

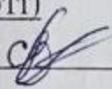
Вінницький національний технічний університет
Факультет машинобудування та транспорту
Кафедра автомобілів та транспортного менеджменту

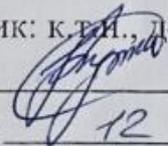
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

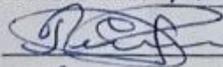
«Покращення організації вантажних перевезень рухомим складом товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика» місто Київ в умовах конкурентного середовища»

Виконав: студент 2-го курсу, групи 1ТТ-24м спеціальності 275 – Транспортні технології (за видами), спеціалізація 275.03 – Транспортні технології (на автомобільному транспорті)

 Глодний О.С.

Керівник: к.т.н., доцент каф. АТМ
 Кужель В.П.

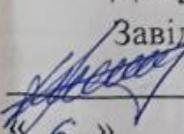
« 2 » 12 2025 р.

Опонент: к.т.н., доцент каф. АТМ
 Репікевський С.В.

« 6 » 12 2025 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри АТМ

 к.т.н., доц. Цимбал С.В.

« 6 » 12 2025 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет машинобудування та транспорту
Кафедра автомобілів та транспортного менеджменту

рівень вищої освіти II-й (магістерський)

галузь знань – 27 – Транспорт

спеціальність 275 – Транспортні технології (за видами)

спеціалізація 275.03 – Транспортні технології (на автомобільному транспорті)

освітньо-професійна програма – Транспортні технології на автомобільному транспорті

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри АТМ
к.т.н., доцент Цимбал С.В.

« 25 » / 09 / 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Глодному Олександр Степановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Покращення організації вантажних перевезень рухомим складом товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика» місто Київ в умовах конкурентного середовища.

керівник роботи Кужель Володимир Петрович, к.т.н., доцент,

затверджені наказом ВНТУ від «24» вересня 2025 року № 313.

2. Строк подання здобувачем роботи: 30.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: техніко-експлуатаційні та економічні показники роботи ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА», наявний рухомий склад підприємства; , рухомий склад для здійснення даного перевезення – сідельні тягачі Volvo FH16 та MAN TGX 41.640, напівпричіп-цистерна – “SERIN”, район перевезень – міські перевезення, приміські перевезення; законодавство України в галузі безпеки руху, об'єкт дослідження – процес функціонування ТОВ «Черрі Логістика» місто Київ на ринку вантажних перевезень в умовах конкурентного середовища; предмет дослідження – вплив вибору раціональної стратегії поведінки на рівень конкурентоспроможності та ефективності функціонування автотранспортного підприємства.

4. Зміст текстової частини:

1 Науково-технічне обґрунтування покращення організації вантажних перевезень рухомим складом товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика».

2 Теоретичні основи підвищення конкуренто-спроможності автотранспортного підприємства в умовах конкурентного середовища.

3 Дослідження доцільних шляхів підвищення конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика».

4 Аналіз результатів проведених досліджень підвищення конкурентоспроможності підприємств.

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

1-3 Тема, мета, завдання роботи, об'єкт та предмет, новизна та практичне значення одержаних результатів.

4 Апробація результатів роботи та публікації здобувача.

5 Трактатування поняття «Стратегія маркетингу».

6 Організаційно – економічний механізм стратегічної маркетингової діяльності підприємства.

7 Процес формування інтегрованої маркетингової стратегії.

8 Процес функціонування підприємства та форми конкуренції.

9 Процес інтеграції маркетингової та конкурентної стратегії.

10 Коефіцієнт конкурентоспроможності автотранспортного підприємства.

11 Оціночні показники конкурентоспроможності.

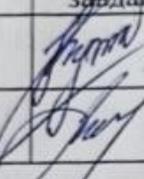
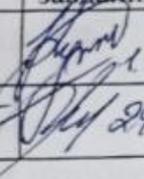
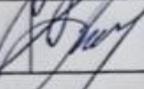
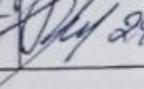
12 Експериментальні дослідження.

