

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Конкурентні переваги транспортних послуг ТОВ «Магістраль»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0739-БА - з  
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми  
Бізнес-адміністрування  
Немчинова Є.О.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-  
адміністрування і менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з  
державного управління, професор  
Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту \_\_\_\_\_

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Бізнес – адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Нємчинова Єлизавета Олександрівна

1. Тема роботи «Конкурентні переваги транспортних послуг ТОВ «Магістраль»

керівник роботи: Маказан Є.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 02.06.2020 року № \_\_\_\_\_ 664-с

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_ 23.11.2020 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

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

1. МЕХАНІЗМ ТА ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМИ ПОСЛУГАМИ

2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАГІСТРАЛЬ»

3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МАГІСТРАЛЬ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

12 таблиць

12 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада	Підпис, дата
--------	------------------------------	--------------

	Консультанта	завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є.В.		
2	Маказан Є.В.		
3	Маказан Є.В.		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 20.04.2020 р. \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2020	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2020	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.20- 16.05.20	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.20- 23.05.20	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.20- 27.05.20	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.20- 25.06.20	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.20- 29.08.20	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.20- 06.09.20	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.20- 14.09.20	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.20- 29.10.20	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.20- 02.11.20	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2020	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.20- 22.11.20	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2020	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2020	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Є. О. Немчинова

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Є. В. Маказан

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ (підпис)

С. В. Маркова

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 64 с., 12 табл., 12 рис., 29 джерел.

Об'єктом дослідження є якість продукції підприємства ТОВ «Магістраль».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти положення щодо вдосконалення конкурентоспроможності ТОВ «Магістраль».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних та методичних засад, впливу на конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Магістраль».

Методи дослідження: системно-структурний аналіз; абстрактно-логічний; метод аналізу і синтезу; порівняльний і графічний.

Відповідно до поставленої мети, було визначено такі основні задачі кваліфікаційної роботи магістра: проаналізувати сучасні теоретичні концепції щодо визначення сутності та змісту стратегії конкурентоздатності підприємства; надати загальну фінансово-господарську характеристику компанії та проаналізувати її; оцінити конкурентоспроможність та позицію ТОВ «Магістраль» на ринку транспортних послуг; розробити практичні пропозиції щодо максимальної оптимізації стратегічного планування підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці пропозицій щодо вдосконалення конкурентних переваг підприємства ТОВ «Магістраль», які можуть бути використані у практичній діяльності підприємства.

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ТРАНСПОРТНІ ПОСЛУГИ,  
ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.

## ABSTRACT

Qualifying work of the master: 64 pages, 12 tables, 12 figures, 29 sources.

The object of research is the quality of the service of the company "Magistral".

The subject of the research is the theoretical-methodical and scientific-practical aspects of the provision on improving the competitiveness of LLC Magistral.

The purpose of the master's qualification work is to study the theoretical and methodological principles, the impact on the competitiveness of the company LLC "Magistral".

Research methods: system-structural analysis; dialectical, abstract-logical; method of analysis and synthesis; comparative and graphical.

In accordance with the set goal, the following main tasks of the master's qualification work were defined: analyze modern theoretical concepts to determine the nature and content of the competitiveness strategy of the enterprise; analyze competitive strategies by classification criteria; provide a general financial and economic characteristic of the company and analyze it; assess the competitiveness and position of Magistral LLC in the market of transport services; develop practical proposals for maximum optimization of strategic planning of the enterprise;

The practical significance of the obtained results is to develop proposals for improving the competitive advantages of the company LLC "Magistral", which can be used in the practical activities of the company.

COMPETITIVE ADVANTAGES, TRANSPORT SERVICES, LOGISTICS COMPANY, COMPETITIVENESS, COMPETITIVENESS STRATEGY.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

GPS - Global Positioning System, система глобального позиціонування

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TIR - Transports International Routiers, Міжнародні транспортні перевезення»

АСМАП – Асоціація міжнародних перевізників України

ISO – Міжнародна організація зі стандартизації

ІСМ – Інтегрована система менеджменту

ККД – коефіцієнт корисної дії

ЛС – Логістична система

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю

ТП – Транспортне підприємство

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТР.....	2
РЕФЕРАТ.....	5
АВСТРАСТ.....	6
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	7
ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМИ ПОСЛУГАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТА ЇХ КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ.....	11
1.1 Характеристика основних видів транспортних послуг.....	11
1.2 Особливості конкурентних переваг на транспортних підприємствах .....	14
1.3 Основні методи розрахунку транспортних послуг .....	17
РОЗДІЛ 2 ГОСПОДАРСЬКА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАГІСТРАЛЬ».....	23
1.2 Загальна характеристика транспортної компанії ТОВ «Магістраль» .....	23
1.3 Розрахунок транспортних послуг компанії .....	31
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ ШЛЯХИ УДОВКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ .....	41
3.1 Аналіз конкурентних позицій компанії на ринку послуг .....	41
3.2 Розробка пропозицій щодо досягнення конкурентних переваг та подолання кризових моментів у сфері транспортних послуг .....	46
3.2 Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності якості послуг підприємства на зарубіжних ринках .....	50
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	58
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	61
ДОДАТКИ .....	64

## ВСТУП

У сучасних умовах рівень розвитку транспортного бізнесу в Україні є одним з найважливіших факторів конкурентоспроможності національної економіки, оскільки надає можливість будувати економічні відносини з усіма регіонами світу без допомоги транзитних країн. Тим часом у транспортному секторі спостерігається стагнація кількості вантажних перевезень в останні роки. Системні проблеми, наприклад, якість управління, амортизація основних фондів, погана транспортна інфраструктура, не може бути повністю вирішена в контексті довго триваючої економічної кризи, що призвела до необхідності дослідження шляхів підвищення конкурентоспроможності транспортних організацій.

Якщо брати до уваги роботи вітчизняних авторів, то можна зазначити праці Фатхутдінова Р. А., Азоєва Г. Л., Немцова В. Д., Круглова М. І. та інших. Подібні наукові роботи є фундаментом для подальшого і більш глибоко дослідження проблем формування, реалізації та вдосконалення різноманітних сучасних постулатів стратегічного планування для формування більш вдалої стратегії конкурентоспроможності компанії.

Змістовне вивчення теоретичних напрацювань вищевказаних науковців дає можливість окреслити проблематику дослідження, що полягає у вивченні теоретичних засад стратегічного планування конкурентоспроможності бізнесу та у розробці концепцій вдосконалення стратегій конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг. Таким чином, є всі підстави вважати тему цієї роботи актуальною з теоретичної та практичної сторони питання.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка та обґрунтування запропонованих пропозицій щодо досягнення конкурентних переваг ТОВ «Магістраль» у сфері транспортних послуг для подальшого успішного функціонування на ринку.



Відповідно до поставленої мети було визначено наступні завдання: проаналізувати сучасні теоретичні концепції щодо визначення сутності та змісту стратегії конкурентоздатності підприємства; провести аналіз конкурентних стратегій за класифікаційними ознаками; проаналізувати процес впровадження конкуренції до особливостей динаміки вітчизняного ринку; надати загальну фінансово-господарську характеристику компанії та проаналізувати її; оцінити конкурентоспроможність та позицію ТОВ «Магістраль» на ринку транспортних послуг; розробити практичні пропозиції щодо максимальної оптимізації стратегічного планування підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування вдалої стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є підвищення ефективності механізму формування вдалої стратегії конкурентоспроможності транспортного підприємства ТОВ «Магістраль» на національному ринку.

Методи дослідження. Основу цієї дипломної роботи становлять теоретичні і методологічні наукові праці вітчизняних та зарубіжних експертів, що присвячені проблемам стратегічного планування, їх формуванню та реалізації. У процесі дослідження були використані наступні сучасні методи дослідження: метод статистичного аналізу, метод коефіцієнтів, метод спостережень, експертних оцінок та графоаналітичний метод.

Основний науковий результат роботи полягає у розвитку і поглибленні методичних засад та рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Теоретичне значення результатів роботи дослідження полягає в узагальненні теоретичних засад вітчизняних і зарубіжних авторів і формулюванні висновків щодо формування та реалізації стратегії конкурентоспроможності компанії. Практичне значення полягає у розробці рекомендацій по удосконаленню стратегії конкурентоздатності транспортного підприємства ТОВ «Магістраль».

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМИ ПОСЛУГАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТА ЇХ КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

### 1.1 Характеристика основних видів транспортних послуг

Транспорт є ключовою ланкою соціально-економічної системи держави і належить до стратегічно важливих галузей національної економіки, без ефективної роботи якої неможливе подальше підвищення добробуту суспільства. Основні завдання транспорту – своєчасне, якісне та цілковите задоволення потреб галузей економіки та населення у перевезеннях, підвищення економічної ефективності його роботи. Пріоритетною ознакою національної транспортної політики є становлення національного ринку транспортних послуг. Транспортні послуги потрібно розглядати як сукупність послуг, пов'язаних з фізичним переміщенням у просторі пасажирів, багажу та вантажів [17, с.65].

Транспорт, будучи однією з найважливіших галузей народного господарства, забезпечує виробничі і невиробничі потреби економіки і населення в усіх видах перевезень, внаслідок чого він взаємодіє з усіма її галузями. Класифікують його за сферами використання (загального користування, відомчий, особистий), видами перевезень (пасажирський, вантажний), видами засобів перевезення (автомобільний, авіаційний, залізничний, морський, річковий, міський електротранспорт, у т. ч. метрополітен).

Основні послуги транспортних підприємств охоплюють внутрішні і міжнародні перевезення пасажирів, багажу і вантажів; збереження вантажів і багажу з часу їх прийняття для перевезення і до момента видання одержувачам, якщо інше не передбачено договором; забезпечення надійності перевезень.

Додаткові послуги транспортних підприємств стосуються обслуговування пасажирів під час довготривалих перевезень питною водою, харчуванням, задоволення інших біологічних потреб; надання умов для відпочинку і сну; бронювання квитків; сезонних знижок цін на послуги перевезення; організації індивідуальних рейсових маршрутів, чартерних рейсів; пільгового перевезення окремих категорій громадян; спеціальної охорони вантажів і багажу під час перевезень; охорони громадського порядку, особистої безпеки громадян, захисту їх прав, свобод і законних інтересів, запобігання і припинення правопорушень, виявлення і розкриття злочинів, розшук осіб, які їх вчинили, захисту власності від злочинних посягань під час перевезень; забезпечення культури обслуговування пасажирів; реалізація книг, періодичних видань тощо [25, с. 135 ].

Міська форма транспорту складається з різних елементів, що визначають її характер та поточну діяльність, яка характеризується інтегрованою схемою землекористування та взаємозв'язком, встановленим між різними транспортними системами. Отже, існує велика різноманітність міських форм транспорту, просторових структур та пов'язаних з ними міських транспортних систем. Міський транспорт організований у вигляді трьох широких категорій колективного, індивідуального та вантажного транспорту.



Рисунок 1.1 – Особливості транспортних послуг

Тобто, роблячи висновок на основі рисунку 1.1 можна зауважити, що транспорт відіграє важливу роль у функціонуванні підприємства, а транспортні послуги мають низку неповторних особливостей, які повинні бути обов'язково враховані [22].

## 2.1 Особливості конкурентних переваг на транспортних підприємствах

У сучасному конкурентному середовищі компанії які хочуть вижити, повинні прагнути вдосконалювати свої продукти та послуги. Поняття якості було вже застосовано на практиці давно, і транспортні компанії зазвичай орієнтувалися при наданні послуги на наступне поєднання: ефективне функціонування автотранспортного підприємства, раціональне використання

трудо­вих, ма­те­рі­аль­них, фінан­со­вих ре­сур­сів та па­лив­но-ма­стиль­них ма­те­рі­аль­них, якіть пе­ре­ве­зен­ня ван­тажів і па­са­жирів, оп­ти­мі­за­ція про­це­сів за­без­пе­чен­ня не­об­хід­но­го рів­ня пра­це­здат­но­сті ру­хо­мо­го.

Для е­фек­тив­но­го вза­ємозв'язку у про­сто­рі та ча­сі ви­роб­ничих про­це­сів, пе­ре­ве­зень, ре­мон­ту та тех­ні­чно­го об­слу­го­ву­ван­ня ру­хо­мо­го скла­ду не­об­хід­на цен­тра­лі­за­ція управ­лін­ня й кон­тро­лю, яка за­без­пе­чує по­год­же­ну ро­бо­ту ок­ре­мих лан­цю­гів транс­порт­но­го під­при­єм­ства.



Рисунок 1.2 – Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства

Існують чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства. З позиції автотранспортного підприємства їх можна розділити на дві групи: зовнішні та внутрішні.

Між внутрішніми та зовнішніми чинниками існує тісний взаємозв'язок: внутрішні, як правило, впливають із зовнішніх чинників, іноді важко виділити вплив кожного з них [24 с. 98].

Однак розвиток транспортного ринку, а також зміни в суспільстві, призвели до усвідомлення того, що значними елементами якості транспортних послуг є безпека дорожнього руху та клієнторієнтованість. Задоволеність споживачів є одним із ключових елементів виживання підприємства на ринку. Безперервна конкуренція на транспортному ринку, вимагає від компаній у цьому секторі інтенсивної і безперервної роботи над створенням та проведенням різноманітних заходів, які привернуть увагу нових потенційних клієнтів.

