МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
_____ *Кириленко О.М.*
“___” _____2020

К В А Л І Ф І К А Ц І Й Н А Р О Б О Т А
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«МАГІСТР»

Тема: Управління конкурентоспроможністю ТОВ «ФТП» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності

Виконала: *Ніколаєва Дар'я Сергіївна/*

Керівник: к.е.н., доц. Коваленко Юлія Олександрівна

Консультанти з розділів: _____
_____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ Коваленко Ю.О.

_____ Серьогін С.С.

Київ-2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Кириленко О.М.
"___" _____ 2020

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студентки

Ніколаєвої Дар'ї Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: ***Управління конкурентоспроможністю ТОВ «ФТП» при здійсненні ЗЕД***

затверджена наказом ректора від 01.10.2020 , № ***1847/ст***

2. Термін виконання кваліфікаційної роботи: з «05» жовтня 2020 до «20» грудня 2020

3. Вихідні данні до кваліфікаційної роботи: ***наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців, бухгалтерська та статистична звітність ТОВ «ФТП», нормативно-правова та законодавча база України, Інтернет-ресурси***

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: ***вивчити та проаналізувати сутність управління конкурентоспроможністю підприємства, особливості оцінки можливостей розвитку підприємства, здійснити аналіз фінансово-економічної та збутової діяльності ТОВ «ФТП»; провести аналіз діяльності ТОВ «ФТП» та аналіз конкурентоспроможності підприємства на українському ринку, запропонувати шляхи розвитку конкурентоспроможності ТОВ «ФТП» та обґрунтувати шляхи їх реалізації.***

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ:табл.-4, рис. –3, формули-2

Аналітико-дослідницький розділ: табл. –7, рис –7

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. –8, рис. –2

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір і проведення аналізу бухгалтерської звітності ТОВ «ФТП»	05.10.2020 - 08.10.2020	виконано
2.	Визначення та аналіз особливостей управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі	09.10.2020- 15.10.2020	виконано
3.	Визначення основних напрямків управління конкурентспоможністю ТОВ «ФТП»	до 25.10.2020	виконано
4.	Оформлення списку літературних джерел, які використані в результаті аналізу основних напрямків управління конкурентоспроможністю підпримства на міжнародних ринках	до 29.10.2020	виконано
5.	Підготовка та оформлення аналітико-дослідницького розділу кваліфікаційної роботи	до 01.11.2020	виконано
6.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	до 05.11.2020	виконано
7.	Вибір напрямків удосконалення конкурентоспроможності підприємства та їх реалізація, обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі, розрахунки основних економічних показників	до 25.11.2020	виконано
8.	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	до 01.12.2020	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації кваліфікаційної роботи	до 05.12.2020	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту кваліфікаційної роботи та попередній захист кваліфікаційної роботи на випусковій кафедрі	до 12.12.2020	виконано

Студентка_____(Ніколаєва Д.С)

Керівник кваліфікаційної роботи_____ (Коваленко Ю.О)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;

КВЕД- класифікація видів економічної діяльності;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

УКТ ЗЕД – український класифікатор товарів;

Ф№1 – форма № 1 балансу підприємства (звіт про фінансовий стан);

Ф№2 – форма № 2 (звіт про фінансові результати).

АНОТАЦІЯ

У результаті проведення дослідження надані пропозиції щодо управління конкурентоспроможністю ТОВ «ФТП» при здійснені ЗЕД на українському ринку для посилення його конкурентних позицій.

У вступі визначається актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет, мета та задачі майбутніх досліджень.

У першому розділі розглядається сутність конкурентоспроможності, її економічний зміст та основні фактори конкурентоспроможності, що впливають на конкурентоспроможність фірми, визначені методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки та специфіка управління конкурентоспроможністю транспортно-логістичних підприємств.

У другому розділі розглянуто організаційно-економічну характеристику підприємства та його фінансовий стан, проведено аналіз та оцінку конкурентоспроможності послуг підприємства, здійснено аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ФТП».

У третьому розділі визначено етапи оцінки ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності та напрями реалізації конкурентних переваг для підвищення конкурентоспроможності підприємства, також визначена оцінка впливу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ФТП».

У висновку зазначені основні висновки щодо виконаного дослідження і надані конкретні пропозиції щодо реалізації завдань кваліфікаційної роботи.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, зовнішньоекономічна діяльність, транспортна логістика.

АННОТАЦИЯ

В результате проведения исследования представлены предложения по управлению конкурентоспособностью ООО «ФТП» при осуществлении ВЭД на украинском рынке для усиления его конкурентных позиций.

Во введении определяется актуальность темы квалификационной работы, объект, предмет, цель и задачи будущих исследований.

В первой главе рассматривается сущность конкурентоспособности, ее экономическое содержание и основные факторы конкурентоспособности, что влияют на конкурентоспособность фирмы, определенные методы оценки международной конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики и специфика управления конкурентоспособностью транспортно-логистических предприятий.

Во второй главе рассмотрены организационно-экономическую характеристику предприятия и его финансовое состояние, проведен анализ и оценку конкурентоспособности услуг предприятия, осуществлен анализ внешнеэкономической деятельности ООО «ФТП».

В третьем разделе определены этапы оценки эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности и направления реализации конкурентных преимуществ для повышения конкурентоспособности предприятия, также определена оценка влияния мер по повышению конкурентоспособности ООО «ФТП».

В заключении указаны основные выводы по выполненного исследования и даны конкретные предложения по реализации задач квалификационной работы.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, внешнеэкономическая деятельность, транспортная логистика.

ANNOTATION

As a result of the study, proposals were presented for managing the competitiveness of LLC "FTP" in the implementation of foreign economic activity in the Ukrainian market to strengthen its competitive position.

The introduction defines the relevance of the topic of qualification work, the object, subject, purpose and objectives of future research.

The first chapter examines the essence of competitiveness, its economic content and the main factors of competitiveness that affect the competitiveness of a firm, certain methods for assessing the international competitiveness of an enterprise in a market economy and the specifics of managing the competitiveness of transport and logistics enterprises.

In the second chapter, the organizational and economic characteristics of the enterprise and its financial condition are considered, the analysis and assessment of the competitiveness of the services of the enterprise is carried out, the analysis of the foreign economic activity of LLC "FTP" is carried out.

The third section defines the stages of assessing the effectiveness of measures to improve competitiveness and the direction of the implementation of competitive advantages to increase the competitiveness of the enterprise, as well as the assessment of the impact of measures to increase the competitiveness of LLC "FTP".

In the conclusion, the main conclusions on the research performed are indicated and specific proposals are given for the implementation of the tasks of qualification work.

Key words: competition, competitiveness, economic efficiency, transport logistics.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 9
РОЗДІЛ1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА..... 12
1.1 Економічний зміст та основні фактори конкурентоспроможності підприємства..... 12
1.2 Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства 21
1.3 Специфіка управління конкурентоспроможністю транспортно-логістичних підприємств..... 28
Висновки до розділу 1 37
РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «ФТП»..... 39
2.1 Загальна характеристика діяльності транспортно-логістичної компанії ТОВ «ФТП»..... 39
2.2 Аналіз фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «ФТП»..... 45
2.3 Управління конкурентними позиціями ТОВ «ФТП» на зовнішніх ринках.. 56
Висновки до розділу 2 68
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ФТП» ПРИ ЗДІЙСНЕНІ ЗЕД..... 70
3.1 Оцінка ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ФТП» при здійсненні ЗЕД..... 70
3.2 Напрями реалізації конкурентних переваг для підвищення конкурентоспроможності підприємства..... 80
3.3 Оцінка впливу заходів з підвищення конкурентоспроможності на розвиток зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ФТП» 87
Висновки до розділу 3 91
ВИСНОВКИ..... 92
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ..... 95
ДОДАТКИ..... 105

ВСТУП

На сучасному етапі економічного розвитку проблема конкурентоспроможності займає центральне місце в економічній політиці держави. Конкурентні переваги організації закладаються вже на стадії постановки цілей і розробки стратегії. Якщо ще недавно діяльність більшості підприємств була спрямована на завоювання частки ринку, то сьогодні провідні компанії зміщують акценти в стратегії свого розвитку на збільшення числа постійних клієнтів. Навряд чи процес формування і реалізації стратегії зміцнення конкурентної позиції будь-коли мав таке вирішальне значення, яке він має зараз, коли зростання компаній у всьому світі сповільнилося, а поведінка конкурентів на ринку говорить про те, що динаміка конкуренції стала набагато багатшою.

Саме в ході конкуренції стає ясно, наскільки нововведення компанії, вироблення загальної корпоративної культури або реалізація обраної стратегії сприяють її ефективності. Стратегія конкурентної боротьби і зміцнення конкурентних позицій спрямована на те, щоб домогтися стійкої і вигідної позиції, що дозволяє компанії протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.

В умовах конкурентної боротьби рівень попиту на транспортні послуги визначається якістю сервісу, оскільки його підвищення дозволяє збільшити ефективність виробництва і відповідно доходи колективів підприємств, що користуються такими послугами. У процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства виникає необхідність здійснення складного і специфічного комплексу транспортних операцій, пов'язаного з переміщенням величезних мас різноманітних товарів на значні відстані зі сфери виробництва в сферу споживання.

Вивченням теоретичних та практичних аспектів конкурентоспроможності підприємства займались такі вчені, як Фатхутдінов Р.А., Азріліяна А.Н., Гельвановський М.І., Жуковська В.М., Трофімова І.П., Іванов Ю.Б., Орлов П.А.,

Іванова О.Ю., Нагірна Л.В., Кіперман Г.Я., Хруцький В.Є., Корнєєва І.В., Василенко В.О., Шершньова З.Є. Оборська С.В. та ін.

Актуальність обраної теми дипломного проекту обумовлена тим, що підприємство не зможе домогтися комерційного успіху на ринку, утримати свої позиції і переваги в конкурентному середовищі, якщо не визначить для себе, що становить його конкурентоспроможність і не визначить коло завдань по підвищенню конкурентоспроможності.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад управління конкурентоспроможністю підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, та обгрунтування напрямів її оптимізації у транспортно-логістичній сфері.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки й вирішення таких основних завдань:

- дослідити економічний зміст та основні фактори конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати поняття міжнародної конкурентоспроможності;
- проаналізувати методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити профіль діяльності ТОВ «ФТП» та проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності підприємства;
- запропонувати напрями реалізації конкурентних переваг для підвищення конкурентоспроможності підприємства.
- охарактеризувати ситуацію на ринку логістичних послуг у зв’язку з пандемією.
- оцінити ефективність заходів підвищення конкурентоспроможності для логістичного підприємства;

Предметом дослідження є процеси, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищу ТОВ «ФТП», що встановлюють рівень конкурентоспроможності компанії.

Об’єктом дослідження дипломної роботи є дослідження діяльності ТОВ «ФТП», метою діяльності якого є надання клієнтам максимально чіткого, якісного і зручного сервісу в сфері митного оформлення і транспортної логістики.

Дослідження проводилося на основі системно-функціонального, динамічного, комплексного наукових підходів, за допомогою наукових методів: аналізу і синтезу, індукції і дедукції, моделювання, методів статистичного аналізу, спостереження, порівняння, розрахунок узагальнення.

Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, що включають 9 підрозділів, висновку, списку літературних джерел із 95 найменувань, додатки. У тексті дипломної роботи міститься 19 таблиць, 12 рисунка. Загальний обсяг роботи складає 107 листів.

РОЗДІЛ1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічний зміст та основні фактори конкурентоспроможності підприємства

Важливим елементом ринкової економіки є конкуренція. Ринок, механізм його дії не може нормально існувати без розвинутих форм конкуренції. Як слушно стверджував відомий англійський економіст Ф.Хайєк, «суспільства, які покладаються на конкуренцію, успішніше за інших досягають своєї мети ».

Конкуренція між виробниками послуг являє собою тип взаємовідносин між виробниками з приводу встановлення цін і обсягів пропозиції товарів на ринку. Аналогічно можна визначити конкуренцію між споживачами як їхні взаємовідносини з приводу формування цін і обсягу попиту на ринку.

Слово «concurrentia» в перекладі з латинської мови означає «змагання, суперництво». Як економічна категорія конкуренція - це боротьба між виробниками товарів та послуг за найбільш вигідні умови виробництва і збуту товарів і послуг, за привласнення найбільших прибутків. Конкуренція виконує роль регулятора темпів і обсягів виробництва, спонукаючи виробника запроваджувати науково-технічні досягнення, підвищувати продуктивність праці, вдосконалювати технологію, організацію праці і т.д[12].

Конкуренція є важливим фактором на етапі встановлення цін, стимулом інноваційних процесів (запровадження в виробництво нових винаходів та технологій). Вона сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників-монополістів по відношенню до споживача[27]. Позитивна роль конкуренції в ринковій економіці проявляється в ряді функцій, що вона виконує:

- конкуренція охоплює всі зв'язки виробництва і споживання, є єдино можливим засобом досягнення збалансованості між попитом і пропозицією і у підсумку - суспільними потребами та виробництвом;

- конкуренція виконує функцію спілкування (кооперації) та погодження інтересів виробників. У результаті поділу праці інтерес кожного з них пов'язаний і взаємодіє з інтересами інших товаровиробників. Через ринковий механізм конкуренція підпорядковує індивідуальні прагнення суб'єктів господарювання суспільним інтересам;
- конкуренція примушує товаровиробників знижувати індивідуальні виробничі витрати, що вимагає від підприємців постійного вдосконалення технічної бази виробництва, знаходження шляхів економії сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, робочого часу;
- конкуренція стимулює підвищення якості продукції та послуг. Ця функція набуває особливого значення в нинішніх умовах розвитку науки й технології, коли кожному виробнику надається можливість удосконалювати споживчі якості виробів, відповідаючи на зростаючі потреби й зміну смаків споживача. Конкуренція спонукає виробників упроваджувати нові види продукції, а також здійснювати різні модифікації одного й того ж продукту;
- історично важливою функцією конкуренції є формування ринкової ціни. З її допомогою конкуренція забезпечує збалансоване співвідношення між суспільними потребами та суспільним виробництвом[54,92].

Виконуючи ці функції, конкуренція безпосередньо впливає на ефективність виробництва, підвищуючи його технічний рівень, забезпечуючи поліпшення якості та розширення номенклатури продукції.

Конкуренція в простішій формі трактується як суперництво між людьми фірмами, організаціями, територіями, зацікавленими у досягненні однієї цілі. Предметом конкуренції виступає товар або послуга через які суперники намагаються завоювати споживачів та їх гроші. Об'єктом конкуренції є споживач та покупець, за здобуття якого змагаються сторони

Конкуренція — економічне змагання виробників однакових видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців та одержання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах. Основа конкурентних відносин — свобода вибору — реалізується у формі прагнення

кожного одержувати для себе особисто грошовий доход. Конкуренція означає наявність на ринку великої кількості незалежно діючих продавців і покупців[53].

У процесі конкурентної боротьби учасники переслідують однакові цілі – максимізація прибутку за рахунок завоювання переваг споживачів. Однак способи й шляхи досягнення цієї загальної мети різні. Тому в конкурентній боротьбі перемагає той, хто раніше від інших домігся певних конкурентних переваг і захопив стійкий сегмент ринку. Але завоювання переваг — це тільки початок, набагато складніше втриматися на ринку, зберігаючи свої первісні позиції[2].

Теорія конкуренції була узагальнена Адамом Смітом у праці «Дослідження про природу й причину багатства народів» (1776 р.).

Новизна теорії конкуренції А. Сміта полягає в тому, що він уперше:

- сформулював поняття конкуренції як суперництва, що підвищує ціни (при скороченні пропозиції) і знижує ціни (при надлишку пропозиції);
- сформулював головний принцип конкуренції — принцип «невидимої руки», відповідно до якого «смикаючи» за ниточки маріонеток підприємців, «рука» змушує їх діяти відповідно до якого-небудь «ідеального» плану розвитку економіки, безжалісно витісняти фірми, зайняті виробництвом непотрібної ринку продукції;
- відпрацював теоретично дуже тонкий і гнучкий механізм конкуренції, що об'єктивно врівноважує галузеву норму прибутку, приводить до оптимального розподілу ресурсів між галузями. Тонкість механізму конкуренції полягає в тому, що при скороченні попиту на товар найбільші труднощі випробовують фірми, що випускають неякісну або занадто дорогу продукцію. Гнучкість механізму конкуренції проявляється в його миттєвій реакції на будь- які зміни обстановки в зовнішньому середовищі. Швидко адаптуються до середовища мобільні фірми;
- визначив основні умови ефективної конкуренції, що включають наявність великої кількості продавців і покупців, що вичерпує інформацію, мобільність використовуваних ресурсів, неможливість кожного продавця

впливати на зміну ринкової ціни товару (при збереженні його якості або якості сервісу);

- розробив модель посилення й розвитку конкуренції, довів, що в умовах ринкових відносин можливо максимальне задоволення потреб споживачів і найкраще використання ресурсів у масштабі суспільства в цілому[18,66,35].

Певний внесок у розвиток теорії конкуренції Адама Сміта зробили Д. Рікардо, Д.С. Міль, Дж. Робінсон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, П. Хейне, Ф.А. Хайек, Ф. Найт, К.Р. Макконелл, С.Л. Брю, М. Портер, Г.Л. Азоєв, Ю.І. Коробів, Л.Г. Раменський, Д.Ю. Юданов та інші вчені.

Щоб глибше зрозуміти сутність конкуренції, дамо її визначення, сформульовані деякими авторами (табл. 1.1)

Таблиця 1.1.

Сутність конкуренції

Автор	Значення
Американський словник «Merriam Webster's Collegiate Dictionary»	Боротьба двох чи більше сторін, які діють незалежно одна від одної для захисту свого бізнесу шляхом забезпечення найбільш сприятливих умов для споживача
Ф. Хайєк	Процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання. На його думку, на ринку тільки завдяки конкуренції приховане стає явним.
А. Сміт	Чесне без змови, суперництво, яке проводиться між продавцями (або покупцями) за найбільш вигідні умови продажу товару
К. Маркс	Антагоністична боротьба між приватними виробниками за більш вигідні умови виробництва та збуту товарів
Представники неокласичної течії	Боротьба за економічні блага та за гроші споживача, на які їх можливо придбати
М. Портер	Динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти.
Структурний підхід	Аналіз структури ринку для визначення міри свободи продавця й покупця на ринку (форми ринку) і способу виходу з нього.
К.Макконнел та С. Брю	Наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців й можливість покупців та продавців виходити на ринок і залишати його.
Г. Азоєв	Суперництво на якому-небудь поприщі між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети.
А. Юданов	Боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на недоступних сегментах ринку.
Й. Шумпетер	Суперництво старого ринку з новим, з інноваціями.

**складено на основі [8]*

Конкуренція є найбільш ефективним методом взаємної координації особистих дій суб'єктів ринку без централізованого втручання в їх діяльність. Ф.А. Хайєк стверджує, що один з головних доводів на користь конкуренції в тому, що вона дозволяє обходитися без свідомого суспільного контролю і дає людині можливість самостійно вирішувати, чи виправдовує потенційний прибуток того чи іншого підприємства пов'язані з ним незручності та ризик. При конкуренції «покупець - це хазяїн, ринок - його агент, а підприємства - їх слуги»[3]

Логіка неокласичного підходу складається з того, що більшість благ (товарів, послуг, ресурсів) є рідкісними в тому контексті, що їх кількість менша, ніж потенційні потреби суспільства. Тому власники благ мають можливість розподіляти їх керуючись своєю вигодою. Вони виставляють свої умови або критерії (необхідний рівень цін, якості та ін.), та в залежності від виконання цих умов вирішують, кому надавати блага, а кому - ні. Так, американський економіст П.Хайне вважає сучасну конкуренцію «прагненням якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідкістних благ». Майкл Портер, професор Гарвардської школи бізнесу, автор основних моделей за визначенням головних сил конкуренції та варіантів конкурентних стратегій, також розглядав конкуренцію в поведінковій інтерпретації.

Інший підхід до визначення конкуренції — структурний. Ф.Еджуорт, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін та інші вчені виступили засновниками теорії основних типів ринку; вони визначили чотири типи: досконала конкуренція; монополістична конкуренція; олігополія та монополія. Ця група вчених розглядала конкуренцію структурно. В курсі «Economic's» К.Р.Макконнела та С.Л. Брю конкуренція передбачає наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців й можливість покупців та продавців виходити на ринок і залишати його. Це означає, що в центрі уваги опиняється не суперництво фірм у встановленні цін та не з'ясування того, хто та чому переміг, а встановлення факту принципової можливості (або неможливості) впливу фірми на

загальний рівень цін на ринку. Якщо такий вплив неможливий, то це досконала конкуренція, якщо можливий - один з видів конкуренції недосконалої.

Щодо функціонального підходу, то нововведення скептично приймаються ринком, але якщо вони здійснені, саме механізм конкуренції виштовхує з ринку підприємства, які використовують застарілі технології[33].

Конкуренція як визначення оптимального шляху розвитку фірми розглядалася Ф. Фон Хайєком. Він вважав, що тільки завдяки конкуренції - таємне на ринку стає явним. У типових умовах, коли недостатньо інформації для реального ринку, привабливими можуть здаватися кілька можливих ліній поведінки фірми. Тільки конкуренція відкриває, яка з таких ліній є правильною, а яка веде у безвихідь.

Всі автори згодні один з одним лише в тому, що конкурентоспроможність -це порівняльна, а тому — відносна оцінка властивостей товару. Якщо на ринку не було б конкурентів з товарами яких споживач порівнює товар фірми, то неможна було б говорити про конкурентоспроможність цього товару.

З урахуванням розглянутих зауважень пропонується таке визначення: конкуренція — процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах .

Прихильники ринкової економіки одностайні в думці, що дієздатну конкуренцію на тривалий час можна зберегти тільки шляхом регулювання з боку держави. Конкуренцію мають захищати закони, лише тоді будуть гарантовані переваги ринкової економіки щодо її інноваційних можливостей, ефективності та якнайширшого задоволення потреб споживачів[1].

Конкурентоспроможність - ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо[13].

Конкурентоспроможність — синтетичний показник, який відбиває сукупний прояв багатьох факторів — від динаміки та рівня розвитку національної економіки до вміння організовувати й керувати процесом формування якості й конкурентоспроможності в рамках будь-якої господарської одиниці. Разом з тим світовий досвід показує, що саме в умовах відкритої ринкової економіки, яку не можливо уявити без гострої конкуренції, з'являються фактори, які роблять конкурентоспроможність умовою виживання товаровиробників, мірилом результативності їх господарської діяльності, економічного процвітання країни.

