враховує специфіку ринку транспортно-експедиторських послуг та внутрішньої організації діяльності. Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю, що поєднують фінансово-економічні та стратегічні аспекти розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Х-ТРАНС» для оптимізації системи управління конкурентоспроможністю, планування розвитку підприємства та прийняття стратегічних управлінських рішень. Практичне значення також полягає у можливості застосування розроблених методичних

підходів і рекомендацій для інших транспортно-експедиторських підприємств, що дозволяє підвищити їхню ринкову позицію та ефективність діяльності. Крім того, результати дослідження можуть слугувати основою для подальших наукових робіт у сфері управління конкурентоспроможністю та стратегічного розвитку підприємств.

За результатами дослідження опубліковано:

Сардаківська Т.В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. Житомир. 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки (12–17 травня 2025 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 104 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Робота містить 10 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та параметри конкурентоспроможності підприємства

У ринковому середовищі першочерговим завданням бізнес-адміністрування є забезпечення та зміцнення конкурентоспроможності підприємства, що досягається через ефективне використання його ресурсів, адаптацію до змін зовнішнього середовища та розвиток стратегічного потенціалу.

Із давніх часів, відколи існує людство, конкуренція є невід'ємною складовою суспільного розвитку. Вона проявляється у вигляді змагання або суперництва між окремими індивідами, соціальними групами чи економічними суб'єктами. У міжособистісних стосунках конкуренція часто виявляється у прагненні досягти певного соціального статусу або отримати обмежені ресурси. У сфері господарської діяльності конкуренція набуває форми боротьби підприємств за ринкові позиції, клієнтів, постачальників і посередників.

Конкурентоспроможність – це головний чинник успіху будь-якого бізнесу в умовах жорсткого ринкового суперництва. Це комплексне поняття, яке охоплює різноманітні аспекти діяльності компанії, такі як:

- якість продукції та ефективність виробництва;
- фінансова стабільність;
- інноваційність та здатність швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов [1].

Слово «конкуренція» має глибоке коріння в латинській мові. Воно походить від «concurrentia», яке, своєю чергою, утворене від дієслова «concurrere» – «бігти разом» або «зіштовхуватися». Це значення, що описувало одночасний рух кількох учасників до спільної мети, ідеально перегукується із сучасним розумінням цього терміну.

У Середньовіччі конкуренція почала набувати економічного значення, адже саме так називали суперництво між торговцями та ремісниками. Згодом, у період зародження ринкової економіки (у XVII–XVIII століттях), термін набув широкого поширення в працях таких видатних економістів, як Адам Сміт [2].

Вивчення фахової літератури дало змогу сформулювати висновок, що поняття конкуренції охоплює не лише економічний, а й соціальний, науковий, політичний та технологічний аспекти, зберігаючи свій первісний зміст – змагання за перевагу.

Нами представлено систематизацію визначення «конкуренції», які надані різними авторами, що наведено у таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкуренції»

№	Автор	Визначення
1	2	3
1	Н. С. Педченко	Конкуренція – це об’єктивне економічне явище, яке в розвиненому товарному виробництві примушує господарчі суб’єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, зростання продуктивності праці та удосконалення форм організації виробничого процесу [3]
2	Пуцентейло П.	В розвиненому товарному виробництві конкуренція є об’єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб’єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці [4]
3	Н. І. Перцовський	трактує конкуренцію як процес управління суб’єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об’єктивних або суб’єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах [5]
4	Грецький Р.	Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці [6]
5	Адамик В.А.	Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети [7]
6	Мочерний С.В.	Боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний доход країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні на зайнятого і країна утримує позиції в такому бізнесі краще, ніж її міжнародні конкуренти [8]

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3
7	Рудницька М.О.	Невід’ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності [9]
8	Филюк Г.М.	Процес управління суб’єктами своїми конкурентними перевагами для досягнення цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об’єктивних чи суб’єктивних потреб [10]

Визначаючи сутність поняття «конкуренція», варто наголосити, що єдиного визначення в літературних джерелах немає, проте науковці-економісти схильні містити у собі ряд важливих для розуміння її сутності моментів:

- в поняття конкуренції часом включається занадто широке коло явищ. Часто конкуренцію визначають як боротьбу (війну) проти усіх. У прагненні охопити одною формулою усі види конкуренції (внутрішньогалузеву і міжгалузеву, ринкову і позаринкову і т.д.) неминуче втрачається конкретність. Адже термін „конкуренція” є конкретним. Він стосується тільки тієї боротьби, що ведуть фірми, просуваючи на ринок свої товари і послуги;

- конкуренція ведеться за обмежений обсяг платоспроможного попиту. Саме обмеженість попиту змушує фірми ворогувати одна з одною. Цікаво, що в тих випадках, коли попит практично не обмежений, відносини між фірмами, що пропонують однотипну продукцію, часто бувають схожі на співробітництво, ніж на конкуренцію;

- ринкова конкуренція розвивається тільки на доступних сегментах ринку.

Часто фірми, щоб полегшити конкурентний тиск, виходять на недоступні для інших сегменти.

Спроможність підприємства брати участь у конкуренції створює якісно новий показник його успішної діяльності на певному ринку – поняття конкурентоспроможності підприємства [11]. Конкурентоспроможність підприємства є багатогранним та універсальним поняттям, що характеризує об’єкт дослідження з різних сторін, показує спроможність здійснювати ефективну діяльність та відображає якість роботи господарського суб’єкта.

На нашу думку поняття «конкурентоспроможність підприємства» є однією з найбільш загальноживаних економічних категорій. Даний показник виражає зростання і розвиток будь-якого підприємства в сучасних умовах та розвиток виробництва. Варто наголосити, що єдиного визначення в літературних джерелах поняття «конкурентоспроможність підприємства» немає, що пов'язано з різноманітністю підходів до розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства. Серед основних причин слід виділити постійну мінливість умов існування, як самого ринку, так і підприємства в цілому.

Сучасна наукова література налічує безліч підходів до трактування цього визначення, тому їх систематизацію подано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

№	Автор	Визначення
1	2	3
Характеристика		
1	А. В. Шлійко. [12, с. 210]	Динамічна <u>характеристика</u> спроможності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг
2	М. Г. Саєнко [13, с. 259]	Комплексна порівняльна <u>характеристика</u> , яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу
3	І. В. Смолін [14, с.231]	Нова якісна <u>характеристика</u> організації, що забезпечує її конкурентний успіх, основою якої слугує комплекс позитивних відмінностей, достатніх для протистояння негативному впливу зовнішнього середовища для реалізації визначених цілей
4	І. Г. Брітченко [15, с. 38]	Комплексна порівняльна <u>характеристика</u> , яка полягає у спроможності використання різних видів ресурсів ефективніше, ніж у конкурентів, та визначає його положення серед алогічних суб'єктів господарювання
Здатність		
5	М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна, Н. В. Іванова, І. М. Олійченко, Л. Д. Оліфіренко, Т. В. Пепа, С. В. Повна, Ю. В. Шабардіна, О. М. Шевченко [16, с. 140]	<u>Здатність</u> до досягнення власних цілей в умовах протидії конкурентів. Цілі, як правило, мають тимчасову прив'язку. Тому можна сказати, що конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю вести успішну (відносно поставлених цілей) діяльність в умовах конкуренції протягом певного часу

Продовження таблиці 1.2.

1	2	3
6	С. М. Клименко [17]	<u>Здатність</u> в умовах, що склалися, проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, аніж товари їх конкурентів
7	Н. П. Тарнавська [18, с. 101]	<u>Здатність</u> у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем створення принадливого для нього продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів
8	В. Р. Гуцуляк [19]	<u>Здатність</u> ефективно використовувати потенціал підприємства, а внутрішній потенціал – як основу утримання існуючих і розроблення нових конкурентних переваг для успішного ведення конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг
9	В. Г. Андрійчук [20, с. 458]	<u>Здатність</u> підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію і забезпечувати її збут
10	П. С. Зав'ялов, Л. Ш. Лозовський, А. Г. Поршнев, Б. А. Райзберг [17, с.33].	<u>Здатність</u> підприємства конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів
	Можливість	
11	Л. М. Минко [21, с. 38]	<u>Можливість</u> проведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку
12	Л. М. Яремченко [22, с. 7]	<u>Можливість</u> підприємства адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, нового законодавства, змін податкової системи, прогнозувати цінову політику, займатися пошуком нових джерел фінансування, оптимізувати ефективність використання сировинних ресурсів, забезпечувати наявність висококваліфікованого персоналу та інші аспекти, що забезпечують необхідний для успіху компанії
13	І. І. Вінніченко [23, с. 10]	<u>Можливість</u> його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку
14	Г. С. Тимофієва, О. В. Крюковська [24]	Реальна та потенційна <u>можливість</u> підприємств в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари на ринку, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, аніж товари їх конкурентів

Погоджуючись із позиціями науковців, можна виділити кілька ключових аспектів, що характеризують поняття конкурентоспроможності підприємства. По-перше, це здатність виробника задовольняти потреби споживачів у порівнянні з іншими аналогічними товарами чи послугами на ринку. По-друге, конкурентоспроможність відображає рівень привабливості продукту для

реальних покупців, які готові його обирати. По-третє, вона свідчить про можливість підприємства виявляти шляхи для покращення своєї діяльності і розвитку, а також ефективно використовувати власні ресурсні переваги для реалізації стратегічних завдань.

Аналіз різних підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства дає змогу виділити такі важливі моменти:

- існують загальні трактування поняття, однак окремі підходи потребують більш детального вивчення, оскільки вони не охоплюють повністю всі його аспекти, що пов'язано з особливостями формування і еволюції цього терміну;

- кожен підхід відповідає специфічним умовам та завданням, з якими стикаються суб'єкти господарювання у своєму бізнес-середовищі;

- конкурентоспроможність набуває повного значення лише тоді, коли виникає реальна потреба у її забезпеченні внаслідок змін у зовнішньому середовищі.

Це передбачає використання існуючих конкурентних переваг і потенційних можливостей для гарантування тривалої конкурентоспроможності продукції або послуг на визначеному ринку, у конкретний період часу. [25].

Конкурентоспроможність підприємства, згідно з поглядами науковців, можна охарактеризувати як його здатність ефективно діяти в умовах ринкової конкуренції, пропонуючи продукцію або послуги, які є привабливими для споживачів за співвідношенням ціни та якості, а також перевершують пропозиції конкурентів. Цей потенціал базується на раціональному використанні внутрішніх ресурсів та здатності підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, конкурентоспроможність є одним із ключових чинників, що визначають успіх і стабільність підприємства на ринку. Її суть полягає у спроможності компанії залучати клієнтів, забезпечувати високу якість продукції чи послуг та підтримувати привабливий рівень цін, що дозволяє витримувати тиск конкурентів.

Основними чинниками, які формують конкурентоспроможність, є інноваційність, якість продукції, ефективне стратегічне управління, раціональна організація виробничих процесів, результативна маркетингова діяльність, ефективне використання ресурсів, фінансова стабільність, кваліфікований персонал та гнучкість щодо змін ринкових умов. Для зміцнення конкурентних позицій підприємству необхідно постійно вдосконалювати свою діяльність, впроваджувати сучасні технології, стимулювати інновації та інвестувати у розвиток персоналу. Крім того, важливо орієнтуватися на потреби споживачів і оперативно реагувати на трансформації в економічному середовищі. Лише комплексний підхід до управління цими аспектами дозволяє зберегти та підвищити конкурентоспроможність, що є запорукою довгострокового успіху в умовах глобальної конкуренції.

1.2. Система управління конкурентоспроможності транспортно-експедиторського підприємства

Поняття транспортно-експедиторської діяльності трактується по-різному у працях науковців, однак, на нашу думку, основним нормативно-правовим актом, що регламентує організацію цієї діяльності, є Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» [26], в якому дане поняття визначається наступним чином: транспортно-експедиторська діяльність - підприємницька діяльність із надання транспортно-експедиторських послуг з організації та забезпечення перевезень експортних, імпорتنих, транзитних або інших вантажів.

Також цим законом дається чітке визначення наступних понять:

- транспортно-експедиторська послуга - робота, що безпосередньо пов'язана з організацією та забезпеченням перевезень експортного, імпортного, транзитного або іншого вантажу за договором транспортного експедирування;
- експедитор (транспортний експедитор) - суб'єкт господарювання, який за дорученням клієнта та за його рахунок виконує або організовує виконання

транспортно-експедиторських послуг, визначених договором транспортного експедирування;

- клієнт - споживач послуг експедитора (юридична або фізична особа), який за договором транспортного експедирування самостійно або через представника, що діє від його імені, доручає експедитору виконати чи організувати або забезпечити виконання визначених договором транспортного експедирування послуг та оплачує їх, включаючи плату експедитору;

- перевізник - юридична або фізична особа, яка взяла на себе зобов'язання і відповідальність за договором перевезення вантажу за доставку до місця призначення довіреного їй вантажу, перевезення вантажів та їх видачу (передачу) вантажоодержувачу або іншій особі, зазначеній у документі, що регулює відносини між експедитором та перевізником.

Головне завдання транспортно-експедиторської діяльності – забезпечувати ефективний процес управління транспортними засобами для організації доставки вантажів від вантажовласника до клієнта, а також створення ефективної взаємодії між усіма учасниками перевізного процесу та органами управління на всіх етапах виконання замовлення.

До основних етапів організації процесу доставки вантажів можемо віднести наступні:

- прийом і обробка замовлення на перевезення, що передбачає отримання запиту від клієнта, підготовку та надсилання комерційної пропозиції, а також укладання договору на надання транспортних послуг;

- розроблення транспортно-логістичної схеми доставки, що включає вибір відповідного виду транспорту залежно від умов перевезення, характеру вантажу, специфіки та строків доставки, визначення перевізника, прокладання маршрутів та вибір найбільш ефективного з них;

- організація підготовчих робіт перед відправленням вантажу, що охоплює підготовку вантажу до транспортування, оформлення необхідної супровідної документації та проведення відповідних фінансових розрахунків;

- здійснення перевезення та супутніх транспортних операцій, яке полягає у безпосередньому переміщенні вантажу та інформуванні клієнта про поточний стан доставки (моніторинг транспортування);

- організація приймання вантажу в пункті призначення, що включає передачу вантажу отримувачу та завершення розрахунків;

- у процесі організації доставки вантажів застосовуються різноманітні показники, що характеризують ефективність транспортної діяльності.

Серед ключових елементів, що визначають конкурентоспроможність транспортних послуг, можна виокремити такі складові:

- рівень якості послуг. Висока якість транспортного обслуговування є фундаментом конкурентної переваги. Вона охоплює такі аспекти, як безпека перевезень, надійність виконання рейсів, комфорт для пасажирів або вантажовідправників, а також оперативність доставки;

- цінова політика. Вартість послуг значно впливає на позиції підприємства на ринку. Для досягнення конкурентоспроможності важливо забезпечити оптимальне співвідношення між ціною та якістю, при цьому зберігаючи прибутковість діяльності;

- маркетингова діяльність і розвиток бренду. Успішне просування компанії включає формування впізнаваного бренду, ефективну рекламну кампанію, побудову довгострокових стосунків із клієнтами та створення позитивного іміджу на ринку;

- матеріально-технічна база та ресурси. Конкурентоспроможність значною мірою залежить від наявності сучасної транспортної інфраструктури, технічного забезпечення, інноваційних рішень і кваліфікованого персоналу;

- впровадження інновацій і новітніх технологій. Використання сучасних цифрових рішень та технологічних новацій дозволяє підвищити ефективність логістичних процесів і забезпечити додаткову цінність для клієнтів;

- раціональне управління та зменшення витрат. Оптимізація внутрішніх процесів і витрат дає змогу компаніям підтримувати конкурентні ціни, не втрачаючи рентабельності;

- відповідність стандартам і законодавчим вимогам. Дотримання галузевих норм, правил безпеки та екологічних стандартів сприяє підвищенню довіри як з боку клієнтів, так і з боку контролюючих органів;

- клієнтський сервіс та підтримка. Високий рівень обслуговування, швидке реагування на запити й вирішення проблем клієнтів створюють додаткову конкурентну перевагу та сприяють формуванню лояльної клієнтської бази;

- гнучкість до зовнішніх викликів. Уміння адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі – економічних коливань, екологічних викликів або політичної нестабільності – є важливою умовою довгострокової стійкості підприємства [27, с.14].

Відповідно до концепції п'яти конкурентних сил, запропонованої М. Портером, конкуренція в галузі розглядається не лише як протистояння між чинними компаніями, але і як взаємодія з потенційними новими учасниками ринку, постачальниками, споживачами та товарами-замінниками. Такий підхід дозволяє ширше аналізувати конкурентне середовище та виявляти стратегічні переваги компаній.

Однак у сучасних умовах цього підходу вже недостатньо, адже на конкурентоспроможність підприємств, зокрема у транспортно-логістичному секторі, дедалі більший вплив мають додаткові фактори. Йдеться насамперед про виклики цифровізації та особливості функціонування в умовах VUCA- і BANI-середовища.

Для виявлення ключових факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємств транспортно-логістичної системи (ТЛС), слід враховувати вплив цифрових трансформацій, а також ті зміни, які відбуваються у технологіях, управлінні, споживчій поведінці, маркетинговій діяльності тощо. Узагальнене представлення цих змін подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Фактори конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної системи за основними напрямками змін

Технологічні та технічні зміни	Зміни в системі управління підприємством	Зміни в поведінці споживачів	Зміни в маркетинговій діяльності
1	2	3	4
Використання блокчейн-технологій для прозорості й безпеки ланцюгів постачання.	Впровадження систем кібербезпеки для захисту даних транспортно-логістичних процесів.	Зростання попиту на екологічні та "зелені" доставки.	Розвиток маркетингу стейкхолдерів
Інтеграція інтернету речей (IoT) у транспортні засоби та склади для моніторингу в реальному часі.	Управління на основі ESG-підходів (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління)	Орієнтація на гіперперсоналізацію сервісів (AI-аналітика поведінки клієнта).	Розвиток нейромаркетингу та AI-алгоритмів прогнозування попиту.
Автономний транспорт (дрони для доставки «останньої милі», безпілотні вантажівки).	Використання цифрових двійників для моделювання логістичних процесів і прогнозування ризиків.	Підвищення значення швидкості та прозорості доставки (трекінг у реальному часі).	
	Перехід до гнучких організаційних структур (agile-менеджмент у логістиці).	Акцент на багатоканальні комунікації (додатки, месенджери, чат-боти, голосові асистенти).	Використання NFT і токенизації для програм лояльності у транспортно-логістичній сфері.

Джерело: складено на основі [27-28]

Цифровізація трансформує ТЛС на рівні технологій, що стосуються перевезень, логістичних процесів, комунікацій та обміну інформацією. Використання цифрових рішень сприяє підвищенню продуктивності, оперативності та ефективності бізнес-процесів, що, своєю чергою, зміцнює конкурентні позиції компаній.

Динамічність VUCA-середовища зумовлює необхідність адаптивності та швидкого реагування на зміни. Компанії, здатні оперативно впроваджувати нові цифрові бізнес-моделі, отримують додаткові конкурентні переваги. Це

забезпечує їхню стійкість в умовах невизначеності, мінливості, складності та неоднозначності сучасного ринку [28].

Конкурентоспроможність автотранспортних послуг відображає переваги їх якості порівняно з аналогічними пропозиціями на ринку. Вона свідчить про здатність певного підприємства утримувати позиції та ефективно конкурувати в межах конкретного сегменту ринку транспортних послуг. Таким чином, можна стверджувати, що конкурентне середовище стимулює розвиток і покращення рівня послуг, що надаються.

Конкурентоспроможність визначається як вартісними характеристиками, так і якісними параметрами обслуговування, які споживачі оцінюють комплексно – через призму важливості, рівня задоволеності та співвідношення витрат до отриманого результату. У сучасних умовах функціонування ринку підприємства мають постійно моніторити динаміку факторів, що впливають на їхню конкурентну позицію. Ці чинники доцільно класифікувати на дві основні групи: внутрішні, що залежать від самого підприємства (організаційна структура, якість управління, ресурси, технології), та зовнішні, які формуються поза межами компанії (економічне середовище, конкурентний тиск, регуляторні норми, попит на ринку тощо).

Зовнішні чинники включають ті умови, які не контролюються самим транспортно-експедиторським підприємством, проте істотно впливають на його діяльність. До них належать:

- конкурентне середовище – кількість і рівень інших учасників транспортно-логістичного ринку;
- економічні умови – загальна макроекономічна ситуація в країні, рівень інфляції, ціни на паливо та інші ресурси;
- соціальні фактори – рівень довіри споживачів до логістичних послуг, очікування щодо якості сервісу;
- природні умови – кліматичні особливості регіону, які можуть впливати на безпеку та швидкість перевезень;

- національні інституції та нормативно-правове середовище – державне регулювання в галузі транспорту та логістики, митна політика;

- міжнародне середовище – глобальні логістичні тренди, міжнародні угоди, вимоги до сертифікації, санкційна політика, обмеження на міжнародні перевезення.

У той же час, внутрішні чинники охоплюють ті елементи, які перебувають під прямим контролем керівництва транспортно-експедиторської компанії та можуть бути адаптовані під ринкові умови. До таких факторів належать:

- матеріально-технічна база – наявність і стан автопарку, складської інфраструктури, офісного обладнання;

- управлінські ресурси – ефективність прийняття рішень, гнучкість управлінської структури, здатність швидко реагувати на зміни;

- кадровий потенціал – професіоналізм співробітників, наявність логістичних фахівців, система навчання та підвищення кваліфікації;

- маркетингові можливості – вміння досліджувати ринок, адаптувати послуги до потреб клієнтів, розвивати брендинг і канали комунікації;

- фінансові ресурси – доступ до інвестицій, кредитів, наявність резервних коштів, здатність фінансувати оновлення парку чи ІТ-систем;

- інформаційні технології – використання TMS, CRM, GPS-систем, оновлені бази даних клієнтів та вантажів;

- географічне розташування – близькість до транспортних хабів, митних терміналів, наявність інфраструктури;

- гнучкість у зміні постачальників та партнерів – здатність оперативно адаптуватися до змін у логістичному ланцюзі.