З іншого боку, спостерігаючи за всесвітніми транспортними компаніями, можна зауважити, підприємства з усього світу демонструють тенденцію приділення більшої уваги вже існуючим клієнтам. Приділяти особливу увагу існуючим клієнтам вкрай необхідно, оскільки це є дуже важливим для їх збереження у цьому статусі і зробіть їх відданими споживачами саме цієї компанії. Вже давно було відкрито, що «битва» за нових клієнтів є завжди дорожчою більш енерго- і ресурсозатратною, оскільки отримати увагу нового споживача послуги досить легко за допомогою правильного маркетингу, а от перевести такого клієнта у статус постійного користувача послуги вимагає немалих зусиль.

Транспортні компанії, які хочуть вдосконалити свої відносини з вже існуючими та залучити нових потенційних клієнтів, потрібно постійно спілкуватися з ними. Це досягається шляхом вимірювання задоволеності споживачів за допомогою опитувань, чиї результати вказують на ступінь задоволеності користувачі транспортних послуг. Аналіз цих даних дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, що дає змогу знайти правильну конкурентну стратегію в кожному окремому випадку.

### 1.3 Основні методи розрахунку транспортних послуг

В умовах зростаючої глобалізації ринку, де вимоги споживачів швидко змінюються, підприємства повинні зосередитись на зниженні витрат та прибутковості [4, с. 4]. Зниження витрат та підвищення ефективності є дуже важливими цілями кожного постачальника послуг, що дає тверде дослідження попиту в цій галузі. Інтенсивність транспортної діяльності, пов'язаної з виробництвом та обслуговуванням, постійно зростає завдяки зростанню ефективності економіки та великим міжконтинентальним ланцюгам поставок.

Розрахунок витрат відіграє важливу роль в управлінні транспортних компаній. Він надає інформацію для прийняття рішення про споживання ресурсів та результати доставляється за рахунок використання ресурсів. Потрібна достовірна інформація про транспортні витрати, оскільки вона має великий вплив на ресурси асигнувань.

Транспортні компанії часто стикаються з вимогами щодо збільшення їх пропускної здатності та зменшення витрат на мобільність. Усі користувачі (наприклад, приватні особи, корпорації, установи, уряди тощо) повинні вести переговори або робити заявки на мобільність пасажирів та вантажів, оскільки поставки, системи розподілу, тарифи, зарплати, місця, маркетингові методи, а також витрати на паливо постійно змінюються. Є також витрати, пов'язані зі збором інформації, веденням переговорів та забезпеченням виконання контрактів та операцій, які часто називають витратами на ведення бізнесу.

Торгівля також включає трансакційні витрати, які всі компанії намагаються зменшити, оскільки трансакційні витрати становлять зростаючу частку ресурсів, споживаних економікою.

Часто корпорації та приватні особи повинні приймати рішення про шляхи перевезення пасажирів або вантажів через транспортну систему. Для пасажирів цей вибір був значно розширений в контексті зростання доходів та наявності режимів. Що стосується вантажних перевезень, виробництво легких

та цінних споживчих товарів, таких як електроніка, та менш об'ємні технології виробництва розширили місцевий вибір виробництва та розподілу.

Нерідкі випадки, коли транспортні витрати становлять 10% від загальної вартості товару. Ця частка також приблизно стосується особистої мобільності, де домогосподарства витрачають близько 10% свого доходу на транспорт, включаючи власність на автомобілі, що має складну структуру витрат. Таким чином, вибір способу перевезення пасажирів та вантажів між пунктами відправлення та призначення стає важливим і залежить від кількох факторів, таких як природа товарів, наявна інфраструктура, місця походження та призначення, технологія та відповідні відстані. Спільно вони визначають транспортні витрати.

Транспортні витрати - це витрати, які внутрішньо беруть на себе постачальники транспортних послуг. Вони бувають як постійні (інфраструктура), так і змінні (експлуатаційні) витрати, залежно від різних умов, пов'язаних з географією, інфраструктурою, адміністративними бар'єрами, енергією та способом перевезення пасажирів та вантажів. Три основні компоненти, пов'язані з операціями, відвантаженням та непередбачувані ситуації, що можуть статися у дорозі, впливають на транспортні витрати [3, с.7].

Транспортні витрати мають значний вплив на структуру економічної діяльності, а також на міжнародну торгівлю. Емпіричні дані підкреслюють, що збільшення транспортних витрат на 10% зменшує обсяги торгівлі більш ніж на 20%. Загальна якість транспортної інфраструктури може становити половину змін у транспортних витратах. У конкурентному середовищі, де перевезення - це послуга, на яку можна зробити ставку, на транспортні витрати впливають відповідні тарифи транспортних компаній, частина транспортних витрат, що стягуються з користувачів.

Тарифи - це ціна транспортних послуг, яку оплачують їх користувачі. Вони являють собою домовлені грошові витрати на переміщення пасажира або одиниці вантажу між певним пунктом відправлення та пунктом призначення.



Тарифи часто видимі для споживачів, оскільки постачальники транспортних послуг повинні надавати цю інформацію для забезпечення транзакцій. Вони не обов'язково можуть виражати реальні транспортні витрати [12, с. 3].

Для постачальника послуг різниця між витратами та ставками призводить до збитку або прибутку. Встановлення ставок - це складне завдання, яке зазнає постійних змін щодо компонентів, що визначають транспортні витрати. Для громадського транспорту ставки часто фіксовані, і результат політичного рішення, де частка загальних витрат субсидується. Мета полягає в забезпеченні доступної мобільності для якомога більшої кількості населення, навіть якщо це передбачає постійний дефіцит (системи громадського транспорту рідко приносять прибуток) [9, с. 5].

Процес перевезення вантажів складається з трьох етапів: початкового, рухомого та кінцевого. З урахуванням типовості початкового та кінцевого етапів виокремлюють витрати на здійснення початково-кінцевих та рухомих операцій. До початково-кінцевих належать витрати на утримування рухомого складу на стоянках, на його підготовку та завантаження, на різні маневрові роботи, тобто на всі роботи, не пов'язані з рухом і відстанню перевезень. Рухомі операції передбачають витрати на утримування рухомого складу на шляху пересування вантажу.

Загалом собівартість транспортного тарифу розраховується за формулою:

$$\text{Стт} = \text{Вп.к} + \text{ВрВ}$$

де  $\text{Вп.к}$  - витрати на початково-кінцеві операції, гр. од.;

$\text{Вр}$  - рухомі (шляхові) витрати на 1 км відстані, гр. од.;

$\text{В}$  - відстань перевезення вантажів, км.

Використовуючи цю формулу, розраховують собівартість перевезення на 1 км вантажу масою 1 т.

Зі збільшенням відстані перевезення вантажів собівартість перевезення 1 т/км зменшується, тому що зменшуються відносні витрати на початково-кінцеві операції з переміщення вантажів на 1 км.

Розподіл операцій на початково-кінцеві та рухомі має велике економічне значення. Це дає змогу встановлювати двоставковий тариф, тобто ставки на нерухомі та рухомі операції, повніше враховувати витрати транспортних підприємств, здійснювати техніко-економічні розрахунки і застосовувати їх у загальних розрахунках як транспортних, так і інших підприємств, а отже, ефективніше визначати ціну виробу.

Будь-яке підприємство, у тому числі й транспортне, для розширення обсягів діяльності, оновлення обладнання, удосконалення технологічних процесів, стимулювання праці повинно отримувати прибуток. Тому до транспортних тарифів включається також прибуток. Рівень прибутковості залежить від виду транспорту, типу перевезення вантажів, виду вантажів тощо. Оскільки транспорт є фондомісткою галуззю, прибутковість планується до собівартості в розмірах, що дають змогу розширювати обсяги діяльності й створювати заохочувальні фонди.

Для вантажних перевезень та багатьох видів пасажирських перевезень (наприклад, авіаперевезень) ставки піддаються конкурентному тиску. Це означає, що ставка буде коригуватися відповідно до складної взаємодії попиту та пропозиції. Вони або відображають витрати, безпосередньо пов'язані з доставкою (вартість послуги), або визначаються вартістю товару (вартість послуги). Оскільки багато учасників вантажних перевезень є приватними, ставки різняться, часто суттєво, але рентабельність є першорядною [8, с. 5].

На мобільність впливають транспортні витрати. Емпіричні докази використання пасажирських транспортних засобів підкреслюють взаємозв'язок між річним пробігом транспортного засобу та витратами на паливо, маючи на увазі, чим більші витрати на паливо, тим менший пробіг. На міжнародному рівні подвоєння транспортних витрат може зменшити товарні потоки більш ніж на 80%. Чим доступніша мобільність, тим частіші пересування та більша ймовірність їх проведення на більші відстані. Емпіричні дані також підкреслюють, що транспортні витрати, як правило, вищі на ранніх або завершальних стадіях руху, також відомих як перша та

остання миля. Можна врахувати найрізноманітніші транспортні витрати. Існують три види транспортних витрат:

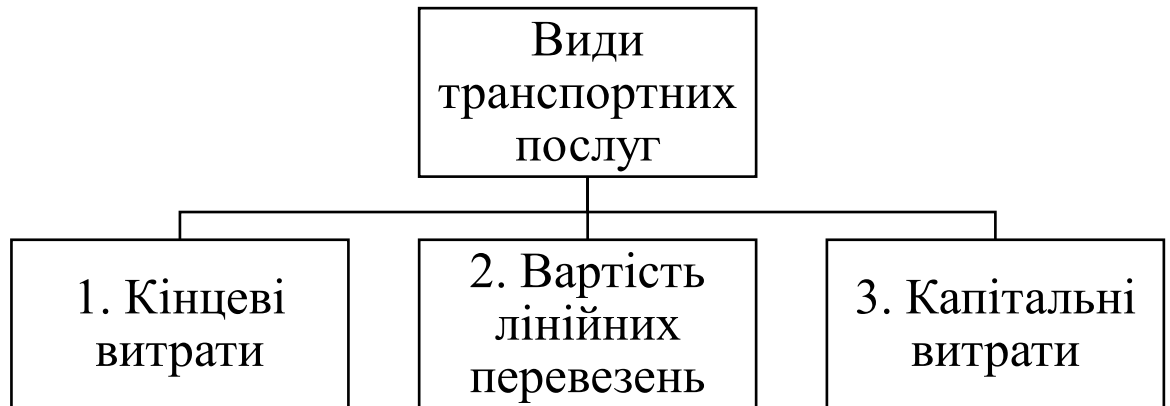


Рисунок 1.3 – Види транспортних послуг

1. Витрати, пов'язані з завантаженням, перевезенням та розвантаженням. Можна розглянути дві основні кінцеві витрати; навантаження та розвантаження у місці відправлення та призначення, яких неможливо уникнути, та проміжні (перевантажувальні) витрати, яких можна уникнути. Для складних транспортних терміналів, таких як порти та аеропорти, витрати на терміналах можуть включати різні компоненти, включаючи плату за док-станцію / шлюз, плату за перевезення та плату за пілотаж / контроль дорожнього руху.

2. Витрати, які є фіксованими в залежності від відстані, на яку перевозиться одиниця вантажу або пасажирів. Вага також є функцією витрат, коли йдеться про фрахт. Вони включають робочу силу та паливо та зазвичай виключають витрати на перевалку.

3. Витрати, що стосуються фізичних активів транспорту, переважно інфраструктури, терміналів та транспортних засобів. Вони включають придбання або значне збільшення основних фондів, що часто може бути разовою подією, яка може амортизуватися протягом декількох десятиліть. Оскільки фізичні активи, як правило, знецінюються з часом, для технічного обслуговування регулярно потрібні капітальні вкладення [11, с. 3].

Транспортні організації приймають різні рішення, виходячи зі своєї структури витрат, що є функцією всіх вищезазначених видів транспортних витрат. Для спрощення операцій та визначення відповідних обов'язків були встановлені конкретні умови комерційного транспорту. Хоча швидкість транспорту відіграє важливу роль у виборі виду транспорту, фірми, що використовують послуги вантажного транспорту, не завжди мотивовані ідеями мінімізації витрат. Вони часто демонструють "задовільну поведінку", внаслідок чого транспортні витрати повинні бути нижче певного порогу в поєднанні з конкретними вимогами щодо надійності, частоти та інших характеристик обслуговування. Такі складності ускладнюють оцінку ролі транспортних ставок у поведінці користувачів транспорту.

Роль транспортних компаній помітно зростає в загальному контексті глобальної комерційної географії. Морські судноплавні компанії, авіаперевізники та постачальники логістичних послуг стали транснаціональними корпораціями. Однак характер цієї ролі змінюється в результаті загального зменшення транспортних витрат, але зростання витрат на інфраструктуру, головним чином через більші потоки та конкуренцію за землю. Кожен транспортний сектор повинен враховувати різницю у важливості різних транспортних витрат. Хоча експлуатаційні витрати високі для повітряного транспорту, кінцеві витрати є значними для морського транспорту.

Технологічні зміни та пов'язане з ними зниження транспортних витрат послабили зв'язок між видами транспорту, терміналами та економічною діяльністю. Менше наголошується на важкій промисловості, а більше значення надається виробництву та транспортним послугам (наприклад, складування та дистрибуція). Дійсно, нові функції надаються транспортній діяльності, яка відтепер полегшує логістику та виробничі процеси. Стандартне поняття транспортних витрат розширюється до логістичних витрат. Зростаюча частка світової торгівлі зараз організовується транснаціональними корпораціями, які пропонують логістичні послуги від дверей до дверей.