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективних принципів маркетингового управління[26].

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є[44]:

1) застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
2) забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
3) застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно- цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
4) розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
5) формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Конкурентоспроможність товару формує конкурентоспроможність самого підприємства, але між цими поняттями є різниця, важливі для підприємця[67]:

1) конкурентоспроможність підприємства, яка відображає його відзнаки від фірм суперників, розглядається у тривалому періоді, тоді як конкурентоспроможність товару визначається в будь-який, невеликій з точки зору економіки, відрізок часу (тиждень, місяць, рік);

2) на відмінувід конкурентоспроможності товару, оцінку роботі підприємства дає не тільки споживач, а й сам підприємець. Саме підприємець визначає, чи вигідно йому в даних умовах створювати якийсь конкретний товар.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком наступних властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність[88].

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових,інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних[4].

Предметність передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).

Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем[93].

Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній, перевіреній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками .

Конкурентоспроможність підприємства - це відносна характеристика, яка відображає відмінності даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей та за ефективністю виробничої діяльності. Конкурентоспроможність фірми характеризує можливості та динаміку її пристосування до умов ринкової конкуренції[59].

Чинник конкурентоспроможності – це умова, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та обумовлює його конкурентну позицію у релевантному зовнішньому ринку.

Аналіз економічної літератури свідчить про відсутність єдиної класифікації чинників конкурентоспроможності. Найбільш поширеним є виокремлення чинників формування конкурентоспроможності підприємства, що ґрунтується на класифікаційних ознаках.

Конкурентоспроможність фірми залежить від ряду факторів, таких, як ємність ринку (кількість щорічних продаж) легкість доступу до ринку, тип товару, що виробляється, однорідність ринку конкурентні позиції підприємств, які вже працюють на даному ринку, можливість технічних новин в галузі[47].

Конкурентоспроможність фірми залежить від ряду факторів, таких, як ємність ринку, легкість доступу до ринку, однорідність ринку конкурентні позиції підприємств, які вже працюють на даному ринку.

Конкурентні переваги як стратегічні фактори успіху повинні відповідати наступним вимогам: базуватись на можливостях підприємства, які зобов'язані бути оригінальнішими у порівнянні з конкурентами, і які неможливо скопіювати; забезпечувати унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами у довгостроковій перспективі; задовольняти специфічні потреби клієнтів[22] .

Між конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства існує тісний взаємозв'язок. Конкурентні переваги та потенціал є факторними ознаками, а конкурентоспроможність та конкурентна позиція – результатом впливу системи ключових чинників, які залежно від конкурентного середовища створюють різні конкурентні переваги.

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це здатність використовувати свої сильні сторони та сконцентрувати свої зусилля в тій сфері виробництва товарів та послуг, де воно зможе зайняти лідируючі позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. В останньому випадку мова йде про міжнародну конкурентоспроможність

1.2 Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Одним із критеріїв, який визначає успішність діяльності підприємства на світовому ринку є рівень його міжнародної конкурентоспроможності. Міжнародну конкурентоспроможність слід розуміти як досягнення підприємства конкурентних переваг у суперництві на міжнародному ринку. Одним з найбільш поширених є визначення конкурентних переваг як набір певних характеристик товару або марки, які мають певну перевагу над конкурентами, які визначаються у порівнянні до найбільш істотних характеристик[5]. Конкурентні переваги показують, у яких напрямках фірма досягла кращих результатів за конкурентів. Конкурентні переваги дають змогу вірно обрати стратегію позиціонування

продукції на ринку, обравши цільові сегменти на ринку і сконцентрувати там свої фінансові ресурси.

За джерелом виникнення конкурентні переваги можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішні – це ті характеристики внутрішньої діяльності підприємства, які перевищують характеристики основних конкурентів. Зовнішні конкурентні переваги – це ті, які базуються на здатності підприємства запропонувати значиміші цінності для споживачів, що дає змогу більш повного задоволення їхніх потреб, зниження витрат чи підвищення ефективності діяльності[14].

Важливим місцем в управлінні конкурентоспроможністю займає оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства. Це дасть можливість з'ясувати конкурентне місце, розробити стратегію менеджменту та механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. В загальному процес оцінки конкурентоспроможності підприємства складається з таких етапів[23]:

1) визначення мети оцінки конкурентоспроможності. На цьому етапі обґрунтовуються претензії на зовнішні інвестиційні ресурси, виявляються резервів для економічного зростання та цілі поточного управління;

2) вибір групи основних конкурентів з необхідною інформацією для оцінки конкурентоспроможності;

3) визначення основних груп показників конкурентоспроможності для їхньої оцінки (виробничі, фінансові, інноваційні, кадрові, показники маркетингового потенціалу, організаційна структура управління);

4) розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників для всіх фірм;

5) формування висновку про рівень конкурентоспроможності підприємства та розробка заходів для покращення або утримання конкурентних позицій.

У науковій літературі зустрічається наступний процес оцінки конкурентоспроможності підприємства, який на наш погляд є більш повним[34]:

1) встановлення відповідності продукції вимогам стандартів;

2) обґрунтування набору показників для оцінки конкурентоспроможності продукції;

3) вибір еталону для порівняння;

4) порівняння якісних, економічних і маркетингових показників для оцінки конкурентоспроможності продукції;

5) аналіз можливостей підприємства щодо поліпшення цих показників;

6) розрахунок інтегрального рівня конкурентоспроможності продукції;

7) аналіз конкурентних переваг і недоліків порівняно з конкурентами.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовують різні методи (табл. 1.2)

Основним завданням підприємства, що пов'язане з ефективністю виробництва та отриманні конкурентних переваг є досягнення конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку.

Таблиця 1.2

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємств

ОЗНАКА	МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
За способом оцінки	- Якісні
	- Кількісні
За формою представлення результату	- Матричні
	- Графічні
	- Індексні
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	- Спеціальні
	- Комплексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	- Поточні
	- Стратегічні
За напрямом формування інформаційної бази	- Критеріальні
	- Експертні
Залежно від об'єкта оцінки	- Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу
	- Методи конкурентоспроможності продукції
	- Методи оцінки конкурентоспроможності організації
Залежно від конкретизованої мети оцінки	- Позиціонування у групі
	- Визначення динаміки позицій у групі
	- Визначення конкурентних переваг

**складено на основі [33]*

До внутрішніх конкурентних переваг можна віднести конкурентоздатність виробу. Набір якісних і вартісних характеристик забезпечує перевагу товару перед товарами конкурентів в задоволені потреби покупця. До якісних параметрів можна віднести дві категорії: «тверді» та «м'які».

«Тверді» параметри описують найважливіші функції товару та пов'язані з ним основні характеристики. До цієї групи відносять технічні, ергономічні та нормативні параметри.

«М'які» параметри показують естетичні властивості товару (колір, упаковка, дизайн). У сучасних ринкових умовах, коли на ринку пропонується велика кількість товару, у тому числі зі схожими «твердими» параметрами, зростає значення «м'яких», які додають товарам додаткову привабливість.

Оцінка конкурентоздатності товару побудована шляхом порівняння одиничних параметрів аналізованої продукції до бази порівняння. Базою порівняння можуть бути: потреби покупців, товар конкурентів, певна група аналогів та інше. При цьому використовується диференціальний, комплексний та змішаний методи оцінки[62].

Диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності базується на використанні і співставленні одиничних параметрів аналізованої продукції та бази порівняння. Якщо за базу оцінки береться потреба, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності здійснюється за формулою:

$$q_i = \left(\frac{P_i}{P_{io}}\right) \times 100\% \qquad (1.1)$$

де, q_i – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по і-му параметру; P_i – величина і-го параметра продукції, що аналізується; P_{io} – величина і-го параметра, за якого потреба задовольняється повністю.

При оцінці за нормативних параметрів одиничний показник приймає лише два значення – 1 або 0. При цьому якщо продукція, що аналізується, відповідає обов'язковим нормам і стандартам, показник дорівнюватиме 1, якщо ні – 0. При

оцінці технічних і економічних параметрів одиничний показник може бути більше або дорівнює одиниці, якщо базові значення параметрів встановлені нормативно-технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами. Якщо технічні параметри не мають кількісної оцінки, для них використовують експертні методи оцінки в балах .

Комплексний метод оцінювання конкурентоспроможності заснований на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників або порівнянні питомих корисних ефектів продукції, яка аналізується. Конкурентоспроможність розраховується за формулою[71]:

$$R_{ij} = \sqrt{A_1^2} + A_2^2 + \cdots + A_{ij}^2 \qquad (1.2)$$

де: R_{ij} – рівень конкурентоспроможності продукції досліджуваного суб'єкта ринку та інших конкурентів; A_1, A_2, ..., A_{ij} – одиничні показники оцінки конкурентоспроможності продукції досліджуваного суб'єкта ринку та інших конкурентів.

Змішаний метод оцінки конкурентоспроможності поєднує в собі диференціальний і комплексний методи, а саме: при проведенні оцінювання використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, та частина параметрів, розрахованих комплексним методом[6].

Мабуть найвідомішими методами до оцінки конкурентоспроможності є матричні методи, які базуються на використанні матриць (таблиць). Вони не можуть дати оцінку рівня конкурентоспроможності фірми, проте певним чином дають змогу здійснити аналіз певних аспектів діяльності суб'єкта господарювання, середовище функціонування, визначити позицію на ринку та відшукати подальші напрямки розвитку.

Найбільш широкого використання набули наступні матричні методи: Матриця БКГ, Матриця І. Ансоффа, Матриця McKinsey, Матриця конкурентних стратегій М. Портера, Модель ADL, Матриця А. Томпсона і Р. Стрікленда,

SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, STEP-аналіз та STEEPV-аналіз[8,34,79].

Значного використання набули графічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Такі методи базуються на використанні «багатокутника конкурентоспроможності» або «радіальної діаграми конкурентоспроможності» (рис. 1.1). Суть його полягає в тому, що оцінка проводиться за восьма критеріями з використанням певного масштабу виміру на кожній з них.

До комплексних методів до визначення конкурентоспроможності підприємства входить метод бенчмаркінгу. Він є одним із найсучасніших підходів, який успішно використовується компаніями по усьому світу.

Бенчмаркінг – це мистецтво виявлення того, що інші роблять краще, та вивчення, удосконалення і застосування методів роботи інших підприємств[15].

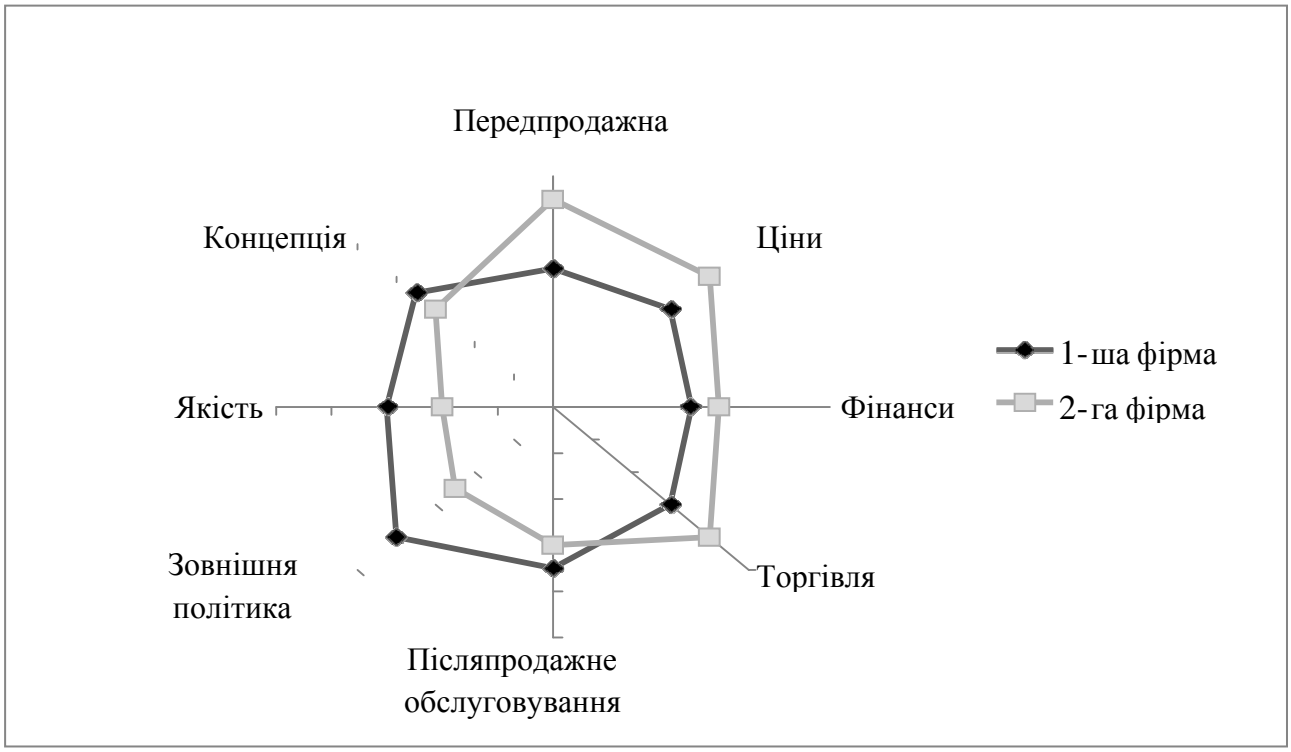


Рис 1.1. Приклад багатокутника конкурентоспроможності[45]

Бенчмаркінг розглядається як спосіб оцінки стратегій та цілей власного підприємства у порівнянні з першокласними підприємствами у даній галузі для забезпечення високих і довготривалих позицій на ринку. Перевагою такого

методу є те, що за основу беруться показники фірми-еталону, які орієнтують підприємство на їх досягнення. Проте, недоліком є те, що у випадку недостовірності інформації про конкурентів, адекватна оцінка стає неможливою[50].

Дослідження конкурентоспроможності передбачає, насамперед, аналізу факторів конкурентоспроможності. Це ті чи інші причини (суттєві обставини), що частково впливають на рівень та характер конкурентоспроможності підприємства, або є повністю визначають його. Якщо колись конкурентоспроможність залежала від присутності трьох факторів виробництва – природних ресурсів, трудових ресурсів та капіталу, тоді як зараз, технічний прогрес та глобалізація зумовили появу нових факторів, які потребують додаткового вивчення.

В загальному вчені виділяють зовнішні та внутрішні фактори, зокрема в працях І.З. Должанського і Т.О. Загородної (табл. 1.3.) Слід відзначити, що фактори конкурентоспроможності функціонують не ізольовано один від одного, а системно, що посилює вплив кожного фактора на діяльність підприємства.

Таблиця 1.3

Класифікація факторів конкурентоспроможності

Фактори конкурентоспроможності	
Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
• Політичний стан у державі. • Економічні зв'язки. • Наявність конкурентів. • Розміщення виробничих сил. • Наявність сировинних ресурсів. • Загальний рівень техніки і • технологій. • Система управління промисловістю. • Концентрація виробництва. • Законодавча база.	• Система та методи управління • підприємством. • Рівень технологій та організації • процесу виробництва. • Система довгострокового • планування. • Орієнтація на маркетингову • концепцію. • Інноваційний характер виробництва.

**складено на основі[26,27,29]*

Прояв внутрішніх факторів залежить від характеру діяльності підприємства, системи менеджменту, стану ресурсів, системи стратегічного управління тощо. Тобто дані фактори характеризують внутрішнє середовище підприємства, а з

погляду його конкурентоспроможності, розкривають можливість адаптації до умов зовнішнього середовища. Тому ця група факторів є найбільш важливою для забезпечення стійких позицій на ринку, оскільки підприємство безпосередньо впливає на них[17].

Виникнення і прояв зовнішніх факторів не залежить від підприємства, вони обумовлюються станом зовнішнього середовища. За джерелами походження зовнішні фактори є неоднорідними, адже проявляються з систем різного рівня. Вони поділяються на:

– галузеві – це механізми внутрішньогалузевого регулювання, стан попиту, рівень галузевої конкуренції;

– макроекономічні – це, наприклад, кон'юнктура національної економіки, платоспроможність попиту, рівень розвитку ринкової інфраструктури;

– фактори світової економіки – кон'юнктура міжнародних ринків, міжнародний поділ праці, курс валют, міжнародні угоди.

Отже, підприємству слід більш зосереджуватися на внутрішніх факторах, на які воно має прямий вплив. Проте, для управління конкурентоспроможністю, потрібно правильно визначити існуючі фактори конкурентоспроможності для того, щоб вчасно відреагувати на результати їхнього впливу.

1.3 Специфіка управління конкурентоспроможністю транспортно-логістичних підприємств

Ринкові відносини все більшою мірою отримують розвиток у всіх галузях економіки нашої країни. Транспорт як повноправний суб'єкт ринку повинен адекватно вписуватися в ці відносини. Дотримуючись загальних об'єктивних економічних законів ринку та з урахуванням власної специфіки, транспорт має забезпечувати нормальне функціонування вільного економічного простору держави, а також достатню рентабельність транспортних підприємств[89].

Пропонуємо розглядати транспортну систему як комплекс різноманітних видів транспорту, що знаходяться у взаємодії при виконанні перевезень. Транспорт належить як до матеріального, так і до нематеріального виробництва; як до виробничої, так і до соціальної інфраструктур. Транспорту в тому числі притаманні характеристики матеріального виробництва: засоби праці, предмети праці (об'єкти перевезення); доцільна діяльність людей – праця.

Суб'єктами ринку транспортних послуг є учасники транспортного процесу^ – виробники, замовники, покупці продукції, транспортні підприємства, посередники, що вступають в складні економічні та комерційноправові взаємовідносини, які визначені різноманітними нормативними актами, регульовані національним законодавством, міжнародними правовими нормами та традиціями.

Ринок транспортних послуг визначається особливостями транспортних послуг і потреб, що задовольняються ними, а також особливостями виробників і споживачів транспортних послуг.

Конкурентоспроможність транспортного підприємства – його здатність зберігати і розширювати свої позиції на ринку транспортних послуг, що визначається конкурентоспроможністю продукції, технології, організації виробництва, праці та управління, фінансів[27].

Характеризуючи конкурентну ситуацію на транспортному ринку, варто сказати, що в умовах ринкової економіки конкуренція набуває якісно нових рис, оскільки тепер усі види транспорту розвиваються за рахунок власних джерел фінансування. За таких умов ринку кожне підприємство, що надає транспортні послуги, повинне вміти оцінювати рівень своєї конкурентоздатності і своєчасно вживати заходи щодо запобігання збитковості та банкрутству. Постійне збільшення якості транспортного обслуговування разом із зростанням обсягів перевезень позитивно відображається на конкурентоздатності підприємств на ринку транспортних послуг[7]. Конкуренція на ринку транспортних послуг у зв'язку з виникненням безлічі дрібних приватних компаній та активним освоєнням східного напряму перевезень іноземцями у поєднанні з жорсткою податковою

політикою і подорожчанням ресурсів поставили транспортні компанії перед необхідністю мобілізувати всі внутрішні резерви. Очевидним є те, що ефективна діяльність транспортних компаній вже неможлива без широкого використання інформаційних технологій і персональних комп'ютерів. Незважаючи на проблеми, пов'язані з упровадженням інформаційно-комп'ютерних технологій, цей процес необхідний і, більш того, неминучий. Це зумовлено зростаючим обсягом даних, які підлягають обробці. Звичайними, традиційними способами вже не вдається з цього потоку отримати всю корисну інформацію і використовувати її для управління підприємством. Визначальним чинником в управлінні стає швидкість обробки даних і отримання потрібних відомостей.

Відповідна структура доданків конкурентоспроможності підприємства представлена на рис. 1.2.

Невід'ємним показником міжнародної конкурентоспроможності є рівень якості послуг.

Основна мета теорії якості – максимальне задоволення попиту на перевезення з боку народного господарства по обсягу і якості, стимулювання росту об'ємів перевезень. Однак, при плановому розподілі вантажопотоків по видах транспорту не існувало об'єктивних умов для подальшого розвитку і впровадження на практиці цієї теорії.

Рис. 1.2. Елементи конкурентоспроможності транспортно-логістичного підприємства

Такі умови з'явилися з переходом країни до ринкової економіки, коли стали виникати реальні передумови розвитку теорії якості:

- з'явилася конкуренція за залучення вантажовласників між перевізниками;
- відбулися спад і структурні зміни в економіці, що, у свою чергу, спричинили за собою структурні зміни на транспортному ринку;
- на транспортний ринок України були допущені іноземні компанії-перевізники, що володіють сучасним ринковим інструментарієм залучення клієнтури.

Об'єктивна оцінка якості можлива лише при аналізі усієї виробничої системи транспорту. Кінцевий результат роботи транспорту - якісне перевезення, складається під впливом ряду факторів, що діють найчастіше різнонаправлено. Це і рівень задоволення потреб вантажовласника, і рівень організації транспортного виробництва, управління експлуатаційною роботою, кількісні і якісні параметри технічних засобів транспорту.

Об'єктивна необхідність забезпечення належної якості в процесі проектування та надання транспортних послуг ініціює застосування у виробничо господарській діяльності транспортних підприємств певної системи показників, що дає змогу визначати й контролювати рівень якості транспортних послуг.

Рівень якості — це кількісна характеристика міри придатності того чи іншого виду продукції (послуги) для задоволення конкретного попиту на неї у порівнянні з відповідними базовими показниками за фіксованих умов споживання.

Оцінка якості послуг передбачає визначення абсолютного, відносного, перспективного та оптимального її рівнів. Багатоаспектний вплив підвищення якості та, як наслідок, конкурентоспроможності транспортних послуг не тільки на виробництво та ефективність господарювання, а й на імідж і конкурентоспроможність підприємства в цілому зображено на рис. 1.3

Досліджуючи проблеми конкуренції та конкурентоспроможності з точки зору структурного підходу, тобто з погляду тієї конкурентної ситуації, що склалася на транспортному ринку, слід відмітити, що конкуренція може бути досконалою - чистою і недосконалою – монополістичною або олігополістичною,

припиняючи своє існування у разі чистої монополії однієї транспортної організації, компанії або підприємства[48]. Відповідно до цього, ринок транспортних послуг ділиться на такі види конкурентних ринкових структур - ринок досконалої (чистої) конкуренції, монополістичної, олігополістичної і ринок чистої монополії.