13 Результати досліджень.

14 Результати визначення рівня ефективності функціонування підприємств.

15 Основні висновки по роботі.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ/підрозділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розв'язання основної задачі	Кужель В.П., доцент кафедри АТМ	 26.09.25	 1.12.25
Визначення ефективності запропонованих рішень	Макарова Т.В. доцент кафедри АТМ	 17.11.25	 24.11.25

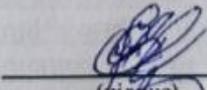
7. Дата видачі завдання « 25 » вересня 2025 р.

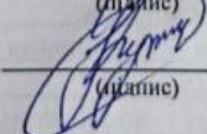
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вивчення об'єкту та предмету дослідження	25.09-29.09.2025	Вик
2	Аналіз відомих рішень, постановка задач	30.09-20.10.2025	Вик
3	Обґрунтування методів досліджень	30.09-20.10.2025	Вик
4	Розв'язання поставлених задач	21.10-10.11.2025	Вик
5	Формування висновків по роботі, наукової новизни, практичної цінності результатів	11.11-16.11.2025	Вик
6	Виконання розділу/підрозділу «Визначення ефективності запропонованих рішень»	17.11-24.11.2025	Вик
7	Нормоконтроль МКР	25.11-30.11.2025	Вик
8	Попередній захист МКР	01.12-04.12.2025	Вик
9	Рецензування МКР	05.12-09.12.2025	Вик
10	Захист МКР	15.12-17.12.2025	Вик

Здобувач

Керівник роботи



(підпис)


(підпис)

Глодний О.С.

Кужель В.П.

АНОТАЦІЯ

УДК 656.13.078

Глодний О.С. Покращення організації вантажних перевезень рухомим складом товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика» місто Київ в умовах конкурентного середовища. Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 275 –Транспортні технології (на автомобільному транспорті), освітня програма – Транспортні технології на автомобільному транспорті. Вінниця: ВНТУ, 2025. 114 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 28 назв; рис. 22; табл. 12.

В представлений магістерській кваліфікаційній роботі вирішено питання покращення організації вантажних перевезень рухомим складом товариства в умовах конкурентного середовища. У розділі 1 проведено науково-технічне обґрунтування покращення організації вантажних перевезень рухомим складом товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика». В розділі 2 обґрунтовано теоретичні основи підвищення конкуренто-спроможності автотранспортного підприємства в умовах конкурентного середовища. В розділі 3 досліджено доцільні шляхи підвищення конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика». В розділі 4 проаналізовані результати проведених досліджень підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Графічна частина складається з 15 слайдів.

Ключові слова: організація перевезень, перевезення вантажні, рухомий склад, конкурентне середовище, рівень конкурентоспроможності.

ABSTRACT

Glodny Oleksandr. Improving the organization of freight transportation by rolling stock of the limited liability company "Cherry Logistics" city of Kyiv in a competitive environment. Master's qualification work in the specialty 275 - Transport technologies (in road transport), educational program - Transport technologies in road transport. Vinnytsia: VNTU, 2025. 114 p.

In Ukrainian. Bibliography: 28 titles; Fig. 22; Table 12.

The presented master's qualification work addresses the issue of improving the organization of freight transportation by rolling stock of the company in a competitive environment. In section 1, a scientific and technical justification of improving the organization of freight transportation by rolling stock of the limited liability company "Cherry Logistics" is provided. In section 2, the theoretical foundations of increasing the competitiveness of a motor transport enterprise in a competitive environment are substantiated. Section 3 explores appropriate ways to increase the competitiveness of the limited liability company "Cherry Logistics". Section 4 analyzes the results of research conducted to increase the competitiveness of enterprises.

The graphic part consists of 15 slides.

Keywords: transportation organization, freight transportation, rolling stock, competitive environment, level of competitiveness.



ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕХНІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ РУХОМИМ СКЛАДОМ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА».....	7
1.1 Обґрунтування вибору теми роботи.....	7
1.2 Характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика».....	7
1.3 Аналіз наявного рухомого складу підприємства.....	8
1.4 Огляд сучасних інформаційних технологій на транспорті.....	16
1.5 Аналіз техніко-експлуатаційних показників використання рухомого складу.....	18
1.6 Поточний стан знань щодо підвищення конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика» за рахунок вибору раціональної стратегії поведінки на ринку послуг.....	21
1.7 Висновки до розділу 1 і завдання досліджень.....	23
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТО- СПРОМОЖНОСТІ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	25
2.1 Аналіз відомих методик оцінки маркетингових стратегій розвитку підприємства.....	25
2.2 Структура процесу оцінки конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика» в умовах конкурентного середовища.....	51
2.3 Вибір оптимального методу моделювання.....	71
2.4 Висновки до розділу 2	73

РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ДОЦІЛЬНИХ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА».....	74
3.1 Розробка моделі процесу оцінки конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика» в умовах конкурентного середовища.....	74
3.2 Методика проведення і результати досліджень.....	83
3.3 Розробка плану експерименту.....	87
3.4 Розробка плану експерименту.....	97
3.5 Висновки до розділу 3.....	100
РОЗДІЛ 4. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОВЕДЕНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	102
4.1 Аналіз впливу факторів на параметри процесу оцінки конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика» в умовах конкурентного середовища.....	102
4.2 Практична перевірка ефективності рішень.....	103
4.3 Висновки по розділу 4.....	107
ВИСНОВКИ	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	111
ДОДАТКИ	114
Додаток А. Ілюстративна частина	
Додаток Б. Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	



ВСТУП

Актуальність теми. Відмітимо, що конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як результат ефективного формування та використання ресурсного забезпечення, а саме конкурентних переваг. Не дивлячись на ресурсне забезпечення конкурентоспроможність підприємства власне і обґрунтовує стан інвестиційного, маркетингового, логістичного, інноваційного, соціального розвитку та підтверджує необхідність постійного моделювання його стратегічних засад. Потенціал конкурентоспроможності підприємства залежить від методів та технології формування і забезпечення конкурентних переваг, а особливо від управління виробництвом та реалізацією продукції.

В умовах сьогодення, тобто в умовах ринкової економіки, яка характеризується подальшим посиленням конкурентної боротьби та військового стану, який характеризується мінливістю зовнішнього середовища, назріла об'єктивна необхідність створення сильної конкурентної позиції автотранспортного підприємства (АТП) за умов загальної орієнтації виробничих процесів на маркетинг. Сучасний власник бізнесу, топ-менеджер чи директор підприємства має бути стурбований проблемою формування позитивного іміджу свого підприємства. Керівники підприємств повинні цікавитися відношенням до їх організації з боку споживачів їх продукту, контрагентів, громадськості та держави. Поряд з цим, процеси глобалізації, що сьогодні мають місце у світі, поставили перед автотранспортним підприємством проблему пошуку нових форм та методів адаптації його діяльності до сучасних вимог здійснення економічних відносин за умов посилення конкурентної боротьби.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалась в повній мірі відповідно до науково-дослідної тематики кафедри автомобілів та транспортного менеджменту Вінницького національного технічного університету і являється невід'ємною частиною

досліджень пов'язаних з покращенням організації вантажних перевезень в умовах конкурентного середовища.

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є покращення організації вантажних перевезень рухомим складом товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика» місто Київ в умовах конкурентного середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- провести науково-технічне обґрунтування покращення організації вантажних перевезень рухомим складом товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика»;
- обґрунтувати теоретичні основи підвищення конкурентоспроможності автотранспортного підприємства в умовах конкурентного середовища;
- дослідити доцільні шляхи підвищення конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика»;
- проаналізувати результати проведених досліджень підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Об'єкт дослідження – процес функціонування товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика» місто Київ на ринку вантажних перевезень в умовах конкурентного середовища.