## РОЗДІЛ 2

### ГОСПОДАРСЬКА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАГІСТРАЛЬ»

#### 2.1. Загальна характеристика транспортної компанії ТОВ «Магістраль»

Товариство з обмеженою відповідальністю "Магістраль" – українська транспортна компанія, що була заснована у 2008 році. За більш ніж 12 років свого існування компанія вже впевнено посідає лідируючі позиції в міжнародних автомобільних вантажних перевезеннях серед перевізників України. Компанія ТОВ «Магістраль» є членом асоціації міжнародних перевізників України – АСМАП. Перелік послуг, які надає підприємство, включає:

1. Міжнародні перевезення, а саме підбір автотранспорту з урахуванням характеристик, термінів та умов доставки;
2. Швидкий розрахунок вартості автоперевезення;
3. Надання контактної інформації водія і номерів вантажних автомобілів; страхування вантажів;
4. Перевезення за системою TIR;
5. Інформування про місцезнаходження вантажу(GPS);
6. Перевезення по Україні, рефрижераторні перевезення, малотонажні перевезення, перевезення небезпечних вантажів та перевезення негабаритних вантажів [18].

Місія компанії – забезпечення міжнародних стандартів якості вантажних перевезень для усіх своїх клієнтів. Саме тому, основна мета компанії ТОВ «Магістраль» стати лідерами в наданні транспортних послуг. На основі цієї інформації ми можемо розкрити головні пріоритети компанії:

1. Використання виключно професійних рішень при співробітництві з клієнтом;
2. Надання кваліфікаційного та надійного сервісу і комплексу логістичних послуг;
3. Гарантія якості наданих послуг;
4. Ефективна взаємодія з клієнтом, що має на увазі турботу про клієнта та орієнтацію на довготривалу співпрацю з ним;
5. Використання сучасних і безпечних технологій;
6. Оперативне реагування на виникаючі проблеми;

ТОВ «Магістраль» має офіційний статус українського національного перевізника і сертифікована відповідно до міжнародного стандарту якості ISO 9001 (Система управління якістю та безпекою).

На сьогоднішній день компанія пропонує транспортні послуги по всій території України, займає лідируючі позиції, є лідером у Західному регіоні держави та здійснює вантажоперевезення до більшості країн Європи та ближнього зарубіжжя. Виходячи з статистичних даних, отриманих під час проходження практики на підприємстві, можна проаналізувати та виділити основні географічні напрямки, в яких компанія активно співпрацює та виконує вантажні перевезення приватних компаній. Найбільший обсяг з ввозу та вивозу вантажу спостерігається в шість країн.

Представимо статистичні дані компанії з імпорту та експорту вантажу по країнам з 2017 по 2019 роки у вигляді табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Експорт і імпорт вантажів в інші країни за 2017 -2019 роки

Країна	2017 рік		2018 рік		2019 рік	
	Імпорт	Експорт	Імпорт	Експорт	Імпорт	Експорт
Польща	69 295 грн.	-	71 040 грн.	15 674 грн.	73 984 грн.	20 886 грн.
Німеччина	-	32 986 євро.	18 367 євро.	11 245 євро.	19 737 євро.	8 900 євро.

Продовження таблиці 2.1

Франція	9 753 євро.	9 300 євро.	6 770 євро.	10 107 євро.	31 808 євро.	12 681 євро.
Білорусія	57 374 грн.	-	62 345 грн.	10 346 грн.	70 849 грн.	14 883 грн.
Австрія	-	-	-	1 274 євро.	973 євро.	2 541 євро.
Бельгія	-	4963 євро.	2 071 євро.	5 321 євро.	8462 євро.	-
Іспанія	1 650 євро.	-	1 982 євро.	-	2 741 євро.	1 382 євро.
Нідерланди	-	-	725 євро.	1 092 євро.	1 104 євро.	1 883 євро.
Данія	-	-	905 євро.	-	1 362 євро.	1300 євро.
Чехія	346 євро.	622 євро.	888 євро.	1200 євро.	1 491 євро.	1 695 євро.
Литва	7 753 євро.	7 300 євро.	4 770 євро.	8 107 євро.	26 808 євро.	10 681 євро.
Латвія	11 754 євро.	11 309 євро.	8 773 євро.	12 107 євро.	22 808 євро.	15 681 євро.

З представлених таблиць можемо бачити, що географія та країни в яких працює компанія ТОВ «Магістраль» зовсім різна. В 2018 році компанія дуже розширила ринки, на яких працює. Динаміка розвитку компанії є позитивною.

Порівняльна діаграма найбільш популярних експортних напрямів вантажних перевезень ТОВ «Магістраль».

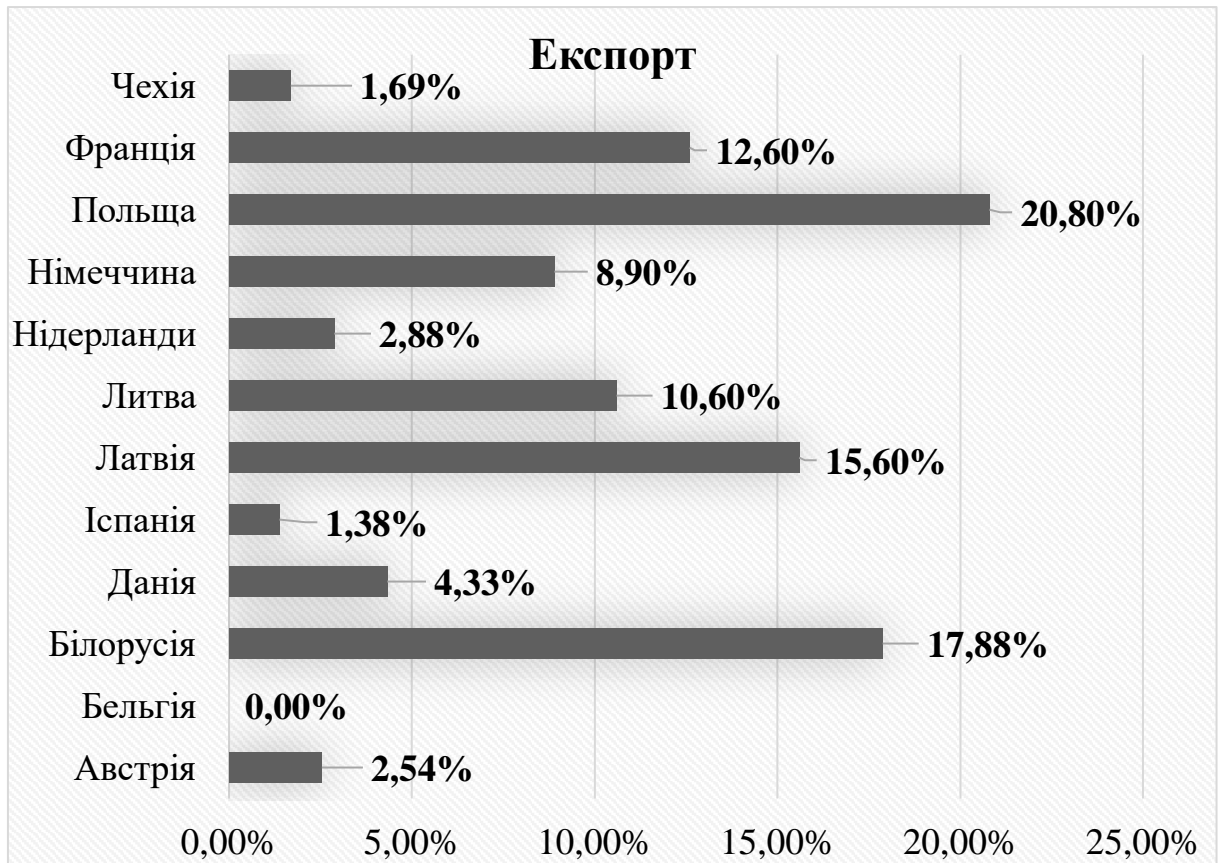


Рисунок 2.1 – Експортні напрями роботи компанії

З діаграми на рисунку 2.2 ми можемо зробити висновок, що найбільш популярних напрямом експортних вантажних перевезень є Польща, Латвія та Білорусія. У першу чергу, це зумовлено географічною складовою, вони є найближчими сусідами України. По-друге, саме з цими трьома країнами Україна має найбільш довгу історію співпраці у всіх сферах життєдіяльності.

А тепер необхідно зобразити порівняльну діаграму найбільш популярних імпорتنих напрямів вантажних перевезень (рис.2.2.).



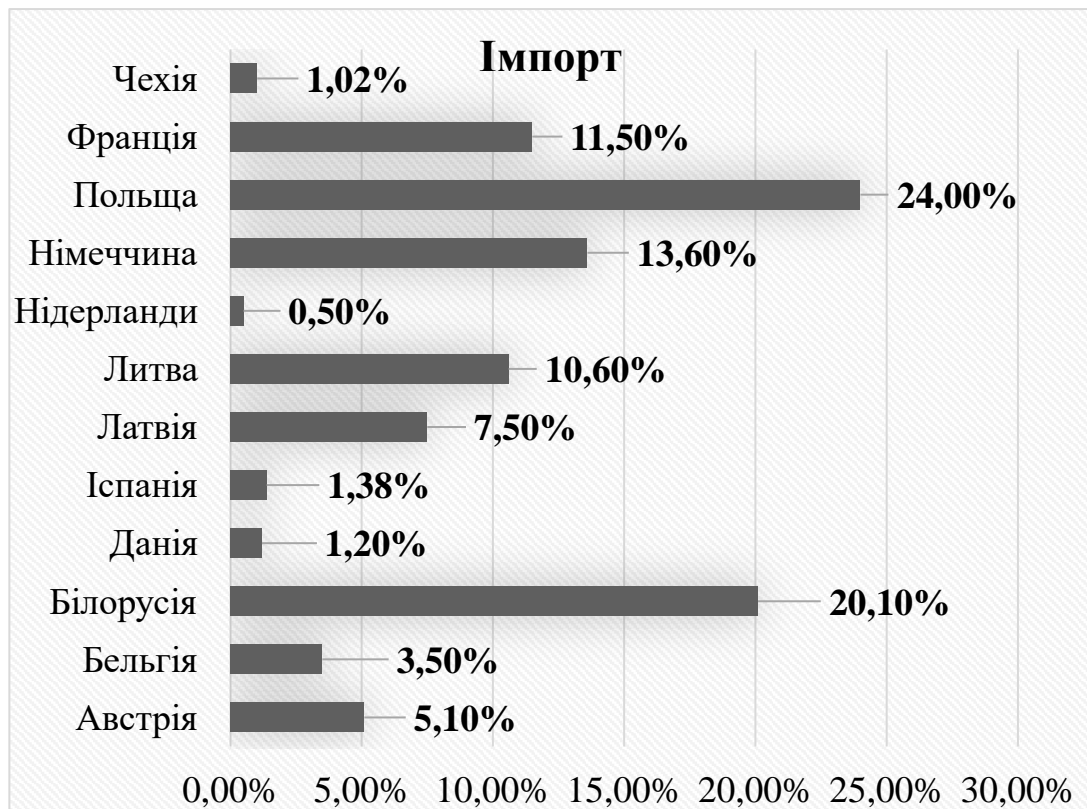


Рисунок.2.2 – Імпортні напрями роботи компанії

Аналізуючи зображену діаграму на рисунку 2.2, то можна дійти висновку, що ситуація з вибором імпорتنих напрямків дещо схожа з експортом. Лідуючі позиції займають Білорусія, Польща та Німеччина. Якщо перші дві країни повторюються, то ось Німеччина значною є більш популярною країною з точки зору імпорту. Саме товари з Німеччини є найпопулярнішими товарами з усіх країн Європи.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Магістраль» має широку матеріальну-технічну базу. Автопарк компанії налічує понад 250 транспортних засобів. Серед них можна обрати потрібний варіант, який задовольнить будь-які клієнтські вимоги, а також страхування вантажу, експедирування. Для перевезення товару використовуються тенти, буси або рефрижератори. Тенти підійдуть для вантажу, що не потребує спеціальних температурних умов зберігання. Тентовані напівпричепи здатні вмістити до 25 тон. Завантаження може здійснюватися з будь-якої сторони, бо борти легко розбираються. Рефрижератори будуть доцільними у використанні, якщо потрібно підтримувати температуру від +25 С до -25 С. Їх напівпричепи

укомплектовані холодильними установками, що автоматично регулюють рівень температури в кузові. «Буси», тобто вантажні мікроавтобуси, вміщують до 3 тон. Ними здійснюються доставки малотоннажних та дрібногабаритних вантажів по Україні й за міжнародними напрямками. Усі автомобілі облаштовані сучасними системами навігації та відповідають європейським стандартам. Вони відповідають стандартам Євро-4, Євро-5 [18].