Таким чином, для підвищення рівня конкурентоспроможності транспортно-експедиторським підприємствам необхідно не лише постійно вдосконалювати внутрішні бізнес-процеси, а й своєчасно реагувати на зовнішні виклики, формуючи адаптивні й гнучкі стратегії розвитку [29].

1.3. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності транспортно-експедиторського підприємства

Конкурентоспроможність підприємства можна визначити як його здатність забезпечувати стабільну перевагу на ринку завдяки унікальним характеристикам, які складно або неможливо скопіювати конкурентам. Такі переваги можуть полягати не лише у вартості послуг, але й у високому рівні сервісу, точності виконання замовлень, надійності логістичних рішень чи орієнтації на специфічну категорію клієнтів.

У сфері транспорту вирішальне значення має комплексність і швидкість надання послуг, оперативне реагування на запити клієнтів, дотримання графіків перевезень, а також загальна надійність транспортної системи. Формування конкурентних переваг є результатом реалізації цілісної конкурентної стратегії, яка охоплює всі напрями діяльності підприємства. Оцінка рівня конкурентоспроможності транспортного підприємства зазвичай розглядається як багатоступеневий процес. Він починається з аналізу ситуації на ринку перевезень та характеристик конкурентного середовища, після чого здійснюється визначення позиції підприємства відносно його основних конкурентів, і на завершальному етапі – проводиться оцінювання якості та ефективності самих транспортних послуг.

Для проведення такої оцінки важливо обрати відповідну методику, яка базується на певних критеріях, релевантних до специфіки підприємства та галузі. Вона має враховувати як зовнішні умови ринку, так і внутрішні особливості організації транспортного процесу. У наукових публікаціях описано широкий спектр методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Аналіз українських досліджень дозволяє дійти висновку, що найбільш часто використовується так званий класичний підхід, в межах якого методи оцінки поділяються за кількома основними критеріями:

- За формою представлення результатів: графічні (діаграми, карти позиціонування), математичні (індексні, рейтингові), логістичні (моделі оптимізації);
- За можливістю впливу на прийняття рішень: одномоментні (для короткострокового аналізу) та стратегічні (для довгострокового планування);
- За способом вимірювання: індикаторні, матричні методи, які базуються на оцінці певних ключових показників ефективності діяльності.

Узагальнення наявних результатів наукових досліджень з даної проблеми дає змогу систематизувати методи діагностики та оцінки конкурентоспроможності підприємств у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

№	Ознака класифікації	Група методів	Методи
1	2	3	4
1	За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
		Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
2	За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
		Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
		Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
3	За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
		Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
		Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану

Продовження табл. 1.4

4	За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
		Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
5	За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
		Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства класифікуються за різними ознаками, що дозволяє гнучко обирати найбільш релевантний підхід залежно від мети аналізу. Зокрема, кількісні методи забезпечують точну числову оцінку, а якісні – глибоке стратегічне бачення. За формою представлення результатів розрізняють матричні, індексні та графічні підходи, що дає змогу візуалізувати позиції підприємства на ринку. Крім того, методи можуть охоплювати різні аспекти діяльності – від ринкових позицій до фінансово-економічних показників. Комплексні методики забезпечують ширше охоплення, тоді як спеціалізовані фокусуються на окремих елементах. Залежно від рівня ухвалення рішень методи поділяються на стратегічні та тактичні, що дозволяє адаптувати інструменти до коротко- або довгострокових цілей управління конкурентоспроможністю.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можуть суттєво відрізнятися як за підходами до проведення аналізу, так і за способом трактування отриманих результатів. Така варіативність зумовлена різними цілями дослідження, кількістю підприємств, що розглядаються як конкуренти, особливостями доступу до інформації, а також рівнем деталізації вихідних даних.

У зв'язку з цим, при виборі методики оцінювання для конкретного транспортного підприємства, доцільно зважати на специфіку його діяльності,

обсяги інформації, а також умови зовнішнього середовища. Один універсальний підхід не може бути ефективним у всіх випадках

Застосування лише одного методу оцінювання зазвичай не забезпечує комплексного уявлення про реальний стан підприємства та його конкурентний потенціал. Для досягнення більшої об'єктивності та точності доцільно використовувати комбінацію кількох підходів або ж інтегровані методики, які поєднують різні інструменти аналізу [46].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства в сучасній українській та міжнародній практиці найчастіше проводиться за кількома основними методиками, які ми активно застосовуємо залежно від цілей аналізу, доступних даних та специфіки галузі. Кожна з них має свої особливості, переваги та обмеження, що дозволяє комбінувати їх для отримання найбільш повної картини.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності, такі як матриця BCG та матриця GE/McKinsey, належать до найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу, оскільки дозволяють швидко й наочно оцінити позицію компанії чи її окремих продуктів у ринковому середовищі. Суть цих підходів полягає в розміщенні об'єктів аналізу на двовимірній площині, де кожна вісь відображає один ключовий фактор, що впливає на майбутній успіх. Для матриці BCG це темпи зростання галузі та відносна частка ринку компанії порівняно з головним конкурентом. Високі темпи зростання свідчать про привабливість ринку, а висока частка ринку – про сильну конкурентну позицію, яка зазвичай забезпечує нижчі витрати завдяки ефекту масштабу та досвіду. Такий підхід дає змогу класифікувати продукти чи бізнес-одиниці на категорії, кожна з яких передбачає свою типову стратегію: інвестувати в перспективні напрямки, підтримувати стабільні джерела грошового потоку, вибірково розвивати ризиковані сегменти або відмовлятися від неперспективних [47]. Матриця GE/McKinsey є більш складним розвитком цієї ідеї: замість двох простих показників вона використовує складові оцінки привабливості галузі (розмір ринку, його зростання, маржа прибутку, рівень технологій, регуляторні бар'єри, циклічність тощо) та конкурентної сили компанії (частка ринку, сила бренду, технологічні переваги,

доступ до каналів збуту, ефективність витрат). Кожному фактору присвоюється вага залежно від специфіки галузі, а оцінка проводиться експертами, що робить аналіз глибшим, але водночас більш суб'єктивним і трудомістким. Загальна перевага матричних методів – у їхній візуальній простоті та здатності швидко показати, куди варто спрямовувати обмежені ресурси компанії, забезпечуючи баланс між короткостроковою прибутковістю та довгостроковим зростанням. Проте ці методи критикують за надмірне спрощення реальності: вони ігнорують взаємозв'язки між різними бізнес-одинацями, синергетичні ефекти, швидкі технологічні зрушення та багато інших факторів, які можуть кардинально змінити ситуацію за короткий час. Крім того, межі між «високим» і «низьким» значеннями показників часто довільні, а оцінка привабливості галузі в GE/McKinsey значною мірою залежить від суб'єктивного судження аналітиків [30].

Іншим фундаментальним підходом є модель п'яти конкурентних сил, розроблена Майклом Портером наприкінці 1970-х років. Цей інструмент акцентує увагу не на внутрішньому портфелі компанії, а на структурі самої галузі та зовнішніх силах, які визначають її середню прибутковість. Портер стверджує, що рівень прибутку в галузі залежить від інтенсивності тиску п'яти ключових сил: суперництва між існуючими конкурентами, загрози появи нових гравців, переговорної сили постачальників, переговорної сили покупців та загрози продуктів-замінників. Чим сильніший тиск кожної з цих сил, тим нижча привабливість галузі та тим важче компаніям утримувати високий прибуток. Наприклад, високі бар'єри входу (патенти, значні капіталовкладення, ефект масштабу) зменшують загрозу нових конкурентів, а велика кількість постачальників послаблює їхню владу над цінами. Модель допомагає не лише оцінити поточну привабливість галузі, а й прогнозувати її зміни та розробити стратегії нейтралізації загроз – через диференціацію продукту, створення перемикальних витрат для покупців, вертикальну інтеграцію чи лобіювання вищих бар'єрів входу [48]. Її сила полягає в системному погляді на зовнішнє середовище та розумінні, чому деякі галузі хронічно прибутковіші за інші, навіть

якщо компанії в них використовують схожі внутрішні ресурси. Водночас модель має суттєві обмеження: вона досить статична й погано враховує швидкі динамічні зміни, такі як технологічні прориви, цифровізація, глобалізацію чи радикальні зрушення в споживчих уподобаннях. У сучасному світі, де платформні бізнес-моделі та мережеві ефекти часто домінують, традиційні бар'єри входу можуть руйнуватися миттєво, а деякі аналітики пропонують додавати шосту силу – вплив комплементаторів (партнерів, чиї продукти підвищують цінність основного) або регуляторних органів [49].

Третій великий напрям – параметричні та індексні методи – відрізняється максимальною об'єктивністю та орієнтацією на кількісні вимірювання. Ці методи порівнюють продукцію чи підприємство з конкурентами за набором конкретних параметрів, перетворюючи їх на математичні індекси. Спочатку розраховуються одиничні індекси для кожного окремого параметра: наприклад, якщо порівнювати якість, продуктивність чи надійність, то індекс може бути відношенням значення оцінюваного продукту до значення еталонного чи середнього по ринку. Далі ці одиничні індекси об'єднуються в групові – за технічними, економічними чи споживчими характеристиками – з урахуванням вагомості кожного параметра для цільового сегменту споживачів. Нарешті формується інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності, який найчастіше виражається як співвідношення зведеного індексу корисних (результуючих) характеристик до зведеного індексу витратних (факторних), таких як ціна, експлуатаційні витрати чи вартість обслуговування. Якщо інтегральний коефіцієнт більший за 1, продукт вважається конкурентоспроможнішим за базовий. Визначення вагомостей параметрів проводиться експертними методами, аналізом парних порівнянь чи на основі маркетингових досліджень споживчих переваг. Такий підхід дозволяє не лише ранжувати продукти на певний момент часу, а й відстежувати динаміку конкурентоспроможності, виявляти слабкі місця та моделювати сценарії покращення. Його головна перевага – висока точність і можливість об'єктивного порівняння навіть між дуже різними продуктами, якщо правильно обрано параметри. Однак реалізація вимагає великого обсягу

достовірних даних про конкурентів, що часто важко отримати, а вибір і вагомість параметрів усе одно містить елемент суб'єктивності. Крім того, метод погано враховує нематеріальні фактори, такі як сила бренду, емоційна лояльність чи репутаційні ефекти, які іноді вирішально впливають на ринковий успіх.

Четверта методика – бенчмаркінг. Її особливість полягає в систематичному порівнянні власних процесів, показників і практик з найкращими в галузі чи навіть у суміжних галузях (функціональний бенчмаркінг). Розрізняють внутрішній, конкурентний, функціональний та загальний бенчмаркінг. Перевага – орієнтація на реальні найкращі практики та конкретні рекомендації для покращення. Недолік – потреба в доступі до даних конкурентів і значні витрати часу.

П'ята – SWOT-аналіз у поєднанні з SPACE чи SNW-аналізом. Особливістю є баланс між внутрішніми факторами (сильні та слабкі сторони) та зовнішніми (можливості й загрози). SPACE-аналіз додає кількісну оцінку за чотирма векторами: стабільність галузі, конкурентні переваги, фінансова міцність, привабливість галузі. Перевага – універсальність і простота. Обмеження – висока суб'єктивність оцінок [31].

1.4. Нормативно-правове забезпечення управління конкурентоспроможністю транспортно-експедиторського підприємства

Ефективне управління конкурентоспроможністю транспортно-експедиторського підприємства значною мірою залежить від нормативно-правового середовища, у межах якого здійснюється його господарська діяльність. Нормативно-правове забезпечення формує правила функціонування ринку транспортно-експедиторських послуг, визначає умови конкуренції, права та обов'язки суб'єктів господарювання, а також механізми державного регулювання.

Основу нормативно-правового забезпечення діяльності транспортно-експедиторських підприємств в Україні становить Цивільний кодекс України,

який визначає загальні засади функціонування суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки та формує правове підґрунтя для здійснення підприємницької діяльності у сфері транспортно-експедиторських послуг [26].

Особливу роль у підвищенні конкурентоспроможності транспортно-експедиторських підприємств відіграють норми Цивільного кодексу, які передбачають забезпечення рівних умов господарювання для всіх учасників ринку, захист прав і законних інтересів підприємців, а також створення сприятливого підприємницького середовища. Дотримання вимог даного нормативного акту сприяє, зниженню рівня правових та економічних ризиків, зміцненню ділової репутації підприємства та формуванню стабільних умов для розвитку його конкурентних переваг [26].

Цивільний кодекс України, який визначає правові засади регулювання майнових і пов'язаних із ними немайнових відносин між учасниками цивільного обороту. Норми Цивільного кодексу формують правову основу взаємодії транспортно-експедиторських підприємств із клієнтами, перевізниками, страховими компаніями та іншими контрагентами, забезпечуючи чіткість і передбачуваність договірних відносин у процесі надання транспортно-експедиторських послуг.

Особливе значення для транспортно-експедиторських підприємств мають положення Цивільного кодексу, що регулюють договірні відносини, зокрема порядок укладання, зміни та припинення договорів транспортного експедирування. Кодекс визначає істотні умови таких договорів, вимоги до їх форми та змісту, а також правові наслідки невиконання або неналежного виконання сторонами своїх зобов'язань. Це дозволяє мінімізувати правові ризики, пов'язані з господарською діяльністю, та забезпечити захист інтересів як експедитора, так і клієнта [27].

Крім того, Цивільний кодекс України встановлює права й обов'язки експедитора та клієнта, регламентує порядок надання транспортно-експедиторських послуг, визначає умови цивільно-правової відповідальності сторін, включаючи відшкодування збитків, сплату штрафних санкцій та

компенсацію упущеної вигоди. Такі положення сприяють підвищенню дисципліни договірних відносин, формуванню взаємної відповідальності сторін та зміцненню ділової репутації транспортно-експедиторського підприємства.

Норми Цивільного кодексу забезпечують правові механізми захисту активів підприємства, у тому числі грошових коштів, майна та результатів господарської діяльності, що є необхідною умовою фінансової стабільності та сталого розвитку транспортно-експедиторського підприємства. Захищеність майнових прав сприяє підвищенню рівня довіри з боку клієнтів і партнерів, розширенню ділових зв'язків та залученню нових контрагентів.

Спеціальним нормативно-правовим актом, який безпосередньо регулює діяльність транспортно-експедиторських підприємств в Україні, є Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність». Даний закон формує комплексну правову основу функціонування ринку транспортно-експедиторських послуг та визначає організаційно-економічні й правові засади здійснення транспортно-експедиторської діяльності. У ньому закріплено поняття транспортно-експедиторської діяльності, експедитора, клієнта та інших учасників транспортного процесу, що забезпечує єдине трактування основних термінів і сприяє уніфікації правозастосовної практики у цій сфері [28].

Закон встановлює права й обов'язки експедиторів і клієнтів, регламентує порядок організації та надання експедиторських послуг, а також визначає особливості взаємодії експедитора з перевізниками, митними органами, страховими компаніями та іншими суб'єктами транспортної інфраструктури. Особлива увага в законі приділяється договірним відносинам у сфері транспортного експедирування, зокрема вимогам до змісту договору транспортного експедирування, порядку його укладання та виконання, а також умовам залучення третіх осіб до виконання експедиторських зобов'язань.

Крім того, Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» визначає відповідальність сторін за порушення договірних зобов'язань, у тому числі за неналежне виконання або невиконання умов договору, втрату, нестачу або пошкодження вантажу, порушення строків доставки та інші порушення, що

можуть виникати в процесі надання транспортно-експедиторських послуг. Наявність чітко визначених норм відповідальності сприяє підвищенню дисципліни договірних відносин, зниженню рівня конфліктності між учасниками ринку та забезпеченню захисту законних інтересів клієнтів і експедиторів [42].

Дотримання вимог даного закону є важливим чинником підвищення надійності та ділової репутації транспортно-експедиторського підприємства, що безпосередньо впливає на рівень довіри з боку клієнтів і партнерів. Виконання законодавчо встановлених норм сприяє стандартизації процесів надання послуг, підвищенню їх якості та прозорості, а також зменшенню правових і операційних ризиків. У результаті Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» виступає важливим елементом механізму управління конкурентоспроможністю транспортно-експедиторських підприємств, створюючи передумови для формування стійких конкурентних переваг та посилення позицій підприємства на ринку транспортно-логістичних послуг.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Проведене теоретичне дослідження формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства дозволило встановити, що конкурентоспроможність є динамічним комплексним показником, який відображає здатність підприємства забезпечувати стійкі ринкові переваги через ефективне використання ресурсів, інноваційний розвиток та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Аналіз наукових підходів показав відсутність єдиного визначення поняття через його багатогранність та залежність від специфіки галузей, проте ключовими елементами є якість продукції чи послуг, фінансова стабільність, інноваційність та гнучкість управління.

У контексті транспортно-експедиторської діяльності встановлено, що система управління конкурентоспроможністю базується на комплексній організації логістичних процесів, які охоплюють прийом та обробку замовлень, розробку оптимальних транспортних схем, моніторинг перевезень та

забезпечення клієнтського сервісу. Конкурентні переваги формуються через високий рівень якості послуг, оптимальну цінову політику, впровадження цифрових технологій та ефективну взаємодію з партнерами. Сучасні виклики цифровізації та функціонування в умовах VUCA- та BANI-середовища вимагають від транспортно-експедиторських підприємств переходу до адаптивних бізнес-моделей з активним використанням інформаційних систем.

Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачають комплексний, багаторівневий підхід, який дозволяє всебічно оцінити становище компанії на ринку та визначити її сильні й слабкі сторони. Такий підхід включає детальний аналіз ринкового середовища, що охоплює оцінку попиту, динаміки ринку, тенденцій розвитку галузі, поведінки споживачів та активності конкурентів. На основі цього здійснюється порівняння позицій підприємства з ключовими конкурентами за показниками ринкової частки, якості послуг, цінової політики та інших факторів, що впливають на ефективність бізнесу.

Для забезпечення об'єктивності оцінки доцільно застосовувати поєднання кількісних та якісних методів аналізу. До найбільш поширених відносяться індексні методи, що дозволяють агрегувати різноманітні показники у єдині оцінки, матричні методи для визначення стратегічних пріоритетів та позицій на ринку, а також графічні підходи, що забезпечують наочне представлення результатів і полегшують порівняння показників. Важливим аспектом є інтеграція цих методів, яка дозволяє оцінити конкурентоспроможність не лише у статичному вигляді, але й у динаміці розвитку підприємства та ринку загалом.

Управління конкурентоспроможністю слід розглядати як системний та безперервний процес, що охоплює моніторинг ринкових тенденцій, прогнозування змін попиту та активності конкурентів, формування стратегічних пріоритетів і реалізацію конкурентних переваг. Крім того, важливим елементом є постійне вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, підвищення якості послуг, впровадження інновацій та оптимізація ресурсів, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, теоретичні основи управління конкурентоспроможністю транспортно-експедиторського підприємства створюють міцну методологічну базу для проведення практичного аналізу та формулювання конкретних рекомендацій. Вони дозволяють виявити критичні фактори впливу на ринкову позицію підприємства, визначити напрями підвищення ефективності його діяльності та адаптувати стратегії управління до умов інтенсивної конкуренції і технологічних трансформацій, що відбуваються у транспортно-логістичній сфері.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРАНСПОРТНО- ЕКСПЕДИТОРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Х-ТРАНС»

2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «Х-ТРАНС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Х-Транс» – це українська компанія, що здійснює діяльність у сфері транспортно-логістичних послуг. Підприємство спеціалізується на організації вантажних автомобільних перевезень по території України та за її межами.

Код ЄДРПОУ – 44560323.

Підприємство зареєстроване у 05.11.2021.

Розмір статутного капіталу складає 100 000,00 грн.

Уповноваженою особою юридичної особи ТОВ «Х-ТРАНС» є Олійник Владислав Анатолійович.

Організаційно-правова форма юридичної особи ТОВ «Х-ТРАНС» - товариство з обмеженою відповідальністю.

Основний вид діяльності (КВЕД) – 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Іншими видами діяльності є:

- 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами;
- 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду);
- 52.10 Складське господарство;

- 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту;
- 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем;
- 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування;
- 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів [37].

Компанія позиціонує себе як сучасний логістичний оператор, який забезпечує клієнтам повний комплекс послуг із доставки вантажів «під ключ». Основним видом господарської діяльності ТОВ «Х-Транс» є організація вантажних автомобільних перевезень. Компанія не володіє власним транспортом, а співпрацює з широкою мережею перевізників-партнерів. Така модель дає змогу забезпечувати гнучкість, оптимізацію маршрутів та підбір транспорту відповідно до специфіки кожного вантажу.

Компанія організовує:

- a) внутрішні перевезення по Україні;
- b) міжнародні автомобільні перевезення до країн Європи та Азії;
- c) доставку консолідованих, негабаритних, небезпечних, наливних і вантажів, яким потрібний температурний режим;
- d) перевезення для роздрібних мереж, виробничих підприємств та аграрного сектору.

Крім транспортного забезпечення, ТОВ «Х-Транс» надає супутні логістичні послуги, а саме:

- планування маршрутів;
- підготовку і перевірку транспортних документів;
- митно-брокерський супровід імпорتنих та експортних перевезень;
- страхування вантажів на час транспортування;
- моніторинг перевезення 24/7 та інформування замовника [32].