Рис. 1.3. Вплив підвищення якості й конкурентоспроможності послуг на імідж підприємства

У таблиці 1.4 приведена характеристика різних видів конкуренції, що діють на транспортному ринку та визначають форми сформованих конкурентних структур (ринків).

Таблиця 1.4

Параметри (фактори)	**Види конкуренції**			
	Досконала конкуренція	**Монополістична конкуренція**	**Олігополія**	**Монополія**
1.Кількість видів транспорту (транспорт-них організацій)	Багато незалежних підприємств	Багато транспортних підприємств, але перевозки та послуги мають суттєві відмінності	Декілька (2-8)	Один від транспорту або одне підприємство
2.Сила конкуренції	Дуже сильна	Сильна	Слабка	Відсутня
3.Частки на ринку	Малі	Малі	Великі	Весь ринок

4. Доступ до ринку (рівень зусиль для входу на ринок)	Відкритий (легкий вхід і вихід)	Утруднений (відносно легкий вхід і вихід)	Утруднени й (важкий вхід, що часто вимагає великих інвестицій	Блокований (дуже важкий вхід і вихід)
5.Обсяг виробництва транспортної продукції (перевезень)	Визначається конкуренто-спроможністю і попитом на транспортні послуги	Визначається конкурентоспро-можністю та змовою учасників	Визначаєт ься Конкурент-спромож-ністю та змовою учасників	Визначаєтьс я попитом на транспортні послуги
6.Політика ціноутворення	На основі дії закону попиту та пропозиції	На основі попиту та конкурентоспро-можності транспортних організацій	Визначаєт ься попитом та конкурент о-спромож-ністю	Визначаєтьс я транспорт-ною організацією
7.Роль та значення якості в конкуренції	Дуже висока	Дуже висока	Висока	Залежить від ситуації
8.Роль реклами в просуванні транспортної продукції	Висока	Висока	Дуже висока	Залежить від ситуації

*****_складено на основі[68]_

Знання основних особливостей різних типів ринкових структур (ринків) і особливостей прояву конкуренції важливо для усвідомлення конкурентного середовища та розробки методів забезпечення конкурентоспроможності транспортних підприємств. При цьому слід враховувати, що у реальному житті дійсності ринок досконалої конкуренції в чистому теоретичному значенні практично не зустрічається; такий ринок представляє собою ідеальну структуру, тобто вільну конкуренцію (абстрактну ідею), до якої існуючи ринки можуть наближатися в більшій чи меншій мірі.

Для транспортного ринку характерна монополістична конкуренція, де в наявності значна кількість продавців послуг і відсутній явний контроль за цінами. Але разом з тим мається значна спеціалізація в наданні одних і тих самих послуг, насамперед, послуг з переміщення. Проте, і з боку пропозиції, і з боку попиту в ринковому процесі взаємодіє багато суб'єктів, наприклад, при перевезеннях на середні та малі відстані масових вантажів залізничний

транспорт відчуває конкуренцію з боку автотранспорту (перевезення вантажів у контейнерах, перевезення в пакетованому вигляді значної частини будівельних матеріалів, сільськогосподарських вантажів, продукції легкої чи харчової промисловості), а в ряді випадків - річкового та морського транспорту[8].

Монополізм у переміщенні може полягати, наприклад в тому, що одна невелика авіакомпанія здійснює такі рейси, яких немає у інших. Аналогічне положення може бути і на річковому й автомобільному транспорті. Монополізм не обов'язково полягає в тому, що дані перевезення виконує тільки одна транспортна компанія, їх може бути і дві або три, але всі вони спеціалізовані та практично не мають конкурентів. Таким чином, монополізм на транспортному ринку виявлятися у спеціалізації або на певних маршрутах, або на окремих видах перевезень, яких немає в інших суб'єктів цього ринку. Проте, транспортні організації не можуть істотно впливати на рівень тарифів і цін, тому що їх підвищення може викликати приплив конкурентів, структурні зміни параметрів попиту та пропозиції.

Отже, досліджуючи транспортний ринок з точки зору структурного підходу «конкуренція» використовується для характеристики моделі побудови ринку, а відтак - для прогнозування поведінки економічних агентів з боку попиту й пропозиції. Формальним критерієм ринку стає рівень його концентрації, тобто розподіл часток на ньому між господарюючими суб'єктами.

Досліджуючи проблеми конкуренції на транспортному ринку з позиції змагального підходу, слід підкреслити, що конкуренція проявляється через суперництво транспортних підприємств за кращі методи господарювання, тобто за найбільш вигідні умови здійснення перевезень, освоєння нових ринків та отримання максимальної вигоди.

Крім того, конкуренція на транспорті це також боротьба за вантажовласників і пасажирів за отримання максимально корисного ефекту на основі застосування сучасних, більш ефективних транспортно-

логістичних технологій, підвищення їх якості, надійності та швидкості.

Відповідно до результатів дії конкуренції при використанні так званих базових конкурентних переваг і, як наслідок, розмірів одержуваного прибутку на вкладений капітал між різними видами транспорту, перерозподіляються і ресурси, тобто на транспортному ринку виникає міжгалузева конкуренція.

Таким чином, можна виділити наступні види конкуренції, що діють на транспортному ринку[30]:

- міжгалузева конкуренція - між різними видами транспорту;
- внутрішньогалузева конкуренція - між різними учасниками перевізного процесу (компаніями-операторами, перевізниками, приватними підприємцями і т.п.);
- конкуренція продукції - коли продукт, що перевозиться по залізниці, вугілля для електростанції, замінюється іншим видом палива – газом або мазутом, що доставляється іншими видами транспорту; це можливо в довгостроковій перспективі, тому що потрібна зміна технології перевезень і технічної оснащеності об'єктів;
- географічна конкуренція - якщо вантаж може бути доставлений за іншим маршрутом.

Розвиток конкуренції між видами транспорту також має деякі обмеження, що обумовлені специфікою продукції транспорту. Нематеріальний характер транспортної продукції - перевезення або надання транспортної послуги - визначає її деякі особливості: неможливість зберігання, неможливість взаємозамінності, невіддільність від джерела, непостійність за якістю, що суттєво відрізняється від стандартів якості фізичних об'єктів і вимагає особливого підходу до встановлення показників і методів як оцінки самої якості, так і конкурентоспроможності в сфері роботи транспорту[90].

Рівень конкурентоспроможності транспортних послуг визначається наступними факторами: перевагою в якості, ціною споживання, високим

рівнем обслуговування, інноваційним потенціалом розвитку послуг, що надаються. Треба відзначити, що до найбільш істотних властивостей якості транспортних послуг відносяться: час доставки вантажу; збереження вантажу; ритмічність доставки вантажу; доступність; безпека перевезення вантажу; екологічна безпека; економічність. Проте, в сучасних умовах найбільш впливовим фактором конкурентоспроможності транспортних послуг, окрім високої якості, є достатньо низька ціна, тобто величина тарифу на перевезення.

При цьому, конкурентоспроможність транспортних послуг в повній мірі визначається внутрішніми та зовнішніми факторами господарюючих суб'єктів транспорту. Внутрішні чинники визначають як можливість, так і ефективність процесу адаптації господарюючих суб'єктів транспорту до викликів і загроз зовнішнього середовища. До них належать наступні фактори:

– наявність виробничо-фінансових ресурсів;
– наявність чіткої стратегії розвитку;
– гнучка адаптивна цінова політика;
– висока кваліфікація персоналу;
– ефективна політика мотивації та стимулювання працівників;
– використання новітніх технологій в обслуговуванні споживачів і забезпеченість інформаційними ресурсами.

Фактори зовнішнього середовища відображають сукупність тих умов, до яких адаптується господарюючий суб'єкт транспорту. Саме в зовнішньому середовищі формуються основні характеристики ринку транспортних послуг, тобто його тип, ємність, можливості конкурентів, склад і структура трудових ресурсів тощо. Всі фактори зовнішнього середовища різнорідні за своєю природою, характером впливу на конкурентоспроможність транспортного підприємства; до них належать: державно-економічні, науково-технічні, правові чинники, фактори природного середовища та ін[9].

Отже, сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів являє собою систему,

що забезпечує конкурентоспроможність підприємств транспорту та комплексний кінцевий синергетичний ефект їх взаємного впливу на конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє зробити наступні висновки.

По-перше, конкуренція, як економічна категорія - це боротьба між виробниками товарів та послуг за найбільш вигідні умови виробництва і збуту товарів і послуг, за привласнення найбільших прибутків.

По-друге, у процесі конкурентної боротьби учасники переслідують однакові цілі – максимізація прибутку за рахунок завоювання переваг споживачів.

По-третє, основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно- цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

По-четверте, важливим місцем в управлінні конкурентоспроможністю займає оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства. Це дає можливість з'ясувати конкурентне місце, розробити стратегію менеджменту та механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства.

По-п’яте, щодо специфіки управління конкурентоспроможністю транспортно-логістичних підприємств з позиції змагального підходу, слід

підкреслити, що конкуренція проявляється через суперництво транспортних підприємств за кращі методи господарювання, тобто за найбільш вигідні умови здійснення перевезень, освоєння нових ринків та отримання максимальної вигоди.

Отже, прийняття суб'єктами транспортного ринку рішень про використання моделей, методів та інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств залежить від видів і механізмів конкуренції. Тому зміцнення конкурентоспроможності суб’єктів цього транспортного ринку залежить від обраної методології та методів аналізу ефективності конкуренції та конкурентних відносин.

РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «ФТП»

2.1 Загальна характеристика діяльності транспортно-логістичної компанії ТОВ «ФТП»

Компанія ТОВ «ФТП» (LLC «FTP», «Freight Transport Partners») пропонує комплексний підхід до ведення бізнесу, що дозволяє здійснювати супровід кожної угоди від початку і до кінця.

Логістична компанія «ФТП» працює на ринку міжнародних експедиторських послуг, перевезень та митної справи з 2010 року. За десять років роботи на українському ринку компанія придбала репутацію надійного партнера та продовжує зростати і розвиватися разом зі своїми клієнтами і партнерами, реагуючи на їх запити та задовольняючи їх потреби в логістичних послугах з оптимальними витратами як часу, так і грошей.

До основного виду діяльності КВЕД 52.29 входить:

- експедицію вантажів;
- організацію перевезень залізничним, автомобільним, водним або авіаційним транспортом;
- організацію групових або індивідуальних відправлень вантажів (у т.ч. вивіз і доставку вантажів, а також компонування партій);
- видачу й одержування транспортної документації та накладних;
- діяльність митних брокерів;
- діяльність суднових брокерів і агентів з фрахтування місць для авіаційних вантажних перевезень;
- посередництво з фрахту вантажного місця на судні або в літаку;
- вантажно-розвантажувальні роботи, наприклад, тимчасове пакування задля збереження вантажу під час транзитних перевезень, перепакування, вибірковий контроль та зважування вантажу тощо.

Місія компанії – надання клієнтам максимально чіткого, якісного і зручного сервісу в сфері митного оформлення і транспортної логістики. Глобальна мета компанії – стати лідерами на ринку консалтингу ЗЕД та надання послуг логістики.

Організаційна структура в компанії – лінійно-функціональна (див. додаток А), представлена відділами: продажів і маркетингу, телемаркетингу, автомобільних перевезень, морських та авіаційних перевезень, митно-брокерський, бухгалтерський, внутрішнього аудиту. Серед переваг даної структури треба відмітити [21, 32, 68]:

- більш глибока підготовка рішень і планів виконання робіт, пов'язаних зі спеціалізацією співробітників;
- звільнення лінійних керівників від вирішення багатьох питань, пов'язаних з плануванням фінансових розрахунків, матеріально-технічним забезпеченням та ін.;
- побудова зв'язків «керівник - підлеглий» по ієрархічній драбині, за яких кожен працівник підпорядкований тільки одному керівнику.

Однак існують і недоліки у лінійно-функціональній структурі, серед яких можна виділити:

- кожна ланка зацікавлена в досягненні своєї вузької мети, а не загальної мети компанії;
- відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між різними підрозділами;
- надмірно розвинена система взаємодії по вертикалі;
- акумулювання на верхньому рівні поряд зі стратегічними оперативних завдань.

Треба зауважити, що дана структура логістичної компанії найбільш краще підходить для здійснення своєї діяльності в порівнянні з іншими можливими структурами організації.

Основні послуги, що надає компанія:

- митна логістика

- фінансова логістика
- контрактна логістика
- транспортна логістика

Детальний опис послуг, що надає підприємство ТОВ «ФТП» представлений в додатку Б.

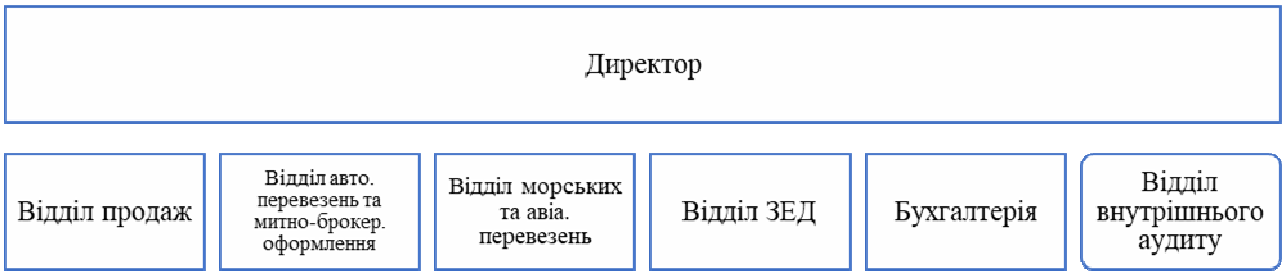


Рис.2.1 Скорочена схема організаційної структури ТОВ «ФТП»

Коротко розглянемо завдання відділів, що напряму пов'язані з наданням логістичних послуг. Так, робота відділу продаж та маркетингу спрямована на збільшенні кількості продажів послуг логістичної компанії, отже, відповідно, діяльність відділу спрямована на досягнення наступних цілей: залучення клієнтів, збереження клієнтської бази та збільшення кількості клієнтів.

Основними завданнями і функціями відділу продажів є:

1. Вивчення та оцінка кон'юнктури ринку, постійний аналіз результатів комерційної діяльності підприємства та факторів, що на них впливають; розробка прогнозів продаж і ринкової частки «ФТП», проведення ситуаційного ринкового аналізу.
2. Формування і управління системою реалізації послуг компанії.
3. Здійснення процесу активних продажів продукції «ФТП» та досягнення показників продажів, закладених в плані продаж і плані розвитку «ФТП».
4. Організація і проведення ділових переговорів зі збуту послуг компанії.
5. Розширення клієнтської бази, збільшення продажів по клієнту і в цілому по компанії.
6. Організація і проведення внутрішнього навчання працівників відділу продажів техніці ведення переговорів і продажів.

7. Інформування потенційних споживачів про пропозиції щодо асортименту послуг, його оновлення та умовах.

8. Участь у визначенні комерційної цінності здійснюваних операцій.

9. Здійснення операцій з продажу послуг, контроль їх виконання.

10. Забезпечення подання послуг і викладки інформації потенційним клієнтам.

11. Організація збору статистичних даних та ведення обліку продажів, їх аналітика.

12. Оформлення документації по операціях з покупцями і постачальниками.

13. Підготовка рекомендацій по формуванню асортименту і ціноутворення, а також по реалізації послуг.

Спектр відповідальності спеціалістів відділу автомобільних перевезень включає повний комплекс транспортно-експедиторських послуг в області автомобільних перевезень, а саме: транспортування вантажів між Україною, країнами СНД і Західної Європи, а, також, внутрішньоєвропейські вантажоперевезення; консолідація, обробка вантажів на складах в Німеччині, Польщі, Литві та інших країн; страхування вантажів від можливих ризиків; заповнення всіх необхідних транспортних документів відповідно до міжнародних стандартів; автомобільні вантажоперевезення будь-якої складності, включаючи: комплектні, збірні, рефрижераторні, небезпечні, швидкопсувні чи великогабаритні.

В завдання спеціалістів відділу морських і авіаційних перевезень входить:

- Доставка вантажів в контейнерах на умовах «від дверей до дверей» з можливістю перевантаження на інші види транспорту для доставки до місця призначення.
- Створення комплексних рішень з вантажоперевезень з узгодженням маршрутів.
- Підготовка пакетів товаросупровідних документів і контроль митного оформлення вантажів.
- Координація дій учасників процесу перевезення.

- Здійснення відстеження вантажу на всьому шляху його проходження.
- Забезпечення морського страхування.
- Доставка вантажу з / в аеропорт при міжнародних авіаперевезеннях.
- Зважування, маркування, оформлення необхідної транспортної документації (вантажний маніфест, авіанакладні і т.д.) та інше обслуговування.
- Заповнення всіх необхідних транспортних документів відповідно до міжнародних стандартів.
- Бронювання авіаперевезення і відстеження руху вантажу по всьому маршруту.
- Страхування вантажів в найбільших страхових компаніях.
- Організація інтермодальних вантажоперевезень (авто + море, авіа + авто і т.п.)

Відділ митно-брокерських послуг надає повний комплекс митного оформлення, серед основних завдань можна виділити:

1. Попередній підбір кодів товарів за УКТ ЗЕД.
2. Представлення інтересів клієнта на митниці.
3. Попередній розрахунок митних зборів і податків.
4. Акредитація суб'єктів ЗЕД в митниці.
5. Консультація і сприяння в підготовці повного необхідного пакету документів для оформлення вантажу клієнта.

До прямих конкурентів ТОВ «ФТП» можна віднести всі сучасні логістичні компанії, що надають транспортно-логістичне обслуговування під час використання автомобільного, морського та авіаційного транспорту для клієнтів під час виконання їх зовнішньоекономічної діяльності.

Особливо, можна виділити наступні компанії, що функціонують на українському ринку: «Твоя Логистика»[82], «DSV»[83], «FM LOGISTICS УКРАЇНА»[84], «RABEN»[86], «Goodlogistics»[85], «ZAMMLER»[87].

Загалом, треба відмітити, що сфера транспортно-експедиторського забезпечення морських, авіаційних та автомобільних перевезень є надзвичайно насичена пропозиціями різних логістичних компаній.

Треба зауважити, що компанія має свій власний офіс в Одеському морському торговому порту, що дозволяє значно заощадити час для експедиції та митного оформлення імпортних/експортних вантажів, які туди прибувають. Однак власного офісу в аеропорту Бориспіль компанія не має, тому при організації перевезення авіаційних вантажів використовуються послуги фірм-партнерів, які обслуговують вантаж безпосередньо в аеропорту. Оскільки компанія ТОВ «ФТП» надає послуги різними видами транспорту, то в неї немає певного географічного сегменту, яким вона оперує: виконуватись можуть як вантажні відправлення з США, Канади, Китаю, Південної Кореї тощо так і вантажні відправлення з Польщі, Литви або Туреччини. Для цього існує агентська мережа, яка дозволяє виконувати вантажні відправки різних видів складності в будь-якій точці світу.

Враховуючи популярність послуги авіаційних перевезень вантажів з Китаю, «ФТП» має широку мережу партнерів у найбільш індустріально розвинених містах Китаю, таких як: Гонконг, Гуанчжоу, Шанхай, Шеньчжень, Пекін. Це дозволяє компанії організовувати авіаційні перевезення вантажів, включаючи небезпечні вантажів, в мінімально можливі терміни та з оптимальними витратами.

В зв’язку з тим, що компанія ФТП не має власного автомобільного парку, вона залучає перевірених та надійних перевізників, серед яких є й крупні експрес-перевізники, такі як українські: Нова Пошта, УкрПошта, Делівері, Автолюкс, Міст Експрес та САТ (SAT) та світові: DHL, UPS, TNT, FeDex, для доставки збірних вантажів, а також малі українські компанії у вигляді товариств з обмеженою відповідальністю та фізичних осіб-підприємців, таких як ТОВ «Пан Автос», ТОВ «Васт Транс», ТОВ «Еконо ЛТД», ТОВ «Кальберсон Лоджистікс Юкрейн», ТОВ «Консалт-Авто» та ТОВ «Новінка ЛТД» та інші.

Дані свідчать, що найбільша частка по доставці збірних вантажів здійснюється такими компаніями як Нова Пошта, УкрПошта, Делівері, Автолюкс, Міст Експрес та САТ.

2.2 Аналіз фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «ФТП»

Для здійснення оцінки економічної діяльності підприємства здійснюють фінансовий аналіз, який є основою для прогнозування фінансового стану підприємства на підставі інформації, яка міститься в бухгалтерській та фінансовій звітності і оперативних даних. Основною метою фінансового аналізу є об'єктивна оцінка фінансово-економічного стану і виявлення можливостей для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Фінансовий аналіз є важливою функцією управління підприємством. Його організація залежить від умов виконання цієї функції, розміщення системи, що вивчається. Процес управління охоплює добір інформації про об’єкт, вивчення її та прийняття рішень на основі проведеного аналізу. Фінансовий аналіз як одна із функцій управління займає місце між функціями збору інформації і функціями прийняття рішень (планування, регулювання, контроль)[10].

Аналіз фінансового стану базується на даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку, на розрахунку й зіставленні значної кількості показників і коефіцієнтів. Фінансово-економічний аналіз дає змогу реалізувати такі завдання: оцінити результати й ефективність діяльності підприємства, його поточний фінансовий стан, скласти прогноз розвитку фінансово-економічних показників на найближчу перспективу; оцінити динаміку фінансових показників за певний період часу і фактори, що викликали відповідні зміни; оцінити наявні фінансові обмеження на шляху реалізації організаційних перетворень; виявити й оцінити можливі джерела фінансування заходів щодо реструктуризації і можливий ефект від їх реалізації[28]. Набір джерел інформації та методів, що застосовуються, і кількість показників, що розраховуються при проведенні фінансово-економічного аналізу, залежать від цілей дослідження.

З метою проведення аналізу основних результатів виробничо-господарської діяльності підприємства необхідно розрахувати основні показники за балансом підприємства та звітом про фінансові результати. В результаті проведеного аналізу можна визначити економічний потенціал ТОВ «ФТП».