Компанія має в своєму розпорядженні достатню кількість різноманітного рухомого складу. На території, що належить компанії, є автостоянки і криті бокси для зберігання, ремонту і обслуговування автомобілів. Компанія «Магістраль» має власну станцію технічного обслуговування автомобілів. На автосервісі надають комплекс послуг по діагностиці, ремонту усіх типів вантажних автомобілів. Все це дає можливість забезпечувати і підтримувати належний технічний стан автопарку, а також максимально попереджувати будь-які можливі проблеми з автопарком і якісніше задовольняти потреби клієнтів [16, с. 84].

Основні засоби емітента (за залишковою вартістю) за 2019 рік представимо в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Таблиця найменувань основних засобів емітента

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн)		Орендовані основні засоби (тис. грн)		Основні засоби, всього (тис. грн)	
	На початок	На кінець	На початок	На кінець	На початок	На кінець
1 Виробничого призначення.	36797	32313	0	0	36797	32313
Будівлі та споруди	28024	22119	0	0	28024	22119
Машини та обладнання	6556	5868	0	0		
Інше	3942	4076	0	0	3942	4076

## Продовження таблиці 2.2

2Невиробничого призначення.	6585	5223	0	0	6585	5223
Будівлі та споруди	4446	4170	0	0	4446	4170
Машини та обладнання	38	36	0	0	38	36
Інші	3113	3029	0	0	3113	3029
Усього	42381	37535	0	0	42381	37535

Використовуючи данні, що були зображенні у табл. 2.2 можна зробити висновок, що усі основні засоби, що на даний момент знаходяться на балансі підприємства є його власністю, тобто власністю товариства.

Обмеження щодо використання компанією власного майна повністю відсутні. Терміни та умови користування основними засобами (за основними групами): основні засоби за кожною основною групою використовуються за своїм прямим призначенням.

На даний момент на підприємстві «Магістраль» впроваджена система управління якістю ISO 9001-2008 та активно впроваджується Інтегрована Система Менеджменту(ICM) FSSC 22000 [19].

Персонал компанії відіграє найважливішу роль у діяльності підприємства. Кількість працівників у транспортно-логістичній компанії «Магістраль» складає близько 150 чоловік. Співробітники компанії працюють у одному офісі та вважають себе однією командою, метою яких є забезпечувати сервіс для найуспішніших українських і міжнародних вантажоперевезень.

Організаційну структуру ТОВ «Магістраль» зображено на рис. 2.3.

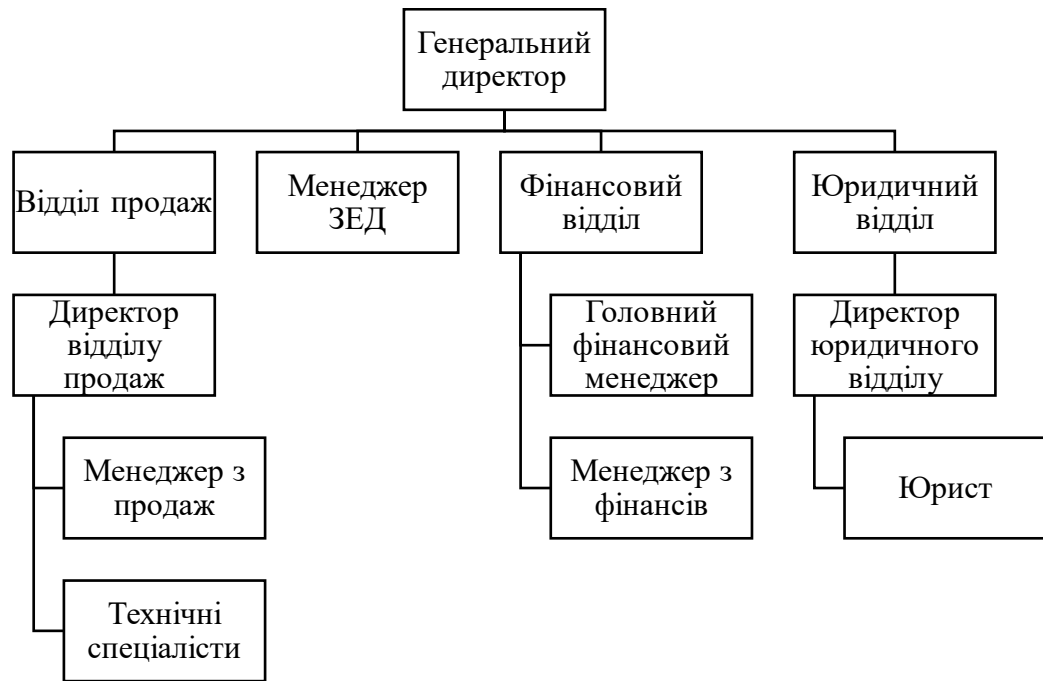


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ТОВ «Магістраль»

Для організаційної структури ТОВ «Магістраль» є властивим поєднання бюрократичних і демократичних структур управління, що свідчить про чіткість ієрархії в системі «менеджер-підлеглий». Відповідно до цієї ієрархії, що склалася між усіма працівниками компанії, їх трудові комунікації направлені на встановлення чітких взаємовідносин між підрозділами та розподіл між ними різноманітних прав і відповідальності. Але крім цього вони вмюють цінувати командну роботу і корпоративну культуру. Система норм і цінностей компанії націлена на те, щоб кожне рішення було колегіальним, і у кожного співробітника були можливості для розвитку і самовираження. Одним із не менш важливих є можливість корпоративного навчання та підвищення індивідуальних професіональних навичок для підвищення ефективності роботи всього підприємства.

Обґрунтування і прийняття рішення відбувається за участю всіх керівників усіх підрозділів. Щотижня проводяться зустрічі керівників усіх рівнів для аналізу результатів і оперативного планування на найближче майбутнє. Основним розпорядчим документом ТОВ «Магістраль» є Статут підприємства.

Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД:

- 1) 49.41 Вантажні перевезення автомобільним транспортом
- 2) 45.19 Продаж інших моторних транспортних засобів
- 3) 45.20 Техобслуговування і ремонт автомобілів
- 4) 46.61 Оптова торгівля сільськогосподарською технікою, обладнанням і запасними частинами
- 5) 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким і газоподібним паливом і подібними продуктами
- 6) 46.76 Оптова торгівля іншими проміжними продуктами
- 7) 52.29 Інші супровідні послуги при перевезеннях
- 8) 73.11 Рекламні агентства
- 9) 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель [18].

Найближчим часом одними з основних планів на майбутнє товариства з обмеженою відповідальністю «Магістраль» є, у першу чергу, модернізація матеріально-технічної бази компанії найновітнішими технологіями та новими моделями техніки, а також вдосконалення існуючої логістичної системи з метою посилення конкурентних позицій на ринку, що має за мету розширення експортного потенціалу.

## 2.2. Розрахунок транспортних послуг компанії

Розрахунок очікуваних витрат на перевезення для певного напрямку (міста чи регіону) конкретної транспортної компанії здійснюється щодня досвідченими працівниками логістичних та економічних підрозділів. Головне питання полягає в тому, що повинно бути включено до вартості перевезення цієї поїздки, а що слід перенести до наступної, оскільки для цього немає конкретних правил.

Перш ніж перейти до розрахунку транспортних послуг компанії ТОВ «Магістраль» необхідно детально звернути увагу на фінансові показники

компанії. Якісний здійснений фінансовий аналіз компанії дозволяє визначити ключові припущення про динаміку розвитку підприємства в майбутньому та ефективно зробити підрахунок показників логістичної системи.

Таблиця 2.3 – Фінансові результати діяльності ТОВ «Магістраль» за 2018 - 2019 рр.

№	Показник	2018	2019	Зміна за звітній період	
				абсолютна	відносна, %
1.	Виручка від реалізації послуг	950000	1000000	50000	5,3
2.	Собівартість реалізованих послуг	934460	958919	24459	2,6
3.	Валовий дохід	15539	41080	25540	16,3
4.	Фінансовий результат від операційної діяльності	324598	389000	64402	19,8
5.	Фінансовий результат до оподаткування	3570000	4005980	435980	12,21
6.	Чистий фінансовий результат	349431	390083	40652	11.63
7.	Амортизація, грн.	68063	70762	2699 3,97	3,97
8.	Грошовий потік (чистий прибуток + амортизація), грн.	356237	397159	40922	11.48

Детальний аналіз даних попередньої таблиці, дає нам змогу зробити такі висновки, що виручка від реалізації послуг збільшилась на 50000 тис. грн в 2019 році, відповідно збільшився і валовий дохід на 25540 тис.грн. Чистий фінансовий прибуток в 2019 в порівнянні з 2018 також збільшився на 390083 тис. грн. Усе вище перераховане можемо узагальнити тим, що динаміка діяльності компанії позитивна та має тренд до зросту, тим самим є можливість планувати та прогнозувати подальше розширення та диверсифікацію ринку різними видами транспорту.

Представимо дані у вигляді діаграми на рис. 2.4.

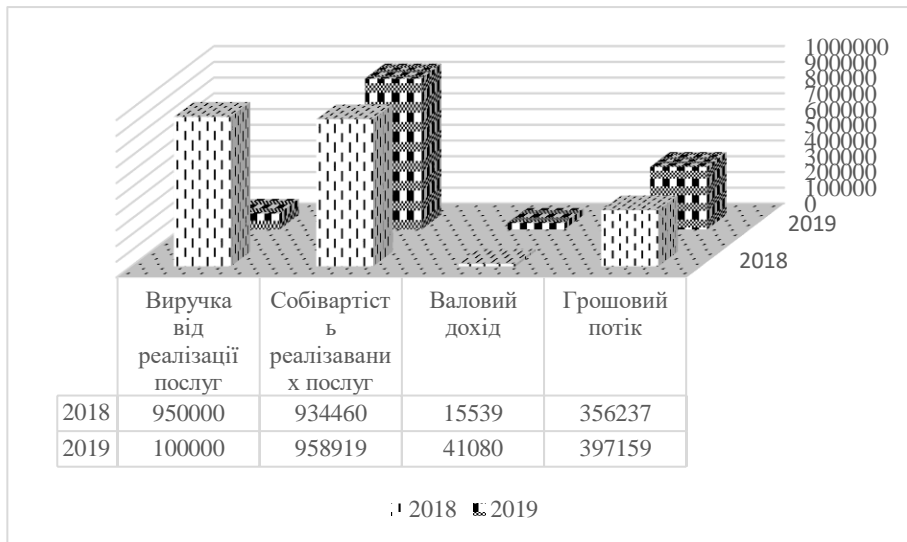


Рисунок 2.4 – Фінансовий здобуток ТОВ «Магістраль»

ТОВ «Магістраль» бере участь в державних тендерах, зокрема, надання послуг з транспортно – експедиційного обслуговування Державному Підприємству «ДЕРЖАВНА ТРАНСПОРТНА КОМПАНІЯ». Наведена нижче аналітика дозволяє побачити, відсоток у виручці, що був отриманий від співпраці з державними установами.

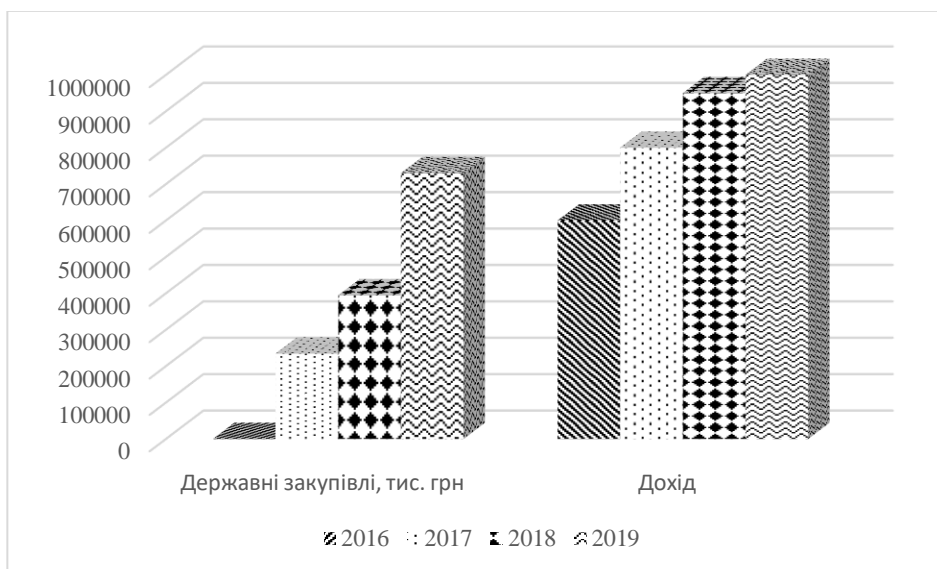


Рисунок 2.5 – Показник виручки підприємства, отриманий від державних установ

Використовуючи інформацію, яка зображена на рис. 2.5. можемо зробити висновок, що компанія має виключно позитивну динаміку росту свого доходу, прибуток компанії зростає кожного року. Компанія виграла 4 державні

тендери, загальна сума доходу від яких становить близько одного мільйона гривень.

Проаналізувавши фінансовий стан товариства з обмеженою відповідальністю «Магістраль» можна сказати, що фінансовий стан підприємства задовільний та показує досить впевнену тенденцію до поступового розвитку та поступового зростання прибутку.

Після загального аналізу фінансового стану підприємства для характеристики розрахунку транспортних послуг компанії необхідно провести детальний аналіз логістичної системи підприємства.