ТОВ «Х-Транс» працює за моделлю експедиторської компанії, виступаючи посередником між замовником вантажу та перевізником. Основні ресурси

підприємства – це команда логістів та аналітиків, які забезпечують ефективну організацію процесів та координацію з перевізниками-партнерами.

Відсутність власного транспорту дозволяє компанії уникати великих капіталовкладень у технічні засоби, скорочує постійні витрати та забезпечує високу адаптивність до коливань ринку. У той же час підприємство приділяє значну увагу контролю якості перевізників, перевіряючи їхню надійність, технічний стан транспорту, страхування і документи водіїв.

Клієнтська база компанії охоплює великі торговельні мережі, виробничі компанії, агропідприємства, дистриб'юторів і приватних клієнтів. Серед партнерів та замовників – відомі українські бренди: ROSHEN, АТБ, Ельдорадо, Агро-Регіон та інші.

Компанія активно розвиває міжнародний напрям діяльності, забезпечуючи перевезення до Польщі, Німеччини, Чехії, Румунії, Словаччини, країн Балтії, Туреччини, Казахстану та інших держав. Мережа партнерських перевізників у різних країнах дає змогу підтримувати конкурентну ціну й стабільні терміни доставки.

Тобто, основними етапами надання послуг є:

- отримання заявки на доставку вантажу
- обробка заявки;
- аналіз і пропозиція найкращих варіантів;
- погодження всіх деталей та підпис документів;
- організація авто на завантаження;
- контроль та інформування про статус перевезення вантажу клієнтові;
- контроль вивантаження та підписання супровідних документів;
- відправка оригіналів документів [32].

На момент проведення аналізу організаційна структура підприємства характеризується як лінійно-функціональна. Такий тип структури передбачає поєднання елементів лінійної та функціональної систем управління з метою підвищення ефективності управлінських процесів і усунення притаманних їм недоліків. За лінійно-функціональної структури управління лінійні та

функціональні керівники здійснюють діяльність на одному рівні, що сприяє забезпеченню узгодженості управлінських рішень, підвищенню гнучкості організаційної системи та ефективній координації внутрішніх процесів. Це, у свою чергу, створює передумови для оперативного вирішення виробничих завдань, раціонального розподілу функцій між підрозділами та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Транспортна галузь посідає провідне місце в економічній системі держави, адже від її ефективності залежить розвиток як окремих підприємств, так і національної економіки загалом. Вона забезпечує взаємозв'язок між різними сферами господарської діяльності та відображає основні тенденції, що формуються в українській і світовій економіці.

Особливістю транспортного комплексу є його універсальний, «наскрізний» характер: жодна інша галузь фактично не може функціонувати без перевезення вантажів чи пасажирів. Саме тому важливим завданням є системний моніторинг, аналіз і вдосконалення ключових напрямів транспортної діяльності [27].

Український ринок транспортних послуг охоплює чотири види транспортних послуг: залізничний, автомобільний, авіаційний та водний (морський та річковий). Вантажообіг за цими видами транспорту за 2020-2023 роки наведено в табл. 2.1, яка демонструє зменшення вантажообігу за цей період.

Таблиця 2.1

Вантажообіг за видами транспорту (млрд.ткм)

Вид транспорту	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. від 2020 р. +/-
1	2	3	4	5	6	7
Транспорт	313,2	304,7	182,4	179,8	180,7	-132,5
залізничний	175,6	180,4	94,5	90,6	92,5	-83,1
морський	1,5	1,6	0,5	0,4	0,2	-1,3
внутрішній водний	1,4	1,4	0,5	0,7	0,3	-1,1
автомобільний	65,1	65,1	47,4	55,5	66,7	+1,6
авіаційний	0,3	0,3	-	-	0,02	-0,28
трубопровідний	59,2	69,3	-	-	21,5	-37,7

Джерело: складено на основі [31]

Аналіз ринку вантажних перевезень в Україні у 2022 році (рис. 2.1) показав, що воєнні події суттєво вплинули на функціонування логістичної системи країни. Насамперед це проявилось у порушенні ланцюгів постачання, скороченні обсягів залізничних перевезень, зменшенні інвестиційної активності, зростанні економічної та політичної невизначеності, а також у значному відтоку трудових ресурсів. Такі зміни мають наслідки не лише для держав, безпосередньо залучених у військовий конфлікт, а й для світової економіки загалом.

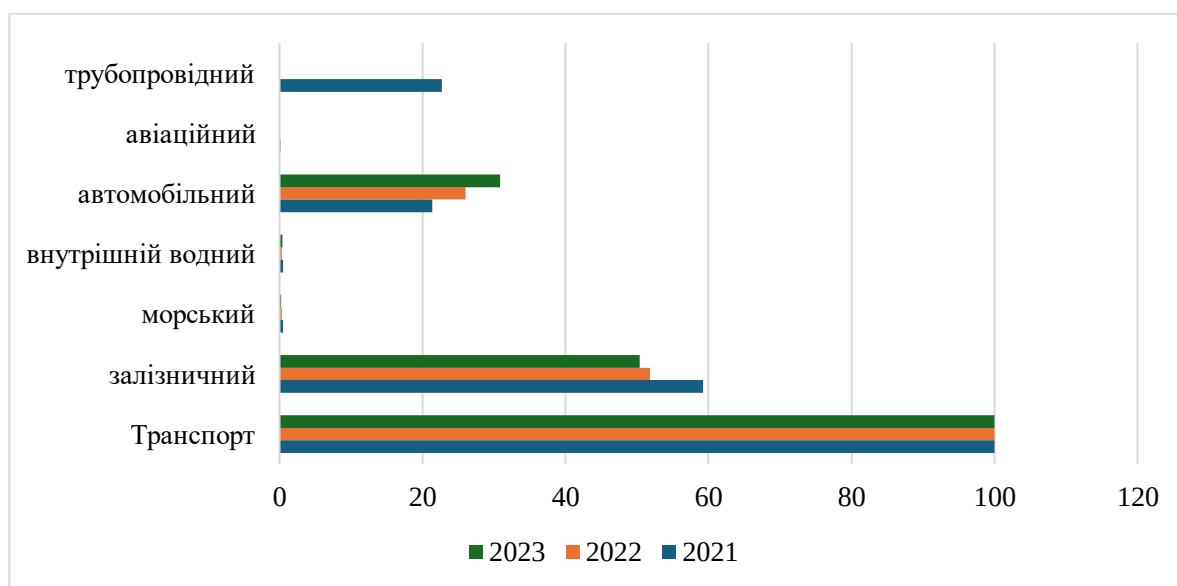


Рисунок 2.1 – Динаміка вантажообігу за всіма видами транспорту (млрд.ткм)

Джерело: сформовано на основі [31]

З початком повномасштабного вторгнення Росії спостерігається посилення ролі автомобільного транспорту у структурі вантажних перевезень. Ця тенденція особливо проявилася після інтенсифікації бойових дій, коли європейський напрямок став головним маршрутом для українського експорту та імпорту. Важливою перевагою автомобільного транспорту є його відносна стійкість до наслідків воєнних дій порівняно з іншими видами інфраструктури [31, 43].

Автомобільний транспорт найбільш пристосований для перевезення штучних вантажів невеликими партіями («точно в строк» і «від дверей до дверей»). Це зменшує кількість перевантажень і пошкоджень вантажу. Крім того, помітно зростає попит на супутні логістичні послуги (отримання документів для

експорту та імпорту товарів, митні операції, інформаційні послуги, страхування тощо), а вимоги до якості перевезень вантажів, які з об'єктивних причин здійснюються іншими видами транспорту, стають більш жорсткими (рис.2.2).

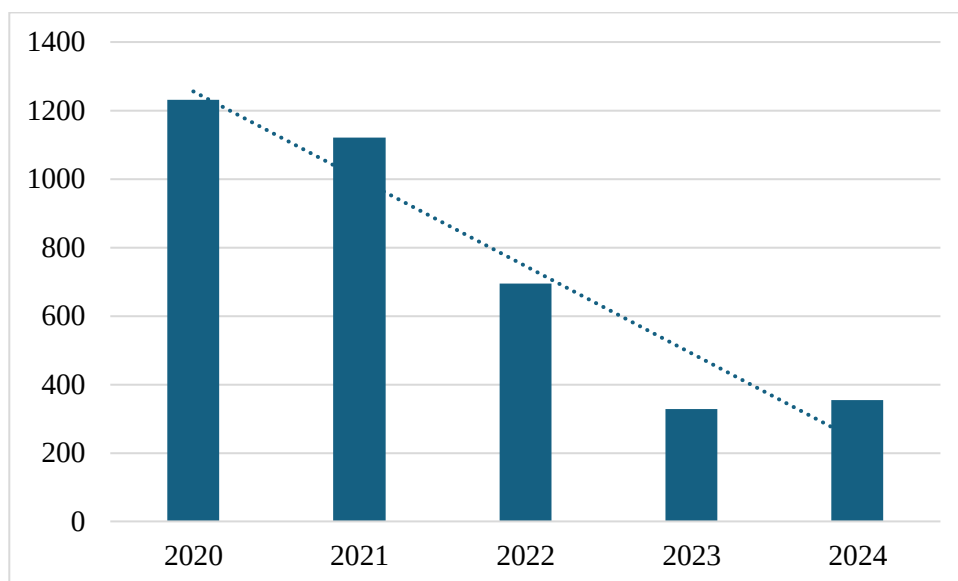


Рис. 2.2. Динаміка вантажообігу перевезень автомобільним транспортом,
млн. ткм

Джерело: сформовано на основі [31]

На сьогодні автомобільний транспорт залишається ключовим елементом логістичної системи України, забезпечуючи постачання продовольства, палива, будівельних матеріалів, хімічної продукції, товарів широкого вжитку та гуманітарної допомоги до зон бойових дій і віддалених населених пунктів [58].

Блокування морських портів Росією стало одним із найсерйозніших викликів для української економіки від початку повномасштабного вторгнення. До війни морські порти забезпечували близько 70% усього експорту України, а майже 90% аграрної продукції – зерно, олія, кукурудза, пшениця – йшло саме морським шляхом. До 2022 року приблизно 60% поставок залізної руди та близько 80% експорту чавуну й сталі здійснювалися морем. Майже вся продукція – близько 98% – відвантажувалася через українські морські порти Чорного та Азовського морів (Одеса, Чорноморськ, Південний, Маріуполь, Бердянськ тощо).

Після початку бойових дій та фактичного закриття українських портів підприємства були змушені кардинально змінити логістичні ланцюги. Щоб утримати зовнішні ринки збуту, компанії переорієнтували експорт через порти

європейських країн, що потребувало адаптації бізнес-моделей та значних ресурсних витрат [33, 44].

Нині бізнес адаптувався, переорієнтувався й почав розвивати нові експортні шляхи сухопутними коридорами через країни Європи. Їх умовно можна розділити на два глобальних напрями: західний транспортний коридор на Польщу, Німеччину та Балтійські країни і південний транспортний коридор здебільшого на Румунію. До того ж закриття повітряного простору України унеможливило здійснення авіап перевезень, що додатково посилило навантаження на наземні транспортні коридори. Відтак значна частина вантажів, які раніше транспортувалися морем або повітрям, нині доставляється до сусідніх держав – насамперед Польщі, Німеччини та Чехії – для подальшого розподілу європейськими маршрутами [38].

Така переорієнтація логістичних потоків призвела до істотного зростання обсягів автомобільних перевезень у західному напрямку. Збільшилася кількість міжнародних автотранспортних рейсів, особливо на маршрутах через польські прикордонні переходи, що, у свою чергу, спричинило підвищення попиту на транспортні послуги, зростання логістичних витрат і необхідність модернізації прикордонної інфраструктури. Автомобільний транспорт фактично взяв на себе роль основного засобу міжнародної торгівлі України, забезпечуючи доставку промислових товарів, аграрної продукції та гуманітарних вантажів до європейських споживачів і партнерів [45].

Ринок транспортно-експедиторських послуг в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, особливо у сегменті міжнародних автомобільних перевезень. За оцінками експертів галузі, близько 70% ринку вантажних перевезень припадає саме на автомобільний транспорт, який, як зазначалося раніше, продемонстрував зростання навіть в умовах воєнного стану.

У 2023 році ключовими тенденціями ринку були:

- диверсифікація логістичних маршрутів у напрямку країн ЄС;
- підвищення вартості перевезень через зростання витрат на паливо, страхування та митне оформлення;

- збільшення попиту на експедиторські послуги, які дозволяють клієнтам скоротити ризики та оптимізувати логістику;

- цифровізація процесів (використання GPS-моніторингу, електронних накладних, CRM-систем) [37].

У цьому контексті ТОВ «Х-ТРАНС» функціонує у динамічному середовищі, де успіх залежить від гнучкості, надійності та репутації компанії.

З метою повного розуміння діяльності ТОВ «Х-Транс» і визначення його положення на ринку, доцільно розглянути внутрішнє та зовнішнє середовище компанії. Для цього проведемо PEST-аналіз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

PEST-аналіз ТОВ «Х-ТРАНС»

	Вага	Бал	Оцінка	Економічні фактори	Вага	Бал	Оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
Воєнні дії в країні та ризики безпеки транспортних маршрутів	0,4	3	1,2	Коливання валютного курсу	0,25	3	0,75
Державна підтримка логістики та транспортної інфраструктури	0,2	2	0,6	Підвищення вартості пального	0,25	3	0,75
Закриття повітряного простору	0,25	3	0,5	Інфляційні процеси в економіці	0,2	2	0,4
Державна підтримка транспортної галузі	0,15	2	0,3	Доступність кредитування для бізнесу	0,3	2	0,6
Всього	1		2,6	Всього	1		2,5
Соціальні фактори	Вага	Бал	Оцінка	Технологічні фактори	Вага	Бал	Оцінка
Відтік робочої сили за кордон	0,3	3	0,9	Впровадження систем GPS-моніторингу	0,35	2	0,7
Зміна споживчих звичок (зростання онлайн-торгівлі)	0,25	3	0,75	Використання цифрових платформ	0,25	3	0,75
Підвищення вимог клієнтів до сервісу	0,25	3	0,75	Автоматизація обліку та документообігу	0,2	3	0,6

Продовження табл. 2.2

Зниження рівня зайнятості в транспортній сфері	0,2	2	0,4	Розвиток інформаційних технологій у транспорті	0,2	3	0,6
Всього	1		2,55	Всього	1		2,65

Військові дії залишаються головним дестабілізуючим чинником для транспортно-логістичного ринку. Руйнування інфраструктури, закриття портів, мінування шляхів та обмеження авіапростору значно ускладнюють маршрути перевезень і підвищують ризики. Через це Україна втратила роль основного транзитного коридору між Європою та Азією. Водночас поступове розширення співпраці з ЄС – відкриття «транспортного безвізу», зростання частки торгівлі з європейськими партнерами – відкриває можливості для інтеграції у європейські логістичні мережі. Однак, відсутність іноземних інвестицій і недостатня державна підтримка модернізації транспорту залишаються стримувальними чинниками. Держава поки не може забезпечити комплексну політику відновлення транспортної галузі, особливо на сході та півдні країни. Утім, є потенціал для розвитку залізничної логістики на західному напрямку та участі у програмах ЄС із реконструкції критичної інфраструктури [39].

Економіка країни перебуває під тиском воєнних витрат, інфляції та коливань валютного курсу. Собівартість логістичних послуг зростає через підвищення цін на паливо, ремонт транспортних засобів і збільшення страхових ризиків. Доступ до кредитів обмежений, що ускладнює інвестиції в оновлення автопарку чи впровадження нових технологій. Позитивним є збільшення вантажообігу з ЄС, що стимулює попит на автоперевезення західного напрямку. Зниження рентабельності транзитних і морських перевезень компенсується частково зростанням експорту агропродукції через сухопутні коридори.

Соціальні умови мають подвійний вплив: з одного боку, вони створюють проблеми з трудовими ресурсами, з іншого – нові ринкові можливості. Відтік робочої сили за кордон спричиняє дефіцит кваліфікованих водіїв, логістів та технічного персоналу, що підвищує витрати на найм і стимулює автоматизацію

процесів. Водночас зростає попит на онлайн-торгівлю та доставку, що стимулює розвиток внутрішніх перевезень і логістичних сервісів «останньої милі». Підвищення вимог клієнтів до швидкості, прозорості та якості обслуговування спонукає компанію фокусуватися на якості, швидкості, відстежуванні замовлень і персоналізації обслуговування [40].

Найсприятливішою групою для розвитку компанії ТОВ «Х-Транс» є технологічна. Впровадження GPS-моніторингу, цифрових платформ управління перевезеннями, автоматизація документообігу та розвиток ІТ-рішень у транспорті дають змогу підвищувати ефективність роботи навіть у складних умовах. Хоча темпи цифровізації нерівномірні, компанії, які інвестують у сучасні технології, отримують суттєві конкурентні переваги – кращий контроль маршрутів, зменшення витрат і підвищення безпеки [41].

Для узагальнення даної інформації проаналізуємо внутрішнє та зовнішнє середовища для більш детального визначення переваг і недоліків підприємства за допомогою SWOT-аналізу (табл.2.3).

Замовниками транспортування вантажів для ТОВ «Х-Транс» можуть бути як фізичні особи, так і суб'єкти господарювання різних масштабів – від малих підприємств до великих виробничих компаній. Така гнучкість особливо цінна для бізнесу, що працює з різними типами вантажів і потребує регулярного постачання сировини, комплектуючих чи оперативної доставки готової продукції до кінцевого споживача в Україні або за її межами.

ТОВ «Х-Транс» зарекомендувало себе як надійний партнер у сфері міжнародної логістики, про що свідчить стабільна клієнтська база та активна орієнтація на зовнішні ринки. Взаємодія з іноземними партнерами, а також набутий досвід роботи в умовах змінного законодавчого та економічного середовища формують міцне підґрунтя для подальшого розвитку. Водночас компанія демонструє високу адаптивність до зовнішніх викликів, зокрема змін у геополітичній ситуації, що дозволяє оперативно реагувати на ризики та змінювати маршрути у разі потреби.

Таблиця 2.3

SWOT -аналіз ТОВ «Х-ТРАНС»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
- Власна база клієнтів - Великий досвід різноманітних перевезень - Велика база перевізників - Орієнтація на міжнародний ринок. - Адаптивність до змін умов роботи. - Можливість страхувати вантаж на момент перевезення - Проходження акредитації на митниці, що дозволяє надавати митно-брокерські послуги - Відкриття ТОВ «Х-Транс Глобал», компанії, що займається міжнародними перевезеннями	- Залежність від стану транспортної та логістичної інфраструктури. - Недостатня маркетингова видимість. - Недостатня автоматизація та цифровізація процесів - Робота в умовах високих ризиків – як військових, так і економічних
Можливості	Загрози
- Вихід на нові міжнародні ринки - Розвиток мультимодальних перевезень і використання нових транспортних маршрутів - Цифровізація логістики: впровадження систем GPS-моніторингу, цифрових платформ управління перевезеннями, автоматизації документообігу. - Зростання попиту на перевезення “останньої милі” та інтеграцію логістичних сервісів через збільшення онлайн-торгівлі.	- Продовження військових дій, блокування маршрутів, руйнування інфраструктури, що уповільнює або ускладнює перевезення. - Коливання валют, підвищення цін на паливе - Посилена конкуренція як з боку українських компаній, так і міжнародних перевізників - Зменшення обсягів промислового виробництва чи експорту. - Зміни митного або транспортного законодавства, блокування портів/пунктів пропуску на кордоні

До слабких сторін підприємства можна віднести обмежений вплив на якість і доступність транспортної інфраструктури, недостатній рівень автоматизації логістичних процесів, а також невисоку маркетингову активність, що знижує впізнаваність бренду на внутрішньому та міжнародному ринках. Додатковими негативними чинниками виступають кадровий дефіцит, зумовлений міграцією кваліфікованих працівників, воєнні ризики, економічна нестабільність і високий рівень валютної волатильності. Ці фактори, разом зі зниженням обсягів промислового виробництва в країні, спричиняють скорочення попиту на логістичні послуги та зменшення рентабельності діяльності. Окрім того,

загострюється конкуренція з боку міжнародних логістичних операторів, що посилює тиск на українські компанії в умовах відкритих ринків.

Попри зазначені загрози, сектор транспортно-експедиторських послуг демонструє ознаки стабілізації та містить значний потенціал розвитку, зокрема через зростання попиту на мультимодальні перевезення, цифровізацію галузі та розширення співпраці з партнерами з ЄС. Успішна адаптація до цих змін, раціональне використання наявних ресурсів і реалізація стратегічних можливостей здатні посилити конкурентоспроможність підприємства. У перспективі, формування гнучкої моделі управління, активізація інвестицій у технології та вдосконалення сервісів сприятимуть не лише подоланню викликів, а й довгостроковому зміцненню позицій на ринку логістичних послуг.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Х-Транс»

ТОВ «Х-Транс», як один із провідних гравців на ринку України, є об'єктом детального аналізу фінансово-господарського стану. З урахуванням швидкоплинних умов ринку, аналітична оцінка стає стратегічно важливою для визначення ключових факторів, що визначають успішність підприємства. Для цього розрахуємо основні економічні показники господарської діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	9969,5	22776,6	39460,5	29491	3
2. Валовий прибуток, тис. грн.	1291,8	3741,1	4367	3075,2	2,4
3. Чистий прибуток, тис. грн.	228	844	736,8	508,8	2,2

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
4. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	4	5	7	3	0,8
5. Середньорічна вартість активів, тис. грн.:	140,85	1041,4	2241,6	2100,75	14,9
в т. ч. необоротних	1,8	2,7	14,3	12,5	6,9
оборотних	139,1	1038,7	2227,3	2088,2	15
6. Фондовіддача, тис. грн./ тис. грн.	2769,31	12653,67	1477,92	-1291,4	-0,5
7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об. в рік	35,8	12,7	14,9	-21	-0,6
8. Продуктивність праці, тис. грн./ чол.	2492,4	4555,3	5637,2	3144,8	1,3
9. Рентабельність господарської діяльності, %	2,29	3,71	1,87	-	-

Джерело: складено на основі [32]

У 2024 році порівняно з 2022 роком чистий дохід зріс з 9969,5 грн до 39460,5 грн (+29491 грн), а валовий прибуток – з 1 291,8 грн до 4367 грн (+3075,2 грн), що свідчить про істотне збільшення обсягів реалізації. Чистий прибуток зріс з 228 тис. грн до 736,8 грн (+508,8 грн), однак порівняно з 2023 роком зменшився, що вказує на зростання витрат у 2024 році.