Впродовж останніх чотирьох років було успішно виконано 10924 замовлень клієнтури, при цьому, з року врік дана цифра лише зростала(табл.2.1)

Таблиця 2.1

Обсяги виконаних замовлень за 2016 – 2019 роки

№	Групи послуг ТОВ «ФТП»	Роки				Всього	% кожної групи від загального обсягу поставок
		2016	2017	2018	2019		
1.	Автомобільні перевезення	290	310	460	950	2010	18,40
2.	Авіаційні перевезення	23	28	36	88	175	1,60
3.	Морські перевезення	145	150	232	408	935	8,56
4.	Брокерські послуги	1115	1185	1715	1809	5824	53,31
5.	Оператор ЗЕД	150	380	560	890	1980	18,13
6.	Всього	1723	2053	3003	4145	10924	100

**складено автором*

Таким чином, структура послуг за три роки свідчить про перевагу попиту на брокерські послуги в загальному об'ємі послуг компанії, однак треба врахувати, що часто брокерські послуги надаються в пакеті з транспортно-експедиторським обслуговуванням перевезень різними видами транспорту під час організації як унімодальних, так й інтермодальних перевезень. Для більшої наочності представимо на рис. 2.2 розподіл за частками даних послуг за останні чотирьох років.

Рис. 2.2. Структура послуг логістичної компанії «ФТП» (за кількістю замовлень за останні чотири роки)

Представимо на рис. 2.3 розподіл часток за всіма послугами транспортно-експедиторського обслуговування з врахуванням режиму вантажів.

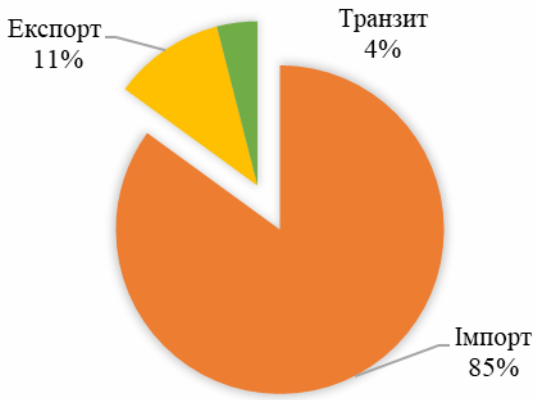


Рис.2.3. Структура послуг за режимом оформлення вантажу

Відсоткові частки режимів перевезення вантажів свідчать про загальні українські тенденції щодо перевищення імпорту товарів над експортом, також логістична компанія починає освоюватись на ринку надання логістичних послуг під час перевезення між третіми країнами.

Враховуючи, що серед вантажів, за якими логістичною компанією «ФТП» надаються транспортно-експедиторські послуги, проходять в режимі «імпорт», розглянемо більш детально з яких саме країн імпортують товари клієнти «ФТП» (рис. 2.4).

Зробивши аналіз країн, з яких клієнти імпортують товари в Україну, то найбільше товарів імпортують з Китаю, Німеччини та Польщі.

Для проведення фінансового аналізу використовуються різноманітні джерела інформації, серед яких основними є стандартні форми річної фінансової звітності, а саме:

- баланс підприємства (форма № 1),
- звіт про фінансові результати (форма № 2).

Якісний фінансовий аналіз дозволяє визначити ключові припущення про динаміку розвитку підприємства в майбутньому. На основі даних фінансових

звітів компанії ТОВ «ФТП» за 2016-2019 рр. (див. додаток В) проведемо фінансовий аналіз діяльності та розрахуємо показники ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості.

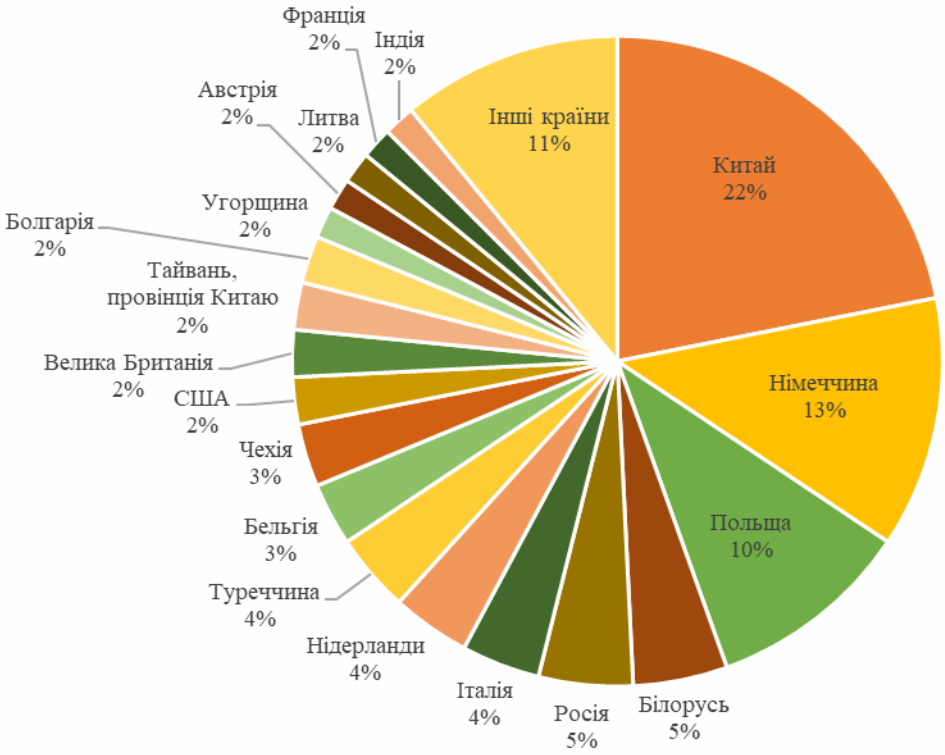


Рис. 2.4 Розподіл імпортних вантажів, що обслуговуються «ФТП», за країнами

Загалом, можна зауважити, що дане логістичне підприємство достатньо успішно здійснює свою діяльність, про що свідчать основні фінансові показники в табл. 2.2 та на рис. 2.5.

Таблиця 2.2

Основні фінансові результати «ФТП», тис. грн.

№ з/п	Показник	Роки			
		2016	2017	2018	2019
1.	Валовий дохід	1623,7	1937,9	4461,6	4793,9
2.	Валові витрати	-1456,4	-2419,2	-3551,8	-4568,1
3.	Чистий прибуток	137,2	-481,3	833,7	185,2

* Складено автором на основі даних фінансової звітності підприємства ТОВ «ФТП»

Аналіз показав, що за останні три роки підприємство стрімко розвивається. При порівнянні 2016 року та 2019 року видно, що економічні показники зросли. Чистий прибуток від реалізації продукції за 2018 рік у порівнянні з 2016 роком зріс на 696,5 тис. грн. Валовий прибуток зріс на 2837,9 тис. грн.

Рис. 2.5 Динаміка основних фінансових результатів компанії «ФТП» за 2016-2019рр., тис. грн.

Адже, проаналізувавши тенденції розвитку ринку та провівши аналіз його макро- і мікросередовища, найбільш перспективних і цільових споживачів була розроблено стратегія захоплення більшої частки ринку та розширення сегменту клієнтів. Тому компанія брала участь в міжнародній виставці транспорту та логістики, а також у профільних виставках цільових сегментів компанії, а саме: косметика, косметологія, медичне обладнання, сантехніка, продукти харчування.

Треба відмітити, що дані кроки були важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей компанії. В результаті в 2018 році прибуток компанії порівняно з 2016 виріс в 6 раз. Під час виставок були організовані серія ділових зустрічей з представниками компаній-виробників, роздрібних компаній, дистриб'юторами, і як результат компанія ФТП розширила площу надання своїх послуг, а саме:

- знайшла нових партнерів, підрядників;
- розширила список країн, в яких може надавати свої послуги;
- залучила нових клієнтів, оскільки саме пошук нових клієнтів були одною з головних цілей компанії.

Проведений експрес-аналіз фінансових результатів ТОВ «ФТП» потребує більш деталізованого аналізу, який буде включати аналіз тенденцій показників рентабельності, фінансової стійкості та ліквідності.

Наступним показником є рентабельність власного капіталу. Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Вони характеризують доходність підприємства з різних позицій і групуються згідно з інтересами учасників економічного процесу та ринкового обміну[11].

Показники рентабельності є важливими для характеристики складових формування прибутку і доходів підприємства. При аналізі виробництва показники рентабельності використовуються як інструмент інвестиційної політики і ціноутворення. Вони більш повно, ніж прибуток, характеризують кінцеві результати господарювання, тому що їх величина показує співвідношення між наявними та використаними ресурсами[24].

Показники рентабельності представлені в табл. 2.3, а їх динаміка відображена на рис.2.5.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності «ФТП» за 2016-2019 рр., %

№ з/п	Показник	Формула	Нормативне значення	Роки			
				2016	2017	2018	2019
1.	Рентабельність активів	рядок 2350 балансу/(рядок1300 балансу на початок року + рядок 1300 балансу на кінець року)/2)*100	Збільшення	4,8	-8,7	7,8	1,5
2.	Рентабельність власного капіталу	рядок 2350 балансу/(рядок1495 балансу на початок року + рядок 1495 балансу на кінець року)/2)*100	Збільшення	0,2	-0,9	1,3	0,2
3.	Рентабельність за чистим прибутком	рядок 2350 балансу/рядок 2000 балансу*100	Збільшення	9,5	-28,7	19,9	4,5

* Складено автором на основі даних фінансової звітності підприємства ТОВ «ФТП»

Аналізуючи показники рентабельності ФТП (рис. 2.5) відмітимо, що в 2017 році в зв'язку завершенням календарного року зі збитком всі показники носять від'ємний характер. В той самий момент вже в 2019 році показники рентабельності зменшились в порівнянні з 2018 роком в зв'язку з менш вдалим завершенням календарного року у вигляді меншого за розмірами чистого прибутку.

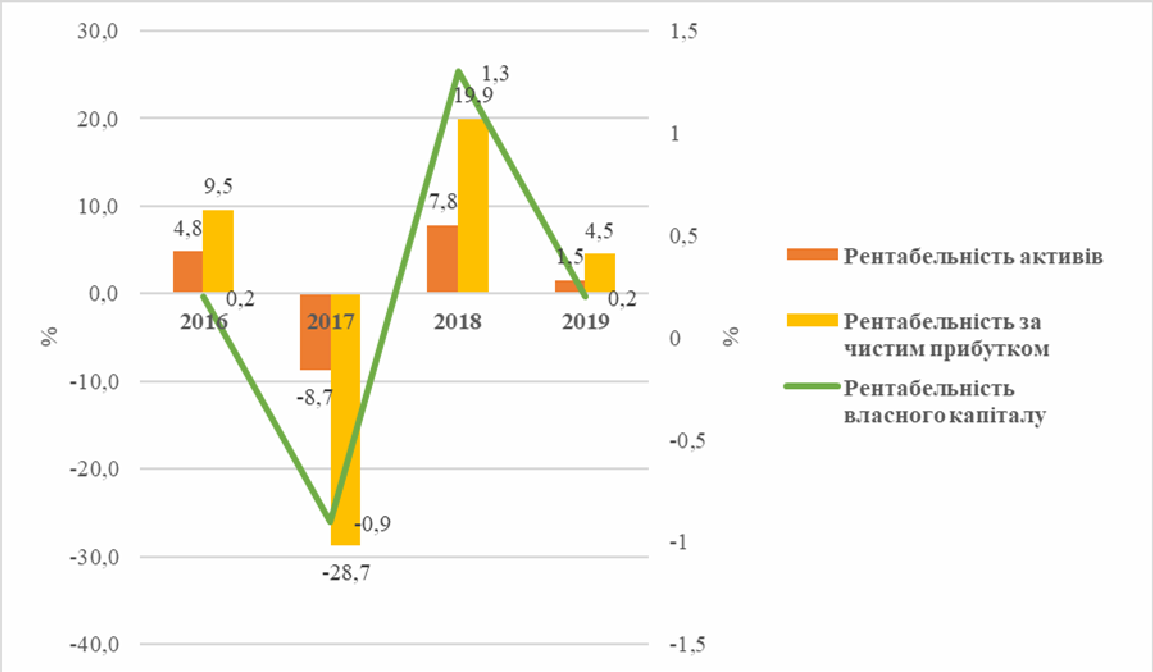


Рис. 2.6 Динаміка коефіцієнтів рентабельності «ФТП»

Умовою й гарантією виживання й розвитку будь-якого підприємства, як бізнес-процесу, є його фінансова стабільність. Якщо підприємство фінансово стійке, то воно в стані «витримати» несподівані зміни ринкової кон'юктури, і не опинитися на краю банкрутства. Більш того, чим вище його стабільність, тим більше переваг перед іншими підприємствами того ж сектора економіки в одержані кредитів і залученні інвестицій. Фінансово стійке підприємство вчасно розраховується за своїми обов'язками з державою, позабюджетними фондами, персоналом, контрагентами.

Фінансова стабільність підприємства – це його надійно-гарантована платоспроможність у звичайних умовах господарювання й випадкових змін на ринку[31]. Перейдемо до аналізу показників фінансової стійкості підприємства у 2016, 2017,2018 та 2019 роках (табл 2.4).

Коефіцієнт маневреності капіталу показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом компанії. Таким чином, значення показника говорить про те, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів.

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості «ФТП» за 2016-2019 рр.

№ з/п	Показник	Формула	Нормативне значення	Роки			
				2016	2017	2018	2019
1.	Сума власних обігових коштів (В.О.К.), тис. грн.	рядок 1495 пасиву балансу + рядок 1595 - рядок 1095 активу балансу	Збільшення	332,9	-135,5	426,7	891,5
2.	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	В.О.К./рядок 1195 активу балансу	>0,1	0,10	-0,02	0,04	0,07
3.	Маневреність власних обігових коштів	рядок 1165 активу балансу/В.О.К.	Збільшення	3,32	-13,63	4,37	1,40
4.	Коефіцієнт фінансової автономії	рядок 1495 пасиву балансу/рядок 1900 пасиву балансу	>0,5	0,22	0,04	0,08	0,09
5.	Коефіцієнт фінансової залежності	рядок 1900 пасиву балансу/рядок 1495 пасиву баланс	2	4,52	27,26	12,84	12,49
6.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	В.О.К./рядок 1900 пасиву балансу	>0,1	0,09	-0,02	0,04	0,07
7.	Коефіцієнт фінансової стабільності	В.О.К./(рядок 1595 пасиву балансу + рядок 1695 пасиву балансу)	1	0,12	-0,02	0,04	0,08
8.	Коефіцієнт фінансової стійкості	(рядок 1495 пасиву балансу + рядок 1595 пасиву балансу)/рядок 1900 пасиву балансу	0,7-0,9	0,22	0,04	0,08	0,08

* Складено автором на основі даних фінансової звітності підприємства ТОВ «ФТП»

Нормативним вважається значення 0,1 і вище. Позитивне значення свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. Від'ємне значення показника свідчить, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування. Це веде до зниження фінансової стійкості.

У 2019 році показники маневреності становлять менше 0,1. При низькому значенні показника необхідно працювати в напрямку збільшення частки власних ресурсів. Це дозволить збільшити суму власних оборотних коштів, що призведе до збільшення значення показника.

Показник фінансової автономії – це з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Він дорівнює співвідношенню власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів.

Коефіцієнт автономії у 2019 році дорівнює 0,09, а це означає, що компанія здатна профінансувати 9% активів за рахунок власного капіталу.

Цей показник важливий як для власників, так і для кредиторів компанії. Низьке значення показника буде сигналізувати про високий рівень ризиків і низьку стійкість компанії в середньостроковій перспективі. Наприклад, якщо компанія здатна генерувати прибуток і є платоспроможною в поточних умовах, то це не означає, що компанія зможе стабільно діяти при зміні ринкової ситуації. Низька частка власного капіталу, зазвичай, супроводжується значними фінансовими витратами (процентні платежі, інші витрати на залучення і використання позикових коштів). Тому зміна ринкової ситуації може привести до ситуації, коли сума операційних витрат і фінансових витрат буде перевищувати фінансовий результат компанії. Тривалий вплив такого фактора, безумовно, призведе до банкрутства.

Показник фінансової стабільності – це індикатор фінансової стійкості, який говорить про здатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо-

і довгостроковій перспективі. Значення показника вказує на те, скільки гривень власного капіталу припадає на кожну гривню зобов'язань компанії. Високе значення говорить про низький рівень фінансових ризиків.

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства виступає його ліквідність і платоспроможність. Термін «ліквідний» передбачає безперешкодне перетворення майна в кошти платежу. Чим менше час, необхідний для перетворення окремого виду активів, тим вища його ліквідність. Таким чином, ліквідність підприємства- це його здатність перетворити свої активи в кошти платежу для погашення короткострокових зобов’язань.

Оцінку ліквідності підприємства виконують за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов’язань (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники ліквідності «ФТП» за 2016-2019 рр.

№ з/п	Показник	Формула	Нормативне значення	Роки			
				2016	2017	2018	2019
1.	Коефіцієнт поточної ліквідності	рядок 1195 активу балансу / рядок 1695 пасиву балансу	>1	1,21	0,98	1,04	1,04
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	різниця рядків 1195-1100 активу балансу / рядок 1695 пасиву балансу	0,5-1	1,20	0,96	1,04	1,04
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	сума рядків (1160+1165) активу балансу / рядок 1695 пасиву балансу	>0,1	0,39	0,26	0,18	0,11
4.	Показник відношення дебіторської та кредиторської заборгованості	1125 активу балансу / 1615 пасивного балансу	1	0,61	0,47	0,67	0,73

* Складено автором на основі даних фінансової звітності підприємства ТОВ «ФТП»

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, скільки грошових одиниць обігових коштів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових, тобто невідкладних зобов’язань, і характеризує достатність оборотних засобів (активів) підприємства для погашення своїх боргів протягом року.

Критичним значенням даного показника є 1. У 2019 році значення складає 1,07, що є позитивним значенням. Хоча якщо порівнювати його з 2016 роком, то значення коефіцієнта знизилося.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів. Даний показник має позитивні значення у досліджуванні роки, але з часом він має негативну тенденцію до зниження. У 2019 році коефіцієнт швидкої ліквідності знизився на 1,07.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – це співвідношення найбільш ліквідної частини активів і поточних (короткострокових) зобов'язань. До найбільш ліквідної частини активів належать грошові кошти та їх еквіваленти. Показник демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно.

Нормативним значення даного коефіцієнта є від 0,1 до 0,2. Значення коефіцієнта у 2019 році становить 0,11, що є позитивним значенням. Але протягом 3 років ми можемо спостерігати тенденцію до зниження цього коефіцієнта, а це означає, що з часом компанія не зможе швидко погашати борги, якщо не буде втримувати цей показник в межах норми.

Загалом фінансово-економічний стан компанії має позитивну тенденцію. Фінансові показники знаходяться в межах норми, хоча протягом років існує тенденція до їх зниження. Тому необхідно слідкувати за цими показниками для стабільного економічного стану підприємства. Також, позитивна динаміка всіх показників рентабельності та майже всіх показників ліквідності (коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився, однак не вийшов за рекомендоване значення).

Також треба відмітити, що половина показників фінансової стійкості, також, свідчить про нормальний фінансовий стан, однак, враховуючи політичні та економічні ризики в Україні є рекомендованим привести до рекомендованих значень такі показники фінансової стійкості як фінансової автономії та стабільності для зменшення ризиків неплатоспроможності товариства.

Отже, проведений аналіз виробничо-фінансових показників показує, що компанія спрямовано рухається до завоювання нової клієнтури та збільшення

обсягів замовлення послуг у постійної клієнтури, вкладаючись в нові проекти та розширюючи спектр своїх послуг, а також проводячи достатньо агресивну маркетингову політику, що призвело до зменшення фінансової стійкості та рентабельності компанії, хоча треба відмітити, дана ризикова поведінка є достатньо помірною в ракурсі фінансової політики та не дозволяє керівництву компанії втратити контроль над фінансовим станом компанії.

2.3 Управління конкурентними позиціями ТОВ «ФТП» на зовнішніх ринках

Поняття конкурентної переваги можна визначити як ті характеристики й властивості товару або послуги, що створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами[92].

По-перше, конкурентні переваги можуть бути виявом лідерства в економічній, технічній, організаційні, науковій сферах діяльності підприємства. По-друге, індикаторами переваг можуть бути такі економічні показники, як обсяг реалізації послуг, рентабельність підприємства, стабільність фінансового стану, розширення ринків збуту, активізація інвестиційної діяльності і т. д.

На сучасному етапі розвитку економіки традиційний розподіл конкурентних переваг на більш низькі витрати і збільшення товарної групи є недостатнім, оскільки це не дає змоги повною мірою осягнути усе розмаїття конкурентних переваг і ситуації, яка склалася на сучасних ринках.

Також не варто забувати про вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, які формують бачення покупців конкурентної переваги, прийнятної для них у певний момент часу, узагалі ставлення покупців до компанії та її продукції(рис.2.7).

Таким чином, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Оскільки не існує єдиного правильного підходу до встановлення конкурентних переваг на підприємстві, основним завданням управлінців компанії є визначення саме тих конкурентних характеристик, які створять для підприємства певні переваги, насамперед – над своїми прямими конкурентами, а по-друге, в довгостроковій перспективі. Тобто підприємства в сучасних умовах зацікавлені не лише у формуванні конкурентних, а у формуванні стійких конкурентних переваг. Це також принципова відмінність в управлінні процесами конкурентоспроможності на українських та зарубіжних підприємствах. Для українських підприємств життєво-важливим є формування хоча б певних переваг: за рахунок зниження витрат, за рахунок дешевої робочої сили тощо. Для формування стійких конкурентних переваг підприємства потребують фахового обґрунтування та розробки відповідної стратегії.

Рис. 2.7. Фактори впливу на конкурентоспроможність компанії

Особливостями процесів управління конкурентними перевагами сучасних умовах є[66] :

1. Надійність та характер конкурентних переваг визначається системністю та комплексністю роботи підприємства у цьому напрямі.

2. Розвиток та ускладнення зовнішнього середовища визначає необхідність пошуку нових джерел конкурентних переваг.

3. Багаторівневість розвитку світових ринків зумовлює бажання підприємств одночасно використовувати і чинники високого рівня (інновації, кваліфікація, технології), і чинники традиційні (доступ до дешевих джерел сировини, розширення ринків збуту, нарощування обсягів виробництва).

4. Технологічні конкурентні переваги стають все більш доступними для підприємств з країн, що розвиваються.

5. Досить великий перелік конкурентних переваг потребує формування значних фінансових та унікальних кадрових ресурсів, що обмежує можливості динамічного розвитку підприємств з країн, що розвиваються.

Останнім часом ТОВ «ФТП» все більшу увагу звертає на правильний і ефективний розподіл фінансових ресурсів, адже від цього може залежати подальша доля компанії, однак ситуація залишається досить складною, а тому завдання полягає у необхідності формування системного бачення процесів поетапного розвитку конкурентних переваг.