Оцінка ефективності транспортної діяльності підприємства передбачає вибір основних напрямків аналізу транспортних послуг. ТОВ «Магістраль» не є виробником, але займається тільки логістичними та транспортними послугами, що позбавляє від необхідності враховувати показники, що відносяться до сфери виробничої логістики. Однак основним видом діяльності компанії є продаж, транспортування і складування продукції, тому система оцінки функціонування системи логістики повинна включати показники, що характеризують роботу в цих областях.

Як згадувалося в розділі 1, основним напрямком логістичної діяльності підприємства є зниження витрат на всі види логістичних операцій, підвищення гнучкості та ефективності логістичної системи.

Було виділено кілька напрямків аналізу ефективності логістичної діяльності підприємства:

- 1) Аналіз структури та обсягу логістичних витрат;
- 2) розрахунок показників рентабельності і ефективності логістичної діяльності;
- 3) розрахунок показників гнучкості логістичної системи;
- 4) визначення основних показників по товарообігу підприємства та його запасами.



Запропонована методика оцінки надійності заснована на аналізі структури витрат на логістику по відношенню до прибутку, яка розраховується шляхом віднесення їх до відповідних статей витрат:

- 1) загальні витрати;
- 2) адміністративні витрати;
- 3) витрати по реалізації товарів.

Адміністративні витрати і витрати на маркетинг включаються в річний звіт підприємства (звіт про фінансові результати).

Динаміка обсягу та структури логістичних витрат ТОВ «Магістраль» представлена у таблиці 2.4

Таблиця 2.4 – Таблиця основних витрат ТОВ «Магістраль»

Показник					Відхилення 2018 р до 2014	
	2015	2016	2017	2018	Абсолютне	У відсотках
Адміністративні витрати тис. грн.	21039	25044	23003	35087,51	14048	1,667
Частка логістичних витрат в складі адміністративних витрат, %	31,3	30,1	35,5	30,2	-1,100	-0,035
Витрати на збут, тис. грн.	168095	116513	133631	141087	-27008,000	-0,161
Частка логістичних витрат в складі витрат на збут, %	78,1	75,23	73	77,15	-0,950	-0,012
Інші операційні витрати	52882	38143	23224	29546	-23336,000	-0,441
Частка логістичних витрат в складі інших операційних витрат, %	3,5	3,3	3,15	3,2	-0,300	-0,086
Разом витрат	286159	185347	199091	218219	-67940,000	-0,237

Аналіз показав, що найбільша частка в структурі витрат на логістику доводиться на витрати на продаж. У 2018 році 77,15% всіх витрат на продаж припадає на логістику. Така велика частка безпосередньо пов'язана з масштабами підприємства. Найменша частка витрат на логістику доводиться на інші операційні витрати компанії «Магістраль». Для більш детального

аналізу логістичної системи підприємства необхідно згрупувати логістичні витрати по окремих елементах логістичної системи.

Аналіз витрат на логістику за окремими елементами логістичної системи представлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз витрат на логістику за окремими елементами логістичної системи

Елементи ЛС	Роки								Відхилення 2018 р. до 2015 р.	
	2015		2016		2017		2018			
	Тис. грн	Питома вага, частка	Тис. грн	Питома вага, частка	Тис. грн	Питома вага, частка	Тис. грн	Питома вага, частка	Тис. грн	Питома вага, частка
Система постачання	26100,96	0,17	19685,13	0,20	23786,49	0,21	23,591,36	0,19	-2509,59	0,02
Система переробки	27636,31	0,18	14763,85	0,15	15857,66	0,14	23030,25	0,15	-4606,05	-0,03
Система транспортування	41454,46	0,27	29527,70	0,30	35113,39	0,31	50666,56	0,33	9212,10	0,06
Система збуту	53737,26	0,35	32480,47	0,33	35113,39	0,31	46060,51	0,30	-7676,75	-0,05
Система складування	4606,05	0,03	1968,51	0,02	3398,07	0,03	4606,05	0,03	0,00	0,00
Разом	153535,03	1,00	98425,66	1,00	113269,00	1,00	124165,06	1,00	-5580,29	0,00

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Проаналізувавши дані, розраховані в таблиці 2.5, можна зробити висновок, що основними елементами логістичних витрат є собівартість продажів і транспортна система, яка пов'язана з масштабами діяльності підприємства.

Головний показник, що характеризує ефективність і надійність підприємства - це прибуток. Проаналізувавши вплив кожного елемента логістичної системи на прибуток, ми можемо оцінити їх значимість, що

дозволить побудувати раціональну модель поліпшення логістики підприємства.

Основні фактори, що впливають на зміну вартості логістичних витрат компанії ТОВ «Магістраль», відтворенні у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні фактори впливу на зміну вартості логістичних витрат

Фактори	Середовище		Елемент логістичної системи				
	Зовн. сер-ще	Внутр. сер-ще	Постачання	Переробка	Транспортування	Збут	Складування
Зміна у системі замовлень	-	+	+	-	-	-	-
Зміна потреб споживачів	+	+	-	+	-	+	-
Зміна структури логістичного персоналу	-	+	+	+	+	+	+
Заміна транспортного обладнання на більш сучасне	-	+	+	+	+	-	-
Інші незаплановані витрати	+	+	+	+	+	+	+
Зміна в оплаті праці логістичному персоналу	+	+	+	+	+	+	+

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Другим етапом є відбір та аналіз показників, що характеризують ефективність, продуктивність та гнучкість логістичної діяльності компанії. З усього ряду показників виділимо ті, що мають найбільшу значимість для подальшої побудови таблиці.

Показники логістичної діяльності ТОВ «Магістраль» за 2015 – 2018 роки представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники логістичної діяльності ТОВ «Магістраль»

Показник	Рік			
	2015	2016	2017	2018

Продовження таблиці 2.7

Середній запас на складі, тис. літрів бензину	12545	13172,3	14357,8	15362,8
Швидкість товарообігу	2,5	2,7	2,6	2,6
Час обігу товарів	36,0	33,4	34,6	34,6
Готовність до поставки	0,95	0,97	0,96	0,98
Доля запасів в обігу	40,0	37,0	38,5	38,5

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Основаючись на таблиці 2.7 можна зробити висновок, що середній запас бензину збільшився, швидкість товарообігу та його час, а також доля запасів в обігу знизилася. Готовність до поставки коливається із року рік, то зростаючи, то знижуючись.

Показники ефективності логістичної діяльності ТОВ «Магістраль» відображені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники ефективності логістичної діяльності ТОВ «Магістраль»

Показник	Рік			
	2015	2016	2017	2018
Показники, що характеризують ефективність логістичної системи				
Оборот логістичних активів	0,15	0,16	0,16	0,17
Рентабельність каналів збуту (сегментів, клієнтів)	0,75	0,76	0,75	0,78
Надійність поставок	0,79	0,77	0,75	0,76
Готовність до здійснення поставки (ймовірність дефіциту)	0,97	0,96	0,97	0,98
Показники, що характеризують продуктивність логістичної системи				
К-ість розвантажень\завантажень на 1 робітника	57,0	61,0	62,0	64,0

## Продовження таблиці 2.8

К-ість замовлень на 1 робітника	скомплектованих	24,0	26,0	27,0	27,0
Показники, що характеризують гнучкість логістичної системи					
Гнучкість замовлення	виконання	0,50	0,55	0,55	0,75
Гнучкість оплати		0,50	0,55	0,55	0,75

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Аналізуючи показники, розраховані в таблиці 2.8, слід зазначити, що деякі показники потребують поліпшення. На досить низькому рівні знаходиться показник надійності постачання, що свідчить про недостатню продуктивність співробітників і проблеми в плануванні поставок. А ось коефіцієнт готовності до доставки навпаки досить непоганий і свідчить про наявність достатньої кількості товарів на складі для забезпечення термінових замовлень в достатній кількості.

Наведена вище оцінка компанії охоплює багато важливих аспекти економічної діяльності підприємства, що, у свою чергу дозволяє швидко і об'єктивно отримати дані про стан організації на галузевому ринку.

Виходячи з вище отриманих розрахунків, ми можемо зробити висновок, що ТОВ «Магістраль» має досить високий показник конкурентоспроможності. Компанія має гарні фінансові показники, займає одну з лідируючих позицій в своєму сегменті ринку та явно демонструє поступову тенденцію до прогресу, а не до регресу.

### РОЗДІЛ 3

## ОСНОВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ

### 3.1 Аналіз конкурентних позицій компанії на ринку послуг

Для успішного планування конкуренто спроможності підприємства важливо проаналізувати конкурентне середовище. На українському ринку рекламних послуг існує жорстка та напружена конкуренція. Ринок перенасичений компаніями, які пропонують ті ж самі послуги.

Поява нових потенційних конкурентів на ринку послуг може привезти до значного зменшення долі компанії та загострити рівень конкурентної боротьби.

Міністерство у грудні 2019 року представила рейтинг ефективності українських логістично-транспортних компаній. За даними цього рейтингу будуть обрані головні конкуренти холдингу.

Рейтинг ефективності українських логістично-транспортних компаній представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Рейтинг ефективності українських логістично-транспортних компаній

Позиція	Компанія	Оцінка
1	KÜEHNE + NAGEL	72
2	DSV LOGISTICS	62
3	FM LOGISTICS УКРАЇНА	51
4	RABEN	39
5	EKOL UKRAINE	14

## Продовження таблиці 3.1

6	ZAMMLER	12
7	PAKLINE LOGISTICS	8
8	DB SHENKER УКРАЇНА	5
9	ЛОГІСТИК-ПЛЮС	3
10	МАГІСТРАЛЬ	3

Отже, за даними таблиці 3.1 можна визначити, що ТОВ «Магістраль» займає 10 місце у рейтингу українських логістично-транспортних компаній, а до головних конкурентів можна віднести «Логістик-Плюс», «PAKLINE LOGISTICS» та «DB SHENKER УКРАЇНА».

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика конкурентів ТОВ «Магістраль»

№.	Критерій	Логістик-Плюс	PAKLINE LOGISTICS	DB SHENKER УКРАЇНА
1.	Дата заснування	19.05.2008 (12 років 5 місяців)	05.09.1995 (25 років 3 місяці)	26.03.1972 ( 48 років 9 місяців)
2.	Місцезнаходження	м. Київ, Україна	м. Дніпро, Україна	м. Київ, с. Білогородка, Україна
3.	Спеціалізація	Складування та збереження, пакувальна діяльність, неспеціалізована оптова торгівля, грузові перевезення автомобільним транспортом	Аутсорсінг логістичних послуг, комплектація замовлень, адресна доставка, складські послуги, транспортні послуги	Усі види транспортних та логістичних послуг.
4.	Клієнти	Unilever, Ferrero, Bacardi, Sony, Humana, Campari, Subaru	Avon, Comfy, Foxtrot, Imperial tobacco group, Royal Canin, Oriflame	Johnsons&Johnsons, Nestle, Roshen, Henkel, Huiwei, BSH

Надавши характеристику головних конкурентів ТОВ «Магістраль» у таблиці 3.2 можна визначити, що двоє з трьох потенційних прямих

конкуrentів ТОВ «Магістраль» входять до складу міжнародних транспортно-логістичних компаній та спеціалізуються на транспортних, аутсорсингових, логістичних, технологічних та торговельних послугах.

Вважається доречним оцінити конкурентів за наступними 5 групами факторів, які найбільш суттєво впливають на успіх конкретного підприємства:

- 1) Покупці продукції (товарів, робіт, послуг);
- 2) власники капіталу;
- 3) постачальники товарів (матеріальних ресурсів);
- 4) конкуренти;
- 5) державні установи.

Інформаційною базою проведення дослідження є зведена статистична звітність, макроекономічні дослідження, огляди кон'юнктури окремих ринків, аналітичні огляди, опубліковані в спеціальних економічних виданнях та періодичній пресі, результати вибіркового досліджень та спостережень.

Усі три вище зазначенні компанії є прямими конкурентами ТОВ «Магістраль» адже вони надають ідентичні послуги. Буде доречним більш детально порівняти деякі нюанси роботи компаній між собою аби оцінити слабкі та сильні сторони діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Магістраль».

Якщо брати до уваги позицію споживачів компаній «Логістик-Плюс», «PAKLINE LOGISTICS» та «DB SHENKER УКРАЇНА» то, можна зазначити, що найбільша концентрація замовлень спостерігається в столиці України та у найбільших містах, таких як Харків, Дніпро, Львів та Одеса. Концентрація замовлень у регіонах є трохи меншою. Якщо ми візьмемо до уваги діяльність ТОВ «Магістраль», то ми спостерігаємо таку саму концентрацію основних замовлень у великих містах, але майже відсутні замовлення по регіонам країни, що явно є негативним фактором.

Все вищеперераховане можна відобразити у порівняльній діаграмі діяльності 4 компаній.