Середньооблікова чисельність працівників збільшилася з 4 до 7 осіб, а продуктивність праці зросла з 2492,4 грн/чол. до 5637,2 грн/чол. (+3144,8 грн/чол.), що означає випереджальне зростання доходу відносно чисельності персоналу. Середньорічна вартість активів зросла з 140,85 грн до 2 241,6 грн, у тому числі оборотних – з 139,1 грн до 2227,3 грн, що свідчить про значне залучення ресурсів. Водночас фондовіддача знизилася з 2769,31 до 1477,92 грн/тис. грн, а коефіцієнт оборотності оборотних активів – з 35,8 до 14,9 оборотів на рік, що означає зниження ефективності використання активів [50].

Рентабельність господарської діяльності зменшилася з 2,29 % до 1,87 %, що свідчить про зниження віддачі від діяльності підприємства попри зростання

доходів.

Проведемо аналіз структури та динаміки майна підприємства (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Аналіз структури та динаміки майна підприємства

Показники	На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023 р.		На 31.12.2024 р.		Відхилення 2024р. до 2022р.		
	Тис. грн.	П.с. %	Тис. грн.	П.с. %	Тис. грн.	П.с. %	+, -	%	П.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Необоротні активи:	3,6	1,28	1,8	0,10	26,7	0,99	23,1	в 6,4 рази	-0,29
1.1. Основні засоби	3,6	1,28	1,8	0,10	26,7	0,99	23,1	в 6,4 рази	-0,29
2. Оборотні активи	278,1	98,72	1799,3	99,90	2655,4	99,01	2377,3	в 8,5 рази	0,29
2.1. Дебіторська заборгованість	175,5	62,3	784,7	43,57	850,6	31,72	675,1	в 3,8 рази	-30,58
2.2. Грошові кошти	102,6	36,42	827,1	45,92	1729,4	64,48	1626,8	в 15,6 рази	28,06
2.3 Інші оборотні активи	-	-	187,5	10,41	74,6	2,81	74,6	-	2,81
РАЗОМ:	281,7	100	1801,1	100	2682,1	100	2400,4	в 8,5 рази	X

Джерело: складено на основі [32]

Загальна вартість активів підприємства протягом 2022–2024 років зросла майже у 9,5 рази – з 281,7 грн до 2682,1 грн. Таке суттєве зростання свідчить про активний розвиток підприємства та розширення масштабів його діяльності. Основним чинником цього приросту стало збільшення оборотних активів, питома вага яких у загальній структурі активу весь період перевищувала 98–99 %. Отже, майно підприємства формувалося переважно за рахунок мобільних ресурсів, які безпосередньо забезпечують поточну операційну діяльність [51].

Ключовим елементом приросту стало суттєве збільшення грошових коштів, що зросли з 102,6 грн до 1729,4 грн. Це забезпечило підприємству високий рівень ліквідності та створило внутрішні резерви для фінансування операційних потреб або інвестиційних рішень. Паралельно зростала дебіторська заборгованість – з 175,5 до 850,6 грн, що, з одного боку, підтверджує збільшення обсягів реалізації, але з іншого – підвищує залежність підприємства від

контрагентів та може створювати певні ризики несвоєчасного надходження коштів.

Питома вага необоротних активів у структурі балансу протягом 2022–2023 років залишалася незначною, проте у 2024 році відбулося її різке зростання внаслідок збільшення вартості основних засобів з 1,8 до 26,7 грн. Це може бути ознакою оновлення матеріально-технічної бази та початку переходу до більш інвестиційної моделі розвитку [52].

Загалом найбільший приріст спостерігався у 2023 році, проте у 2024 році підприємство зберегло тенденцію до нарощування своїх ресурсів. Зростання оборотних активів та суттєве збільшення грошових коштів свідчать про зміцнення фінансової спроможності та платоспроможності підприємства, тоді як приріст необоротних активів вказує на інвестиції у розвиток [32].

Проаналізуємо стан та рух об'єктів майнового потенціалу підприємства (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз стану та руху об'єктів майнового потенціалу підприємства

Показник	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2024р./2022р.	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
1. Середньорічна вартість майна підприємства, тис. грн., в т.ч.					
- необоротних активів	1,8	2,7	14,25	12,45	6,9
- оборотних активів	139,05	1038,7	2227,35	2088,3	15
- основних засобів	1,8	2,7	14,25	12,45	6,9
2. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0	0,17	0,75	0,75	-
3. Коефіцієнт приросту основних засобів	0	-0,5	13,8	13,8	-
4. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,93	0,97	0,89	-0,03	-
5. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,07	0,03	0,11	0,03	0,5

Джерело: складено на основі [32]

Згідно даних у таблиці 2.6, протягом аналізованого періоду, 2022-2024 рр., підприємство демонструє активні зміни у структурі та русі свого майнового потенціалу. Середньорічна вартість майна зростала передусім за рахунок оборотних активів, що є характерною ознакою високої ліквідності та орієнтації на обсяги поточної діяльності. Зростання середньорічної вартості необоротних активів у 2024 році було обумовлене збільшенням основних засобів, що може свідчити про здійснення інвестицій у матеріально-технічне забезпечення підприємства та створення передумов для подальшого розвитку [53].

Позитивною тенденцією вважається істотне зростання коефіцієнта оновлення основних засобів, який підвищився у 2024 році майже до 0,75, що означає значне оновлення матеріальної бази підприємства. Водночас коефіцієнт вибуття протягом усього періоду залишався на нульовому рівні, що підтверджує відсутність скорочення основних засобів. Зростання коефіцієнта приросту вказує на суттєвий приріст залишкової вартості основних засобів у 2024 році, що формує підґрунтя для розширення виробничих можливостей.

Коефіцієнт зносу основних засобів протягом двох перших років мав тенденцію до зростання та досягав значення близько 0,97, однак у 2024 році він знизився до 0,89 внаслідок появи нових активів, що зменшило середній рівень їх зношеності. Відповідно коефіцієнт придатності у 2024 році підвищився, що свідчить про покращення технічного стану основних засобів та зростання їхньої ефективної частки у загальній структурі майна.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна стверджувати, що майновий потенціал підприємства значно посилився завдяки збільшенню обсягів основних засобів, поліпшенню їхнього технічного стану та зростанню частки активної частини основного капіталу. Ці зміни можуть розглядатись як позитивні передумови для підвищення ефективності діяльності та подальшого зростання підприємства [54].

Показники ефективності використання майнових об'єктів підприємства ТОВ «Х-Транс» наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ефективності використання майнових об'єктів підприємства,
тис. грн.

Показник	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2024р./2022р.	
				+, -	%
1	2	3	4	5	6
1. Фондовіддача	2769,3	12653,7	1477,9	-1291,4	-0,46
2. Фондомісткість	0,00036	0,00008	0,00068	-	0,87
3. Фондоозброєність, тис. грн. /ос.	0,9	0,36	3,81429	2,9	3,23
4. Рентабельність основних засобів, %	12666,7	31259,3	5170,5	-	-
5. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	35,8	12,7	14,9	-21	-0,58
6. Коефіцієнт завантаженості оборотних активів	0,028	0,079	0,067	-	1,41
7. Рентабельність оборотних активів, %	81,98	46,91	27,75	-	-

Джерело: складено на основі [32]

У 2024 році відбулося помітне погіршення результатів використання майнових активів підприємства порівняно з 2023 роком. Насамперед це проявилось у відчутному зниженні фондовіддачі – з 12653,7 грн до 1477,9 грн, тобто на 11175,7 грн, що свідчить про суттєве зменшення обсягу чистого доходу, отриманого на 1 грн вартості основних засобів. Відповідно, відбулося зниження рентабельності основних засобів, що підтверджує падіння ефективності використання основного капіталу та зменшення віддачі від його вкладення.

Попри це, фондоозброєність працівників навпаки зросла – з 0,36 грн/ос. до 3,81 грн/ос., тобто на 3,5 грн/ос., що є наслідком збільшення середньорічної вартості основних засобів у розрахунку на одного працівника. Це може є наслідком модернізації матеріальної бази.

Ефективність використання оборотних активів характеризується суперечливою динамікою: коефіцієнт оборотності оборотних активів дещо зріс з 12,7 до 14,9 обертів, тобто на 1,17, що свідчить про прискорення їх обороту.

Натомість рентабельність оборотних активів скоротилась із 46,91 % до 27,75 %, тобто на 19,2 %, що свідчить про зменшення чистого прибутку, сформованого на одиницю оборотних коштів.

Тобто, підприємство перебуває на етапі активного розвитку, що супроводжується значними інвестиціями, зростанням обсягів діяльності та доходів. Водночас збільшення витрат та погіршення рентабельності потребують більш ефективного управління ресурсами, контролю витрат, оптимізації бізнес-процесів і посилення фінансової результативності на основі вже сформованої виробничо-логістичної бази. Проаналізуємо динаміку показників формування фінансових результатів підприємства (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників формування фінансових результатів підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід, тис. грн	9969,5	22776,6	39460,5	29491	3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	8677,7	19035,5	35093,5	26415,8	2,4
Валовий прибуток, тис. грн	1291,8	3741,1	4367	3075,2	2,2
Фінансові результати до оподаткування: прибуток, тис. грн	278,1	1029,2	898,5	620,4	2,2
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	50,1	185,2	161,7	111,6	2,2
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	228	844	736,8	508,8	2,2

Джерело: складено на основі [32]

Упродовж 2022–2024 років фінансові результати підприємства мали різноспрямовану динаміку. Чистий дохід збільшився з 9969,5 грн у 2022 році до 39460,5 грн у 2024 році, що означає приріст на 29491 грн, або у 3 рази.

Водночас собівартість реалізованих послуг також зросла – із 8677,7 грн у

2022 році до 35093,5 грн у 2024 році. Приріст собівартості лише за 2024 рік становила 26415,8 грн (2,4 %), що перевищує темпи приросту доходу та свідчить про підвищення витратної складової діяльності.

Валовий прибуток збільшився з 1291,8 грн у 2022 році до 4367 грн у 2024 році, а за 2024 рік зріс на 3075,2 грн (2,2 %) порівняно з 2022 роком. Це означає, що попри зростання витрат підприємство зберігало здатність формувати позитивний валовий фінансовий результат. Разом з тим фінансові результати до оподаткування мають негативну динаміку: у 2023 році прибуток становив 1029,2 грн, тоді як у 2024 році він зменшився до 898,5 грн, тобто знизився на 130,7 грн у порівнянні з 2023 роком. Аналогічно чистий фінансовий результат зменшився із 844 грн у 2023 році до 736,8 грн у 2024 році, тобто на 107,2 грн.

Таким чином, діяльність підприємства характеризується значним розширенням обсягів операцій (зростання доходу майже у 4 рази), однак ефективність витратної частини знижується, що негативно впливає на кінцевий фінансовий результат. Подальше покращення фінансових показників потребує зменшення витрат, оптимізації собівартості, підвищення операційної ефективності та контролю за рентабельністю на етапі виконання логістичних процесів.

Здійснено оцінку ліквідності підприємства (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Оцінка ліквідності підприємства

№ з/п	Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
			2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Коефіцієнт покриття (загальний)	> 1	1,14	1,17	1,69	0,55	48,5
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5	1,14	1,17	1,69	0,55	48,4
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,42	0,54	1,10	0,68	162,1
4.	Частка оборотних засобів в активах	за планом	0,99	1,00	0,99	-	0,3

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
5.	Частка виробничих запасів в обор. активах	>0,5	0,00	0,00	0,0003	-	-
6.	Робочий капітал, тис грн.	середньо-галузево	33,70	263,50	1083,60	1049,9	3115,4

Джерело: складено на основі [32]

Загальна ліквідність підприємства протягом 2022–2024 років мала позитивну тенденцію. Коефіцієнт покриття зріс із 1,14 у 2022 р. до 1,69 у 2024 р., що свідчить про здатність підприємства покривати поточні зобов'язання оборотними активами та підвищення рівня платоспроможності. Аналогічна динаміка спостерігається за коефіцієнтом швидкої ліквідності, який також формувався вище нормативного значення ($>0,5$) і у 2024 році становив 1,69, тобто майже удвічі перевищував мінімально допустимий рівень.

Найбільш виражене покращення відбулося за коефіцієнтом абсолютної ліквідності, який зріс із 0,42 до 1,10, що означає здатність підприємства погашати поточні зобов'язання практично виключно грошовими коштами. Така динаміка свідчить про високий рівень мобільності та фінансової гнучкості підприємства, що є позитивним фактором у сучасних умовах ринку.

Частка оборотних активів у загальній структурі активів протягом усього періоду залишалась стабільно високою (близько 99%), що характерно саме для логістичних та експедиційних компаній, які не мають значних обсягів необоротних активів та основних засобів. Частка виробничих запасів є мінімальною, що відповідає характеру діяльності підприємства.

Показник робочого капіталу демонструє суттєве зростання – з 33,7 грн у 2022 р. до 1083,6 грн у 2024 р., що майже у 32 рази перевищує значення початкового року. Це свідчить про забезпеченість підприємства власними оборотними ресурсами та можливість безперебійного здійснення операційної діяльності.

Підприємство характеризується високою платоспроможністю, значною

часткою оборотних активів та позитивною динамікою основних показників ліквідності. У цілому це свідчить про стійкий фінансовий стан та достатню здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання в короткостроковій перспективі. Наступний етап – оцінка платоспроможності підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка платоспроможності підприємства

№ з/п	Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.
			2022	2023	2024	+/-
1	2	3	4	5	6	7
1.	Коефіцієнт автономії	>0,5	0,13	0,15	0,41	0,28
2.	Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	0,15	0,17	0,71	0,55
3.	Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	>0,1	0,12	0,15	0,41	0,29
4.	Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	>1	1,14	1,17	1,69	0,55

Джерело: складено на основі [32]

Упродовж 2022–2024 років ключові показники платоспроможності підприємства суттєво поліпшилися. Коефіцієнт автономії зріс із 0,13 у 2022 р. до 0,41 у 2024 р., тобто майже утричі, що свідчить про зростання частки власного капіталу в загальній структурі фінансових ресурсів підприємства та поступове зменшення залежності від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт фінансової стабільності за цей період збільшився з 0,15 до 0,71, тобто у 4,7 рази, що підтверджує покращення співвідношення власних і позикових коштів. Незважаючи на те, що значення ще не перевищує норматив (>1), позитивна динаміка демонструє процес нарощування фінансової самостійності підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості власними засобами також значно зріс – із 0,12 у 2022 р. до 0,41 у 2024 р., що більш ніж утричі перевищує початковий рівень, та

свідчить про формування власного оборотного капіталу і підвищення фінансової стійкості компанії.

Коефіцієнт покриття (платоспроможності) протягом усього періоду перевищував нормативне значення (>1), зростаючи з 1,14 у 2022 р. до 1,69 у 2024 р., що вказує на здатність підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Оцінимо фінансову стійкість підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка фінансової стійкості підприємства

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+,-	%
1	2	3	4	5	6	7
1.	Коефіцієнт фінансової залежності	7,6	6,8	2,4	-5,1	-0,7
2.	Маневреність робочого капіталу	37,3	265,3	1110,3	1073	28,8
3.	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,9	1,0	1,0	0,1	0,1
4.	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	8,6	7,8	3,4	-5,1	-0,6
5.	Коефіцієнт стійкості фінансування	0,13	0,15	0,41	0,3	2,1
6.	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,87	0,85	0,59	-0,3	-0,3
7.	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,15	0,17	0,71	0,6	3,6

Джерело: складено на основі [32]

Упродовж 2022–2024 років фінансова стійкість підприємства суттєво покращувалася. Про це свідчить значне зменшення коефіцієнта фінансової залежності з 7,6 до 2,4, тобто майже у 3 рази, що означає зниження залежності від залучених коштів та поступовий перехід до фінансування діяльності за рахунок власного капіталу.

Маневреність робочого капіталу зросла з 37,3 грн до 1110,3 грн, тобто на 1073 грн, що забезпечує підприємству можливість покривати значну частину

поточних потреб власними оборотними коштами та формує внутрішній запас фінансової гнучкості.

Показники співвідношення залученого і власного капіталу зменшилися з 8,6 до 3,4, що означає зменшення частки позикових ресурсів у структурі капіталу та зростання фінансової незалежності. Водночас коефіцієнт стійкості фінансування підвищився з 0,13 до 0,41, тобто утричі, що підтверджує поступове нарощування частки власного фінансового забезпечення діяльності.

Покращення фінансової стабільності підприємства особливо помітне: відповідний коефіцієнт зріс із 0,15 до 0,71, тобто більш ніж у 4 рази, що свідчить про посилення здатності підприємства самостійно фінансувати свою діяльність без значної залежності від кредиторів.

Загалом фінансовий стан підприємства значно посилився завдяки зростанню власного капіталу та зменшенню частки залучених ресурсів. Це забезпечує підвищення його фінансової стійкості, платоспроможності та створює передумови для розвитку у довгостроковій перспективі.

Оцінка ділової активності підприємства наведена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка ділової активності підприємства

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1.	Коефіцієнт оборотності активів	35,4	12,6	14,7	-20,7	-0,6
2.	Тривалість обороту активів (дні)	10,2	28,5	24,5	14,3	1,4
3.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	35,8	12,7	14,9	-21	-0,6
4.	Тривалість обороту оборотних активів (дні)	10,0	28,4	24,2	14,2	1,4
5.	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	295,8	86,4	36,4	-259,4	-0,9
6.	Тривалість одного обороту коштів	1,2	4,2	9,9	8,7	7,1

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7
7.	Коефіцієнт оборотності запасів	-	-	49325,63	49325,6	-
8.	Тривалість обороту запасів (дні)	-	-	0,0073	-	-
9.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	267,3	85,9	35,5	-231,7	-0,9
10	Тривалість обороту власного капіталу (дні)	1,35	4,19	10,13	8,8	6,5
11	Коефіцієнт завантаженості активів	0,03	0,08	0,07	0,04	1,4
12	Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	0,03	0,08	0,07	0,04	1,4
13	Коефіцієнт завантаженості власного капіталу	0,004	0,012	0,028	0,02	6,5

Джерело: складено на основі [32]

Аналіз показників ділової активності підприємства свідчить про суттєві зміни у швидкості обігу активів, обігових коштів та власного капіталу протягом 2022–2024 років. Загальна оборотність активів у 2024 році становила 14,7 оборотів, що на 20,7 обороту, або 0,6%, більше, ніж у 2022 році, що свідчить про підвищення ефективності використання активів. Одночасно тривалість обороту активів скоротилася з 28,5 до 24,5 дня, тобто на 4 дні, що позитивно характеризує швидкість обігу ресурсів.

Оборотність оборотних активів також прискорилося: з 35,8 до 14,9 оборотів, тобто на 21 оборот, а тривалість їх обороту зменшилася з 28,4 до 24,2 днів, що свідчить про підвищення ефективності використання поточних ресурсів у процесі операційної діяльності. Разом з тим, коефіцієнт оборотності обігових коштів суттєво зменшився з 267,3 до 36,4 оборотів, що пояснюється різким збільшенням власного оборотного капіталу. Внаслідок цього, тривалість одного обороту коштів зросла з 1,2 до 9,9 днів, що свідчить про накопичення вільних обігових ресурсів і зниження швидкості їх використання.

Динаміка тривалості обороту власного капіталу зростає з 1,35 до 10,13 днів, що свідчить про уповільнення його обороту, але водночас підсилює фінансову стійкість підприємства.

Аналіз і оцінка рівня економічної безпеки господарської діяльності підприємства наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз і оцінка рівня економічної безпеки господарської діяльності
підприємства

Чистий дохід			Витрати		
показники	рядок за звітністю	сума, тис. грн.	показники	рядок за звітністю	сума, тис. грн.
1	2	3	4	5	6
Показники діяльності підприємства за звітом про фінансові результати					
ЧД _{о.д.}	2000	39460,5	СР _{о.д.}	2050	35093,5
ЧД _{і.о.}	2120	0	АВ	2130	0
ЧД _{у.к.}	2200	—	ВЗ	2150	0
ЧД _{ф.д.}	2220	0	ОВ _{і.о.}	2180	0
ЧД _{і.д.}	2240	0	ВВ _{ф.д.}	2250	0
ЧД _{д.п.}	2300	161,7	ВК _у	2255	0
ЧД _{п.д.}	2305	0	ІВ	2270	0
			ПП _з	2300	161,7
			ВВ _{п.д.}	2305	0
			ПП _н	2455	0
Разом (ЧД _п)	х	39622,2	Разом (ВВ _п)	х	35255,2

Джерело: складено на основі [32]

Основну частину доходу становить дохід від операційної діяльності (рядок 2000), який у звітному періоді склав 39 460,5 тис. грн. Інші види доходів практично відсутні, окрім доходу від участі в капіталі (рядок 2300) у сумі 161,7 тис. грн.