Головною метою ТОВ «ФТП» на шляху забезпечення певних конкурентних переваг є освоєння нових ринків збуту, підвищення іміджу компанії, залучення нових інвесторів, забезпечення орієнтації на розвиток у довгостроковій перспективі. Для реалізації цієї мети на даному етапі можна запропонувати такі методи[63]:

– оптимізація розподілу ресурсів компанії в напрямку забезпечення їх найвищої ефективності використання та мінімізації непродуктивних витрат;

– визначення змісту та характеру можливих конкурентних переваг певного підприємства (оцінка ступеня конкурентоспроможності, де рівень конкурентної переваги оцінюється відповідно до фірми-конкурента);

– формування стратегічного планування на підприємстві, що забезпечить системне бачення змісту необхідних заходів для формування комплексних конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Аналізуючи різні підходи до пояснення природи конкурентоспроможності фірми, можна дійти висновку, що конкурентна перевага як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках залежить від наявності й ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми. Ресурсний підхід у процесі управління конкурентними перевагами визначає необхідність: мобілізації наявних ресурсів, які в умовах українських підприємств пов'язані з традиційними матеріальними та фінансовими ресурсами, а також розвитку ресурсів, які визначають здатність підприємства сформувати конкурентні переваги у майбутньому – це найчастіше нематеріальні та кадрові ресурси[29].

Для реалізації сталої стратегії розвитку підприємства, яка б базувалась на конкурентних перевагах високого рівня, у довгостроковій перспективі керівництву ТОВ «ФТП» слід бути ініціативнішими, ніж конкуренти, які просто реагують на умови, що змінилися, навчитися захищатися, використовуючи нові підходи до отримання конкурентних переваг підприємством. Слід постійно проводити системні дослідження умов функціонування підприємства, впроваджувати активну інноваційну політику, швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та запровадити відповідні системи.

Таким чином, щоб механізми покращення конкурентних переваг змогли себе проявити максимально ефективно, ТОВ «ФТП» потрібно зосередити свою увагу на тих підходах, які дозволять реалізувати стратегію розвитку підприємства максимально ефективно, з найменшими витратами.

У такому випадку зупинимось більш детально на розгляді таких підходів до обґрунтування змісту конкурентних переваг підприємством, які, на нашу думку, є максимально продуктивними, а саме:

– підхід, акцентований на споживачах;

– підхід, акцентований на конкурентах;

– ресурсний підхід.

Щодо підходу, акцентованого на споживачах, він передбачає концентрацію фірми насамперед на потребах споживачів, вимагає використання тих методів, які повною мірою задовольняють особистісні потреби кожного споживача. Цей

підхід слід розглядати з точки зору маркетингу, однак відповідність запитам споживачів на практиці означає виробництво продукції або створення послуги з високими технічними та споживчими характеристиками, що вимагає відповідно переваг високого рівня.

Маркетинговий підхід до дослідження конкурентних переваг на практиці означає: проведення своєчасних маркетингових досліджень, ведення активної інноваційної політики, реалізація всіх напрямів продуктової політики (розроблення товарної та цінової стратегій, стратегії розповсюдження та просування)[18].

Щодо впровадження підходу, акцентованого на конкурентах, який є абсолютно відмінним від попереднього, підприємство може забезпечити його впровадження, використовуючи два способи: забезпечуючи лідерство за витратами; скориставшись погіршенням стану конкурентного середовища.

Мета забезпечення лідерства за витратами вимагає скоординованої діяльності усіх відділів компанії: виробничих підрозділів, відділу логістики, менеджменту персоналу. Лише мобілізація всіх підсистем дасть можливість за рахунок удосконалення технології виробництва впровадити ресурсоефективні виробничі процеси і, якщо не стати лідером за витратами, то хоча б забезпечити їх суттєве зниження.

Надважлива роль належить аналізу зовнішнього середовища, оскільки аналітики повинні постійно відстежувати витрати фірм-конкурентів, визначати необхідні для впровадження технології, займатись моніторингом ринку, тільки в такому разі можна забезпечити якісні характеристики конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі. Використання цього підходу вимагає від ТОВ «ФТП» постійного аналізу основних та допоміжних видів діяльності, які створюють так званий ланцюг вартості, запропонований М. Портером.

Конкурентний аналіз галузі за Майклом Портером допомагає визначити інтенсивність і вираженість конкурентних сил в галузі, знайти таку позицію, в якій ТОВ «ФТП» буде максимально захищене від впливу конкурентних сил і зможе зі свого боку впливати на них. Золоте правило теорії п'яти сил конкуренції

полягає в наступному: чим слабкіший вплив конкурентних сил, тим більше можливостей для отримання високого прибутку в галузі має компанія[74].

І навпаки, чим вище вплив конкурентних сил, тим вище ймовірність, що жодна компанія не в змозі буде забезпечити високу прибутковість від капіталовкладень. А середня прибутковість галузі визначається найбільш впливовими конкурентними силами. Модель п'яти сил використовується найбільш часто в стратегічному управлінні, вона допомагає в складанні докладного конкурентного аналізу та аналізу ринку.

Перший крок – це оцінка конкурентоспроможності нової послуги компанії наприклад з пошуку і відбору зарубіжних постачальників і рівня конкуренції на ринку.

Сила впливу нових гравців залежить від вхідних бар'єрів галузі і швидкості впливу існуючих гравців ринку. Якщо бар'єри входу в галузь високі і рівень протидії існуючих в галузі компаній високий, то вплив нових претендентів на прибуток в галузі буде мінімальним. Тому при роботі з новими гравцями важливо правильно вибудувати вихідні бар'єри.

Другий крок – оцінити загрози виходу споживачів. Даний крок показує, наскільки клієнти можуть бути прив'язані до нової послуги і наскільки може бути високий ризик втрати майбутньої клієнтської бази.

Третій крок – оцінка загрози для бізнесу з боку постачальників.

Постачальники можуть впливати на конкурентоспроможність товару компанії на ринку, так як є власниками ресурсів для виробництва товарів галузі[37]. Зростання цін на сировину і укладання угод на невигідних для компанії умовах призводить до зростання собівартості готової продукції, зростання витрат виробництва. У разі неможливості підвищення роздрібних цін на готові товари на порівнянному з ростом сировини рівні - в галузі знижується прибутковість від реалізації товарів або послуг.

Четвертий крок – представлення результатів аналізу. Висновки щодо аналізу конкурентного середовища:

1. Рекомендується дотримуватися стратегії винайдення унікальності послуги і концентруватися на такому цільовому ринку, для якого важливі

унікальні характеристики. (Дотримуватися стратегії лідерства в певній ринковій ніші)

2. Основні зусилля компанія повинна зосередити на побудові високого рівня знання послуги і на побудові обізнаності про унікальні особливості послуги.

3. Для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів і появи нових гравців.

4. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі компанії.

5. Акційну активність сконцентрувати на побудові тривалих відносин з покупцем.

6. Рекомендується диверсифікувати портфель клієнтів.

7. Потрібні спеціальні програми для VIP - клієнтів і економ-програми для споживачів, чутливих до ціни.

8. Зосередитися на усунення всіх недоліків послуги.

Ресурсний підхід залишається найважливішим у процесі оцінки можливостей формування довгострокових переваг. Завдання забезпечення матеріальними ресурсами не є визначальним, оскільки обмежень у доступі до сучасного обладнання чи якісних матеріалів, сировини та комплектуючих немає[19].

Однак є суттєві проблеми з фінансовими можливостями забезпечення процесів формування переваг, які базуються на традиційному ресурсному забезпеченні. Проте стійкі конкурентні переваги, як свідчить зарубіжний досвід, базуються насамперед на інтелектуальних, людських ресурсах[74]. ТОВ «ФТП» необхідно зрозуміти, що їх основною конкурентною перевагою в довгостроковій перспективі повинен стати персонал. Саме тому потребуються розробки та реалізації політики розвитку кваліфікації персоналу.

Таким чином, щоб сформувати та утримати конкурентні переваги. підприємству потрібно не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, що постійно змінюються, а ще й забезпечувати розвиток ресурсного потенціалу, застосовуючи новітні підходи до підвищення конкурентних переваг, проваджуючи сучасні технології, проводячи постійні плановані ринкові дослідження, що в кінцевому підсумку допоможе підприємству «бути на хвилі».

Для забезпечення процесам управління конкурентними перевагами на українських підприємствах системної, науково обґрунтованої основи доцільно використати пропонований авторами алгоритм здійснення організаційно-економічних заходів (рис.2. 8), сформованих на основі процесного підходу, тобто у вигляді взаємопов'язаних етапів, спрямованих на забезпечення розвитку підприємства[71].

Таким чином, процес управління конкурентними перевагами виступає у вигляді комплексу взаємопов'язаних етапів:

На першому етапі відбувається розробка стратегії розвитку підприємства, що повною мірою відповідає вимогам сучасної теорії та практики менеджменту. Однак розвиток означає покращення кількісно-якісних показників та характеристик діяльності підприємства, а це є можливим винятково завдяки розвитку конкурентних переваг.

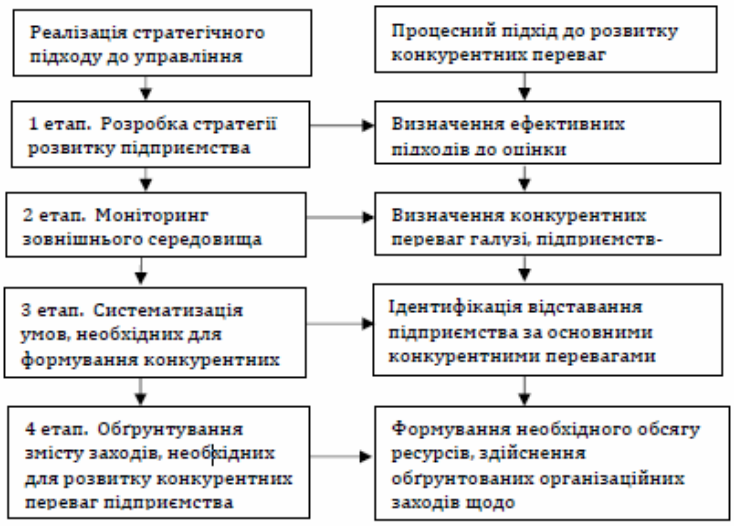


Рис. 2.8. Управління конкурентними перевагами на основі стратегічного та процесного підходів[71].

Другий етап передбачає дослідження зовнішнього середовища з метою визначення змісту та кількісних характеристик конкурентних переваг, які є властиві для підприємств галузі або для підприємств-конкурентів.

Третій етап містить систематизацію умов, необхідних для забезпечення розвитку стійких конкурентних переваг та ідентифікації масштабів відставання підприємства за всіма видами конкурентних переваг галузі, конкурентів.

Четвертий етап передбачає обґрунтування змісту ефективних інструментів та заходів, реалізація яких через формування необхідного ресурсного забезпечення дозволить підприємству поступово розвивати конкурентні переваги, а отже, і розвиток підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що не існує єдиного правильного підходу до визначення конкурентних переваг підприємства. Під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування. Щодо отримання конкурентних переваг, то існують три основні підходи: акцентований на споживачах, акцентований на конкурентах та традиційний ресурсний підхід. Загалом для забезпечення конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі компанії необхідно сформувати дієву систему управління конкурентними перевагами підприємства.

Звичайно, треба відмітити, що логістична компанія ФТП відноситься за класичною класифікацією компаній за розмірами до малих підприємств і потужну конкуренцію на ринку логістичних послуг їй складають більш глобальні логістичні гравці.

Аналіз конкурентів ринку – це обов'язковий перший крок перед розробкою маркетингової стратегії нової послуги. Він включає в себе докладне вивчення діяльності основних гравців галузі. Правильний аналіз і оцінка конкурентного середовища підприємства дозволяє створити стійку конкурентну перевагу продукту, вибрати правильні канали комунікації і знизити операційні ризики.

Для того, щоб провести конкурентний аналіз підприємства ефективно, необхідно зібрати докладну інформацію про ключових гравців ринку.

Нижче перераховані способи отримання найдетальнішої і достатньої інформації про конкурентів і їх послуги (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Джерела отримання інформації про конкурентів для ТОВ «ФТП»

№	Джерело інформації	Опис
1	2	3
1	Опитування споживачів	Кількісний або якісний збір думок і уявлень про конкурентів серед різних цільових груп для виявлення слабких і сильних сторін компаній.
2	Моніторинг місць продажів	Скаже багато про якість та умови викладення товару, стратегії в області промо-акцій і асортименті.
3	Пошук в інтернеті	Відгуки, сайти конкурентів, огляди тощо.
4	Опитування експертів ринку	Допоможуть в розумінні якості товару конкурентів, сформованого іміджу на ринку.
5	Опитування менеджерів з продажу	Нададуть безліч корисної інсайдерської інформації «з полів» (через торговий персонал можна дуже легко отримати презентації, спец програми Ваших конкурентів).
6	Вивчення галузевих оглядів	В них часто публікуються фінансові показники, відкриті рейтинги, а також ключові характеристики бізнесу.
7	Тематичні виставки, конференції і семінари	З даного джерела можна отримати інформацію про учасників ринку, контактах і комунікаційної стратегії.

* складено автором

Аналіз отриманої інформації ефективніше і наочніше проводити, використовуючи метод порівняльного аналізу конкурентів: зіставлення будь-яких параметрів компанії з аналогічними параметрами ключових гравців для визначення виграшних і слабких сторін. (див. табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Аналіз конкурентів ТОВ «ФТП»

Компанії / Критерії аналізу	«ФТП»	«Твоя логістика»	«FM LOGISTICS УКРАЇНА»	«Goodlogistics»
1	2	3	4	5
Місце розташування	Україна, Київ, вулиця Юрія Іллєнка, 83А	Україна, Київ, вулиця Сурікова 3	Україна, Київська обл.с. Дударків. вул. Незалежності 2/2	Україна, м. Київ, вул. Інститутська, 19Б
Скільки працює на ринку України	10 років	5 років	24 років	6 років

продовження табл.2.6

Асортимент послуг	- митна логістика - фінансова логістика -контрактна логістика -транспортна логістика	-митне очищення -логістичні послуги - оператор ринку LCL сервіс	-складування та вантажно-розвантажувальні операції -транспортування і дистрибуція - ко-пакінг	-збірні вантажі -митне оформлення -експедування -amazon fba
Ціна	Середня	Середня	Висока	Низька
Якість послуг	Висока	Середня	Висока	Середня
Клієнти	«Біомед», «ТД Атака», « Еволютіс-Україна»	«Watsons», «Біола», «Таврія В», «АКВА ФЕСТ»	«Ашан», «Bayer», «Yves Rocher», «METRO Cash & Carry»	«Мотор Січ», «McDonald's», «Метінвест», «Чумак»

* складено автором

ТОВ «ФТП» та «FM LOGISTICS УКРАЇНА» мають найширший асортимент послуг. Найнижча ціна на послуги у «Goodlogistics», найвища у «FM LOGISTICS УКРАЇНА». ТОВ «ФТП» має середню ціну на логістичні послуги. Найкраща якість послуг у ТОВ«ФТП» і «FM LOGISTICS УКРАЇНА».

У всіх чотирьох підприємств серед клієнтів є великі транснаціональні корпорації.

Висновки щодо аналізу конкурентного середовища:

1. Рекомендується дотримуватися стратегії винайдення унікальності послуги і концентруватися на такому цільовому ринку, для якого важливі унікальні характеристики. (Дотримуватися стратегії лідерства в певній ринковій ніші)
2. Основні зусилля компанія повинна зосередити на побудові високого рівня знання послуги і на побудові обізнаності про унікальні особливості послуги.
3. Для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів і появи нових гравців.
4. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі компанії.
5. Акційну активність сконцентрувати на побудові тривалих відносин з покупцем.
6. Рекомендується диверсифікувати портфель клієнтів.

7. Потрібні спеціальні програми для VIP - клієнтів і економ-програми для споживачів, чутливих до ціни.

8. Зосередитися на усунення всіх недоліків послуги.

Аналіз фінансового стану компанії показує, що майже всі показники знаходяться в межах норми , але все ж таки потрібно покращувати свою діяльність, щоб покращити якість надання послуг, зменшити витрати компанії та збільшити прибутки.

SWOT – аналіз підприємства дав змогу виявити сильні і слабкі сторони компанії, а також можливе їх подолання, так, наприклад: деякими з рішень є вихід на іноземні ринки, налагодження роботи з новими клієнтами та перехід частини діяльності компанії в онлайн-режим саме шляхи рішень даних питань і будуть розглянуті в рекомендаційній частині дипломної роботи[65].

Для успішного розвитку компанії «ФТП» потрібно постійно адаптувати свою маркетингову та логістичну стратегію до змін у зовнішньому середовищі.

Результати SWOT- аналізу представлені у таблиці 2.7.

Незважаючи на істотні слабкі сторони компанії, можна сказати що компанія існує в досить стабільних умовах, однак для збільшення ефективності робочого процесу компанії необхідно з усією серйозністю поставитися до реалізації заходів щодо зменшення впливу слабких сторін на діяльність компанії, а також до можливої їх повної ліквідації.

Таким чином компанії ТОВ «ФТП» варто: розробити рекламну діяльність компанії, щоб залучити нових клієнтів, це сприятиме стабільному зростанню компанії, провести аналіз існуючої кадрової політики і опрацювання її недоліків, аналіз ринку та розробка плану щодо впровадження нових послуг.

При виконанні вище вказаних можливостей, компанія зможе приймати більшу кількість вантажів на зберігання, зберегти старих та залучити нових клієнтів, збільшити реалізацію послуг та прибуток компанії.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ «ФТП»

Сильні сторони	***Слабкі сторони***
1. Логістика по багатьом напрямкам 2. Надійні партнери 3. Широкий спектр послуг 4. Якість наданих послуг 5. Кваліфікований кадровий склад 6. Перехід частини діяльності в онлайн-режим	1. Інформація про компанію знаходиться у вузькому ринковому сегменті перевезень 2. Існують труднощі із розпізнаванням українського оператора на Європейському ринку 3. Відсутність власного автопарку
Можливості	***Загрози***
1. Організація співпраці з міжнародними постачальниками транспортних послуг 2. Впровадження нових логістичних послуг 3. Налагодження роботи з новими клієнтами	1. Зростання конкуренції 2. Загострення ситуації на міжнародному ринку у зв'язку з COVID-19 3. Залежність від перевізників

*складено автором

Висновки до розділу 2

Дослідження механізму управління конкурентоспроможністю транспортно-логістичної компанії ТОВ «ФТП» дозволяє зробити наступні висновки.

По-перше, базою для написання дипломної роботи було обране товариство з обмеженою відповідальністю «ФТП». Компанія ТОВ «ФТП» (LLC «FTP», «Freight Transport Partners») пропонує комплексний підхід до ведення бізнесу, що дозволяє здійснювати супровід кожної угоди від початку і до кінця.

По-друге, проаналізовано організаційну структуру компанії, а також послуги, що вона надає. Для кращого розуміння стану розвитку компанії і її можливостей

на ринку, проаналізовано фінансово-господарські показники діяльності компанії ТОВ «ФТП».

Узагальнено послуги ФТП можна поділити на чотири великих блоки, які включають митну, транспорту, контрактну та фінансову логістику, і які забезпечують формування повного ланцюга постачання товару.

По-третє, аналіз показав, що за останні три роки підприємство стрімко розвивається. При порівнянні 2016 року та 2019 року видно, що економічні показники зросли. Чистий прибуток від реалізації продукції за 2018 рік у порівнянні з 2016 роком зріс на 696,5 тис. грн. Валовий прибуток зріс на 2837,9 тис. грн. Адже, проаналізувавши тенденції розвитку ринку та провівши аналіз його макро- і мікросередовища, найбільш перспективних і цільових споживачів була розроблено стратегія захоплення більшої частки ринку та розширення сегменту клієнтів. Тому компанія брала участь в міжнародній виставці транспорту та логістики, а також у профільних виставках цільових сегментів компанії, а саме: косметика, косметологія, медичне обладнання, сантехніка, продукти харчування.

По-четверте, для аналізу ефективності роботи підприємства ТОВ «ФТП» на ринку було проведено SWOT-аналіз. І в якості висновку керівникам ТОВ «ФТП» можна розробити рекламну діяльність компанії, щоб залучити нових клієнтів, це сприятиме стабільному зростанню компанії та провести наліз ринку та розробка плану щодо впровадження нових послуг.

РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ФТП» ПРИ ЗДІЙСНЕНІ ЗЕД

3.1 Оцінка ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ФТП» при здійсненні ЗЕД

В умовах ринкової економіки, жорсткої конкуренції та обмеженості ресурсів, зростає важливість прийняття суб'єктами господарювання, ефективних і обґрунтованих управлінських рішень. Для категорії зовнішніх користувачів інформації, базою для прийняття рішень служить бухгалтерська звітність компанії, яка містить інформацію про активи і зобов'язання, рух грошових коштів та фінансових результатах господарської діяльності. Користувачами цієї інформації є банки, інвестори, кредитори, постачальники та покупці, страхові організації, аудиторські фірми, держава, податкові органи, органи статистики та багато інших.

Основну інформацію про фінансові результати діяльності організації містить форма бухгалтерської звітності «Звіт про фінансові результати». Аналіз даного звіту передбачає послідовне вивчення всіх його статей. Починати його слід з вивчення виручки від продажів і собівартості продукції, особливу увагу при цьому приділяється тенденціям зміни показників. Всі види доходів і витрат розглядаються як фактори, що впливають на показник фінансового результату.

У порівняльному аналізі результати аналізу звіту про фінансові результати підприємства використовуються для ознайомлення учасників фондового ринку та інших користувачів, які приймають в подальшому певні ділові рішення як вибору зацікавленого їх варіанту.

Недоступність для зовнішніх користувачів внутрішньо фірмової інформації накладає суттєві обмеження на проведення аналізу фінансових результатів і винесення судження про достовірність поданих даних[64]. Тому більш об'єктивною слід визнати бухгалтерську інформацію, що пройшла аудиторську перевірку.

В результаті аналізу визначаються найважливіші показники ефективності, які входять до звіту про фінансові результати. Дані показники характеризують кількісну сторону фінансових процесів організації, тому дуже важливо, щоб дані, представлені в ній, були достовірними, об'єктивно відображали результати діяльності організації і не були схильні до спотворень. У підсумку, варто відзначити, що ключовою категорією, яка лежить в основі економічного розвитку, є прибуток.