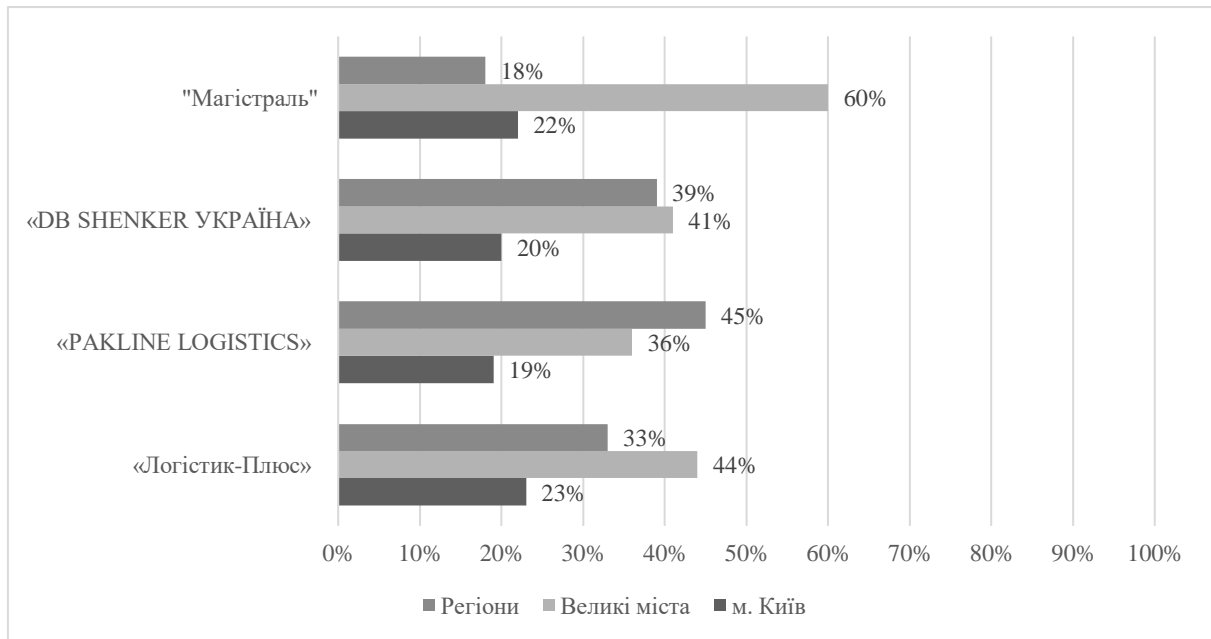


Рисунок 3.1 – Порівняльна характеристика діяльності конкурентів ТОВ «Магістраль»

Аналізуючи діаграму, можемо прийти висновку, що ТОВ «Магістраль» відстає від своїх прямих конкурентів за кількістю замовлень. Саме тому компанії необхідно збільшувати рівень своєї присутності на ринку, відкривати нові напрями перевезень та розширювати базу клієнтів.

Розгалужена база клієнтів та великі обсяги замовлень є результатом роботи вдалої маркетингової стратегії. Як приклад для порівняння можна взяти компанію «DB SHENKER УКРАЇНА». Вона є частиною світового холдингу «DB SHENKER», а в Україні знаходиться один із філіалів компанії. Компанія відома по всьому світу своїми новаторськими ідеями в сфері транспортних перевезень. Компанія приділяє дуже прискіпливу увагу своїм соцмережам, вона має офіційний міжнародний сайт компанії, сайт українського філіалу, сторінку у Facebook та сторінку в Instagram. Комунікація з потенційними клієнтами через провідні соцмережі є сучасним способом залучення клієнтів. Також на цих сторінках розміщена актуальна інформація про функціонування компанії.

Вдала маркетингова стратегія та вдосконалення власного іміджу є першочерговим завданням ТОВ «Магістраль». На жаль цей аспект є слабкою

стороною компанії. Доречним буде провести скорочений SWOT-аналіз щоб детальніше розібратися з іншими слабкими та сильними сторонами діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Магістраль». Крім того, необхідно також проаналізувати потенційні можливості та загрози.

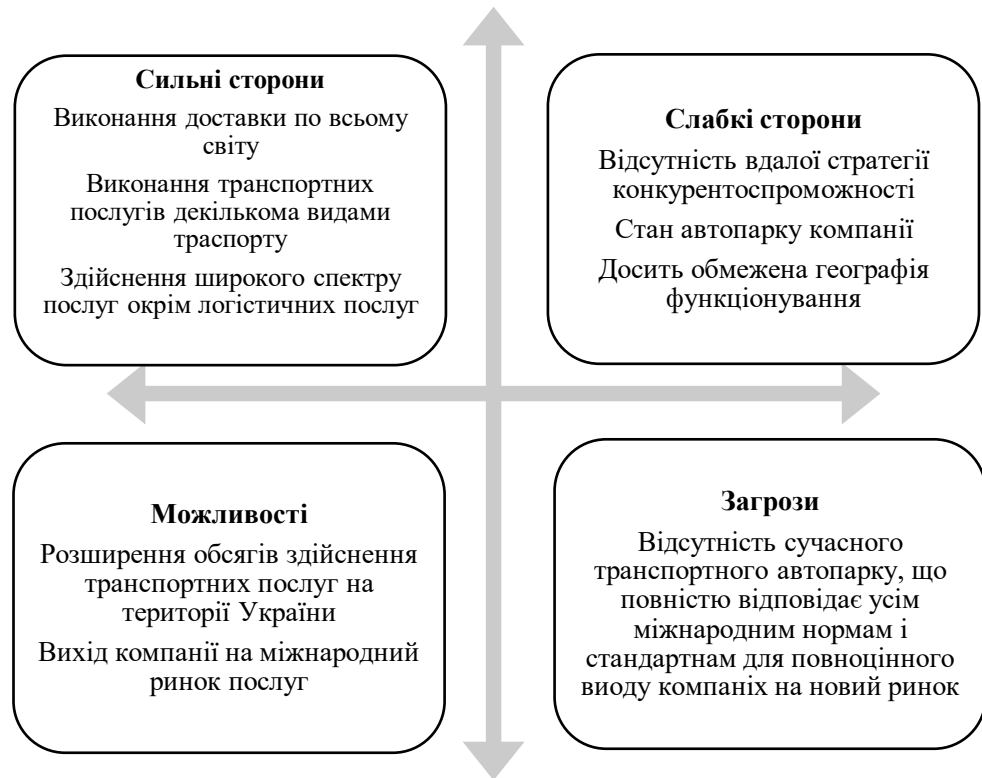


Рисунок 3.2 – Скорочений SWOT – аналіз ТОВ «Магістраль»

Підводячи підсумок, можна сказати, що ТОВ «Магістраль» користується попитом серед споживачів. Але компанія має малі обсяги транспортних замовлень по регіонах України і значно поступається своїм конкурентам. Хоч компанія, яку знають, якою цікавляться та розглядають у якості партнера, основними конкурентами є досить відомі та авторитетні компанії, філіали великих світових компаній. Це говорить про те, що компанія тримається на досить гарних позиціях на ринку українського транспортного бізнесу, але не займає лідируючих позицій.

### 3.2 Розробка пропозицій щодо досягнення конкурентних переваг та подолання кризових моментів у сфері транспортних послуг

На основі проаналізованої двосторонньої взаємозв'язку між різними рівнями конкурентоспроможності можна стверджувати, що способи підвищення конкурентоспроможності держави, галузі та підприємства підвищують конкурентоспроможність товарів та послуг.

В ході аналізу і вивчення виробничо-господарської діяльності компанії було визначено, що ТОВ «Магістраль» надає дуже широкий спектр послуг, але для посилення позицій на внутрішньому ринку, для виходу на міжнародний ринок транспортних послуг, утримання існуючих партнерів та залучення нових іноземних партнерів, і відмови компанії від посередників для співпраці з клієнтами, необхідно запропонувати новий вид послуг. Цей маневр може бути виконаний компанією самостійно, без залучення кризових менеджерів, а також покращити та підвищити ефективність транспортно-експедиторських послуг, щоб забезпечити максимальну якість під час транспортування і оптимізувати витрати і максимізувати прибуток при виконанні транспортних операцій. Зміцнення позицій і підвищення якості послуг, що надаються компанією, важливі і є пріоритетом для ефективного розвитку її в майбутньому.

Для досягнення цієї мети пропонується вдосконалити технологію транспортно-експедиторського обслуговування на автомобільному транспорті, придбати власні вагони для перевезення контейнерних вантажів, оптимізувати діяльність компанії.

Зростання якості задоволення потреб клієнтів вантажних перевезень в послугах транспортно-експедиторських компаній повинно бути обумовлено зростанням відповідної кількості експедиторських компаній, а також збільшенням загального спектра послуг. За умови оптимізації роботи вантажоперевезень виникнуть капітальні витрати на придбання додаткового автопарку.

Підвищення якості обслуговування - одна з умов реального задоволення потреб клієнтів і реалізації стратегії організації за рахунок продажу послуг. Місце цього показника в системі показників конкурентоспроможності послуги компанії показано на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Місце якості сервісу послуги в системі показників її конкурентоспроможності

Якість обслуговування – четвертий за важливістю показник конкурентоспроможності послуг і товарів. До інших показників відносяться: якість або корисний ефект послуги, а також її ціна, витрати в сфері надання послуги за нормативний період її терміну служби. Значимість зображених показників конкурентоспроможності послуги полягає в наступному: в першу чергу необхідно поліпшити якість послуги, потім знизити її питому (на одиницю корисного ефекту) вартість, знизити експлуатаційні витрати, підвищити якість послуги в цілому. На практиці більшість організаційних і технічних заходів щодо поліпшення послуг, технологій і організації впливають на всі чотири показники.

Наступним кроком для збільшення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Магістраль» є створення та розробка маркетингової стратегії. На жаль, саме маркетингу, брендингу, створенню іміджу та просуванню компанії у інтернет-мережі приділяється дуже мало уваги.

Прикрим, у першу чергу, є той факт, що компанія ТОВ «Магістраль» не має власного сайту. Саме створення власної платформи повинно бути першим кроком для вдалого просування позицій компанії на вітчизняному ринку.

Як приклад, для надання рекомендацій щодо створення власної веб сторінки буде використано сайти компанії «DB SCHENKER Україна» «Логістик-Плюс» та «РАKLINE LOGISTICS», що є прямими конкурентами ТОВ «Магістраль». Зображення вебсайтів буде зображено у додатку Б, В, Г.

Проаналізувавши сайти головних конкурентів потенціальний сайт компанії ТОВ «Магістраль» рекомендовано виконати у спокійних світлих відтінках з декількома контрастними деталями. Обов'язково на сайті повинні бути такі розділи:

- 1) Про компанію. У цьому розділі повинна бути розміщена історія створення компанії, коротко прописана актуальна діяльність, зображено провідних робітників, головних клієнтів та нагороди компанії. Цей розділ допоможе потенційному клієнту ближче познайомитися з компанією та проникнутися якимись деталями її роботи.
- 2) Про послуги. Розділ, у якому наявний детальний опис усіх послуг, що надає компанія, є стратегічно важливий. У ньому необхідно описати усі види послуг, усі види напрямів перевезень, що здійснюються. Не зайвим буде вказати вартість послуг. Також у цьому розділі можна створити онлайн калькулятор, що буде автоматично обчислювати вартість перевезення за вказаними параметрами. Це дозволить клієнтам самостійно перевірити чи є компанія підходящою для них за вартістю у якості партнера.
- 3) Контакти. Наступним розділом має бути той, де вказана уся контактна інформація про компанію: номери телефонів, лінії для зв'язку з операторами, адреса офісу та інше. Адже, якщо клієнт був задоволений отриманим результатом у попередньому розділі, він обов'язково захоче заключити контракт та замовити послугу.

- 4) Кар'єра. Наявність такого розділу буде дуже доречним для тих, хто захоче приєднатися до співпраці з компанією не у якості партнера або клієнта, а у якості співробітника.
- 5) Відгуки. Подібний розділ на сторінці буде гарним бонусом і допоможе активно будувати позитивний імідж компанії.

Для нарощування позицій на вітчизняному ринку пропонується створити сторінку на українській мові. А ось з перспективою майбутнього розвитку компанії і виходу її на міжнародний рівень у якості українського міжнародного перевізника пропонується створити аналогічну сторінку вже англійською мовою.

Рекомендовано створення не тільки власної інтернет сторінки у мережі, а і створення більш персоналізованої сторінки в одній з соціальних мереж. Оптимальним варіантом буде вибір мережі Facebook. Подібний вибір може бути обґрунтований популярністю цієї соціальної мережі по всьому світу, а особливо в Європі та Україні. Саме вона допоможе зробити бренд компанії більш персоналізованим і унікальним. На сторінці можна буде розміщувати найактуальнішу інформацію, новини, анонси нових послуг, фото та відео звітами. Клієнти, що вже співпрацюють з компанією зможуть ділитися власними спостереженнями та відгуками від співпраці. Враховуючі можливості цієї платформи також буде можливим проведення рекламних інтеграцій, що дозволить компанії отримувати додатковий дохід.

Таким чином, беручи до уваги усі результати, для ТОВ «МАГІСТРАЛЬ» буде доцільно розробити ефективну маркетингову стратегію, яка призведе до підвищення попиту, підвищенню рівня диференціації послуг та зниженню рівня витрат.

### 3.3 Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності якості послуг підприємства на зарубіжних ринках

На основі проаналізованих даних можна стверджувати, що шляхи підвищення конкурентоспроможності держави, галузі та підприємства є запорукою і підвищення конкурентоспроможності послуг і товарів.

У конкурентній політиці послуги враховується, перш за все, її функціональне призначення, надійність, результативність, зручність, і інші характеристики, тобто здатність послуги краще задовольняти сукупні потреби покупця, ніж послуги, що надають конкуренти. Створення подібної споживчої цінності послуги, яка буде включати в себе весь набір властивостей є найважливішою умовою виживання на зовнішніх ринках.