Структура витрат також характеризується домінуванням собівартості реалізованої продукції – 35093,5 тис. грн, тоді як інші види витрат не мають суттєвого значення.

2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Х-ТРАНС»

Транспортно-логістичний сектор України є однією з ключових галузей національної економіки, що забезпечує фізичний рух товарних потоків як усередині країни, так і у міжнародному сполученні. В умовах повномасштабної війни логістика набула особливого значення: з одного боку, зросли ризики здійснення перевезень, з іншого – посилилася роль транспортно-експедиційних компаній у забезпеченні безперервності постачань, надання гуманітарних постачань, військової логістики та підтримки експорту.

У перші місяці повномасштабного вторгнення спостерігалася різка перебудова логістичних ланцюгів. Серед ключових логістичних викликів, з якими зіткнувся український бізнес, доцільно виокремити наступні:

- підприємства свідомо скоротили або повністю припинили накопичення товарних запасів на складах через високі ризики їх фізичної втрати внаслідок ракетних обстрілів, а також через небажання «заморожувати» обігові кошти в умовах невизначеності;

- переорієнтація на захід країни. До початку війни близько 70–80 % професійних складських площ було зосереджено в Київській області. З початком бойових дій значна частина товарів була оперативно переміщена на захід України, де складські потужності виявилися недостатніми для обслуговування таких обсягів зберігання та обробки вантажів;

- бізнес зіткнувся з обмеженістю асортименту та кількості постачальників, блокуванням морських портів, закриттям повітряного простору для авіаперевезень, а також зі зростанням навантаження на залізничну інфраструктуру, що призвело до затримок і перебоїв у поставках;

- організація перевезень ускладнилася через наявність численних блокувань та перевірок, запровадження комендантської години, необхідність детального та завчасного планування маршрутів з урахуванням потенційних

загроз обстрілів і бойових дій, що значно знизило гнучкість і оперативність логістичних процесів.

Розбіжності між теорією і практикою управління конкурентоспроможністю вимагають глибокого аналізу цього процесу на конкретному підприємстві. Для дослідження обрано клієнти ТОВ «Х-Транс». Дослідження проводилося шляхом анонімного опитування клієнтів (загалом 30 осіб). Метою опитування було кілька завдань. По-перше, потрібно було з'ясувати, на які саме критерії звертають увагу клієнти при виборі перевізника. По-друге, важливо було визначити стан задоволеності клієнтів ТОВ «Х-Транс».



Рис. 2.3. Результати проведеного опитування критеріїв вибору транспортно-експедиційної компанії клієнтами ТОВ «Х-Транс»

Джерело: складено за результатами анкетування

Результати опитування клієнтів ТОВ «Х-Транс», свідчать про те, що визначальними критеріями при виборі транспортно-експедиційної компанії є надійність та дотримання термінів перевезення (93,3 %) і якість обслуговування (90,0 %). Це підтверджує, що клієнти очікують від логістичного партнера передусім стабільності, професійності та безперебійного виконання зобов'язань.

Високий рівень значущості також мають рівень цін і гнучкість тарифної політики та рівень комунікації з клієнтами (по 70 %). Зазначені показники вказують на те, що клієнти прагнуть не лише оптимальних фінансових умов співпраці, а й оперативного доступу до інформації та ефективної взаємодії з компанією.

Суттєву роль у виборі перевізника відіграють цифрові можливості компанії (76,7 %). Це свідчить про зростаючі очікування клієнтів щодо використання сучасних онлайн-сервісів, зокрема можливості дистанційного оформлення замовлень, відстеження перевезень та доступу до супровідної документації в електронному форматі.

Менш значущими, проте важливими, залишаються такі критерії, як документальний супровід перевезень (66,7 %), гнучкість та індивідуальний підхід (50,0 %) і наявність власного автопарку (60,0 %). Найменшу частку відповідей отримав критерій географії перевезень (46,7 %), що може свідчити про орієнтацію більшості клієнтів на стабільність сервісу в межах уже сформованих маршрутів, а не на їх постійне розширення.

До основних складових механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «Х-ТРАНС» належать:

1. Маркетингова складова – дослідження ринку, виявлення потреб клієнтів, позиціонування компанії та формування іміджу на ринку логістичних послуг.
2. Операційно-сервісна складова – оптимізація процесів надання транспортно-експедиційних послуг, забезпечення своєчасності та якості доставки.
3. Цифрова складова – використання інтернет-технологій для комунікацій із клієнтами, впровадження онлайн-ресурсів, автоматизація процесів.
4. Репутаційна складова – підтримання позитивного іміджу компанії, робота з відгуками, рейтингами та публічними згадками у ЗМІ.

5. Комунікаційна складова – формування багатоканальної системи зв'язку з клієнтами (телефон, сайт, месенджери, соціальні мережі, чат-боти тощо).

За таких умов конкурентоспроможність транспортно-експедиційних компаній визначається не лише ціновими параметрами, а насамперед якістю сервісу, гнучкістю логістичних рішень, цифровою зрілістю бізнес-процесів, доступністю каналів комунікації та репутацією на ринку.

Для аналізу конкурентних позицій ТОВ «Х-ТРАНС» було обрано три логістичні компанії, які працюють на українському ринку вантажних автоперевезень і є його прямими конкурентами: ТОВ «ABA Service Trans», ТОВ «KozyrTrans» та ТОВ «Neolit Logistics».

Отже, проведемо аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Х-ТРАНС» у порівнянні з основними конкурентами.

ТОВ «Х-ТРАНС» – українська транспортно-експедиційна компанія, що протягом шести років здійснює автомобільні вантажоперевезення по території України, Європи та Азії. Підприємство володіє власною базою перевізників автомобільного транспорту з різними типами кузовів вантажопідйомністю 2, 5, 10, 20 тонн, а також тралами та платформами вантажопідйомністю 25 тонн і більше. Це дозволяє виконувати як стандартні, так і складні логістичні завдання.

Компанія забезпечує повний документальний супровід перевезення вантажів, страхування, експедиторську відповідальність і гарантії конфіденційності. Важливою перевагою є наявність понад 500 партнерів, серед яких відомі бренди харчової, телекомунікаційної та промислової галузей. Додатковим елементом репутаційної складової є участь підприємства в логістичній підтримці Міністерства оборони України. У 2023 році ТОВ «Х-ТРАНС» було відзначено знаком «Вибір Країни» в номінації «Транспортна компанія року», що підтверджує високий рівень якості обслуговування, онлайн-популярності та позитивну оцінку вебресурсу.

ТОВ «AVA Service Trans» – компанія, що спеціалізується переважно на вантажних автоперевезеннях в межах України. Основними видами вантажів є сільськогосподарська продукція, добрива, будівельні та сипучі матеріали. Підприємство орієнтоване на обслуговування аграрного та промислового секторів і базується на співпраці з підприємствами реального сектору економіки.

Інтернет-ресурс компанії має переважно інформаційний характер: подано основні види послуг, контактні дані, короткі відомості про діяльність. Інтерактивні сервіси, онлайн-калькулятори та розширені інструменти самообслуговування. Комунікації з клієнтами здійснюються переважно через телефон, електронну пошту та, частково, соціальні мережі. Це свідчить про обмежену цифрову складову в механізмі управління конкурентоспроможністю.

ТОВ «KozyrTrans» – логістична компанія з понад п'ятнадцятирічним досвідом роботи на ринку транспортно-експедиційних послуг. Підприємство виконує як внутрішні, так і міжнародні перевезення, має усталену клієнтську базу та імідж стабільного перевізника.

Сайт компанії містить базову інформацію про послуги, контактні дані, загальні відомості про підприємство. Разом з тим, функціонал вебресурсу є обмеженим: відсутні системи онлайн-розрахунку, особистий кабінет клієнта чи розширені інтерактивні сервіси. Компанія використовує кілька каналів комунікації (телефон, електронна пошта, сайт, окремі соцмережі), що забезпечує середній рівень зручності для клієнтів.

ТОВ «Neolit Logistics» – одна з найбільш відомих та розвинених логістичних компаній на українському ринку, що працює понад 20 років. Компанія надає широкий спектр послуг: внутрішні та міжнародні автоперевезення, перевезення негабаритних вантажів, контейнерні перевезення, складську логістику, експедиційний супровід та інші комплексні рішення.

ТОВ «Neolit Logistics» має розгалужену партнерську мережу та суттєвий досвід роботи з великими корпоративними клієнтами. Важливою конкурентною перевагою є розвинений цифровий компонент: на сайті доступні онлайн-

калькулятори, форми подачі заявки, детальний опис послуг. Компанія активно представлена в інформаційному та цифровому просторі, що підвищує її онлайн-популярність.

Проаналізуємо складові конкурентоспроможності ТОВ «Х-ТРАНС» та його основних конкурентів. За основу візьмемо чотири складові:

- фінансова складова;
- фінансова стійкість;
- персонал;
- цифрова складова.

Таблиця 2.14

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Х-ТРАНС» та його основних конкурентів

	Показник	ТОВ «Х-Транс»	ТОВ «AVA Service Trans»	ТОВ «KozyrTrans»	ТОВ «Neolit Logistics»
1	2	3	4	5	6
Фінансова складова	Дохід, тис. грн	39497	47 025	6773	14975
	Чистий прибуток, тис. грн	737	135	-33	614
Фінансова стійкість	Поточна ліквідність, %	141	97,35	80,62	103,06
	Коефіцієнт автономії, %	31,26	3,11	-24,03	3,86
	Чиста маржа, %	1,87	0,29	-0,5	4,23
Персонал	Кількість персоналу, осіб	7	4	6	19
Цифрова складова	Канали комунікації, одиниць	5	3	3	5

Джерело: складено на основі [34,35,36,37]

За обсягом доходу ТОВ «Х-Транс» поступається лише ТОВ «AVA Service Trans», водночас підприємство демонструє позитивний фінансовий результат та вищі показники ліквідності й автономії порівняно з більшістю конкурентів, що свідчить про фінансову стійкість і платоспроможність компанії.

Кількість персоналу ТОВ «Х-Транс» є відносно невеликою, що з одного боку забезпечує гнучкість управління, а з іншого – підвищує навантаження на працівників і потребує оптимізації внутрішніх процесів.

У цифровій складовій ТОВ «Х-Транс» використовує декілька каналів комунікації з клієнтами, зокрема Instagram, Facebook, LinkedIn та Telegram, що дозволяє підтримувати постійний зв'язок із замовниками та оперативно надавати інформацію. Разом з тим, на відміну від ТОВ «Neolit Logistics», яке вже має власний кабінет клієнта, у ТОВ «Х-Транс» відсутній єдиний цифровий сервіс для оформлення, супроводу та контролю перевезень.

Середній час обробки заявки для ТОВ «Х-Транс» становить 60 хвилин, що дещо поступається ТОВ «Neolit Logistics» (40 хв), але значно перевершує ТОВ «KozyrTrans» (120 хв) та ТОВ «AVA Service Trans» (70 хв), що свідчить про високу швидкість обробки замовлень та оперативність роботи компанії.

Щодо репутації, то лідером виступає ТОВ «Neolit Logistics», який має багаторічний досвід роботи, розвинену базу клієнтів та активно представлений на ринку. Х-ТРАНС займає проміжну позицію, що підсилюється наявністю галузевої нагороди «Вибір країни». ТОВ «AVA Service Trans» має нижчі репутаційні показники через менш активну присутність у публічному просторі.

Для узагальнення результатів багатофакторного аналізу використаємо бальну шкалу від 1 до 4, де:

- 1 бал – незадовільне значення чинника;
- 2 бали – рівень нижче середнього;
- 3 бали – середній / достатній рівень;
- 4 бали – високий / відмінний стан чинника.

Результати бального оцінювання подано в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15.

Результати бального оцінювання

№	Показник	X-ТРАНС	AVA Service Trans	KozyrTrans	Neolit Logistics
1	2	3	4	5	6
1	Якість обслуговування	4	3	3	4
2	Репутація на ринку	3	2	3	4
3	Онлайн-популярність	3	2	2	4
4	Оцінка вебресурсів	4	2	2	3
5	Кількість каналів комунікації	3	2	3	3
	Усього балів	17	11	13	18

Джерело: складено на основі [32, 33, 34, 35].

Отже, відповідно до проведеного бального оцінювання, лідером за сукупністю показників є Neolit Logistics (18 балів), що зумовлено поєднанням високої якості послуг, сталої репутації, потужної онлайн-присутності та розвиненої системи комунікацій.

ТОВ «Х-ТРАНС» посідає другу позицію (17 балів), лише незначно поступаючись Neolit Logistics. Підприємство має найвищі оцінки за якістю обслуговування та вебресурсом, достатній рівень репутації та онлайн-популярності. Основним резервом розвитку є подальше розширення каналів комунікації з клієнтами та активізація цифрового маркетингу.

KozyrTrans (13 балів) демонструє середній рівень конкурентоспроможності: достатню якість сервісу та прийнятну репутацію, однак обмежену цифрову складову. AVA Service Trans (11 балів) має найнижчі сумарні показники, що пов'язано з нижчим рівнем цифровізації, меншою кількістю каналів комунікації та середніми характеристиками онлайн-присутності.

Таблиця 2.16.

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Х-Транс» у порівнянні з основними конкурентами за 2024 рік

	Показник	Вага, %	X-ТРАНС	Neolit	Kozyr	AVAS	Розрахунок для X-ТРАНС
--	----------	---------	---------	--------	-------	------	------------------------

1	2	3	4	5	6	7	8
1	Якість обслуговування	25	95	92	85	75	0,2375
2	Репутація та бренд	15	75	100	75	50	0,1125
3	Онлайн-присутність	20	78	89	44	33	0,1560
4	Комунікаційні канали	10	50	67	50	33	0,0500
5	Фінансова стабільність	15	90	85	70	65	0,1350
6	Гнучкість логістичних рішень	15	92	88	82	70	0,1380
7	ІК (індекс конкурентоспроможності)	100	84,1	87,3	68,5	58,2	0,841

Джерело: [32, 33, 34, 35]

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Х-Транс» за 2024 рік показує, що підприємство займає міцну позицію на ринку серед основних конкурентів – Neolit, Kozyr та AVAS. Загальний індекс конкурентоспроможності (84,1%) свідчить про високий рівень конкурентних переваг компанії, що дозволяє їй утримувати стабільні позиції на ринку та ефективно протистояти тиску конкурентів.

При детальному аналізі структури індексу видно, що ключовими факторами, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності ТОВ «Х-Транс», є:

– Якість обслуговування (ваговий внесок 0,2375) – це найзначніший компонент індексу, що підтверджує високу ефективність клієнтського сервісу. Підприємство забезпечує своєчасне та якісне обслуговування замовлень, швидке реагування на запити клієнтів та підтримує високий рівень задоволеності споживачів. Цей аспект є стратегічним чинником для утримання та залучення клієнтів у довгостроковій перспективі.

– Гнучкість логістичних рішень (0,1380) – підприємство ефективно адаптує логістичні процеси під потреби клієнтів, швидко змінюючи маршрути доставки, обсяги поставок та реагуючи на зміни ринкових умов. Це дозволяє зменшувати витрати, підвищувати точність поставок і підтримувати позитивний імідж компанії серед партнерів та споживачів.

– Фінансова стабільність (0,1350) – висока оцінка цього показника свідчить про сильну фінансову базу компанії, яка забезпечує виконання поточних зобов'язань, інвестиційну активність та можливість розширення бізнесу. Наявність фінансового резерву дозволяє ТОВ «Х-Транс» стабільно функціонувати навіть у періоди ринкових коливань та підвищеної конкуренції.

Менший внесок у загальний індекс мають комунікаційні канали (0,0500) та онлайн-присутність (0,1560), що вказує на потенціал для вдосконалення цифрового маркетингу, покращення взаємодії з клієнтами через соціальні мережі, веб-сайти та інші цифрові канали. Зміцнення цих напрямів дозволить підвищити видимість бренду та залучити нових клієнтів, а також підвищити рівень довіри до компанії.

У порівнянні з основним конкурентом ТОВ «Neolit», який має трохи вищий індекс (87,3%), ТОВ «Х-Транс» поступається в першу чергу за показниками репутації та онлайн-присутності, проте компанія демонструє значні переваги у сфері обслуговування, гнучкості логістики та фінансової стабільності. Порівняно з ТОВ «Kozyr» (68,5%) та AVAS (58,2%), ТОВ «Х-Транс» суттєво перевершує конкурентів за всіма ключовими показниками, що підтверджує сильну ринкову позицію та ефективність стратегії управління.

Таким чином, ТОВ «Х-Транс» демонструє високу конкурентоспроможність на ринку, підтримуючи баланс між сервісом, фінансовою стійкістю та гнучкістю операційних процесів. Водночас існують резерви для подальшого підвищення ефективності через розвиток цифрових каналів комунікацій та зміцнення репутації бренду, що дозволить закріпити лідерські позиції на ринку у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.17.

Рейтингова оцінка конкурентів

Ранг	Компанія	Бали	Відсоток від максимуму	Позиція
1	2	3	4	5
1	NeolitLogistics	87,3	97,00%	ЛІДЕР
2	X-TRANS	84,1	93,40%	2-е місце
3	KozyrTrans	68,5	76,10%	3-є місце

4	AVAServiceTrans	58,2	64,70%	4-е місце
---	-----------------	------	--------	-----------

Джерело: [32, 33, 34, 35].

Аналіз рейтингової оцінки конкурентів на ринку логістичних послуг за 2024 рік свідчить про те, що ТОВ «Х-Транс» займає стабільну другу позицію серед основних гравців ринку. Лідером рейтингу є компанія ТОВ «NeolitLogistics» з 87,3 балами, що становить 97,0% від максимально можливого результату, що підтверджує її високу конкурентоспроможність та сильну ринкову позицію.

ТОВ «Х-Транс» набрало 84,1 бала, або 93,4% від максимуму, що демонструє високий рівень конкурентних переваг компанії. Попри те, що підприємство трохи поступається лідеру за сумарним рейтингом, воно суттєво випереджає інших конкурентів – ТОВ «KozyrTrans» (68,5 бала, 76,1%) та ТОВ «AVAServiceTrans» (58,2 бала, 64,7%).

Отже, лідером за сукупністю показників є ТОВ «Neolit Logistics», що зумовлено поєднанням високої якості послуг, сталої репутації, потужної онлайн-присутності та розвиненої системи комунікацій.

Крім того, в межах дослідження було проведено додаткове опитування клієнтів ТОВ «Х-Транс» з метою з'ясування їхніх очікувань щодо подальшого розвитку компанії. Респондентам було запропоновано визначити, які аспекти діяльності підприємства, на їхню думку, потребують удосконалення, а також які нові сервіси або функції вони хотіли б бачити у роботі компанії (рис. 2.4).

Отримані результати дозволили виявити ключові напрями покращення, зокрема у сфері комунікації з клієнтами, прозорості інформації щодо статусу перевезень, зручності взаємодії з менеджерами та використання цифрових інструментів. Значна частина опитаних зазначила швидкий доступ до інформації про замовлення, документообіг та історію перевезень.



Рис. 2.4. Результати проведеного опитування критеріїв вибору транспортно-експедиційної компанії клієнтами ТОВ «Х-Транс»

Джерело: складено за результатами анкетування

Тобто ТОВ «Х-Транс» має ряд ключових переваг, які забезпечують їй конкурентні позиції на ринку. Компанія демонструє лідерство за якістю сервісу, широка база партнерів дозволяє компанії гнучко організовувати перевезення та забезпечувати надійність доставки. Міжнародне покриття підтверджує здатність працювати на глобальному ринку і задовольняти потреби клієнтів з різних країн. Сучасний веб-ресурс забезпечує доступність інформації та комунікацію з клієнтами, а фінансова стабільність компанії створює умови для інвестицій у розвиток та інновації.

Серед недоліків можна виділити обмежену цифрову інфраструктуру, що ускладнює впровадження сучасних ІТ-рішень і автоматизацію процесів. Тому цифрова інфраструктура поки що потребує модернізації для забезпечення більш ефективної обробки даних та взаємодії з клієнтами. Недостатньо розвинені комунікаційні канали можуть впливати на швидкість прийняття рішень і якість координації логістичних процесів. Крім того, відсутність власного автопарку збільшує залежність від зовнішніх перевізників, що може підвищувати витрати та створювати ризики у разі нестабільності ринку транспортних послуг.

При правильній стратегії розвитку та ефективному використанні наявних можливостей ТОВ «Х-Транс» має значний потенціал для закріплення лідерських позицій на ринку транспортно-експедиторських послуг. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, зміцнити фінансову стабільність, підвищити рівень обслуговування клієнтів та забезпечити довгострокове стратегічне зростання як на національному, так і на міжнародному рівні [59].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Проведена аналітична оцінка механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «Х-ТРАНС» засвідчила про стабільний розвиток підприємства та значне покращення його фінансово-економічних показників протягом 2022–2024 років. У 2024 році порівняно з 2022 роком чистий дохід зріс на 29491 грн, а валовий прибуток – на 3075,2 грн, що свідчить про істотне збільшення обсягів реалізації. Чистий прибуток зріс з 228 тис. грн до 736,8 грн, однак порівняно з 2023 роком зменшився, що вказує на зростання витрат у 2024 році.

Фінансовий аналіз виявив суттєве покращення ключових показників ліквідності, платоспроможності та прибутковості. Коефіцієнт покриття зріс із 1,14 у 2022 р. до 1,69 у 2024 р., що свідчить про здатність підприємства покривати поточні зобов'язання оборотними активами та підвищення рівня платоспроможності. Аналогічна динаміка спостерігається за коефіцієнтом швидкої ліквідності, який також формувався вище нормативного значення ($>0,5$) і у 2024 році становив 1,69, тобто майже удвічі перевищував мінімально допустимий рівень.