Розглянувши результати аналізу фінансово-господарських показників ТОВ «ФТП» бачимо стабільну закономірність до збільшення прибутку. Прибуток є позитивним фінансовим результатом, який характеризує перевищення доходів над витратами. Даний показник виступає грошовим виразом додаткового продукту і виділяє стимулюючу і розподільну функцію.

Безсумнівно, прибуток відображає успішність організації в її основної діяльності. За допомогою прибутку формуються фінансові ресурси підприємства.

Прибуток і надалі може збільшитися при збільшенні обсягів замовлень, підвищення ціни або зменшення витрат на створення нових видів послуг.

Також при оцінці фінансових результатів підприємства одним з головних показників є показник рентабельності. Рентабельність визначає ступінь прибутковості, вигідності, прибутковості бізнесу. Для вимірювання рентабельності застосовується ціла система відносних показників, які характеризують ефективність роботи компанії, прибутковість окремих напрямків діяльності підприємства[58].

Рентабельність відображає, скільки підприємство отримує прибутку з одної гривні , яка була витрачена на створення і реалізацію послуги. Коефіцієнт продажів – це відношення прибутку від продажів до виручки від реалізації. Чим вище цей показник, тим прибутковіше підприємство, тим самим більш привабливим для інвесторів. При цьому керівництву ТОВ «ФТП» необхідно враховувати різні фактори, а також систематично приймати ряд альтернативних варіантів рішень для забезпечення прибутковості, платоспроможності та фінансової стійкості компанії в цілому.

Для поліпшення фінансового становища ТОВ «ФТП» необхідно розглянути заходи по збільшенню її фінансового результату(рис.3.1). Слід ознайомитися з поняттям резервів зростання прибутку, що передбачає кількісні вимірні можливості підвищення прибутку за рахунок певних заходів (зростання обсягу реалізації послуг, співпраця з новими клієнтами, зниження витрат).

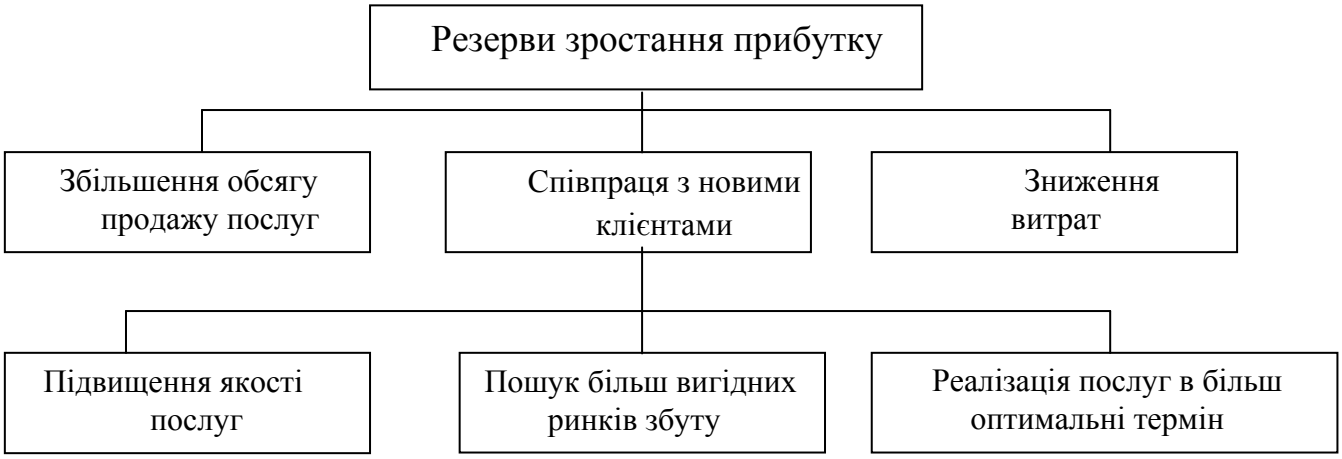


Рис 3.1 Основні напрямки пошуку резервів збільшення прибутку ТОВ «ФТП»

Висока конкуренція, великий обіг грошових коштів, різні напрямки діяльності - все це притаманне транспортним компаніям. Для просування бізнесу в інтернеті та збільшення кількості клієнтів потрібна наявність функціонального та ефективного майданчика - сайту транспортно-логістичної компанії. Створення і розвиток власного корпоративного сайту забезпечує конкурентні переваги, і допомагає вивести організацію на новий якісний рівень.

У ТОВ «ФТП » є свій корпоративний сайт (рис.3.2).

Для комерційної компанії найціннішим ресурсом є клієнти. З метою збільшення кількості клієнтів ТОВ «ФТП» пропонується провести просування корпоративного сайту.

Просування сайту - це комплекс заходів, що дозволяє підвищити позиції сайту в результатах видачі пошукових систем на запити користувачів, пов'язані з діяльністю ТОВ «ФТП» просунувши бізнес на новий рівень.

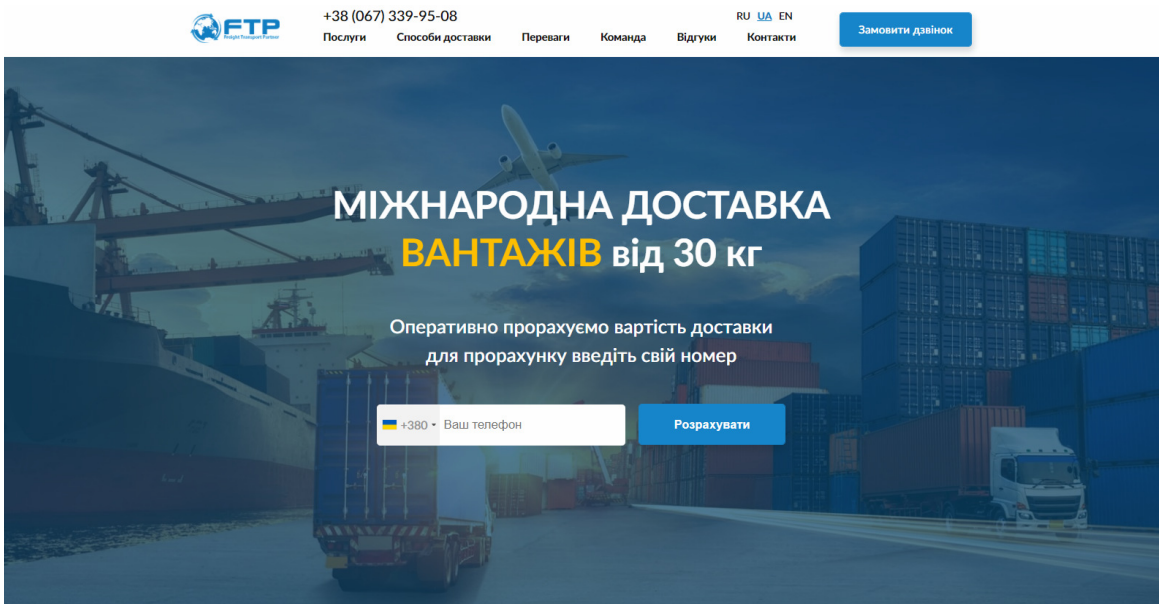


Рис 3.2. Приклад сайту ТОВ «ФТП»

Уміння правильно презентувати себе і зробитись видимим в мережі для цільової аудиторії - це запорука успіху в бізнесі. Пошукове просування сайту допомагає транспортно-логістичній компанії стати помітною, популярною і затребуваною.

Слід відзначити той факт, що на сучасному ринку рекламних технологій просування сайту - найбільш доцільний вид реклами. Кількість користувачів інтернету зростає з кожним днем і буде рости безперервно.

Тому пошукове просування дозволить провести рекламну компанію з просування бізнесу ТОВ «ФТП» виключно для її цільової аудиторії, адресувати рекламні матеріали лише зацікавленим потенційним клієнтам.

На відміну від інших видів реклами: в друкованих виданнях та на міських вулицях, реклами, на радіо і телебаченні, пошукове просування сайту - єдина реклама, яку користувач шукає сам.

Крім того, користувачі набагато краще ставляться до інформації, яку знайшли самостійно в пошукових системах.

Пошукове просування сайту привертає увагу до нього тільки тих, хто, що шукають інформацію про послуги ТОВ «ФТП», готових до здійснення замовлення. Завдяки цьому принципу пошукове просування, як вид реклами, є найбільш рентабельним і ефективним способом заявити про себе на ринку.

Таким чином, необхідно розглянути докладно послуги з просування корпоративного сайту, які представлені в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Послуги з просування корпоративного сайту

Найменування послуги	Опис
Аналіз сайту	Дозволяє виявити помилки в коді сторінок і проаналізувати його зміст. Своєчасний аудит проекту дозволяє зробити просування сайту більш ефективним.
Складання семантичного ядра	Підбір пошукових запитів користувачів до пошукової системи, під які буде проводитися подальша оптимізація і просування проекту
Підготовка SEO текстів	Написання текстів, спеціально призначених для пошукових систем, з певною щільністю ключових слів з семантичного ядра пошукових запитів сайту
Пошукова оптимізація ресурсу	Складання заголовків і підписів до графічних елементів. Опис метатегов та іншої важливої для пошукових систем інформації
Розміщення статей та реєстрація в тематичних ресурсах	Розміщення готових статей на інформаційних ресурсах, блогах і інших сайтах в схожою тематикою. Ефект від цього методу складається у вазі посилань з розміщених статей
Збільшення посилальної маси	Чим більше посилань на сайт відвідувачі залишать на інших сайтах і форумах, тим більшу вагу він матиме у пошукових систем, тому даний процес значно впливає на відвідуваність сайту

* складено автором

Проведено моніторинг інтернет-агентств, які надають послуги з просування корпоративного сайту (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Моніторинг інтернет-агентств, які надають послуги з просування корпоративного сайту

Показник	«StarMarketing»	« Pixel.»	«Brainlab»
1	2	3	4
Час, що приділяється кожному проекту	Один фахівець веде не більше 20 проектів, що гарантує детальне опрацювання всіх аспектів оптимізації, від технічної до комерційної	Один фахівець веде від 5 до 12 проектів, що гарантує детальне опрацювання всіх аспектів оптимізації, від технічної до комерційної	Один фахівець веде не більше 25 проектів, що гарантує детальне опрацювання всіх аспектів оптимізації, від технічної до комерційної

продовження таблиці 3.2

Кваліфіковані співробітники	Всі SEO-фахівці в компанії регулярно проходять обов'язкове навчання і підвищення кваліфікації	Унікальна внутрішня система навчання SEO-фахівців і контроль якості на всіх етапах	Немає даних
Методи просування	«Білі», «сірі»	«Білі»	«Білі», «сірі»
Кількість років на ринку	5	15	7
Рекомендації	позитивні, негативні	позитивні	позитивні
Вартість послуг	69 500грн	71 500грн	85 000грн

* складено автором

Даний аналіз показав, що найбільш підходящим інтернет-агентством для просування корпоративного сайту ТОВ «ФТП» є ТОВ «Pixel.». Основною діяльністю ТОВ «Pixel.» є розробка, супровід і популяризація інтернет ресурсів. Невід'ємною частиною роботи ТОВ «Pixel.» є інтернет- маркетинг, проведення комплексних рекламних кампаній, спрямованих на залучення максимальної цільової інтернет-аудиторії для наших клієнтів.

Клієнтами ТОВ «Pixel.» є великі і середні компанії, а також державні установи регіонального рівня. ТОВ «Pixel.» виконані проекти для таких великих організацій, як ПРАТ «КИЇВСТАР», ТОВ «КОМПАНІЯ «МЕТАЛ ІНВЕСТ», та ТОВ «М ЕНД М МІЛІТЦЕР І МЮНХ УКРАЇНА ГМБХ» .

ТОВ «Pixel.» намагається вибудувати довгострокові клієнтські відносини, що гарантує клієнтам стабільний розвиток їх діяльності.

За даними таблиці 3.2 вартість послуг з просування корпоративного сайту ТОВ «ФТП» сторонньою організацією ТОВ «Pixel.» складе 71 500 грн.

З метою виявлення можливого приросту обсягу продажів проведене експертне опитування працівників ТОВ «ФТП» : начальника відділу продажів, начальника відділу телемаркетингу, начальника відділу автомобільних перевезень, головного бухгалтера.

Застосування експертних оцінок базується на тому, що при вирішенні проблем в умовах неможливості використання вимірювальних способів або розрахункових даних, думка групи експертів дає більш точні прогнозовані дані або оцінки, ніж судження деякого одного експерта[54].

Експертне опитування проведене за допомогою методу отримання індивідуальної думки членів експертної групи - анкетування.

Анкетування полягало в опитуванні експертів ТОВ «ФТП» в письмовій формі. Кожному експерту видавалася особисто анкета - набір питань, що не допускають неоднозначного тлумачення і передбачають якісну відповідь експерта.

Прогнозований приріст обсягу продажів 5%.

Так само необхідно розширити асортимент послуг. Пропонується надавати додаткові послуги в ТОВ «ФТП» - відповідальне зберігання і обробка вантажів. Дана послуга включає в себе:

- палетні зберігання;
- штучне зберігання;
- приймання товарів;
- підбір замовлень;
- упаковка;
- маркування товарів;
- крос-докінг і інші складські операції.

Всі склади ТОВ «ФТП» обладнані охоронною та пожежною сигналізацією. З метою збереження товарів клієнтів здійснюється цілодобова охорона периметра території складу, цілодобове відеоспостереження всередині і зовні складу, страхування майна, що зберігається.

Використовується сучасна система складського обліку ТОВ «ФТП» із застосуванням штрих-кодів яка дозволяє повністю автоматизувати роботу складу, що в свою чергу гарантує клієнту збереження вантажів, точність підбору замовлень, мінімізацію помилок при відвантаженні товарів.

Також заходом збільшення прибутку є проведення корпоративного тренінгу для оптимізації внутрішньо фірмових взаємин і розвитку професійних навичок працівників[40]. Необхідно також домагатися збільшення ефективності роботи менеджерів відділу продажів і, як наслідок, збільшення обсягу продажів.

Для співробітників комерційного відділу пропонується провести тренінг продажів, спрямований на освоєння його учасниками сучасної технології продажів, що забезпечує побудову довгострокових партнерських відносин з клієнтом.

Графік впровадження заходів для ефективності ТОВ «ФТП» представлено в таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Графік впровадження заходу

№	Етапи	Термін	Виконавець
1	Провести тендер тренінгових компаній	01.02.2021	Начальник відділу кадрів
2	Провести навчання персоналу	28.03.2021	Співробітники тренінгової компанії
3	Оцінити ефективність навчання	15.09.2021	Економіст планового відділу

* складено автором

Необхідно розглянути освітні послуги в області підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «ФТП »(табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Моніторинг освітніх послуг у сфері підвищення кваліфікації співробітників

Показник	«Оріон»	«ДАНКО»	« Бізнес-майстер»
1	2	3	4
Вид тренінгової компанії	внутрішні тренери	тренери, які залучаються для виконання певного замовлення	тренери, які залучаються для виконання певного замовлення
Ніша компанії	торгівля, транспортні послуги	широкого профілю	торгівля, транспортні послуги, ріелтори

Продовження таблиці 3.4

Види тренінгів	ліцензовані, авторські, тренінги під задачу	авторські	авторські
Кількість років на ринку	10	8	6
Досвід проведення тренінгів в виробничих підприємствах	є	є	є
Рекомендації	позитивні	позитивні, негативні	позитивні, негативні
Вартість послуг (за 1 годину)	1500	1600	1500

* складено автором

За даними таблиці, було проведено моніторинг освітніх послуг у сфері підвищення кваліфікації співробітників відділу продажів.

Дане дослідження показало, що найбільш придатною для навчання ТОВ «ФТП» є консалтингова компанія «Оріон».

Компанія «Оріон» була заснована в 2006 році групою експертів в сфері продажів і клієнтського обслуговування. Вибір основного напрямку діяльності компанії був обумовлений тим практичним досвідом і знаннями, які співробітники «Оріон» придбали за роки роботи менеджерами, керівниками відділів продажів і комерційними директорами українських компаніях. ТОВ «Оріон» розробляє і реалізує проекти з розвитку продажів.

В основі пропонованих ТОВ «Оріон» методик лежить не тільки солідна теоретична основа і консультаційний досвід, а й особистий досвід продажів і управління фахівців «Оріон».

ТОВ «Оріон» навчає персонал - організовує корпоративні тренінги, семінари для малих (до 20 осіб) і великих (до 500 осіб) груп, індивідуальні заняття з продажу та управління.

Підбирає персонал відділів продажів і клієнтського сервісу - в цій частині робіт ТОВ «Оріон» виступає як хороший штатний HR-менеджер - складають портрети кандидатів (моделей компетенцій і профілів позиції), проводить на території компанії-замовника співбесіди і необхідні оціночні процедури (кейси,

тести і т. п.). Компанія представляє відібраних кандидатів для розгляду замовнику і супроводжує кожну кандидатуру письмовими коментарями.

ТОВ «Оріон» допомагає стандартизувати і формалізувати діяльність відділів продажів - створює керівні документи (положення про відділ, посадові інструкції, регламенти, мотиваційні карти), розробляє методичні посібники, сценарії і пам'ятки по взаємодії з клієнтами.

Для навчання співробітників відділу продажів пропонується провести дистанційний онлайн тренінг «Як підвищити свій дохід за допомогою ефективних продажів».

Проведення онлайн-тренінгів має ряд переваг як для сторони організатора, так і з боку споживача освітніх послуг ТОВ «ФТП».

1. В онлайн-тренінгах може взяти участь будь-яка людина, який проживає або перебуває в будь-якому місті. Все що йому потрібно для участі в такому тренінгу - це доступ в інтернет, стандартний браузер і звичайна програма для прослуховування аудіофайлів, яка встановлена на кожному комп'ютері.

2. Завдяки формату онлайн-тренінгів, створюється єдина освітнє середовище. Навчання будується найбільш зручним для учнів і тренера чином. З огляду на умови сьогодення, важко уявити, щоб людина брала участь у тренінгу кожен день протягом 3-х тижнів поспіль. Для цього йому потрібно було б бути присутнім кожен день в певний час в певному місці, що вимагало б багато часу на дорогу, і потрібно було б знайти на все це час. Онлайн-тренінги легко вирішують цю проблему.

3. Учасникам онлайн-тренінгу доступні всі необхідні освітні матеріали. Це означає, що якщо необхідно ще раз прослухати теоретичну частину або виконати якісь вправи з практичної частини тренінгу, учасники можуть в будь-який момент скористатися отриманими матеріалами і заповнити прогалини. Зрозуміло, така можливість підвищує ефективність навчання.

Під час онлайн-тренінгу відбувається все те ж саме, що в реальній аудиторії, тільки ведучий і учасники сидять біля своїх комп'ютерів, а їх спілкування відбувається на віртуальному майданчику. Ведучий веде онлайн-тренінг за

допомогою мікрофона, якщо є необхідність підключається веб-камера. Учасники тренінгу чують голос ведучого, часто показуються слайди у вікні відеотрансляції.

Крім того, обов'язковою складовою будь-якого тренінгу є взаємодія ведучого і учасників. Онлайн-тренінг - не виняток: взаємодія ведучого і слухачів здійснюється шляхом спілкування всередині текстового чату. Також слухач може задати питання, попросивши мікрофон. Для отримання зворотного зв'язку від аудиторії ведучий може влаштовувати опитування в ході лекції.

Ефективність онлайн тренінгів часто вище звичайних живих саме за рахунок тривалості. На живих програмах людина отримує концентровано обсяг інформації за два-три дні, і йому потрібно впроваджувати її в своє життя самостійно. В результат-орієнтованих онлайн тренінгах людина отримує інформацію порційно і тут же впроваджує її в своє життя[25].

Програми тренінгів побудовані саме таким чином, щоб допомогти людині не тільки отримати знання, а й інтегрувати їх у своє життя.

Вартість онлайн-тренінгу одного співробітника 4 500грн.

Прогнозований приріст обсягу продажів після проходження тренінгу 4,5%

Таким чином, необхідно зробити висновок, про те, що внаслідок впровадження заходів по збільшенню прибутку ТОВ «ФТП», підприємство збільшить виручку, прибуток від продажу послуг і рентабельність, тому проведення даних заходів обґрунтовано.

3.2 Напрями реалізації конкурентних переваг для підвищення конкурентоспроможності підприємства

Якість обслуговування споживачів серйозно впливає на загальний комерційний успіх фірми, тому визначення цілей і завдань обслуговування споживачів є важливим рішенням вищого керівництва.

Одним з заходів для збереження з клієнтом довгострокових відносин або налагодження роботи з новими клієнтами являється розробка програми лояльності.

Ключовою метою концепції маркетингу взаємин є досягнення і зміцнення лояльності споживачів. Дослідники відзначають, що наявність великої кількості лояльних по відношенню до організації і платоспроможних клієнтів може забезпечити їй ряд істотних переваг, як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі[55].

Програми лояльності - один з найважливіших маркетингових інструментів, що дозволяють збільшити частоту і суму покупки, побудувати зворотний зв'язок з клієнтами, отримати важливу маркетингову інформацію про споживчу поведінку і залучених покупців. Правильно підібрана і грамотно організована програма заохочення споживачів дозволяє досягти значних результатів при мінімальних фінансових витратах.

Лояльність споживачів поділяють на поведінкову і сприйняту. Моніторинг поведінкової лояльності здійснюється шляхом спостереження за фактичним поведінкою клієнта і є методом реалізації ретроспективного транзакційного аналізу його споживчої активності. Емоційна лояльність покупців виражається в рівні їх поінформованості про діяльність організації та про те, які свої потреби вони можуть задовольнити, скориставшись її продуктами або послугами, а також в рівні задоволеності клієнтів пропозиціями компанії, їх якістю і сервісом, наданих організацією. Крім того, важливою складовою сприймають лояльності покупців є рівень їх емоційного сприйняття фірми. Для найбільш повної і всебічної оцінки найбільш доцільно використовувати підхід, що припускає моніторинг як поведінкової, так і сприймаючої лояльності клієнтів.

Купівельна лояльність величина не абсолютна, а відносна. Адже і визначили ми її з точки зору емоційних, а не раціональних чинників. Лояльність потрібно розглядати щодо того, як покупець сприймав компанію вчора і як сприймає сьогодні. Якщо між цими двома сприйняттями стоять знаки рівності або менше, можна сміливо говорити про прояв покупцем більшої лояльності по відношенню до компанії. Як правило, клієнту хочеться, щоб робота компанії була надійною і швидкою, а також підтверджена спеціальної документацією.