Досить часто при виборі способів підвищення конкурентоспроможності компанії універсальним є рішення не запускати новий вид послуг, не виводити з арсеналу щось застаріле, а навпаки, модифікувати вже існуючі послуги компанії. Саме модифікація продукту вважається найбільш успішним прикладом стратегії для задоволення особливих вимог замовників для отримання більшого прибутку.

В області підвищення конкурентоспроможності послуг все важливішою стає проблема вибору і освоєння нових потенційних ринків збуту. Саме з цією сферою пов'язана аналітична та дослідницька робота, не можливо не зазначити наскільки стратегічно важливою вона є для будь-якого підприємства.

Нові ринки збуту можуть змінити загальну конкурентоспроможність і рентабельність торговельної діяльності. Зрозуміло, що виходити на новий ринок та знайомити нових потенційних замовників з діяльністю компанії, може продовжити життєвий цикл послуги, що надається компанію. Сезонні коливання попиту на ринку може сприяти як успішному продажу, так і катастрофічним втратам позицій, одного і того ж товару в різних точках планети. Зростання продажів на нових ринках збуту здатне значно знизити

виробничі витрати на одиницю продукції, в основному за рахунок дешевої робочої сили. Також на це можуть ще вплинути досить низький рівень митного контролю і ряд інших факторів на нових ринках. У зв'язку з цим дуже важливо для подальшого розвитку конкурентоспроможності компанії спробувати вийти на новий міжнародний ринок, якщо на внутрішньому ринку спостерігається різкий спад рівнів конкурентоспроможності компанії.

На міжнародному ринку транспортних послуг спостерігається потенційна загроза втрати Україною певної частки ринку і перетворення її з провідного експортера в імпортера цих послуг. Україна зараз знаходиться на стадії становлення і розширення галузі, істотно поступаючись країнам Західної Європи як за якістю, так і за складністю послуг, що надаються національними транспортними компаніями. Основними чинниками низького рівня конкурентоздатності українських компаній можна вважати такі:

1) Недостатній досвід відповідної конкурентної боротьби;

Більшість українських компаній не мають відповідного, а головне достатнього, досвіду конкурентної боротьби з великими монополістами, навіть в умовах суто українського ринку.

2) Необізнаність у нюансах законодавчого характеру;

Виходячи конкурувати на зарубіжний ринок, на жаль, компанії звертають мало уваги на такий достатньо важливий нюанс, як законі тої чи іншої країни. Українське законодавство хоч і прагне до рівня європейських стандартів, на практиці, воно значно відрізняється. Саме тому, компанії дуже часто «спотикаються» на якихось юридичних деталях, цьому питанню потрібно приділяти більш прискіпливу увагу.

3) Внутрішній протекціонізм іноземних країн;

Будь-яка країна світу, у першу чергу, віддає пріоритет вітчизняним виробникам, а не іноземним. Це удвічі збільшує вимоги та конкуренцію до українських компаній на іноземних ринках збуту. Для того, аби бути лідером серед інших українські компанії повинні надавати унікальні та якісні послуги.



4) Відповідність необхідної стандартизації та сертифікації до загально затверджених норм;

Компанія, що має намір розширитися і вийти зі своїм продуктом на європейський чи світовий рівень повинна мати відповідний рівень акредитації, стандартизації та сертифікації. За відсутністю того чи іншого пункту це буде не можливо.

5) Недостатній досвід «відчуття» того, що саме потребує ринок;

Компанія, що має за мету стати успішною на ринку повинна мати так званий ринковий нюх, слідкувати за трендами, або ще краще самостійно їх створювати.

б) Відлуння радянської історії;

Країни, що були утворенні унаслідок розпаду Радянського Союзу, були дуже пізно залученні до світового ринку. Українські компанії також входять в їх перелік. Світовий ринок, європейський у першу чергу через свою географічну близькість, має дуже невелику кількість реально вільних сегментів ринку, які могли би зайняти вітчизняні компанії. Це також є однією з причин низької конкурентоспроможності вітчизняних компаній на іноземних ринках.

Далі доречним буде проведення оцінки рівня показників міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Магістраль» за методами, які були розглянуті у пункту 1.2 цієї магістерської роботи. Дослідження підприємства буде проводитися відповідно до послідовності оцінки конкурентоспроможності підприємства методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції. Для цього визначають відповідні значення критеріїв конкурентоспроможності, а саме коефіцієнти фінансової стійкості підприємства, його рентабельності, технічної ефективності, платоспроможності і конкурентоспроможності послуг досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.3 – Критерії конкурентоспроможності компанії ТОВ «Магістраль» 2017 р. (розраховано за даними бухгалтерської звітності підприємства)

Критерії	Фінансова стійкість підприємства				Платоспроможність підприємства			Прибутковість підприємства		
	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт фінансової стійкості	Коефіцієнт маневреності власних коштів	Коефіцієнт оборотності балансу	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт ліквідності	Коефіцієнт загальної ліквідності	Прибуток на інвестований капітал	Прибутковість	Прибуток на задіяні активи
Значення	0,88	0,41	0,77	0,66	0,21	1,40	1,68	0,47	0,6	0,17

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Щоб отримати найбільш повну оцінку конкурентоспроможності підприємства, провести оцінку конкурентоспроможності послуг, що надає компанія для цього використовувалася модифікована матриця Нільсена.

Проаналізувавши таблицю 3.3, можна побачити, що компанія ТОВ «Магістраль» має непогані перспективи для розвитку і у подальшому вихід компанії на міжнародний ринок транспортних послуг. Закріплення своїх позицій та удосконалення якості послуг, які надає компанія є важливими та пріоритетними для ефективного розвитку.

Для досягнення вищеподаної мети пропонується вдосконалити технології транспортно – експедиційного обслуговування транспорту, придбати більш сучасні автомобілі для виконання контейнерних вантажних перевезень, оптимізувати діяльність компанії, для збільшення її ефективності.

Першочергове завдання для компанії є покращення ефективності послуг, що вона надає, тобто оптимізація транспортних перевезень.

Основні критерії ефективності перевезення будуть наведені на малюнку 3.5:

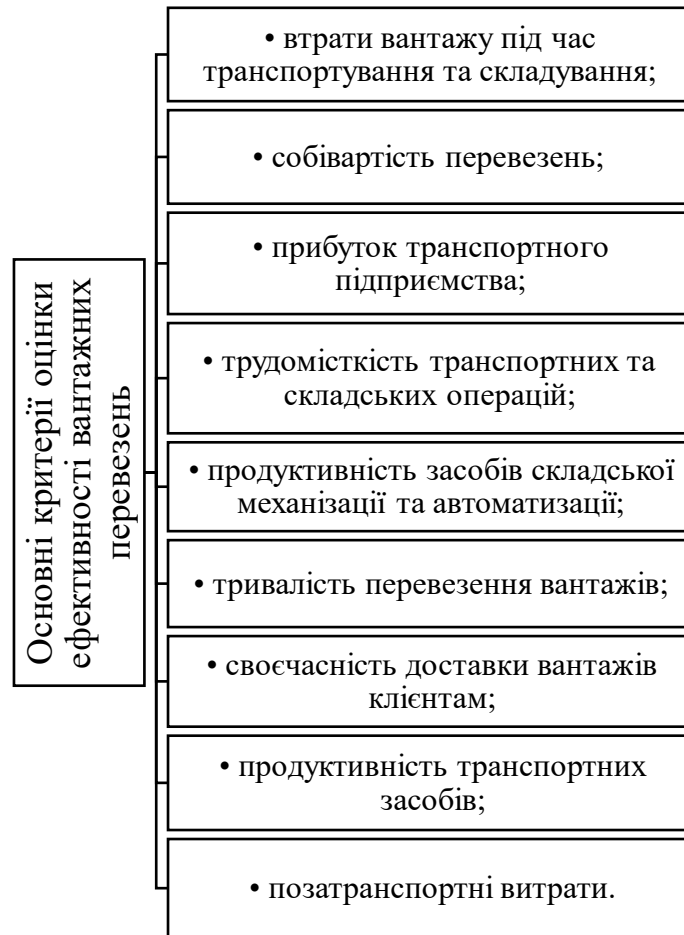


Рисунок 3.5 – Основні критерії оцінки ефективності вантажних перевезень

Оптимізація перевезень – процес вибору з безлічі можливих (альтернативних) варіантів плану або організації перевезень одного найкращого, тобто оптимального, варіанту з точки зору прийнятого критерію оптимальності і певних обмежень.

Оптимізація перевезень здійснюється, як правило, із застосуванням економіко-математичних методів. Оптимізація перевезень здійснюється при плануванні перевезень і управління перевізним процесом (регулювання руху поїздів, порожніх і навантажених вагонопотоків, маневрової і вантажної роботи і т. п.). Для порівняльної оцінки можливих рішень (альтернатив) і вибору найкращого користуються критерієм оптимальності прийнятого рішення. Критерієм оптимізації є повне і високоякісне задоволення попиту клієнтів у перевезеннях [27].

Компанія, яка надає послуги в сфері обслуговування, має на меті нарешті

задовольняти потреби клієнтів, діставати прибуток і бути, як більшість із нас звикло говорити, конкурентоспроможною як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Ефективність діяльності компанії також залежить від, як усі знають, повного усвідомлення потреб споживачів, вербування спеціалістів, залучення новітніх технологій, деталізованого аналізу ринку, узгодженої роботи усіх підрозділів компанії, вдосконалення технологічних ліній на підприємстві, автоматизації й механізації дій і т.д [29, с. 189].

Компанія ТОВ «Магістраль» займає впевнені позиції на вітчизняному ринку транспортних послуг. Однак в діяльності компанії можуть бути недоліки через проблеми під час проведення різноманітних технологічних процесів. Функціонування всіх відділів може бути досить скоординованим, але потрібно розуміти, що невиконання однієї з операцій відбивається на всьому процесі, що в свою чергу впливає на кінцевий результат.

Прикладом подібної ситуації може бути, якщо експедитор не доставить товар на склад вчасно, якщо сталася технічна несправність вантажів та інше, необхідна буде затримка всього товару, тому що все відвантаження консолідується. Адже якщо консолідація вантажу затягується, це призводить до збою всього логістичного процесу. Тоді затримка з завантаженням на рейс, і навіть можливо, що цей збірний вантаж піде наступним рейсом. Наслідком усього стає збільшення тривалості виконання транспортної послуги та несвоєчасність виконання договору з клієнтом щодо доставки вантажу.

Ефективна оптимізація транспортно-технологічної роботи ТОВ «Магістраль» передбачає необхідність проведення низки модернізаційних дій. На основі рисунку 3.5 були розроблені такі пропозиції:

1. У першу чергу, компанії необхідно провести масштабну модернізацію усього рухомого складу автопарку. Вона може бути проведена у вигляді сервісного оновлення вантажівок або закупки нових одиниць техніки. Подібний захід дозволить оновити техніку до рівня, необхідного для

отримання міжнародної акредитації. Це буде першим кроком до виходу компанії ТОВ «Магістраль» на міжнародний ринок послуг.

2. Оптимізація чи оновлення дозволить скоротити трудомісткість транспортних складських операцій та значно підвищить продуктивність транспортних засобів та загальну продуктивність діяльності компанії.

3. Перші два описанні кроки зможуть допомогти знизити втрати під час складування та транспортування, що, у свою чергу, гарантує зменшення тривалості вантажних перевезень та своєчасність доставки вантажів клієнтам.

4. Ще одним доречним кроком з оптимізації роботи підприємства є введення додаткового персоналу, що буде мати змогу допомогти клієнтам заповнити супровідні документи для перевезення. Дуже часто трапляються ситуації коли клієнт подає неправильно заповнені документи, що значно затримує відправку товару, якщо клієнт не встигає виправити документи. Щоб уникнути цих непорозумінь, варто було б ввести , які за невелику плату допомагали б клієнтурі заповнити супровідні документи на відвантаження.

5. Наступним кроком, що дозволити ще краще оптимізувати роботу компанії є реформування роботи складської механізації та автоматизації. Подібні заходи також зможуть скоротити тривалість доставки и підвищити ККД компанії.

6. Скорочення позатранспортних витрат. Мова йде про технічне обслуговування автопарку компанії. Так, на даний момент компанія здійснює мінімальний ряд сервісних послуг, але оптимальним рішенням є повний перехід на сервісне самообслуговування. Це дозволить самостійно контролювати якість виконання послуг, а в майбутньому може навіть стати основою для сервісного обслуговування інших компаній.

Вищеперераховані заходи однозначно є досить затратними. Моментальне впровадження повної модернізації не можливо ні матеріально, ні фізично. Але поступове покрокове удосконалення ефективності діяльності компанії гарантує збільшення прибутків, становлення компанії на вищій

щабель обслуговування українських клієнтів та є перспективою виходу на міжнародний ринок транспортних послуг.

## ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

Глобалізація, зміна економічного середовища, вимоги споживачів та постійно зростаюча конкуренція на ринку викликали потребу в нових технологіях виробництва та бізнес-процесах. Ці зміни постійно стикають логістично-транспортну систему з новими викликами. Саме через це більшість світових компаній займається підвищення конкурентоспроможності своїх товарів і послуг за рахунок використання інноваційних високотехнологічних розробок, модернізації внутрішніх та зовнішніх процесів та розширення ринків збитку.