Найбільш виражене покращення відбулося за коефіцієнтом абсолютної ліквідності, який зріс із 0,42 до 1,10, що означає здатність підприємства погашати поточні зобов'язання практично виключно грошовими коштами. Така динаміка свідчить про високий рівень мобільності та фінансової гнучкості підприємства, що є позитивним фактором у сучасних умовах ринку.

Упродовж 2022–2024 років ключові показники платоспроможності підприємства суттєво поліпшилися. Коефіцієнт автономії зріс із 0,13 у 2022 р. до 0,41 у 2024 р., тобто майже утричі, що свідчить про зростання частки власного капіталу в загальній структурі фінансових ресурсів підприємства та поступове зменшення залежності від зовнішнього фінансування.

Характеристика господарської діяльності ТОВ «Х-ТРАНС» показала ефективність експедиторської моделі без власного транспорту, що забезпечує гнучкість, оптимізацію витрат та швидку адаптацію до ринкових умов. Компанія надає комплексний спектр послуг, включаючи внутрішні та міжнародні перевезення, митно-брокерський супровід, страхування вантажів та моніторинг 24/7. Широка клієнтська база та розвинена мережа партнерів створюють міцну основу для сталого розвитку.

Лінійно-функціональна організаційна структура ТОВ «Х-ТРАНС» забезпечує чітку ієрархію управління та ефективну координацію всіх бізнес-процесів, що значно спрощує оперативне прийняття рішень і підвищує швидкість реагування на зміни ринкових умов. Кожен етап надання послуг – від приймання замовлення до доставки вантажу та оформлення супутніх документів – суворо регламентований, що дозволяє підтримувати високу якість логістичного сервісу, зменшувати ймовірність помилок і забезпечувати стабільність операційної діяльності. Така структура також сприяє чіткому розподілу обов'язків між підрозділами, підвищує відповідальність персоналу та дозволяє ефективно контролювати виконання поставлених завдань.

Аналітична оцінка механізму управління конкурентоспроможністю підприємства підтвердила, що ТОВ «Х-ТРАНС» має високий рівень фінансової стійкості, стабільні операційні показники та міцні позиції на ринку транспортно-експедиторських послуг. Позитивна динаміка фінансових і операційних показників свідчить про ефективність організаційної структури та системи управління, а також про здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринкового середовища [55].

Виявлені тенденції створюють сприятливі передумови для впровадження інноваційних рішень, таких як цифровізація логістичних процесів, автоматизація управлінських функцій та оптимізація ресурсного забезпечення. Це, у свою чергу, дозволяє підприємству зміцнювати свої лідерські позиції як на внутрішньому ринку України, так і на ринках країн Європейського Союзу, забезпечуючи стратегічний розвиток, підвищення конкурентоспроможності та зростання довгострокової вартості компанії [56].

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «Х-ТРАНС»

3.1. Напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможності підприємства

ТОВ «Х-Транс» у сучасних умовах функціонування зіштовхується з низкою викликів, пов'язаних із трансформацією логістичного ринку, воєнним станом, посиленням конкуренції та зростанням вимог клієнтів до рівня сервісу. Зміни в економічному середовищі, цифровізація бізнес-процесів, необхідність прозорості перевезень та оперативної комунікації зумовлюють потребу в розробці дієвих заходів щодо підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Аналізуючи ситуацію на ринку, можна дійти висновку, що слабким місцем ТОВ «Х-Транс» є цифрова складова обслуговування клієнтів: відсутність єдиного цифрового кабінету замовника, часткова автоматизація процесів, обмежена інтеграція з CRM/ERP та недостатня кількість онлайн-сервісів. Це призводить до значного навантаження на менеджерів, збільшує час обробки замовлень та частку ручних операцій, що у свою чергу знижує гнучкість компанії порівняно з цифрово розвиненими конкурентами.

З огляду на це, як ключовий напрям підвищення конкурентоспроможності пропонується розробка та впровадження цифрового кабінету споживача X-TransCargo.

Окрім цього, у межах проведеного дослідження було здійснено окреме опитування клієнтів ТОВ «Х-Транс» щодо їхньої готовності користуватися онлайн-додатком компанії. Респондентам було запропоновано оцінити, чи будуть вони оформлювати замовлення безпосередньо через цифровий сервіс, а також використовувати його для подальшої взаємодії з підприємством.

Таблиця 3.1

Готовність клієнтів ТОВ «Х-Транс» до використання цифрового сервісу X-TransCargo

№	Варіанти відповіді	Кількість респондентів	Частка, %
1	2	3	4
1	Так, буду користуватися онлайн-додатком та оформлювати замовлення безпосередньо через нього	22	73%
2	Так, але лише для перегляду статусу перевезень та документів	5	17%
3	Ні, віддаю перевагу спілкуванню з менеджером	2	7%
4	Важко відповісти	1	3%

Джерело: складено за результатами анкетування

На підставі отриманих результатів опитування можна зробити висновок, що клієнти ТОВ «Х-Транс» загалом готові до використання цифрових сервісів та очікують більш зручних і сучасних форматів взаємодії з компанією. Водночас наявна модель обслуговування клієнтів не повною мірою відповідає цим очікуванням, що дозволяє виокремити низку проблем, які потребують вирішення.

Проблеми, які потребують вирішення:

- високе навантаження на менеджерів та ручна обробка заявок;
- відсутність єдиного цифрового простору для клієнтів;
- обмежена прозорість статусів перевезень;
- фрагментована комунікація через різні канали (телефон, пошта, месенджери), що збільшує ризик помилок та затримок [60, 61].

Пропонується створення веб- та мобільного застосунку X-TransCargo, який забезпечить клієнтам зручний, прозорий та швидкий процес керування логістичними операціями – від оформлення заявки до отримання документів та контролю фінансових взаєморозрахунків.

Основні функції додатку:

1. Оформлення заявки на перевезення:

Клієнт може створити заявку, вказавши маршрут, дату завантаження/розвантаження, пункти завантаження/розвантаження, митні переходи та інші логістичні деталі.

2. Маршрутизація та логістика:

Вказання деталей маршруту, включно з інформацією про митного брокера та особливі умови перевезення.

3. Моніторинг перевезень у реальному часі:

Онлайн-відстеження статусу перевезення на кожному етапі (в роботі, завантажено, в дорозі, доставлено).

4. Історія перевезень:

Доступ до архіву всіх перевезень з фільтрацією за датами, країнами, бюджетами та вантажами.

5. Фінансова аналітика:

Перегляд витрат, бюджетів на перевезення, комерційних пропозицій, цін за маршрути. Автоматизовані підсумки витрат за місяць/квартал.

6. Завантаження документів:

Отримання та збереження супровідних документів – договорів, завок, рахунків, TTH/CMR, актів виконаних робіт, ВМД.

7. Контроль дебіторської заборгованості:

Онлайн-доступ до фінансових взаєморозрахунків: сума заборгованості, терміни оплати, нагадування про оплату.

8. Повідомлення та сповіщення:

Push-сповіщення про зміну статусу замовлення, наявність нових документів, нагадування про оплату чи підписання контракту.

X-TransCargo є інтуїтивно зрозумілим онлайн-кабінетом для компаній, що активно користуються транспортно-експедиційними послугами. Він дозволяє повністю автоматизувати процеси взаємодії з перевізником: від створення заявки до фінального контролю документів і фінансів. Сервіс забезпечить клієнтам високий рівень прозорості, зекономить час на комунікацію з менеджерами та підвищить оперативність ухвалення рішень.

Формат: застосунок для iOS та Android. Веб-версія може бути додана для більш зручного моніторингу та управління профілем.

Ринок: Україна, Європа – глобальний B2B-ринок.

Цільова аудиторія:

- логістичні та закупівельні відділи компаній;
- виробничі компанії, що часто організовують транспортування товарів;
- експортери та імпортери;
- менеджери ЗЕД;
- малі та середні підприємства, що не мають внутрішньої логістики.

Мова застосунку: українська, англійська.

Больові точки аудиторії:

1. Незручність оформлення замовлень через менеджера: потреба дзвонити або писати поштою, очікуючи підтвердження
2. Відсутність прозорості логістичного ланцюжка: клієнт не бачить статус перевезення в реальному часі
3. Розкиданість документів: накладні та договори надсилаються в різний час і у різних каналах, що ускладнює зберігання та звітність
4. Незрозумілість фінансових взаєморозрахунків: немає чіткої картини щодо дебіторської заборгованості чи історії оплат.
5. Обмежений доступ до історії перевезень: ускладнює аналіз витрат, планування майбутніх логістичних рішень
6. Перевантаженість менеджерів та повільне реагування: довгі відповіді на прості запити [62].

Організаційна структура проекту поділена на ключові та допоміжні ролі. До першого відноситься:

1. Керівник проекту (Project Manager) - забезпечує планування, координацію, комунікацію та контроль виконання завдань у рамках проекту.
2. Технічний директор (СТО) - контроль за технічним рішенням, вибір стеку технологій, архітектура.

3. Аналітик бізнес-процесів (Business Analyst) - збір та опис вимог, моделювання бізнес-процесів, підготовка специфікацій.

4. UI/UX дизайнер - розробка інтерфейсів кабінету, покращення користувацького досвіду.

5. Frontend-розробник - реалізація клієнтської частини вебкабінету (інтерфейс користувача).

6. Backend-розробник - розробка серверної частини, API, інтеграції з CRM/ERP, бази даних.

7. QA (тестувальник) - тестування функціоналу, перевірка відповідності вимогам, звіт про помилки.

8. DevOps / системний адміністратор - налаштування серверної інфраструктури, CI/CD, хостинг, моніторинг.

9. Спеціаліст із кібербезпеки / Data Protection Officer (DPO) - контроль за захистом персональних та фінансових даних користувачів.

Допоміжні стейкхолдери:

1. Відділ маркетингу

Забезпечує комунікацію з клієнтами про новий сервіс, готує інструкції, розсилки, банери. Підтримує запуск і подальше залучення користувачів.

2. Відділ юридичного супроводу

Перевірка відповідності продукту законодавчим нормам (договір, публічна оферта, обробка персональних даних, GDPR тощо).

3. Відділ фінансів / бухгалтерія

Контроль за коректним відображенням дебіторської заборгованості, інтеграція платіжних систем.

4. Клієнти компанії (кінцеві користувачі)

Участь у тестуванні, надання фідбеку, перевірка зручності, UX.

Організаційну структуру проєctu X-TransCargo наведено на рис.3.1

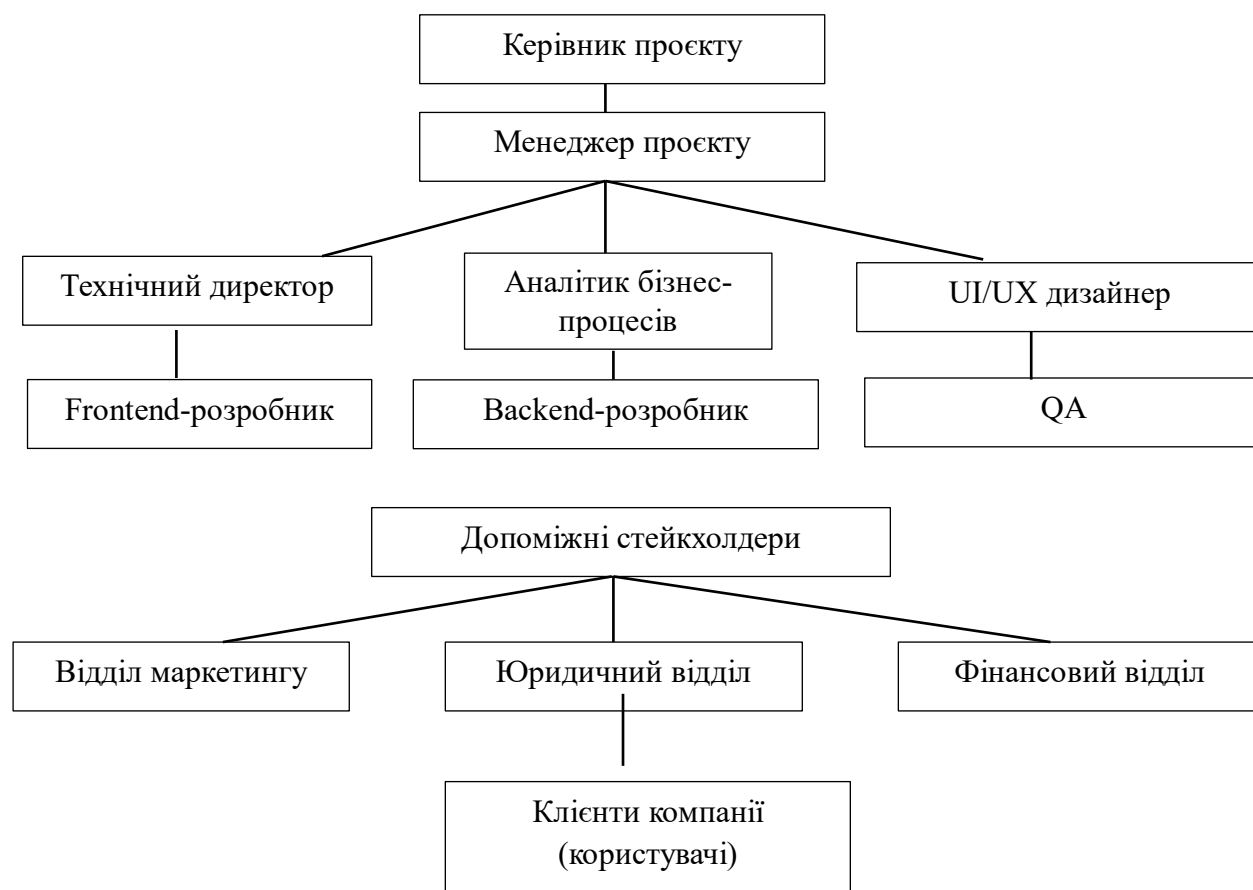


Рис. 3.1 - Організаційна структура проєкту X-TransCargo

З урахуванням визначених ролей та функцій учасників проєкту доцільно деталізувати розподіл відповідальності між ними. З цією метою побудовано RACI-матрицю, яка відображає ступінь залученості кожного стейкхолдера на окремих етапах реалізації проєкту (табл.3.2).

Таблиця 3.2.

RACI-матриця ролей і відповідальностей учасників у розробленні онлайн-кабінету

Проект	Директор	PM	Бізнес-аналітик	Дизайнер	Розробники	QA	Кібербезпека	Маркетинг	Юристи	Фінансисти	Клієнти
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ініціація проєкту	A	A	R	I	I	I	I	I	I	I	I
Формування вимог до онлайн-кабінету	C	R	A	C	I	I	I	I	I	I	C

Продовження таблиці 3.2

Розробка UI/UX макетів	I	C	C	A	I	I	I	I	I	I	C
Вибір технологій, архітектури	I	C	C	I	R	I	A	I	I	I	I
Розробка клієнтської частини (інтерфейсу)	I	C	I	C	A	C	I	I	I	I	I
Розробка серверної логіки та бази даних	I	C	I	I	A	C	I	I	I	I	I
Інтеграція з CRM / ERP / системою документообігу	I	C	C	I	A	C	I	I	I	C	I
Розробка політики конфіденційності та умов користування	I	C	I	I	I	I	C	I	A	I	I
Тестування (функціональне, безпекове, UX)	I	C	C	C	C	A	C	I	I	I	C
Наповнення контентом, створення інструкцій	I	C	I	C	I	I	I	A	C	C	C
Розробка рекламної кампанії	I	C	I	C	I	I	I	A	I	I	C
Запуск MVP	I	R	C	C	C	R	C	C	I	C	C
Збір зворотного зв'язку та покращення	I	R	C	C	C	C	I	C	I	I	A

Джерело: складено на основі [35]

RACI-матриця визначає розподіл ролей у межах проєкту, однак для забезпечення ефективного управління важливо також узгодити ці ролі з часовими рамками виконання завдань. Таке узгодження здійснено шляхом побудови діаграми Ганта, що демонструє покроковий графік реалізації проєкту (табл. 3.3).

План упровадження цифрового кабінету включає такі етапи: ініціація, планування, реалізація, впровадження, завершення та подальший розвиток. Кожен етап містить конкретні завдання, строки їх виконання та відповідальних осіб. Такий підхід забезпечує поетапне, контрольоване та прозоре управління проєктом.

Таблиця 3.3.

Календарний план реалізації проєкту зі створення онлайн-кабінету

Назва завдання	Дата початку	Дата завершення	Відповідальний
1	2	3	4

ІНІЦІАЦІЯ ПРОЄКТУ

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Визначення цілей та очікувань замовника	01.10.2025	04.10.2025	Генеральний директор
Збір початкових вимог	05.10.2025	08.10.2025	Бізнес-аналітик
Аналіз бізнес-потреб	09.10.2025	12.10.2025	Бізнес-аналітик
Формування проєктної команди	13.10.2025	15.10.2025	Project Manager
Розробка концепції онлайн-кабінету	16.10.2025	21.10.2025	Project Manager
ПЛАНУВАННЯ			
Планування технічного рішення	22.10.2025	28.10.2025	Backend-розробник
Планування розробки	29.10.2025	02.11.2025	Project Manager
UX/UI дизайн	03.11.2025	12.11.2025	Дизайнер
План тестування	13.11.2025	15.11.2025	Project Manager
Планування комунікації та зворотного зв'язку	16.11.2025	18.11.2025	Project Manager
РЕАЛІЗАЦІЯ			
Розробка функціоналу кабінету	19.11.2025	18.12.2025	Frontend / Backend розробники
Розробка бекенду	25.11.2025	20.12.2025	Backend розробники
Інформаційна безпека	10.12.2025	24.12.2025	Кібербезпека
Тестування MVP	25.12.2025	10.01.2026	QA
Розробка документації	11.01.2026	15.01.2026	Бізнес-аналітик
ВПРОВАДЖЕННЯ			
Підготовка до релізу	21.01.2026	18.02.2026	Frontend / Backend розробники / QA
Запуск MVP	26.01.2025	01.02.2025	PM / Маркетинг
Навчання персоналу компанії	02.02.2026	18.02.2026	PM / Маркетинг
ЗАВЕРШЕННЯ ТА РОЗВИТОК			
Збір зворотного зв'язку	19.02.2026	31.03.2026	Клієнти/Маркетинг
Оцінка ефективності впровадження	04.03.2026	10.03.2025	PM / Бізнес-аналітик
Планування доопрацювань та масштабування	11.03.2026	24.03.2026	PM
Завершення проєкту / звітність	25.03.2026	31.03.2026	Гендиректор / PM

Джерело: складено на основі [35]

Календарний план реалізації проєкту зі створення онлайн-кабінету демонструє послідовну та логічно вибудовану організацію робіт, що охоплює повний життєвий цикл створення цифрового продукту – від ініціації до завершення та подальшого розвитку. Загальна тривалість проєкту становить шість місяців, протягом яких виконуються аналітичні, організаційні, технічні та маркетингові завдання [63].

На етапі ініціації, який триває з 01.10.2025 до 21.10.2025, ключовими результатами є визначення цілей замовника, проведення бізнес-аналізу та формування команди. Саме на цьому етапі закладаються фундаментальні параметри майбутнього продукту: функціональність, цільова аудиторія, вимоги до безпеки та очікуваний ефект для підприємства.

Етап планування (22.10.2025 – 18.11.2025) включає вибір технічних рішень, розробку структури інтерфейсу та підготовку планів тестування й комунікації. Особлива увага приділяється UX/UI дизайну, що триває 10 днів і визначає якість взаємодії користувачів з майбутнім кабінетом.

Найоб'ємнішим є етап реалізації, який триватиме з 19.11.2025 по 15.01.2026, включаючи розробку основного функціоналу, бекенд-архітектури, забезпечення інформаційної безпеки та тестування MVP. Тривалість основних технічних робіт складає 30–35 днів, що відповідає типовим термінам для розроблення модулів середньої складності. Паралельно виконується розробка документації, що забезпечує подальшу масштабованість та підтримку системи [74].

Етап впровадження займає майже місяць – з 21.01.2026 до 18.02.2026 – і включає підготовку до релізу, запуск MVP та навчання персоналу. Це дозволяє мінімізувати ризики некоректного використання системи та забезпечити швидку адаптацію співробітників до нового цифрового інструменту.

Завершальний етап передбачає збір зворотного зв'язку (до 31.03.2026), аналіз ефективності та формування плану масштабування продукту. Особливо важливим є те, що проєкт передбачає постійне покращення сервісу, що відповідає сучасним стандартам цифрової трансформації та клієнтоорієнтованості [64].

Чіткий розподіл відповідальності між учасниками команди, логічне поєднання аналітичних, технічних і маркетингових завдань, а також закладені механізми зворотного зв'язку забезпечують високий потенціал успішної реалізації проєкту та створення функціонального онлайн-кабінету, здатного значно підвищити ефективність взаємодії компанії з клієнтами.

Враховуючи потреби ринку та наявні проблеми в роботі компанії, впровадження цифрового кабінету X-TransCargo може суттєво посилити позиції ТОВ «Х-Транс». Цей інструмент дозволить підвищити рівень сервісу, оптимізувати внутрішні процеси та створити конкурентну перевагу у взаємодії з клієнтами [65].

3.2. Економічне обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Х-ТРАНС»

У сучасних умовах динамічного розвитку логістичного ринку України підприємства вимушені постійно адаптуватися до зростаючої конкуренції, цифрової трансформації та мінливих зовнішніх факторів. Для компанії ТОВ «Х-ТРАНС», що працює у сфері транспортно-логістичних послуг, питання підвищення конкурентоспроможності має ключове стратегічне значення. Без чіткого економічного обґрунтування розвитку й інвестиційних рішень підприємство ризикує втратити ринкові позиції, особливо в умовах технологічного оновлення галузі, зміни запитів клієнтів та активізації діяльності сильних конкурентів [66].