Для постійних клієнтів ТОВ «ФТП» пропонує:

- індивідуальну систему знижок
- система нарахування бонусів

Для нових клієнтів ТОВ «ФТП» пропонує:

- -20% на перше замовлення повного пакету послуг

Це знижки, що не змушують транспортно-логістичну компанію знижувати якість наданої послуги, а навпаки допомагають йому підвищити цю рису.

З початком пандемії COVID-19 і закриттям кордонів логістичні компанії змушені були перебудовувати свою роботу і швидко реагувати на мінливі вимоги ринку. Хоча хочеться відзначити, що логістика при будь-якій кризі буде затребувана і постраждає в меншій мірі, ніж, наприклад, такі індустрії як енергетика, нерухомість, туризм. Проте, в сфері логістики також відбулися значні зміни і ТОВ «ФТП» швидко змогло до них пристосуватися.

З початком пандемії і її поширенням на світовому ринку спостерігався хаос і ажіотаж. Те ж саме відбувалося і в Україні: кордони закривалися, рейси скасовувалися, гривня почала девальвувати, компанії намагалися завезти якомога більше продукції, щоб наповнити свої запаси на складах. Всі підприємства різко оцінили переваги діджіталізації і електронної комерції (e-commerce).

В березні місяці ТОВ «ФТП» відчуло сплеск вантажоперевезень і запитів на прорахунок їх вартості як в імпортному, так і в експортному сполученні. Ситуація в вантажоперевезеннях автотранспортом наступна: введення карантинного режиму спричинило за собою закриття багатьох підприємств і фабрик в Європі і в Україні, що в свою чергу вплинуло на обсяги міжнародних автомобільних вантажоперевезень: вони істотно скоротилися. Були введені додаткові заходи захисту і вимоги до вантажних автомобілів і їх екіпажам. Деякі європейські країни активно почали впроваджувати процес роботи по електронній CMR. Але якщо в березні ще відчувався попит на транспорт і ставки росли, то вже в квітні ми спостерігаємо зниження замовлень і фрахти почали опускатися вниз.

Україна закрила більшу частину прикордонних переходів в результаті чого ще в березні і на початку квітня на кордоні утворилися черги. У європейських

країнах і в Україні зараз практично немає затримок на пунктах пропуску. При цьому попит на збірні вантажі з Європи тільки зріс.

Морські і ж/д перевезення також відчули на собі падіння обсягів і зростання фрахтових ставок за багатьма напрямками. Економічні наслідки пандемії, в першу чергу, відбилися на падінні обсягів вантажоперевезень з Китаю, який є найбільшим в світі експортером. Скасування рейсів спричинили брак місць на судах, а морські лінії ввели надбавку на вивезення контейнерів з Європи до всіх країн Азії. Крім того, ввели ряд обмежень щодо переліку вантажів, що перевозяться в РЕФ-контейнерах, в основному з того ж Китаю. В результаті зниження попиту поки спостерігається зменшення імпорту FCL і невелике зростання імпорту LCL.

Вантажі ж/д транспортом слідують без обмежень. Обмеження в відправленнях контейнерних поїздів в напрямку Китай - Європа були зняті після послаблення карантинних обмежень в Китаї.

Скасування пасажирських авіаперевезення і, відповідно, рейсів для вантажоперевезень авіатранспортом вплинуло на вартість послуги і на зміни в самих ланцюгах поставок. У зв'язку з цим стали затребувані мультимодальні рішення з доставкою продукції через європейські та світові хаби, що дозволяє ТОВ «ФТП» оптимізувати ціни і знаходити оптимальні рішення доставки за принципом «ціна-терміни».

Скасування пасажирських авіаперевезень також спричинила за собою неможливість доставки вантажів в ті країни, де діяв сервіс тільки пасажирських перевезень, наприклад, Вірменія, Монголія та інші. Що стосується імпорту, то і тут виникли проблеми скупчення вантажів на терміналах і в аеропортах через скасування пасажирських перевезень. Зокрема, такі країни як Китай, США постраждали найбільше: вантажі змушені чекати своєї черги, виникли складнощі з підтвердженням букінга, ставки злетіли в рази.

В Україні перевезення автомобільним і ж/д транспортом як і раніше залишаються основними видами транспорту. Якщо мова йде про обсяги, але за останній рік ми спостерігаємо сильно зрослий попит на вантажоперевезення

авіатранспортом. В умовах пандемії швидкість доставки життєво важливих товарів, таких як медикаменти, маски, тести, антисептики, медичне обладнання, стала пріоритетом.

Під час піку пандемії в Китаї весь світ допомагав їм впоратися з поширенням вірусу і звідусіль доставлялися медичні товари. Коли ситуація змінилася, ці товари вже доставляються в Україну і команда ТОВ «ФТП» спільно з колегами з інших країн активно приймала в цьому участь.

Швидка адаптація до мінливих умов допоможе оперативно «прийти в себе» після кризи логістичним компаніям. Очевидно, що навіть в посткризовий період будуть зберігатися такі тренди, що впливають на галузь логістики в усьому світі.

Тренд 1. Демпінг на логістичному ринку

Посилення боротьби за клієнта спричиняє виникнення цінового демпінгу на ринку вантажоперевезень, так як кількість вантажів зменшується, а транспорт простоює. Багато компаній не витримають тривалого демпінгування.

Тренд 2. Вихід з ринку слабких гравців. Криза COVID-19.

Найближчим часом ринок логістичних послуг будуть змушені покинути дрібні і деякі середні гравці. Відбудеться низка банкрутств, злиттів і поглинань.

Тренд 3. Розвиток колаборацій, кооперації, об'єднання сервісів

Гравці почнуть об'єднуватися для спільного користування послугами один одного. Транспортні і сервісні компанії починають об’єднуватись, розробляти унікальні комплексні пропозиції для клієнтів і, як наслідок, посилювати спільні позиції, об'єднуючи свої сервіси.

Тренд 4. Збільшення попиту на послугу «збірні вантажі»

Спостерігається тенденція до зменшення партій доставляючих вантажів і збільшення кількості відправлених збірних вантажів. Істотні обмеження на авіаперевезення перекине частина попиту з боку вантажовласників на перевезення збірних вантажів. Розвиток аутсорсингу навчить гравців ринку заповнювати транспортні засоби та групувати відправки на взаємовигідних умовах. Особливою високий попит спостерігається на збірні вантажі з європейських країн.

Тренд 5. Впровадження новітніх IT-технологій

Про оптимізацію і діджіталізацію говорили давно, але тільки мало хто наважувався на реальні і корінні зміни підходу. Багато компаній в період пандемії COVID-19 зважилися перевести всю роботу на «нові рейки». У логістиці почалася IT-революція. Варто відзначити використання IT-платформ для логістичних компаній з метою обміну тарифами і ставками.

Тренд 6. Замовлення перевезень з мобільного пристрою. Поява окремої галузі «мобільні перевізники»

Високоавтоматизована логістичний ланцюжок зараз дуже затребуваний. Власники вантажу потребують повний спектр послуг з режимом доступу зі свого мобільного пристрою. Клієнт отримує можливість замовити перевезення на цифровій логістичній платформі, натискаючи на кнопку в мобільному додатку.

Тренд 7. Розвиток внутрішніх вантажоперевезень і логістичних ланцюжків

Ще недавно більшість перевезень було направлено на експорт або імпорт товарів, нехтуючи внутрішніми ринками. Криза дала потужний поштовх для розвитку внутрішнього продукту, розвитку виробництв всередині країни. Значне зменшення вантажних потоків з інших країн Європи та Азії і загроза закриття кордонів в Китаї при виникненні наступної хвилі пандемії призводять до того, що частина ресурсів, товарів, продуктів, які раніше закуповувалися саме там, виробники будуть намагатися зробити в своїй країні.

Тренд 8. Розвиток аутсорсингу

Більших обертів набере тренд передачі непрофільних процесів і послуг на аутсорсинг. Хоча цей тренд активно розвивається з 2000-х років, зараз він несе не тільки можливості збереження бюджету, а й істотну економію часу.

Тренд 9. Безконтактна кур'єрська доставка

Безконтактна доставка - турбота про здоров'я відправників і одержувачів. Вигравати будуть ті компанії, які зможуть запропонувати найбільш безпечний з точки зору здоров'я спосіб доставки товарів. Кінцевому споживачу пропонується найширший асортимент товарів з безконтактної доставкою додому.

Тренд 10. Дотримання санітарних норм, дезінфекція обладнання, транспортних засобів стане нормою і вимогою з боку одержувачів

З метою безпеки логістичні компанії будуть змушені продовжувати дотримуватися санітарних норм.

Тренд 11. Транспортні компанії змушені будуть мати в кишені «антикризовий план»

Досвід кризи в період пандемії спонукне керівництво логістичних компаній мати в кишені пакет антикризових заходів і фінансову подушку безпеки.

Тренд 12. Переклад всіх світових логістичних заходів у онлайн-формат

Тренд на проведення більшості заходів в логістичній сфері в онлайн-форматі збережеться, тому що даний формат проведення зустрічей, переговорів, вебінарів, конференцій показав високу ефективність. Офлайн-заходи, заплановані в 2020 році, не наберуть більше 60% від запланованої кількості відвідувачів. Багато заходів з цієї причини будуть скасовані.

Тренд 13. Перехід більшої частини співробітників на постійній основі на віддалену роботу

Це потребує оптимізації та автоматизації всіх бізнес-процесів в логістичній компанії. Залучення співробітників в розвиток компанії шляхом створення платформ для обміну ідеями допоможе створити в організації прозорі і налагоджені бізнес-процеси.

З метою безпеки і турботи про співробітників, як тільки почався карантин в Україні, основна частина працівників ТОВ «ФТП» безболісно перейшла на режим роботи home-office, а всі зустрічі з нашими клієнтами і партнерами перейшли в формат спілкування онлайн.

У ТОВ «ФТП» діджіталізація і турбота про навколишнє середовище вже давно є основним пріоритетом для успішного розвитку. Тому в в Україні компанія використовує найсучасніші технології та інноваційні рішення, і прагне бути еко-піонером в логістиці.

Кілька років тому с ключовими клієнтами ТОВ «ФТП» був впроваджений електронний документообіг. Триває робота над 100% охопленням цими технологіями всіх клієнтів, але, на жаль, тут ми залежимо від рівня розвитку інформаційних технологій у них.

Всі внутрішні процеси компанії автоматизовані шляхом використання корпоративних IT-ресурсів і будь-який керівник або співробітник може вивантажити звіт будь-якої складності і провести аналітику відповідно до його рівнем доступу.

Більше двох років тому компанія прийняла рішення про стандартизацію робочих місць всіх користувачів і впровадженні концепції Global Workplace. Ця концепція передбачала доступ до всіх внутрішніх ресурсів компанії незалежно від місцезнаходження співробітника.

Крім того, всі наші клієнти успішно користуються перевагами сервісу FTP Tracker. Це універсальний застосунок від ТОВ «ФТП», з яким клієнт буде в курсі місцезнаходження свого вантажу.

Основні переваги FTP Tracker: можливість відстежувати декілька вантажів одночасно, зручна фільтрація даних, оновлення статусів відправок відразу декількох перевізників, можливість установки нагадування.

3.3 Оцінка впливу заходів з підвищення конкурентоспроможності на розвиток зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ФТП»

Для оцінки ефективності діяльності підприємства використовуються показники рентабельність активів, рентабельність капіталу, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажу, рентабельність стратегічних інвестицій, рентабельність акцій. Однак ці показники характеризують поточний стан підприємства.

Оцінка ефективності діяльності підприємства повинна здійснюватися за фінансовими і нефінансовими показниками, враховувати всі аспекти діяльності підприємства.Оцінка ефективності діяльності підприємства на основі реалізації принципів комплексного і системного підходу удосконалюється на основі : покращення фінансових вимірників; управління на основі вартості підприємства; створення комплексних систем вимірювання результатів за напрямками діяльності;

використання з інвестиційного аналізу показників ефективності, що засновані на визначенні грошового потоку (чиста поточна вартість, індекс доходності, внутрішня норма доходності та інш.).Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ФТП» – це процес, для ефективної реалізації якого недостатньо лише попереднього досвіду та його екстраполяції. Він вимагає створення специфічних моделей та механізмів аналізу і оцінки не лише рівня конкурентоспроможності, але й ефективності його підвищення.

Ефективність - відносний показник результативності і може бути тільки позитивною величиною[20].

Розрахунок економічної ефективності рекомендується проводити шляхом порівняння витрат з економічним ефектом як грошовим виразом результату за формулою:

Ефективність (Е) = (Результат (Р) / Витрати (В)) * 100%

Економічний ефект показує на скільки пропонований захід збільшить дохід підприємства. Він дозволяє об'єктивно зіставити дані звітного періоду, передбачуваного обсягу продажів і витрат[45]. Оцінка ефективності повинна мати як вартісну оцінку так і результати виміру досягнень за напрямками діяльності. Загальну оцінку ефективності діяльності підприємства слід здійснювати з використанням традиційних і нових показників оцінки.

Нижче представлені розрахунки запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ФТП»(табл.3.5).

Таблиця 3.5

Економічна ефективність рекламних заходів

Найменування показника	Сума
Витрати на оновлення на обслуговування сайту протягом року, грн.	89 500
Передбачуване збільшення обсягу продажів, %	5
Середній обсяг продажів послуг в місяць,. грн.(до оновлення сайту)	345 667
Термін окупності витрат, міс.	6
Економічна ефективність.,грн.	117 900

* складено автором

Ефективність даного заходу 117 900 грн, але й витрати теж збільшаться.

У таблиці 3.6 розраховано витрати та економічну ефективність розробки та реалізації нових послуг.

Таблиця 3.6.

Розрахунок витрат і економічної ефективності реалізації нових послуг

Найменування показника	Сума
Витрати на реалізацію нових послуг, грн.	48 520
Передбачуване збільшення обсягу продажів, %	8
Термін окупності витрат, міс.	2
Середній обсяг продажів в місяць, грн.	345 667
Економічна ефективність, грн	283 320

* складено автором

Аналізуючи таблицю 3.6 можна зробити висновок про те, що передбачуваний обсяг продажів збільшиться на 8%, в порівнянні з 2019р.

Ефективність від проведення корпоративного тренінгу розрахована у таблиці 3.7.

Оцінити ефективність процесу навчання в цифрах реального прибутку досить складно, тому можлива також оцінка ефективності на основі якісних показників. Так, деякі тренінги проводяться не для отримання знань, умінь і навичок, а для формування певного типу мислення та поведінки працівників.

Для якісної оцінки ефективності процесу навчання можуть також використовуватися непрямі методи, такі як порівняння результатів тестів, що проводяться до навчання і після, спостереження за поведінкою на роботі тих співробітників, що пройшли тренінг.

Оцінка ефективності процесу навчання дозволяє вирішити наступні завдання: здійснення контролю за реалізацією програмних пунктів системи навчання; аналіз та коригування слабких сторін; моніторинг ефективності, якості; моніторинг результативності навчання; розробка та впровадження коригувальних заходів. ТОВ «ФТП» проводить навчання та прагне аби ефективність від нього була максимальною. Щоб досягти цієї мети потрібно приділити достатньо уваги кожному етапу процесу навчання. Неувага до будь-якого з етапів, швидше за все,

зведе нанівець всі результати цього чи майбутніх процесів навчання персоналу на підприємстві.

Таблиця 3.7.

Ефективність від проведення корпоративного тренінгу

Найменування показника	Сума
Витрати на співробітників, грн.	45 000
Передбачуване збільшення обсягу продажів, %	9
Термін окупності витрат, міс.	2
Середній обсяг продажів в місяць, тис. грн.	345 667
Економічна ефективність, грн	373 320

* складено автором

Так само можна представити загальну кількість грошових витрат на впровадження цих заходів. Дані представлено у таблиці 3.8

Таблиця 3.8.

Загальна ефективність запропонованих заходів

Найменування заходу	Витрати, грн.	Передбачуване збільшення обсягу продажів, %	Економічна ефективність, грн.	Термін окупності витрат, міс
Рекламні заходи	89 500	5	117 900	6
Реалізація нових послуг	48 520	8	283 320	2
Проведення корпоративного тренінгу	45 000	9	373 320	2
ВСЬОГО	**183 020**	**22**	**774 540**	**-**

* складено автором

Таким чином, загальне передбачуване зростання обсягу продажів від проведення представлених заходів складе 22% ,що в сумі дорівнює 774 540 грн.

Отже, впровадження такого комплексу заходів надасть можливість підвищити конкурентоспроможність послуг ТОВ «ФТП» в цілому, сформувати імідж успішного суб’єкта ринку.

Висновки до розділу 3

Провівши дослідження оптимізації управління конкурентоспроможністю ТОВ «ФТП» можемо зробити наступні висновки.

По-перше, була проведена оцінка ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ФТП».

По-друге, проаналізована ситуація на ринку транспортно-логістичних послуг у зв'язку з COVID-19 та виділені тренди, які залишаться в сфері логістики після закінчення пандемії.

По-третє, виходячи з виявлених в аналітичній частині дипломного проекту проблем, був розроблений і запропонований до впровадження проект заходів щодо розвитку діяльності підприємства ТОВ «ФТП». Були розроблені наступні заходи:

- вдосконалення корпоративного сайту та проведення рекламних заходів
- необхідно розширити асортимент послуг, а саме пропонується надавати додаткові послуги в ТОВ «ФТП» - відповідальне зберігання і обробка вантажів
- проведення тренінгу продажів для співробітників комерційного відділу, спрямований на освоєння його учасниками сучасної технології продажів, що забезпечує побудову довгострокових партнерських відносин з клієнтом

По-четверте, за результатами проведених розрахунків економічної ефективності розроблених заходів щодо вдосконалення діяльності ТОВ «ФТП», можна зробити висновки, що впровадження запропонованих заходів призведе до зростання основних фінансових показників, що характеризують результати діяльності ТОВ «ФТП». Виходячи з цього, слід визнати, що розроблені заходи є економічно обґрунтованими і їх можна рекомендувати до впровадження в організації.

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження в дипломній роботі, можна зробити певні висновки щодо управління конкурентоспроможністю ТОВ «ФТП» при здійсненні ЗЕД на прикладі ТОВ «ФТП».

По-перше, конкуренція, як економічна категорія - це боротьба між виробниками товарів та послуг за найбільш вигідні умови виробництва і збуту товарів і послуг, за привласнення найбільших прибутків.

По-друге, основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно- цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

По-третє, важливим місцем в управлінні конкурентоспроможністю займає оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства. Це дає можливість з'ясувати конкурентне місце, розробити стратегію менеджменту та механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства.

По-четверте, щодо специфіки управління конкурентоспроможністю транспортно-логістичних підприємств з позиції змагального підходу, слід підкреслити, що конкуренція проявляється через суперництво транспортних підприємств за кращі методи господарювання, тобто за найбільш вигідні умови здійснення перевезень, освоєння нових ринків та отримання максимальної вигоди.

По-п’яте, фінансовий аналіз ТОВ «ФТП» показав, що за останні три роки

підприємство стрімко розвивається. При порівнянні 2016 року та 2019 року видно, що економічні показники зросли. Чистий прибуток від реалізації продукції за 2018 рік у порівнянні з 2016 роком зріс на 696,5 тис. грн. Валовий прибуток зріс на 2837,9 тис. грн. Адже, проаналізувавши тенденції розвитку ринку та провівши аналіз його макро- і мікросередовища, найбільш перспективних і цільових споживачів була розроблено стратегія захоплення більшої частки ринку та розширення сегменту клієнтів.

По-шосте, для аналізу ефективності роботи підприємства ТОВ «ФТП» на ринку було проведено SWOT-аналіз. І в якості висновку керівникам ТОВ «ФТП» можна розробити рекламну діяльність компанії, щоб залучити нових клієнтів, це сприятиме стабільному зростанню компанії та провести наліз ринку та розробка плану щодо впровадження нових послуг.

По-сьоме, була проведена оцінка ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ФТП». та був розроблений і запропонований до впровадження проект заходів щодо розвитку діяльності підприємства ТОВ «ФТП». Були розроблені наступні заходи:

- вдосконалення корпоративного сайту та проведення рекламних заходів
- необхідно розширити асортимент послуг, а саме пропонується надавати додаткові послуги в ТОВ «ФТП» - відповідальне зберігання і обробка вантажів
- проведення тренінгу продажів для співробітників комерційного відділу, спрямований на освоєння його учасниками сучасної технології продажів, що забезпечує побудову довгострокових партнерських відносин з клієнтом

По-восьме, за результатами проведених розрахунків економічної ефективності розроблених заходів щодо вдосконалення діяльності ТОВ «ФТП», можна зробити висновки, що впровадження запропонованих заходів призведе до зростання основних фінансових показників, що характеризують результати діяльності ТОВ «ФТП».

Виходячи з цього, слід визнати, що розроблені заходи є економічно обґрунтованими і їх можна рекомендувати до впровадження в організації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 7 червня 1996р. №237/96-ВР; [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws

2. Артеменко Л. Б. Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Л. Б. Артеменко // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2016. - Т. 21, Вип. 7(1). - С. 57-61.

3. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможніть підприємства та фактори її підвищення / Л. П. Артеменко. – Київ, 2018. – 53 с.

4. Ассэль, Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учеб. для вузов / [Пер. с англ. Штернгарца М.З.]. - 2-е изд.. - М.: ИНФРА-М, 2011. - XII, 803с

5. Балабанова Л.В., Алачева Т.И., Смеричевская С.В. Маркетинг. Менеджмент; Под ред. Балабановой Л.В., Донец. гос. ун-т экономики и торговли им. М.Туган-Барановского. - Донецк, 2011. - 594 с.

6. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова // Економіка: реалії часу. - 2014. - № 2. - С. 6-13.

7. Бех К. Роль міжнародних інтеграційних об'єднань у сучасному міжнародному бізнесі / К. Бех // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – К., 2011. – Вип. 98, ч. 2. – С. 70–72.

8. Бичковський А. Ю. Методика визначення рівня конкурентоспроможності підприємства / А. Ю. Бичковський // Економіка України. - 2013. - № 10. - С. 67–73

9. Білявський В.М. Інноваційна діяльність як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства / В.М. Білявський, Ю.В. Білявська // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. — С. 30–31.

10. Біляєв О.С. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможністю підприємств / О.С. Біляєв // Економіка і управління. - 2012. - №2. - С.94- 99.

11. Бірман Л.А. Стратегія управління інноваційними процесами: навч. посібник / Л.А. Бірман, Т.Б. Кочурова. - К .: Видавництво «Справа» АНХ, 2010. - 144 с.