Запровадження стратегій підвищення конкурентоздатності послуг повинна включати до свого складу низку заходів організаційного, науково-технічного, інвестиційного та управлінського характеру, що між собою мають єдину кінцеву ціль. Позитивний кінцевий результат передбачає підвищення якості наданих послуг, оптимізацію роботи підприємства та максимізація рівня задоволеності потреб споживачів. При цьому одночасно з проведенням цих дій необхідно збільшити дохід і максимально мінімізувати витрати.

У процесі написання магістерської дипломної роботи було проаналізовано сучасні теоретичні концепції щодо визначення сутності та змісту стратегії конкурентоздатності підприємства.

Стратегія конкурентоздатності являє собою бажання компанії зайняти максимально лідерську позицію на ринку. Саме вдала стратегія має за мету забезпечення компанії довгостроковий прибуток, стійку позицію на ринку послуг, та бути лідером у постійній боротьбі конкурентів у конкретній галузі.

Для створення стратегії конкурентоспроможності використовуються низка маркетингових інструментів, що дозволяють виявити слабкі місця, фактичні загрози і потенційні можливості і прогнози розвитку компанії.

На основі проведених досліджень було надано загальну фінансово-господарську характеристику компанії та проаналізовано її, що, у свою чергу,

дало можливість оцінити конкурентоспроможність та позицію ТОВ «Магістраль» на ринку транспортних послуг.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Магістраль" – українська транспортна компанія, що була заснована у 2008 році. За більш ніж 12 років свого існування компанія вже впевнено посідає лідируючі позиції в міжнародних автомобільних вантажних перевезеннях серед перевізників України. Компанія ТОВ «Магістраль» є членом асоціації міжнародних перевізників України – АСМАП. Місія компанії – забезпечення міжнародних стандартів якості вантажних перевезень для усіх своїх клієнтів. Саме тому, основна мета компанії ТОВ «Магістраль» стати лідерами в наданні транспортних послуг. На сьогоднішній день компанія пропонує транспортні послуги по всій території України, займає лідируючі позиції, є лідером у Західному регіоні держави та здійснює вантажоперевезення до більшості країн Європи та ближнього зарубіжжя.

Використовуючи дослідженні теоретичних дані було проведено аналіз конкурентних стратегій за класифікаційними ознаками, було проаналізовано процес впровадження конкуренції до особливостей динаміки вітчизняного ринку.

На українському ринку рекламних послуг існує жорстка та напружена конкуренція. Ринок перенасичений компаніями, які пропонують ті ж самі послуги. Поява нових потенційних конкурентів на ринку послуг може привезти до значного зменшення долі компанії та загострити рівень конкурентної боротьби.

ТОВ «Магістраль» користується попитом серед споживачів. Але компанія має малі обсяги транспортних замовлень по регіонах України і значно поступається своїм конкурентам. Хоч компанія, яку знають, якою цікавляться та розглядають у якості партнера, основними конкурентами є досить відомі та авторитетні компанії, філіали великих світових компаній. Це говорить про те, що компанія тримається на досить гарних позиціях на ринку українського транспортного бізнесу, але не займає лідируючих позицій.



Останнім етапом була розробка практичних пропозиції щодо максимальної оптимізації стратегічного планування підприємства та надано загальні рекомендації по модернізації роботи компанії з подальшим її виходом на міжнародний ринок транспортних послуг.

Отже, підприємство поступово вдосконалює свою конкурентоспроможність, але недостатній рівень маркетингової стратегії необхідної для вдалої конкурентоспроможності дуже послаблюють позицію компанії на вітчизняному ринку транспортних послуг.

Також в процесі аналізу було виявлено недостатній рівень якості автотранспортного парку підприємства. Оптимізація автопарку допоможе скоротити терміни доставки та розширювати клієнтську базу, це підвищує якість послуг на ефективність роботи компанії.

Саме використання запропонованих рекомендацій дає можливості розширення кола клієнтів, отримання переваги над конкурентами. Це у свою чергу буде зміцнювати конкурентоспроможність компанії на вітчизняному ринку та відкрити можливості підкорення міжнародного.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы. Москва: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2008. 256 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва: Центр экономики и маркетинга, 2006. 208 с.
3. Александров Л. А. Организация и планирование грузовых автомобильных перевозок. Москва: Высш. шк., 1979. 355 с.
4. Балабанова Л. В. Маркетинг. навч. посіб. Донецк: ГНОМ-ПРЕСС, 2002. 462 с.
5. Безродна С.М. Управління якістю: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
6. Векслер Е.М. Менеджмент якості: навч. посіб. Київ: «ВД «Професіонал», 2018. 320 с.
7. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. Москва: Центр экономики и маркетинга, 2006. 160 с.
8. Гольдштейн Г. Я. Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика: монография. Таганрог: ТРТУ, 2002. 179 с.
9. Гурч Л. М. Маркетингове дослідження ринку транспортних послуг України. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2008\\_633/23.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2008_633/23.pdf). (дата звернення: 10.09.2020).
10. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності : навч. посіб. Київ: ДУТ, 2019. 146 с.
11. Державна служба статистики України. URL : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp\\_rik/orp\\_rik\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp_rik/orp_rik_u.htm). (дата звернення: 25.10.2020).
12. ДСТУ ISO 9000:2007. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення якості. Київ: Держспоживстандарт. 2016. 44 с

13. ДСТУ ISO 9000:2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Київ: Держспоживстандарт. 2017. 23 с.
14. ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю. Вимоги. Київ: Держспоживстандарт. 2015. 15 с.
15. Енциклопедія економіки: Поняття якості продукції, робіт і послуг. URL: <http://economic.lviv.ua> . (дата звернення: 15.08.2020).
16. Євдокімов Ф.І., Розумна Н.В. До проблеми оцінки ефективності інтеграції промислових підприємств. *Економічний вісник*. 2017. С. 33–39
17. Єрмошенко М. М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: НАУ, 2001. 204 с.
18. Закон України «Про автомобільний транспорт» №2344-III. від 5.04.01 р.
19. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. Научное издание, Харьков: Изд. ХНЕУ, 2008. 256 с.
20. Киселев Б., Дегтярева В. Стратегические факторы успеха маркетинговых инноваций. *Маркетинг*. Москва, 2007. № 5. С. 50–59.
21. Коваленко Н. М. Організаційно-економічне забезпечення ефективного використання потенціалу вітчизняного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. №5. С. 65–73.
22. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: учеб. пособ. / под ред. С.Г. Божук. Санкт-Петербург: Питер, 2006. 464 с.
23. Крвенс Д. Стратегический маркетинг: учеб. пособ. Москва: Вильямс, 2003. 512 с.
24. Купер Р. Г. Разработка новых товаров: учеб. пособ. / под ред. М. Бейкера. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 1200 с.
25. Малихіна С.В. Підвищення конкурентоспроможності автотранспортних підприємств як напрям управління і маркетингу *Вісник Національного транспортного університету*. Київ, Випуск 27, 2013.
26. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.

27. Нагорний Є.В. Основи транспортно-експедиційного обслуговування підприємств, організацій та населення: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2007. 106 с.
28. Одарченко А.М. Управління якістю товарів: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2018. 270 с.
29. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2003. 246 с.
30. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення. Дніпро: видавництво ДУЕП, 2009. 276 с.
31. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
32. Портер М. Стратегія конкуренції: навч. посіб. / за ред. А. Олійника, Р. Сільського. Київ: Основи, 1998. 390 с.
33. Реган А.С., Родріго А. Г. Моделювання попиту на вантажі та поведінку вантажовідправника: сучасний стан, майбутні напрямки. Каліфорнійський університет Ірвайн, 2002 рік.
34. Шишков В.И. Экспедиционное обслуживание предприятий и организаций автомобильным. Москва: Транспорт, 1986. 222 с.
35. Allen WB (1977) The demand for freight transportation: a micro approach. *Transportation Research* 11(1): 9–14
36. An official website of the European Union. Available at: [https://eeas.europa.eu/headquarters/headquartershomepage/1937/node/1937\\_en](https://eeas.europa.eu/headquarters/headquartershomepage/1937/node/1937_en). (Accessed 12. 09.2020)
37. Behrends, S., 2011. Urban freight transport sustainability - The interaction of urban freight and intermodal transport. PhD, Chalmers University of Technology.
38. Elaborating Cost and Performance Management Methods in Transport, *Promet – Traffic & Transportation* 21 (2009), no. 3, pp. 217-224

39. European Parliament Fact Sheets. A general survey of development policy. Available at: [http://www.europarl.europa.eu/facts\\_2004/6\\_4\\_1\\_en.htm](http://www.europarl.europa.eu/facts_2004/6_4_1_en.htm). (Accessed 12. 09.2020)
40. Eurostat statistics explained. Available at: [http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/International\\_trade\\_in\\_goods\\_by\\_enterprise\\_characteristic](http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/International_trade_in_goods_by_enterprise_characteristic). (Accessed 13. 09.2020)
41. Gyorgy Kovacs & Sebastian Kot, 2016. "New Logistics and Production Trends as The Effect of Global Economy Changes," *Polish Journal of Management Studies*, Czestochowa Technical University, Department of Management, vol. 14 (2), pp. 115-126, December.
42. Hesse, M. and J-P Rodrigue (2004) "The Transport Geography of Logistics and Freight Distribution", *Journal of Transport Geography*, Vol. 12, No. 3, pp. 171-184.
43. J.G. Wacker A definition of theory: research guidelines for different theory-building research methods in operations management. *Journal of Operations Management*, 16 (1998), pp. 361-385
44. Pavel V. Mikhailushkin, Nikolay P. Gusakov, Natalia A. Volgina, Irina N. Belova and Artem S. Lukyanets. Organization of Foreign Economic Activity of the Enterprise. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, Vol. 15, 11, p. 185-195
45. Pavel V. Mikhailushkin , Nikolay P. Gusakov , Natalia A. Volgina , Irina N. Belova and Artem S. Lukyanets. Organization of Foreign Economic Activity of the Enterprise. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, Vol. 19, 11, pp. 185-195
46. Prentice, B.E. and D. Prokop (2016) *Concepts of Transport Economics*, Singapore: World Scientific Publishing.
47. Quinet, E. and R. Vickerman (2004) *Principles of Transport Economics*, London: Edward Elgar Publishing.

48. Rodrigue, J.-P., Comtois, C., Slack, B., 2013. The geography of transport systems. New York: Hofstra University, Department of Global Studies. & Geography.

49. Vogel, H.L. (2012) Travel Industry Economics: A Guide for Financial Analysis, New York: Cambridge University Press.

Vogel, H.L. (2013) Transport Economics: A Guide for Financial Analysis, New York: Cambridge University Press.

## Додаток А

## Оцінка критеріїв конкурентоспроможності та їх вагомі коефіцієнти

Оцінка коефіцієнтів	Бали			Вагомий коефіцієнт критерію
	5	10	15	
<u>Коефіцієнт технічної ефективності</u>				
Коефіцієнт технічної ефективності	Менше або дорівнює 0,5	Більше 0,5, але менше 1	Дорівнює 1	1
Вагомий коефіцієнт критерію 1 – 0,15				
<u>Коефіцієнт платоспроможності</u>				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $K_{ml}$ )	Менше або дорівнює 0,2	Більше 0,2, менше або дорівнює 0,4	Більше 0,4	0,39
Коефіцієнт загальної ліквідності ( $K_{pl}$ )	Менше або дорівнює 1	Більше 1 або дорівнює 2	Більше 2	0,25
Коефіцієнт ліквідності ( $K_l$ )	Менше або дорівнює 0,3	Більше 0,3, менше або дорівнює 0,6	Більше 0,6	0,36
Вагомий коефіцієнт критерію II – 0,29				
<u>Коефіцієнт фінансової стійкості</u>				
Коефіцієнт фінансової стійкості ( $K_{fs}$ )	Менше або дорівнює 0,6	Більше 0,6, менше або дорівнює 0,8	Більше 0,8	0,25
Коефіцієнт автономії ( $K_{fa}$ )	Менше або дорівнює 0,2	Більше 0,2, менше або дорівнює 0,4	Більше 0,4	0,39
Коефіцієнт оборотності балансу ( $K_{ob}$ )	Менше або дорівнює 0,7	Більше 0,7, менше або дорівнює 1	Більше 1	0,18
Коефіцієнт маневреності власних коштів ( $K_{tom}$ )	Менше або дорівнює 0,5	Більше 0,5, менше або дорівнює 0,7	Більше 1	0,18
Вагомий коефіцієнт критерію III – 0,23				
<u>Коефіцієнт прибутковості</u>				

Прибутковість ( $K_i$ )	Менше або дорівнює 0,5	Більше 0,5 Менше 1	Дорівнює або більше 1	0,31
Прибуток на здіянні активи ( $K_{ia}$ )	Менше або дорівнює 0,5	Більше 0,5 Менше 1	Дорівнює або більше 1	0,19
Прибуток на інвестований капітал ( $K_{ic}$ )	Менше або дорівнює 0,5	Більше 0,5 Менше 1	Дорівнює або більше 1	0,50
Вагомий коефіцієнт критерію IV – 0,15				