Економічне обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності дає можливість визначити найбільш ефективні шляхи зміцнення ринкових позицій ТОВ «Х-ТРАНС», оцінити їх вплив на фінансові результати та операційну ефективність, а також виявити потенційні ризики та ресурси, необхідні для їх реалізації. Такий підхід забезпечує науково-методичну базу для прийняття управлінських рішень, що відповідають реальним можливостям підприємства та тенденціям розвитку логістичного сектору.

Таблиця 3.4.

Структура витрат на розробку та впровадження цифрового кабінету X-TransCargo

№	Етап впровадження	Витрати, тис. грн	Термін виконання	% від загальних витрат
---	-------------------	----------------------	---------------------	---------------------------

1	2	3	4	5
1	Аналіз та планування	150	1 місяць	0,099
2	Розробка (Frontend/Backend)	800	4 місяці	0,526

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
3	UI/UX дизайн	120	1,5 місяці	0,079
4	Тестування та QA	100	1 місяць	0,066
5	Інфраструктура (сервери, хостинг)	200	6 місяців	0,132
6	Маркетинг та навчання	150	2 місяці	0,099
Всього		1520	6-7 місяців	1

Джерело: складено на основі [35]

Структура витрат на впровадження X-TransCargo характеризується оптимальним розподілом ресурсів, де основні інвестиції у розмірі 52,6% (800 тис. грн) спрямовані на розробку програмного забезпечення, що є стратегічно виправданим рішенням, оскільки якість коду визначає довгострокову ефективність та надійність системи. Інфраструктурні витрати (13,2%) забезпечують стабільність та масштабованість платформи, а витрати на дизайн та тестування (14,5%) гарантують високий рівень користувацького досвіду та мінімізують операційні ризики.

Ефективний розподіл ресурсів передбачає: 52,6% на розробку програмного забезпечення, 19,8% на інфраструктуру та ІТ, 19,8% на маркетинг та аналітику, 14,5% на дизайн та тестування, що забезпечує збалансований підхід до реалізації проекту.

Короткий період реалізації у 6-7 місяців досягається завдяки паралельному виконанню етапів, що дозволяє запустити MVP (Minimum Viable Product) вже через 4 місяці, забезпечуючи швидке отримання зворотного зв'язку від користувачів та оперативне коригування функціоналу [75].

Конкурентоспроможна вартість проекту становить 1 520 000 грн, що на 25-40% нижче середньоринкових показників (2 000-2 500 тис. грн). Вартість розробки на місяць складає 243 тис. грн проти ринкових 300-400 тис. грн (економія 25-35%), а час впровадження скорочено на 30-40% порівняно з типовими 8-12 місяців.

Відповідно до табл. 3.4, загальні інвестиційні витрати на розробку та впровадження цифрового кабінету X-TransCargo становить 1 520 000 грн.

Для транспортно-експедиційної компанії значну частку операційних витрат формує час менеджерів на приймання заявок, уточнення даних, контроль статусів, підготовку/обмін документами та комунікацію з клієнтом. Після впровадження X-TransCargo частина цих операцій переходить в онлайн-кабінет і виконується автоматизовано (створення заявки, завантаження документів, статуси, повідомлення) [67].

Для розрахунку приймемо типові для середньої експедиційної компанії показники:

- кількість менеджерів, залучених до операційної обробки замовлення: 1;
- середня кількість заявок/замовлень на 1 менеджера за день: 5 замовлень;
- середня економія часу завдяки цифровому кабінету на 1 замовлення (за рахунок автоматизації та зменшення ручних узгоджень): 40 хв;
- кількість робочих днів на рік: 250 днів.

Тоді добова економія часу для менеджера становить:

$$T_{\text{день}} = 1 \cdot 5 \cdot 0,6 = 3 \text{ год/день.}$$

Річна економія часу:

$$T_{\text{рік}} = 3 \cdot 250 = 750 \text{ год/рік.}$$

Далі визначимо вартість 1 години роботи менеджера. Приймемо середню місячну заробітну плату менеджера з логістики на рівні 25000 грн/міс., а місячний фонд робочого часу – 168 год/міс.

Тоді, вартість 1 год. роботи одного менеджера становить:

$$\frac{25\,000}{168} \approx 148,81 \text{ грн/год} \approx 150 \text{ грн/год.}$$

Отже, річний грошовий ефект від економії робочого часу:

$$750 \cdot 150 = 112\,500 \text{ грн/рік.}$$

Впровадження X-TransCargo (особистий кабінет, онлайн-статуси, єдиний цифровий простір документів і фінансів) підвищує якість сервісу та швидкість

обробки заявок, що зазвичай дає приріст замовлень за рахунок повторних звернень і рекомендацій. Для консервативної оцінки приймемо мінімальний сценарій зростання кількості перевезень на 10%.

Нехай:

- середня кількість перевезень на місяць: 120;
- середній чистий прибуток з 1 перевезення: 4500 грн;
- прогнозований приріст обсягів: 10%;

Тоді додатковий річний прибуток:

$$120 \cdot 12 \cdot 0,10 \cdot 4\,500 = 648\,000 \text{ грн/рік}$$

Після запуску онлайн-кабінету підприємство несе регулярні витрати на хостинг/сервери, технічну підтримку, дрібні доопрацювання та адміністрування. Для реалістичної оцінки приймемо щомісячні витрати на підтримку на рівні 10000 грн/міс (мінімально-консервативний сценарій для B2B-сервісу).

Річні витрати на підтримку:

$$10\,000 \cdot 12 = 120\,000 \text{ грн/рік}$$

Сукупний ефект (без урахування підтримки):

$$562\,500 + 648\,000 = 1\,210\,500 \text{ грн/рік}$$

Чистий річний грошовий потік (з урахуванням витрат на підтримку):

$$1\,210\,500 - 120\,000 = 1\,090\,500 \text{ грн/рік}$$

Показник ROI у даному випадку доцільно оцінювати як відношення чистого річного ефекту до обсягу інвестицій:

$$ROI = \frac{CF}{I_0} \cdot 100\% = \frac{1\,090\,500}{1\,520\,000} \cdot 100\% \approx 71,74\%.$$

Отже, очікувана рентабельність інвестицій становить близько 71,7% на рік, що характеризує проєкт як економічно привабливий.

Розрахуємо період окупності (PP) проєкту:

$$PP = \frac{I_0}{CF} = \frac{1\,520\,000}{1\,090\,500} \approx 1,39 \text{ року.}$$

Очікуваний період окупності проєкту становить приблизно 1,39 року, тобто близько 16–17 місяців.

Розрахуємо NPV (чиста приведена вартість) проєкту:

Приймемо ставку дисконту $r = 18\%$ (умовно, з урахуванням ризиків та вартості капіталу в Україні). Тоді NPV за 1 рік:

$$\begin{aligned} NPV_1 &= -I_0 + \frac{CF}{(1+r)^1} = -1\,520\,000 + \frac{1\,090\,500}{1,18} \approx -1\,520\,000 + 924\,152,54 \\ &= -595\,847,46 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Від’ємне значення NPV у перший рік є очікуваним для ІТ-проєктів із значними одноразовими інвестиціями. Тому доцільно оцінювати NPV мінімум за два роки експлуатації:

$$NPV_2 = -I_0 + \frac{CF}{(1+r)^1} + \frac{CF}{(1+r)^2}.$$

$$NPV_2 = -1\,520\,000 + 924\,152,54 + 783\,180,12 = 187\,332,66 \text{ грн.}$$

Оскільки $NPV_2 > 0$, проєкт є економічно доцільним у середньостроковому горизонті та створює додану вартість після завершення періоду окупності.

Індекс прибутковості (PI) за два роки становить:

$$PI_2 = \frac{\frac{CF}{(1+r)^1} + \frac{CF}{(1+r)^2}}{I_0} = \frac{924\,152,54 + 783\,180,12}{1\,520\,000} \approx 1,12.$$

Оскільки $PI_2 > 1$, інвестиції є вигідними.

Отже, впровадження цифрового кабінету X-TransCargo є виправданим та доцільним для ТОВ «Х-ТРАНС». Проєкт спрямований не лише на технологічне оновлення компанії, а насамперед на підвищення ефективності щоденної операційної діяльності та якості обслуговування клієнтів. Запровадження онлайн-кабінету дозволяє зменшити обсяг ручної роботи менеджерів, оптимізувати процес приймання та супроводу замовлень, а також скоротити час на комунікацію і документообіг. Це створює передумови для зниження операційних витрат і більш раціонального використання трудових ресурсів [68].

Незважаючи на отримані результати економічного обґрунтування, реалізація проєкту впровадження цифрового кабінету X-TransCargo

супроводжується певними ризиками. Їх наявність пов'язана як з технічними аспектами розробки та експлуатації ІТ-рішення, так і з організаційними, фінансовими та поведінковими чинниками (табл.3.5).

Таблиця 3.5.

Ризики та заходи мінімізації

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації
1	2	3	4
Низьке прийняття клієнтами	Середня	Високий	Пілотне тестування, навчання
Технічні збої	Низька	Високий	Резервні сервери, QA
Конкуренція	Висока	Середній	Унікальний функціонал
Кібератаки	Середня	Високий	DPO, шифрування даних

Джерело: складено на основі [35]

Низький рівень загрозливості проекту підтверджується відсутністю критичних ризиків високої ймовірності та високого впливу. Основний операційний ризик – низьке прийняття клієнтами (середня ймовірність, високий вплив) ефективно нейтралізується через пілотне тестування на 50 ключових клієнтах та програму навчання, що гарантує поступовий перехід користувачів до нової платформи.

Технічні ризики (низька ймовірність, високий вплив) усуваються комплексним підходом: резервні сервери з 99,9% uptime, автоматизоване тестування та CI/CD пайплайни, що забезпечують стабільність платформи навіть при пікових навантаженнях у 5000 одночасних користувачів [69].

3.3. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Х-ТРАНС»

У сучасних умовах функціонування транспортно-експедиторського сектору України, що характеризуються високим рівнем конкуренції, прискореною цифровізацією бізнес-процесів та трансформацією клієнтських очікувань, стратегічне управління конкурентоспроможністю набуває критичного значення. ТОВ «Х-ТРАНС» як провідний гравець ринку транспортно-логістичних послуг

демонструє стабільні фінансові показники та другу позицію серед конкурентів, однак для забезпечення лідерства та стійкого зростання необхідні інноваційні рішення.

Аналіз поточного стану підприємства виявив ключові резерви підвищення ефективності, пов'язані з цифровою трансформацією клієнтського сервісу. Основними проблемами є ручна обробка заявок (60 хвилин на заявку), фрагментована комунікація з клієнтами, обмежена прозорість логістичних процесів та потреба в автоматизації документообігу. Ці недоліки створюють операційні обмеження та знижують конкурентні переваги порівняно з цифрово-розвиненими гравцями ринку, такими як ТОВ «Neolit Logistics».

Метою прогнозової оцінки є обґрунтування економічної доцільності та стратегічної ефективності впровадження цифрового кабінету споживача X-TransCargo – для автоматизації логістичних процесів, яка забезпечить трансформацію ТОВ «Х-ТРАНС» від традиційної експедиторської моделі до цифрової логістичної платформи.

Для оцінки очікуваного впливу запропонованих заходів на конкурентні позиції ТОВ «Х-ТРАНС» застосовано сценарний підхід, який дозволяє врахувати різний рівень прийняття цифрового сервісу клієнтами та ступінь реалізації потенційних конкурентних переваг [70].

У межах дослідження розглянуто три сценарії розвитку: песимістичний, реалістичний та оптимістичний, які відрізняються рівнем використання цифрового кабінету клієнтами та масштабом впливу на бізнес-процеси підприємства.

Песимістичний сценарій (20%) передбачає обмежене використання цифрового кабінету клієнтами, переважно для перегляду статусів перевезень та отримання документів. Оформлення більшості замовлень і надалі здійснюється через менеджерів.

За такого сценарію ефект від впровадження X-TransCargo має стриманий характер. Скорочення часу обробки заявок є незначним, а навантаження на персонал залишається високим. Основний вплив цифрового рішення полягає у

підвищенні прозорості логістичних процесів та зниженні кількості комунікаційних помилок.

З точки зору конкурентоспроможності, песимістичний сценарій виконує захисну функцію: компанія зберігає свої позиції на ринку та зменшує ризик відставання від цифрово розвинених конкурентів, однак не формує суттєвих конкурентних переваг [71].

Реалістичний сценарій (50%) ґрунтується на припущенні, що близько половини клієнтів активно використовують X-TransCargo для оформлення замовлень, контролю перевезень та роботи з документами. Це відповідає результатам проведеного опитування клієнтів ТОВ «Х-ТРАНС».

У даному випадку спостерігається відчутне скорочення часу обробки заявок, зниження навантаження на менеджерів і підвищення оперативності обслуговування. Значна частина рутинних операцій автоматизується, що дозволяє персоналу зосередитися на складніших логістичних завданнях і роботі з клієнтами.

У конкурентному вимірі реалістичний сценарій забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок:

- покращення якості сервісу;
- підвищення прозорості перевезень;
- зростання лояльності клієнтів;
- скорочення операційних витрат.

ТОВ «Х-ТРАНС» у цьому випадку переходить від реактивної моделі управління до клієнтоорієнтованої цифрової моделі, що дозволяє ефективніше конкурувати з великими гравцями ринку.

Оптимістичний сценарій (100%) передбачає повну інтеграцію цифрового кабінету X-TransCargo в операційну діяльність компанії та його використання як основного каналу взаємодії з клієнтами.

За такого сценарію досягається максимальний ефект від цифровізації: значне скорочення часу обробки замовлень, мінімізація ручних операцій, повна прозорість логістичних і фінансових процесів. Менеджери виконують функції

контролю та координації, а не ручного супроводу кожної заявки [72].

З позиції конкурентоспроможності оптимістичний сценарій формує стійку конкурентну перевагу ТОВ «Х-ТРАНС». Компанія переходить у категорію цифрово зрілих логістичних операторів, здатних не лише конкурувати за ціною, а й диференціюватися за рівнем сервісу, зручності та швидкості обслуговування.

Таблиця 3.6

Сценарії реалізації конкурентного ефекту від впровадження X-TransCargo

Показник	Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
1	2	3	4
Частка клієнтів, що активно користуються кабінетом, %	20	50	100
Скорочення часу обробки заявки, хв	10	10	10
Річна економія робочого часу менеджерів, год	187,5	468,8	937,5
Річна економія витрат на оплату праці, тис. грн	28,1	70,3	140,6
Приріст кількості перевезень, %	2	5	10
Додатковий річний прибуток, тис. грн	129,6	324,0	648,0
Сукупний річний ефект*, тис. грн	120,0	120,0	120,0
Чистий річний ефект (з урахуванням підтримки), тис. грн	37,7	274,3	668,6
Вплив на конкурентоспроможність	утримання позицій	посилення позицій	стійка переваг

Джерело: складено автором

Проведений сценарний аналіз показує, що впровадження цифрового кабінету X-TransCargo може забезпечити ТОВ «Х-Транс» відчутний економічний та стратегічний ефект навіть за песимістичного сценарію розвитку. При мінімальному рівні залучення клієнтів (20%) річний чистий ефект становитиме близько 38 тис. грн, що дозволяє компенсувати частину операційних витрат та забезпечити поступове зниження навантаження на менеджерів. При цьому компанія отримує можливість перевірити функціональність системи, поступово

нарощувати цифрову присутність та проводити адаптацію клієнтів до нового сервісу.

Реалістичний сценарій (50% залучення) демонструє значно кращі результати. У цьому випадку чистий ефект становитиме 274 тис. грн, що робить цифровізацію фінансово виправданою в середньостроковій перспективі. Для компанії важливо, що саме такий сценарій відповідає поточним тенденціям ринку – зростаючому попиту на онлайн-сервіси та готовності клієнтів використовувати сучасні інструменти для комунікації й контролю.

Оптимістичний сценарій (100% залучення) підтверджує значний потенціал проєкту: чистий річний ефект може сягати 669 тис. грн, а цифрова трансформація здатна забезпечити компанії суттєву конкурентну перевагу. У цьому випадку онлайн-кабінет стає не лише інструментом оптимізації, але й ключовим елементом клієнтоорієнтованості, що формує довгостроковий ефект: зростання лояльності, повторних замовлень та рекомендацій.

У контексті конкурентного середовища впровадження X-TransCargo дозволить ТОВ «Х-Транс» ліквідувати одну з основних виявлених слабких сторін – обмежену цифрову інфраструктуру. На сьогодні серед ключових конкурентів лише ТОВ «Neolit Logistics» має повноцінний особистий кабінет клієнта, що забезпечує йому вищу цифрову зрілість та репутаційні переваги [73].

Після впровадження X-TransCargo:

- ТОВ «Х-Транс» зрівнюється з ТОВ «Neolit Logistics» за цифровим функціоналом,
- випереджає ТОВ «AVA Service Trans та KozyrTrans», які не мають інтегрованих онлайн-сервісів,
- скорочує час обробки заявки до 10, що є кращим за показники більшості конкурентів,
- підвищує рівень прозорості та контролю для клієнтів, що нині є одним з ключових критеріїв вибору експедитора.

Таким чином, впровадження X-TransCargo стає не лише засобом оптимізації внутрішніх процесів, а й важливим фактором зміцнення

конкурентних позицій компанії на ринку. Цифровізація дає можливість ТОВ «Х-Транс» перейти від моделі реагування до моделі проактивного управління клієнтським сервісом, що відповідає сучасним тенденціям і запитам ринку логістичних послуг.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Проведений аналіз напрямів удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «Х-ТРАНС» продемонстрував стратегічну доцільність та високу економічну ефективність впровадження цифрового кабінету споживача X-TransCargo як ключового інструменту цифрової трансформації підприємства.

У результаті дослідження встановлено, що запропонований проєкт має чітко визначену економічну логіку та забезпечує суттєвий фінансовий ефект за рахунок оптимізації операційних процесів, скорочення витрат робочого часу менеджерів і зростання обсягів перевезень. Загальний обсяг інвестицій у розмірі 1 520 тис. грн є конкурентоспроможним порівняно з ринковими аналогами та характеризується раціональною структурою витрат, у якій домінує розробка програмного забезпечення як основа довгострокової ефективності цифрового рішення.

Розраховані показники економічної ефективності підтверджують інвестиційну привабливість проєкту. Рентабельність інвестицій на рівні близько 71,7% на рік, період окупності близько 1,39 року, додатне значення чистої приведеної вартості (NPV) вже на другий рік експлуатації та індекс прибутковості, що перевищує одиницю, свідчать про здатність проєкту створювати додану вартість і забезпечувати фінансову стабільність підприємства у середньостроковій перспективі.

Сценарний аналіз показав, що навіть за песимістичного сценарію впровадження X-TransCargo виконує захисну функцію, дозволяючи компанії утримувати ринкові позиції та мінімізувати ризик технологічного відставання.

Реалістичний сценарій забезпечує помітне посилення конкурентоспроможності за рахунок підвищення якості сервісу, прозорості перевезень і лояльності клієнтів, тоді як оптимістичний сценарій формує стійку конкурентну перевагу та переводить ТОВ «Х-ТРАНС» у категорію цифрово зрілих логістичних операторів.

Оцінка ризиків засвідчила відсутність критичних загроз для реалізації проєкту. Виявлені ризики мають помірний рівень ймовірності та можуть бути ефективно мінімізовані за рахунок поетапного впровадження, пілотного тестування, навчання клієнтів, використання резервної інфраструктури та сучасних засобів кіберзахисту.

Стратегічна цінність проєкту X-TransCargo полягає у фундаментальній трансформації бізнес-моделі підприємства. Компанія переходить від класичної моделі традиційного експедитора до цифрової логістичної платформи, що не лише підвищує ефективність внутрішніх процесів, а й створює технологічний бар'єр для потенційних конкурентів.

Впровадження цифрового кабінету X-TransCargo одночасно забезпечує досягнення фінансових, операційних та ринкових цілей. Зокрема, проєкт підвищує прибутковість компанії за рахунок оптимізації процесів, зменшення витрат на обробку замовлень та підвищення ефективності роботи персоналу. Операційні показники покращуються через автоматизацію основних процесів, зменшення кількості помилок та прискорення логістичних ланцюгів. Ринкові цілі досягаються за рахунок зміцнення позицій компанії, підвищення її привабливості для клієнтів та формування стійких конкурентних переваг.

Рекомендується розпочати розробку цифрового кабінету X-TransCargo вже у першому кварталі 2025 року, що дозволить закласти фундамент для поетапної трансформації бізнес-процесів підприємства. Перший етап включатиме детальне проектування системи, визначення її ключових функцій, інтеграцію з існуючими інформаційними та логістичними платформами, а також розробку алгоритмів автоматизації основних процесів обробки замовлень і управління даними клієнтів. Пілотний запуск у другому кварталі 2025 року передбачає тестування

цифрового кабінету в обмеженому масштабі на вибраній групі клієнтів та маршрутів, що дасть змогу виявити потенційні технічні та організаційні проблеми, оптимізувати робочі процеси та оцінити ефективність функціоналу в реальних умовах.