12. Божко В. М. Маркетинговий потенціал : сутність, складові та взаємозв'язок з економічним потенціалом підприємства / В. М. Божко. – Луцьк : Економічний форум. – №1. – 2012. – С. 210–217.

13. Бранденбургер А .. Конкурентне співробітництво в бізнесі / А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф. - К .: ТОВ «Омега - Л», 2012. - 352 с.

14. Вашків О.П. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства / О.П. Вашків// Вісник ТНЕУ. – Тернопіль, 2010. – Вип.2. – С. 88-95.

15. Вертакова Ю.В. Управління інноваціями: теорія і практика: навч. посібник / Ю.В. Вертакова, Е.С. Симоненко. - К .: Ексмо, 2008. - 432 с.

16. Владимирова І.Г. Міжнародний менеджмент: підручник / І.Г. Владимирова. - К .: КНОРУС, 2011. - 448 с.

17. Войтоловский, Н. В. Экономический анализ : учебник / Под ред. Н. В. Войтоловского, А. П. Калининой, И. И. Мазуровой. – М. : Юрайт, 2010. – 507с.

18. Володько В.Ф. Міжнародний менеджмент: навч. посібник / В.Ф. Володько. - Мінськ: Амалфея, 2009. - 448 с.

19. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Оленко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія. – Х.: ВД „ІН- ЖЕК", 2008. – 512 с.

20. Гайдук В. А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку / В. А. Гайдук // Економіка та держава. – 2007. – № 2. – С. 16-17

21. Гапоненко А.Л .. Стратегічне управління: підручник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. - К .: Омега - Л, 2008. - 464 с.

22. Геращенко І. М. Система показників оцінювання конкурентоспроможності підприємств на ринку праці / І. М. Геращенко // Економіка та управління підприємствами будівельної галузі. - 2013.

23. Гончарук А. О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства / А. О. Гончарук // Управління розвитком. - 2014. - № 3. - С. 145- 147.

24. Гончарук О. П. Формування конкурентних переваг підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. №10. – С. 216-219.

25. Грудницький В.М. Конкуренція як економічна та правова категорія / В.М. Грудницький // Матеріали IX міжнародної науково-практичної конференції «Наукова індустрія європейського континенту», Том. 14, Право.: – Прага, Чехія. – 27 листопада-05 грудня 2013. – с. 86-88.

26. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): Монографія / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.

27. Данькевич О. Г. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. Г. Данькевич // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2012. - № 44. - С. 166-173.

28. Дикань В.Л. Розвиток еколого-економічного управління на підприємствах України в умовах євроінтеграції : монографія / В.Л. Дикань, І.В. Токмакова. – Х. : УкрДАЗТ, 2008. – 150 с.

29. Должанський І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. Должанський, Т. Загорна. — К. : Центр навч. л-ри, 2006. — 384 с.

30. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.

31. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : моногр. / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.

32. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства / О. П. Єлець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. - Вип. 1. - С. 58-64.

33. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств / Р. І. Жовновач // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2011. - Вип. 19. - С. 106-114.

34. Зайцева Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / Л. О. Зайцева // Економічний аналіз. - 2013. - Т. 14(3). - С. 12-17.
31. Кабальська Б. В. Методологічні аспекти комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства / Б. В. Кабальська // Наука й економіка. - 2013. - Вип. 2. - С. 129-134. 32. Калюжний В. Я. Підвищення конкурентоспроможності підприємства / В. Я. Калюжний, Т. Л. Зубко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2015. - № 3. - С. 127-132.
35. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. – Одеса: ОНЕУ, 2014. – 243 с.
36. Квятковська Л. А. Оцінка поточної та довгострокової конкурентоспроможності підприємства / Л. А. Квятковська, Л. Д. Воробйова // Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 26. – С. 181–187.
37. Керанчук, Т. Л. Стратегічне планування як передумова ефективності функціонування підприємств в сфері готельного та ресторанного бізнесу / Т. Л. Керанчук // Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах : матеріали Х-ї (Ювілейної) Міжнарод. наук.-практ. конф., присвяченої 130- річчю НУХТ, Київ, 23-24 травня 2014 р. : тези доп. – К. : НУХТ, 2014. – С. 18-20.
38. Кирчата І.М.Напрями формування економічного механізму підвищення конкурентноспроможності підприємсва /І.М. Кирчата// Управління розвитком:зб.наук.статей.-Х.,2006.-№7.-19-21.
39. Коваль Л. М. Світовий досвід управління організаційноекономічними механізмами конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Коваль, Р. Р. Русин-Гриник // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2011. - № 3(1). - С. 103-108.
40. Козик В. В. Інвестиційно-інноваційний механізм забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств / В. В. Козик, О. Ю. Ємельянов, Т. О. Петрушка // Проблеми економіки. - 2014.
41. Колесник Ю. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств / Ю. В. Колесник // Економіка, фінанси, право. – 2010. – № 5. – С. 3–8.

42. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.

43. Космина О. М. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах / О. М. Космина // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013.

44. Костусєв О. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку / О. Костусєв, М. Пугачова // Конкуренція. — 2007. — № 4 – 114с.

45. Кузнецова, Н. Б. Кадри інноваційного типу: сутність, значення та особливості формування в умовах розвитку інноваційної економіки [Текст] / Н.Б. Кузнецова // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №. 6. – С. 96.

46. Кузнєцова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу / К. О. Кузнєцова // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2013. - № 10. - С. 219-223.

47. Кулішов В. В. Дослідження сучасної світової глобалізації в економічних процесах / В. В. Кулішов // Вища школа. – 2011. – № 9. – С. 92–100.

48. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А. О. Левицька // Mechanism of Economic Regulation. - 2013. - № 4. - С. 155-163.

49. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення / В. І. Легкий // Науково-інформаційний вісник ІваноФранківського університету права імені Короля Данила Галицького. - 2015. - № 11. - С. 267-273

50. Литвиненко Л.Л. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності та розвитку лідерського потенціалу вітчизняних підприємств / Л.Л. Литвиненко, Т.О. Ярошенко // Економіка. Фінанси. Право. — 2016. — № 4/2. — С. 25–28.

51. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник / Л.О. Лігоненко - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. - 824 с.

52. Марченко В.М. Наукове забезпечення конкурентоспроможності підприємства / В.М. Марченко, О. М. Євтушенко // Журн. «Молодий вчений» – 2015 – № 1 (16) – с.15-18.

53. Маслак О.І. Конкуренція: її сутність та особливості в умовах глобалізації / О.І. Маслак, Л. А. Квятковська, П. К. Кулінічев // Экономика предприятия. Технологический аудит и резервы производства – 2014 – № 3/3(17)) – с. 57-61. 115

54. Мельник Л.Г. Екологічна економіка: підруч. / Л.Г. Мельник .– Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – 367с

55. Мельник С. І. Основні напрямки формування конкурентних переваг аграрних підприємств України в ринкових умовах: [монографія]. Луганськ: Ноулідж, 2010. 368 с.

56. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Минко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2015. - Т. 21, № 1. - С. 86-92.

57. Нагорний Є. В. Аналіз рівня конкурентоздатності транспортного підприємства за допомогою комплексної оцінки якості обслуговування / Є. В. Нагорний, Н. Ю. Шраменко, О. В. Шраменко. – Кременчук : КДПУ, 2006. – 172 с

58. Оливье Н. –Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию системы показателей: Пер. с англ. – М.; Издательский дом «Вильямс» 2013. – 304с.

59. Орленко О. В. Ефективність інструментів просування продукції на вітчизняні та європейські ринки в умовах глобалізації / О. В. Орленко // Бізнес–навігатор. – 2015. – № 1. – С. 53–59.

60. Очеретна М. Ю. Конкурентоспроможність підприємства як об’єкт управління / М. Ю. Очеретна // Наукові праці НДФІ. - 2013. - Вип. 4. - С. 146-157.

61. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.

62. Павлюк Т. П. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. Економічна теорія та історія економічної думки 2016. № 6. С. 8-13.

63. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер // Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер – 2011 – 453 с.

64. Портер М. Конкуренция / М. Портер // М.: Издательский дом «Вильямс» – 2001 – 495 с.

65. Портер М. Конкуренція / М. Портер. - М .: ТОВ Видавничий дім «Вільямс», 2010. - 592 с.

66. Приказчикова Ю.В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності бізнесу в сучасних умовах / Ю.В. Приказчикова // Управління бізнесом. Збірник статей, 2010. - С. 55 - 60.

67. Савченко В. Ф. Конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародних ринках / В. Ф. Савченко, Є. В. Редька // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1 : Економіка. - 2014.

68. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств / І. В. Сахно // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 2, Ч. 2. – С. 385–390.

69. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств : навч. посібник / І. Ю. Сіваченко, Ю. Г. Козак, Ю. І. Єханурov; за ред. І. Ю. Сіваченка, Ю. Г. Козака, Ю. І. Єханурова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 456 с.

70. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання / І. В. Смолін // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2015. - № 12. - С. 229-238.

71. Сысоева Е. А. Факторы конкурентоспособности предприятия : подходы и составляющие / Е. А. Сысоева // Экономические науки. Экономикаи управление. – 2010. – № 12 (73). – С. 283-287.

72. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратеги / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; [пер. с англ.] – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.– 576 с

73. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації: Підручник / Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська. — К.: «Кондор», 2009. – 470 с

74. Чижова О. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / О. В. Чижова // Управління розвитком. - 2013. - № 21. - С. 63-65.

75. Чорнописька, Н. В. Тенденції та перспективи ринку логістичних послуг України [Електронний ресурс] / Н. В. Чорнописька, О. Є. Шандрівська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 735: Логістика. – С. 244–249. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua: 8080/handle/ntb/16043.

76. Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. - № 1. – 2013. – с. 62-69.

77. Шевченко Л. С. Конкурентное управление : учеб. пособие / Л. С. Шевченко. – Харьков : Эспада, 2004. – 520 с.

78. Шнипко О. Політика підвищення конкуренції досвід розвинутих країн та України [Текст] // Економіст. - 2012, № 8. - С. 44-45.

79. Якимчук Ю.М. Економічна сутність та основні показники конкурентоспроможності продукції / Ю.М. Якимчук, М.І. Гордієнко, А.П. Адаменко // Журн. «Молодий вчений» – 2015 – № 5 (20) – с.127–132.

80. Яркіна Н. М. Економіка підприємства: навч. посіб. / Н. М. Яркіна. – К. : Ліра-К, 2015. – 498 с.

81. Семенчук Е.Л. Пути повышения конкурентоспособности транспортных компаний [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://docplayer.ru/36800800-Puti-povysheniya-konkurentosposobnosti-transportnyh-kompaniy.html

82. Офіційний сайт компанії «Твоя Логистика» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.yourlogistics.com.ua/

83. Офіційний сайт компанії «DSV» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http:// ua.dsv.com/uk-UA

84. Офіційний сайт компанії «FM LOGISTICS УКРАЇНА» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.fmlogistic.com.ua/

85. Офіційний сайт компанії «Goodlogistics» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://goodlogistics.com.ua/uk/

86. Офіційний сайт компанії «RABEN»[Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukraine.raben-group.com/

87. Офіційний сайт компанії «ZAMMLER» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.zammler.com.ua/ua/

88. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції [Електронний ресурс] / П. Р. Пуцентейло // Інноваційна економіка : наук.-виробн. журн. – 2015. – № 4 (59). – С. 80-86.

89. Радько О. О. Оцінка ефективності маркетингових стратегій підприємств [Електронний ресурс] / О. О. Радько. — Режим доступу : http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/43165.doc.htm.

90. Сапрун Г.Г. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованих підприємств / Молодий вчений. 2017. №3(43). [Електронний ресурс]: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/189.pdf

91. Симкин Л. SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы : практическое руководство по сегментированию рынка [Электронный ресурс] / Л. Симкин, С. Дибб. – Режим доступа: http://ecsocman.hse.ru/text/ 19155298/.

92. Терованесова О. Ю. Конкурентний статус підприємства в системі наукових категорій. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. Вип. 48. С. 153-158. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_48_31.

93. Чорнописька, Н. В. Тенденції та перспективи ринку логістичних послуг України [Електронний ресурс] / Н. В. Чорнописька, О. Є. Шандрівська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 735: Логістика. – С. 244–249. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua: 8080/handle/ntb/16043.

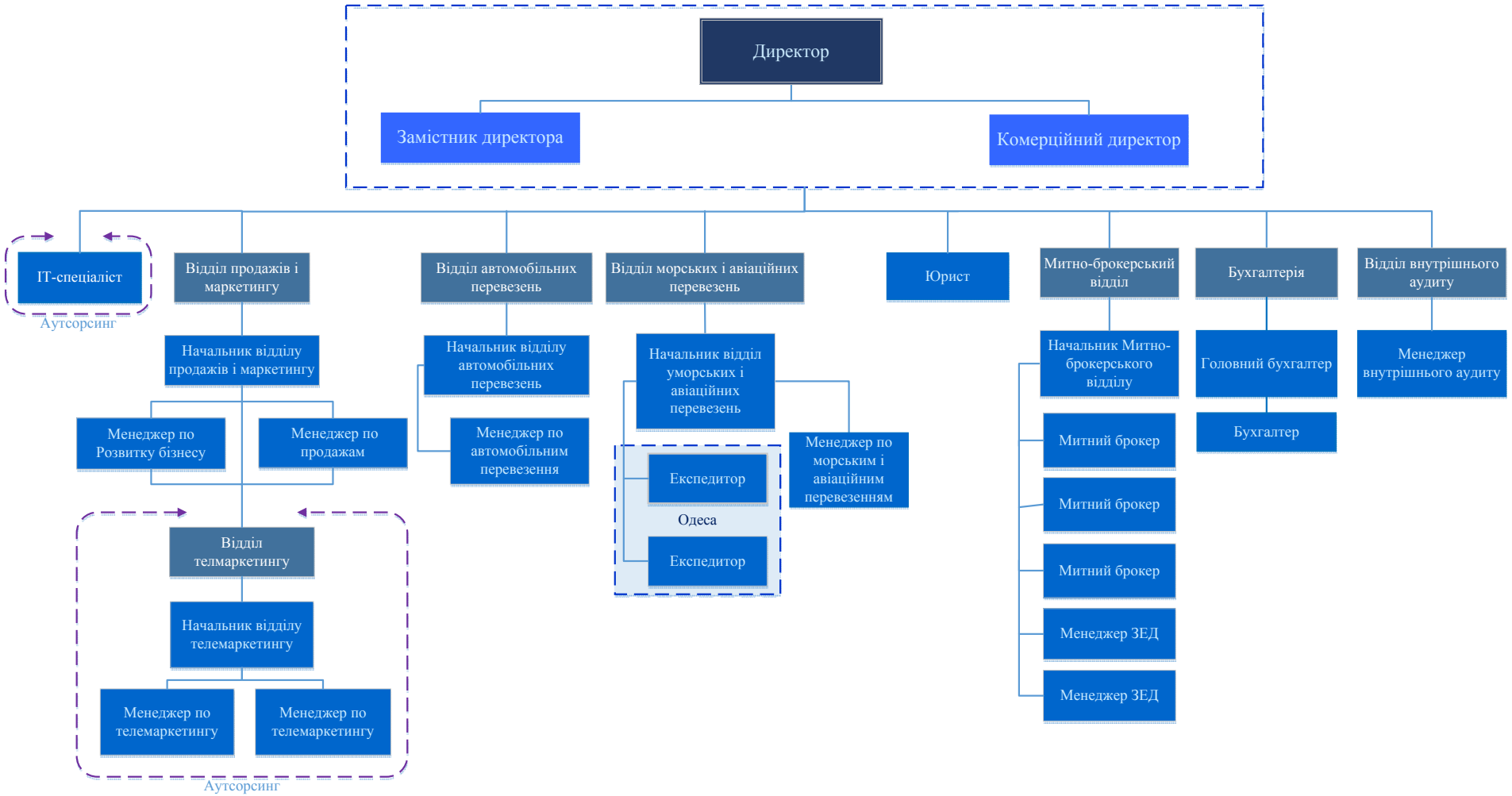
94. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Економіка і суспільство. 2017. №8. 405-409 с. [Електронний ресурс]: http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/17243/1/Швед%2C%20Біла.pdf

95. Яцура В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / В. В. Яцура, М. В. Замроз – Режим доступу до ресурсу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vviem/ 2011_2/18.pdf.

ДОДАТКИ

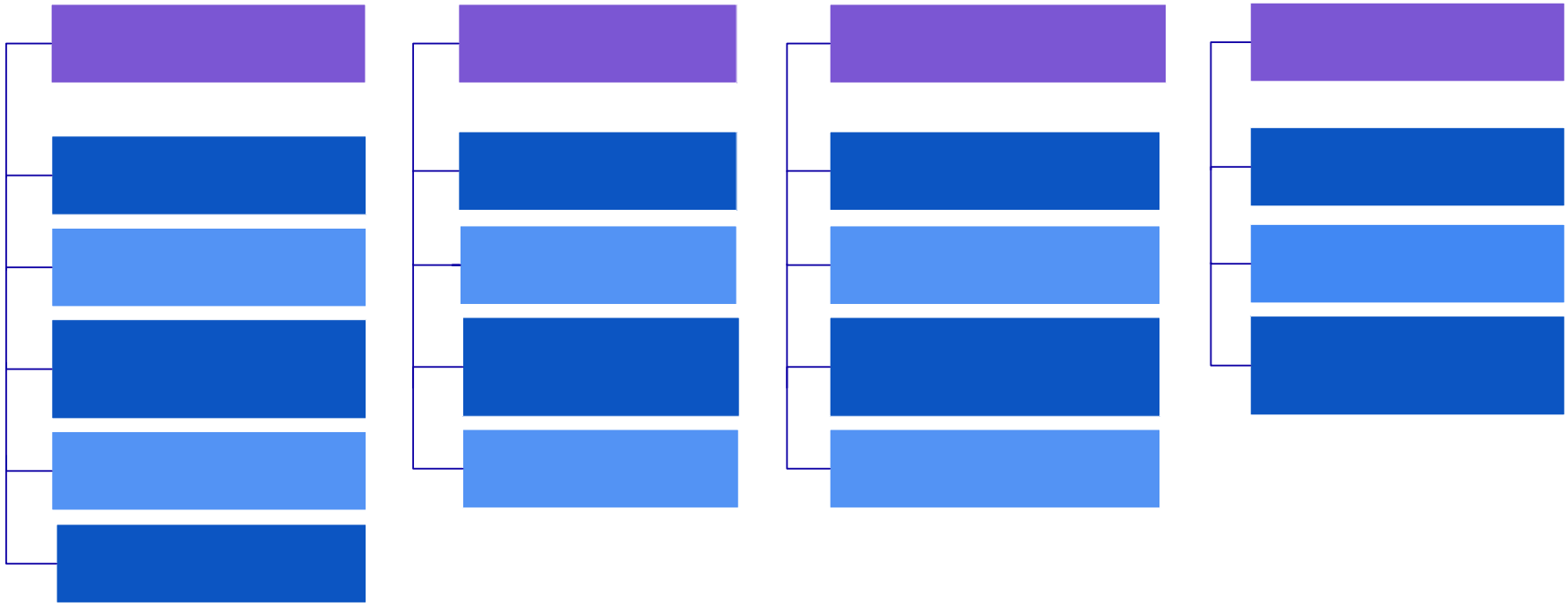
Додаток А

Організаційна структура компанії ТОВ «ФТП»



Додаток Б

Схема послуг компанії ТОВ «ФТП»



Додаток В

Фінансові результати ТОВ «ФТП» за 2016-2019 роки

Таблиця В

Дані балансів ТОВ «ФТП», тис. грн.

№ з/п	Актив / Пасив	Код рядка	На кінець року			
			2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7
1.	Актив					
2.	I. Необоротні активи					
3.	Незавершені капітальні інвестиції	1005	3,9	-	81,7	-
4.	Основні засоби:	1010	460,9	408	383,1	644,9
5.	- первісна вартість	1011	633,1	622	740,5	1180,7
6.	- знос	1012	-172,2	-214	-357,4	-535,8
7.	Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-	-
8.	Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-	-
9.	Інші необоротні активи	1090	-	-	-	-
10.	Усього за розділом I	1095	464,8	408	464,8	644,9
11.	II. Оборотні активи					
12.	Запаси:	1100	32,2	154,1	23,8	22,7
13.	у тому числі готова продукція	1103	16,3	16,3	16,3	16,3
14.	Поточні біологічні активи	1110	-	-	-	-
15.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1441,3	2542,7	5635	6351,3
16.	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	13,6	6,8		24,4
17.	у тому числі з податку на прибуток	1136	-	3		15,3
18.	Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	368	2006,8	2253,5	2860,3
19.	Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0	
20.	Гроші та їх еквіваленти	1165	1105,2	1846,2	1865,9	1246,4
21.	Витрати майбутніх періодів	1170	20,1	50,5	11,4	12,3
22.	Інші оборотні активи	1190	161,9	351,9	1190,6	1531,3
23.	Усього за розділом II	1195	3412,3	7019	10980,2	12048,7
24.	III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-	-
25.	Баланс	1300	3607,1	7427	11445	12693,6
26.	I. Власний капітал					
27.	Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	60	60	60	60
28.	Додатковий капітал	1410	-	-	-	-
29.	Резервний капітал	1415	-	-	-	-
30.	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	737,7	212,5	831,5	1016,7
31.	Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)	(-)	(-)
32.	Усього за розділом I	1495	797,7	272,5	891,5	1016,7
33.	II. Довгострокові зобов’язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-	-	-

Закінчення дод. В

Закінчення таблиці В

1	2	3	4	5	6	7
34.	ІІІ. Поточні зобов'язання					
35.	Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-	-
36.	Поточна кредиторська заборгованість за:					
37.	довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-	-
38.	товари, роботи, послуги	1615	2349,3	5407,7	8404,2	8704,9
39.	розрахунками з бюджетом	1620	-	-	116,1	61,4
40.	у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	21,9	-
41.	розрахунками зі страхування	1625	0,1	0,1	0,1	0,1
42.	розрахунками з оплати праці	1630	-0,1	-1,2	-1,9	-1,9
43.	Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-	-
44.	Інші поточні зобов'язання	1690	460,1	1747,9	2035	2852,4
45.	Усього за розділом ІІІ	1695	2809,4	7154,5	10553,5	11616,9
46.	Баланс	1900	3607,1	7427	11445	12693,6