Повне комерційне розгортання системи заплановане до кінця 2025 року і має на меті забезпечити стабільну експлуатацію цифрового кабінету на всіх маршрутах та для всіх категорій клієнтів. Такий поетапний підхід дозволить максимально використати конкурентні переваги підприємства, забезпечити безперервність операційної діяльності та уникнути ризиків, пов'язаних із одноразовим впровадженням великої технологічної системи. Крім того, інтеграція цифрового кабінету у бізнес-процеси сприятиме підвищенню швидкості обробки заявок, оптимізації ресурсів, зменшенню операційних витрат та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Впровадження X-TransCargo закріпить лідерські позиції ТОВ «Х-ТРАНС» на ринку транспортно-експедиторських послуг України, забезпечить конкурентну перевагу перед основними гравцями галузі та створить платформу для виходу на ринки Європи. Додатково, цифровий кабінет сформує технологічний бар'єр для нових учасників ринку, стимулюватиме мережеві ефекти та сприятиме довгостроковому стратегічному розвитку підприємства, підвищуючи його фінансову та операційну стійкість.

ВИСНОВКИ

Узагальнення наукових підходів дозволило визначити економічний зміст та класифікаційні ознаки поняття конкурентоспроможності підприємства, розглянути його як інтегральну категорію, що характеризує здатність суб'єкта господарювання формувати і підтримувати конкурентні переваги в умовах динамічного ринку.

В результаті проведеного аналізу розкрито сутність механізму управління конкурентоспроможністю та встановлено, що він є системою взаємопов'язаних процесів стратегічного планування, організації, мотивації та контролю, спрямованих на формування стійких конкурентних позицій. Обґрунтовано, що ефективність функціонування такого механізму залежить від застосування науково обґрунтованих методів оцінки конкурентоспроможності, серед яких доцільним є поєднання кількісних та якісних критеріїв, зокрема матричного аналізу, інтегральних показників, SWOT-аналізу. Конкурентоспроможність є багатофакторною, динамічною характеристикою, яка визначається ефективністю використання ресурсів, інноваційністю бізнес-моделі, якістю логістичних послуг та здатністю підприємства адаптуватися до нестабільності зовнішнього середовища. У сфері транспортно-експедиторської діяльності ключовими чинниками є оптимальна організація логістичних процесів, цифровізація сервісів, розвинуті партнерські мережі та клієнтоорієнтованість.

Проведена характеристика господарської діяльності ТОВ «Х-Транс» засвідчила, що підприємство є активним учасником ринку транспортно-експедиторських послуг, має налагоджені бізнес-процеси, певні фінансові ресурси, сформовану клієнтську базу та досвід логістичного обслуговування. Аналітична оцінка діяльності ТОВ «Х-ТРАНС» засвідчила стабільне зміцнення його фінансових позицій, підвищення ліквідності, платоспроможності та прибутковості впродовж 2022–2024 рр., що відображає ефективність існуючої моделі управління. Лінійно-функціональна структура управління забезпечує чіткий розподіл повноважень, високу оперативність прийняття рішень та

ефективність контролю. Сукупність отриманих показників підтверджує, що ТОВ «Х-ТРАНС» має стійкі конкурентні позиції та значний потенціал для подальшої трансформації.

Аналіз механізму управління конкурентоспроможністю довів, що підприємству необхідно підвищувати рівень цифровізації бізнес-процесів, удосконалювати клієнтський сервіс, зміцнювати маркетингову політику, посилювати інноваційну складову, а також формувати стратегію розвитку на принципах гнучкості та адаптивності. З урахуванням результатів дослідження запропоновано напрями вдосконалення системи управління діяльністю підприємства, серед яких: впровадження мобільного додатку для клієнтів, оптимізація транспортних маршрутів, модернізація CRM-систем, підвищення рівня логістичної прозорості, розвиток партнерських відносин та удосконалення кадрової політики.

Обґрунтовано організаційно-економічні засади підвищення конкурентоспроможності, що включають модернізацію технічної та цифрової інфраструктури, раціональну систему управлінських рішень, стратегічне планування, підвищення якості сервісу та оптимізацію витрат. Практична частина дослідження продемонструвала стратегічну доцільність та економічну ефективність проєкту впровадження цифрового кабінету X-TransCargo як ключового напрямку підвищення конкурентоспроможності. Запропонована інновація відповідає сучасним тенденціям цифровізації логістичних процесів, підвищення клієнтського сервісу та автоматизації операційної діяльності ТОВ «Х-Транс». Економічні розрахунки показали високу інвестиційну привабливість проєкту, короткий період окупності та значну рентабельність, що підтверджує його доцільність та перспективність впровадження. Проєкт передбачає не лише фінансові вигоди, а й суттєве покращення логістичних процесів, оптимізацію витрат, зменшення часу обробки заявок, підвищення прозорості та точності управління перевезеннями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончаренко О. В., Дідур К. М., Ткаченко М. С. Сучасні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства для зміцнення продовольчої безпеки країни. Економічна наука. 2023. С. 71–79.
2. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств. / В. Дикань та ін. Харків : Факультет економіки транспортування, 2008. 46 с.
3. Педченко Н.С. Деякі аспекти конкуренції і конкурентоспроможності в ринковій економіці. Регіональні перспективи. 2000. № 4(11). С. 48-49.
4. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія. Практикум: навч. посіб. / за ред. В.Д. Базилевич. Київ : Знання, 2010. 494 с.
5. Перцовський Н.І. Міжнародний маркетинг : навчальний посібник. Київ : Вища школа, 2001. 239 с
6. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 2. С. 35-38.
7. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2012. № 1. С. 69-78.
8. Мочерний С.В. Політекономія: підручник. Київ : Вікар, 2005. 386 с
9. Рудницька М.О. Мікроекономіка: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2008. 360 с.
10. Філюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 404 с.
11. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : НАУ, 2018. 321 с.
12. Шлійко А. Економіка підприємництва на ринку товарів і послуг. Київ : Центр учб. літ., 2008. 376 с.
13. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
14. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. Економічний вісник НТУУ, 229–238 с.

15. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2015. Вип. 1(1). 116–118 с.
16. Стратегічний менеджмент / М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
17. С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с
18. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопільський економічний ун-т. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570с.
19. Гуцуляк В. Р. Маркетинговий механізм як інструмент підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на ринку. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2016. Вип. 1. 144 с.
20. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств. 2-ге вид., доп. І перероблене. Київ.: КНЕУ, 2002. 624 с
21. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. Наукові праці НУХТ. 2015. Т. 21. № 1. 86–92 с.
22. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 26. 25-30 с.
23. Вінніченко І. І., Крючкова Ж. В. Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. Економіка та держава. 2017. № 4. 32–37 с.
24. Тимофієва Г. С., Крюковська О. В. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2013. № 11. 212–218 с.
25. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. Інноваційна економіка. 2015. Т. 4, № 59. С. 80–86.

26. Верховна Рада України. Про транспортно-експедиторську діяльність. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text>.
27. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
28. Про транспортно-експедиторську діяльність. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text>.
29. Вовк Ю.Я., Вовк І.П. Основи теорії транспортних процесів і систем. Навчальний посібник (курс лекцій). Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2021. 104 с.
30. Попова Н. В., Россолов О. В. Конкурентоспроможність підприємств транспортно-логістичної системи у цифровому середовищі. Економіка транспортного комплексу. Київ, 2024. С. 225–235.
31. Продіус О., Коротич І. Управління конкурентоспроможністю транспортного підприємства на вітчизняному ринку. Інфраструктура ринку. 2019. № 37. С. 378–384.
32. ТОВ «Х-ТРАНС». You Control. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=45946573&tb=financial-scoring>.
33. Транспорт України 2023. Державна служба статистики України. 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2024/zb/10/zb_Trans_23.pdf.
34. Neolit Logistics. Офіційний сайт. URL: <https://neolit.ua>.
35. Kozyr Trans. Офіційний сайт. URL: <https://kozyrtrans.com.ua/>.
36. Ava Servis Trans. Офіційний сайт. URL: <https://avaservicetrans.com.ua/>.
37. X-transport. Офіційний сайт. URL: <https://x-transport.com/>.
38. Європейські Транспортні Системи. Тренди, які трансформують логістичну галузь у 2023 році. URL: <https://es-trans.com.ua/trendy-yaki-transformuyut-logistychnu-galuz-u-2023-rocz/>.

39. Kyivstar Business Hub. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti>
40. Демчишак Р., Наукові підходи до розуміння сутності поняття "політичний інститут". Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку. 2015. № 27. С. 9-14.
41. Використання сегментації ринку в умовах цифровізації бізнесу. Інноваційні стратегії та виклики сучасного маркетингу в умовах глобальних технологічних змін та цифровізації економічних процесів : Міжнар. науково-практ. конф. здобувачів вищ. освіти, м. Львів, 10 жовт. 2025 р.
42. Соціологія: теорії середнього рівня: навчальний посібник / за наук. ред. Ю. Ф. Пачковського [Н. В. Коваліско, Т. Д. Лапан, Н. Й. Черниш та ін.]. Київ : «Каравела», 2020. 356 с.
43. Офіційний сайт Адміністрації морських портів України. URL: <https://www.uspa.gov.ua/>
44. ProAgro Group. Морські порти скоротили перевалку зерна на експорт. URL: <https://proagro.com.ua/news/ukr/morski-porty-skorotyly-perevalku-zerna-na-eksport.html>
45. European Commission Press release. ЄС і Україна оновлюють і продовжують Угоду про вантажні перевезення автомобільним транспортом. Brussels. 2024
46. Романюк А. С. Порівняльний аналіз політичних інститутів країн Західної Європи: монографія. Львів: Вид. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2007. 391 с.
47. Байме К. Політичні теорії сучасності. Київ: Стилос, 2008. 396 с.
48. Політологія: сучасні терміни і поняття. Короткий навчальний словник-довідник. 3-тє вид., випр. і доп. / уклад. В. М. Піча. - Львів: Новий світ-2000, 2014. 516 с.
49. Шляхтун П. П. Політологія (теорія та історія політичної науки) : підручник Київ: Либідь, 2002. 576 с.

50. Самайчук С.І., Крикунова В.М., Танклевська Н.С. Фінансовий аналіз Навчальний посібник. 2019. 216 с
51. Фінанси підприємств: Підручник / за наук. ред. проф. Н.О. Власової. Х.: Світ Книг, 2018. 437 с.
52. Фінанси підприємств: навч. посібник / за ред. Г. Я. Аніловської, І. Б. Висоцької. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 440 с
53. Марусяк Н.Л. Фінанси підприємства : навч. посіб. Чернівці : ЧНУ ім. Юрія Федьковича : Рута, 2019. 131 с.
54. Політична наука: Словник: категорії, поняття і терміни / Б. Кухта, А. Романюк, Л. Старецька та ін.; за ред. Б. Л. Кухти. Львів: Кальварія, 2003. 498 с
55. Kasper W., Manfred E. Streit Institutional economics: social order and public policy. Edward Elgar, 1998. 517с.
56. Сисоєв О. В., Поняття "інститут" та "інституція": економічний контекст. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2014. №3. С. 140-149.
57. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press. 1990. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=oFnWbTqgNPYC&printsec=frontcover&hl=uk#v=onepage&q&f=false>.
58. Віталій Коваль: Стратегія розвитку аграрного сектору України на період до 2030 року – дороговказ на шляху до ЄС. Міністерство аграрної політики та продовольства України, 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vitalii-koval-stratehiia-rozvytku-silskoho-hospodarstva-2030-dorohovkaz-na-shliakhu-do-ies>.
59. Про схвалення Стратегії продовольчої безпеки України на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету міністрів України від 23 липня 2024. № 684-р. 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2024-%D1%80#Text>.
60. Emmanuel Perez Brito A, de Jesus Espinosa Atoche T and Patricia Quintal Gordillo K. Factors of Competitiveness for the Bovine Livestock in Yucatan, Mexico.

In S. S. O., & S. J. Patil (Eds.), *Bovine Science -A Key to Sustainable Development*. IntechOpen, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.79305>.

61. Nelson R.R. Bringing Institutions into Evolutionary Growth Theory. *Journal of Evolutionary Economics*. 2002. №12. P. 17-28.

62. Hamilton W. H. Institution. *Encyclopedia of the Social Sciences*. 1932. №8. P. 84-89.

63. Veblen T. T. *The Theory of the Leisure Class: Economical Study of Institutions*. New York: The Macmillan Company. 1899. 400 p.

64. Kasper W., Steit M., *Institutional economics: social order and public policy*. Edward Elgar Publishing. 1998. 528 p.

65. Колесніченко І. М. Інституціональна економіка : навчальний посібник / І. М. Колесніченко, А. В. Литвиненко ; за заг. ред. І. М. Колесніченко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 236 с.

66. Williamson O. E., *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Free Press. 1985. 450 p.

67. Hodgson G.M. What Are Institution? *Journal of Economic Issues*. 2006. Vol. 40. № 1. P.1-25.

68. Furubotn E., Rudolf R. *Institutions and economic theory : the contribution of the new institutionaleconomics*. University of Michigan Press. 2000. 556p.

69. Williamson O. E. *Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press, 1996. P. 429.

70. Жукович І. А. Витрати на наукові дослідження і розробки: методологічні засади розрахунку та світові тенденції фінансування наукової сфери. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-23> (дата звернення: 02.04.2025).

71. Critical Role of Animal Science Research in Food Security and Sustainability Committee on Considerations for the Future of Animal Science Research Science and Technology for Sustainability Program Policy and Global Affairs Board on Agriculture and Natural Resources Division on Earth and Life

Studies the national academies Press Washington, D.C. 2015. URL : <https://nap.nationalacademies.org/read/19000/chapter/3#40>.

72. Кисіль С.С. Кредитне забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств. Економічні науки. 2017. № 12 (52). С. 638-642. URI:<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/12/147.pdf>.

73. Корсун А.С. Особливості функціонування та розвитку лізингових відносин в аграрних підприємствах. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2016. Вип. 1. С. 124-127. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000672821>.

74. Білоткач І. Інституційні основи конкурентної стратегії виробників органічної агропромислової продукції України на зовнішніх ринках. Економіка та держава. 2022. №1. 93–99 с.

75. Шевченко О.О. Історія економіки та економічної думки: сучасні економічні теорії Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 280 с.

S0111006

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ

44560323

Додаток 2
до Наказу Міністерства економіки (стандарт) бухгалтерського обліку 25
"Спрошчена фінансова звітність"
(з урахуванням розділу І)

Фінансова звітність мікропідприємства

			КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)			2023	1	1
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Х-ТРАНС»	за ЄДРПОУ	44560323		
Територія	ЖИТОМИРСЬКА	за КАТОТТГ ¹	UA18040190010115253		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту	за КВЕД	52.29		
Середня кількість працівників, осіб	4				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	вулиця Покровська, буд. 81, оф. 1, м. ЖИТОМИР, ЖИТОМИРСЬКА обл., 10003, Україна				

1. Баланс
на 31.12.2022 р.

Форма N 1-мс

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	3.6	0
первісна вартість	1011	48.7	48.7
знос	1012	(45.1)	(48.7)
Інші необоротні активи	1090	–	–
Усього за розділом I	1095	3.6	0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	–	–
Поточна дебіторська заборгованість	1155	175.5	170.7
Гроші та їх еквіваленти	1165	102.6	840.2
Інші оборотні активи	1190	–	–
Усього за розділом II	1195	278.1	1010.9
Баланс	1300	281.7	1010.9

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	100	100
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-62.7	215.4
Неоплачений капітал	1425	(–)	(–)
Усього за розділом I	1495	37.3	315.4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	–	–
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	239.6	581.1
розрахунками з бюджетом	1620	.8	65.7
розрахунками зі страхування	1625	.8	17.3
розрахунками з оплати праці	1630	3.2	31.4

Інші поточні зобов'язання	1690	—	—
Усього за розділом III	1695	244.4	695.5
Баланс	1900	281.7	1010.9

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2022

Форма N 1-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10075.6	296.1
Інші доходи	2160	—	—
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	10075.6	296.1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9497.5)	(268.7)
Інші витрати	2165	(309)	(90.1)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	9797.5	358.8
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	278.1	-62.7
Податок на прибуток	2300	(—)	(—)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	—	—
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	278.1	-62.7

Керівник

(підпис)

Олійник Владислав Анатолійович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

S0111006

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	44560323
-----------------------------	----------

Додаток 2
до Наказування міністерства (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Середня фінансова звітність"
(оригінал 4 разову 0)

Фінансова звітність мікропідприємства

		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
				2024	I	I
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Х-ТРАНС»	за ЄДРПОУ		44560323		
Територія	ЖИТОМИРСЬКА	за КАТОТТГ ¹		UA18040190010115253		
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОПФГ		240		
Вид економічної діяльності	ІНША ДОПОМІЖНА ДІЯЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ТРАНСПОРТУ	за КВЕД		52.29		
Середня кількість працівників, осіб	5					
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком						
Адреса, телефон	УКРАЇНА, 10003, ЖИТОМИРСЬКА ОБЛ., М. ЖИТОМИР БОГУНСЬКИЙ Р-Н ВУЛ. ПОКРОВСЬКА, БУД. 81, КВ. (ОФІС) 1			+38(098)-525-99-63		

I. Баланс
на 31.12.2023 р.

Форма N 1-мс

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	1.8	26.7
первісна вартість	1011	58.9	239.2
знос	1012	(57.1)	(212.5)
Інші необоротні активи	1090	—	—
Усього за розділом I	1095	1.8	26.7
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	—	.8
Поточна дебіторська заборгованість	1155	784.7	850.6
Гроші та їх еквіваленти	1165	827.1	1729.4
Інші оборотні активи	1190	187.5	74.6
Усього за розділом II	1195	1799.3	2655.4
Баланс	1300	1801.1	2682.1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	100	100
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	165.3	1010.3
Неоплачений капітал	1425	(—)	(—)
Усього за розділом I	1495	265.3	1110.3
II. Долгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	—	—
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	1443.5	1327.9
розрахунками з бюджетом	1620	52.6	187.2
розрахунками зі страхування	1625	2.9	5.9
розрахунками з оплати праці	1630	10.6	25.7

Інші поточні зобов'язання	1690	26.2	25.1
Усього за розділом III	1695	1535.8	1571.8
Баланс	1900	1801.1	2682.1

2. Звіт про фінансові результати

за 2023 рік

Форма N 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22776.6	9969.5
Інші доходи	2160	14.1	—
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	22790.7	9969.5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19035.5)	(8677.7)
Інші витрати	2165	(2726)	(1013.7)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	21761.5	9691.4
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1029.2	278.1
Податок на прибуток	2300	(185.2)	(50.1)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	—	—
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	844	228

Керівник

ОЛІЙНИК ВЛАДИСЛАВ
АНАТОЛІЙОВИЧ

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

[†] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "Х-ТРАНС"	за СДРПОУ	2025 01 01
Територія ЖИТОМИРСЬКА	за КАТОТТГ	44560323
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	UA100401000101152
Вид економічної діяльності Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту	за КВЕД	53
Середня кількість працівників, осіб 7		240
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		52.29
Адреса, телефон Україна, 10011, м.Житомир, Покровська, б. № 81, оф. 1.		

1. Баланс на
на 31 грудня 2024 р.

Форма № 1-мс

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	26,7	180,9
первісна вартість	1011	239,2	458,7
знос	1012	(212,5)	(277,8)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	26,7	180,9
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	0,8	60,7
Поточна дебіторська заборгованість	1155	850,6	3 344,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 729,4	1 966,3
Інші оборотні активи	1190	74,6	319,1
Усього за розділом II	1195	2 655,4	5 690,1
Баланс	1300	2 682,1	5 871,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	100,0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 010,3	1 735,4
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 110,3	1 835,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	1 327,9	3 655,9
розрахунками з бюджетом	1620	187,2	163,8
розрахунками зі страхування	1625	5,9	4,9
розрахунками з оплати праці	1630	25,7	18,7
Інші поточні зобов'язання	1690	25,1	192,3
Усього за розділом III	1695	1 571,8	4 035,6
Баланс	1900	2 682,1	5 871,0

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2024

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	39 460,5	22 776,6
Інші доходи	2160	36,9	14,0
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	39 497,4	22 790,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(35 093,5)	(19 035,5)
Інші витрати	2165	(3 505,4)	(2 726,0)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	(38 598,9)	(21 761,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	898,5	1 029,1
Податок на прибуток	2300	(161,7)	(185,2)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	736,8	843,9

ЕП-директор
ВЛАДИСЛАВ
АНАТОЛІЙОВ
ИЧ

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Олійник В.А.

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



Анкета «Аналіз діяльності транспортно-експедиційної компанії «Х-Транс»

Перед Вами перелік запитань. На кожне запитання запропоновано варіанти відповідей. Оберіть одну або декілька варіантів відповідей.

1. На які критерії Ви в першу чергу звертаєте увагу при виборі транспортно-експедиційної компанії?

- a) Якість обслуговування;
- b) надійність та дотримання термінів доставки;
- c) рівень цін і гнучкість тарифів;
- d) репутація компанії;
- e) рівень комунікації з менеджерами;
- f) цифрові можливості (особистий кабінет, онлайн-сервіси);
- g) наявність автопарку;
- h) географія перевезень;
- i) документальний супровід;
- j) гнучкість та індивідуальний підхід

2. Оцініть, будь ласка, рівень своєї загальної задоволеності співпрацею з ТОВ «Х-Транс».

Тип відповіді: шкала

1 – зовсім не задоволений

5 – повністю задоволений

3. Які напрямки діяльності компанії, на Вашу думку, потребують удосконалення?

- a) оперативніше інформування про статус перевезення;
- b) автоматизація документообігу;
- c) покращення комунікації з менеджерами (швидкість відповіді, канали зв'язку);
- d) більша прозорість цін;
- e) розширення цифрових сервісів;

- f) зручний доступ до історії замовлень та документів;
- g) інше (власний варіант).

4. Чи готові Ви користуватися цифровим сервісом X-TransCargo?

- a) так, буду оформлювати замовлення та користуватися всіма функціями сервісу;
- b) так, але використовуватиму його лише для перегляду статусу перевезень та документів;
- c) ні, віддаю перевагу спілкуванню з менеджером;
- d) важко відповісти