Предмет дослідження – вплив вибору раціональної стратегії поведінки на рівень конкурентоспроможності та ефективності функціонування автотранспортного підприємства.

Методи досліджень. При виконанні роботи використовувався апарат структурного аналізу, системного підходу, математичні методи та експериментальні моделі для розробки інтегрованої маркетингової стратегії.

Новизна одержаних результатів.

Дістали подальшого розвитку підходи та принципи застосування інтегрованої маркетингової стратегії як основи для побудови загальної системи стратегічних рішень підприємства, запропоновано схему механізму інтеграції маркетингової та конкурентної стратегії, яка надасть змогу більш точно будувати

послідовність дій щодо впровадження інтегрованої маркетингової стратегії на підприємстві.

Практична значимість отриманих результатів.

Автором обґрунтовано використання інструментів маркетингу у процесі створення інтегрованої маркетингової стратегії, що спрямована на створення стійкої конкурентної позиції автотранспортного підприємства на ринку. Проведено дослідження щодо визначення важливості маркетингової орієнтації підприємства у створенні конкурентоспроможного суб'єкту ринку. Визначено наявність зв'язку між конкурентоспроможністю підприємства та використанням маркетингового інструментарію у створенні сильної конкурентної позиції.

Апробація результатів роботи. Проміжні результати досліджень доповідалися й обговорювалися на XVIII міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні технології та перспективи розвитку автомобільного транспорту», 20-22 жовтня 2025 року. – Вінниця.

Публікації. Одержані результати досліджень були опубліковані в науковій праці – матеріалах конференції: 1. Кужель В.П. Покращення конкурентного середовища підприємств автомобільного транспорту на ринку вантажних перевезень / В.П. Кужель, О.С. Глодний, Д.О. Гусев // Матеріали XVIII міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні технології та перспективи розвитку автомобільного транспорту», 20-22 жовтня 2025 року: збірник наукових праць [Електронний ресурс] / Міністерство освіти і науки України, Вінницький національний технічний університет [та інш.]. – Вінниця: ВНТУ, 2025. – С. 259 – 261 (PDF, 536 с.). ISBN 978-617-8163-71-6 (PDF) [1].



РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕХНІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ РУХОМИМ СКЛАДОМ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА»

1.1 Обґрунтування вибору теми роботи

Посилення конкуренції у більшості галузей економіки України, прискорення політичних і соціальних змін, військовий стан в країні обумовлюють необхідність забезпечення підприємствами стійких ринкових позицій.

В даний час автомобільний парк України нараховує понад 10 млн. одиниць автомобілів, структура яких виглядає наступним чином [2]: вантажних автомобілів – 15,5 %, автобусів – 2,6 %, легкових автомобілів – 81,9 %.

Конкуренція була і залишається вирішальним показником, що характеризує ефективність роботи АТП, його місце на ринку серед аналогічних операторів ринку автотранспортних послуг та подальший розвиток. Враховуючи негативні процеси в економіці сьогодні, велику кількість фірм, які здійснюють перевізний процес та автотранспортні послуги, зменшення кількості вантажним та пасажирських перевезень у порівнянні з минулими роками, АТП переживають не найкращі часи. Конкуренцеспроможність АТП визначається двома елементами: перший – конкуренцеспроможність послуг, що у динаміці характеризує ступінь задоволення попиту; інший – ефективність управління. Ці два елементи тісно пов'язані, часто визначають один одного. Для ефективної та продуктивної роботи АТП необхідно слідкувати за цими складовими конкуренцеспроможності. При цьому широко використовувати сучасні методи управління та оцінки діяльності АТП [3].

Набуття Україною статусу країни з ринковою економікою надає можливість створення більш сприятливих умов для подальшого розвитку підприємницької діяльності. Бізнес-середовище країни складається з великої кількості підприємств різних форм власності, а це, у свою чергу, сприяє посиленню конкурентної

взаємодії між підприємствами та потребує дотримання сучасного рівня якості товарів та послуг, що представляються на ринок. Тому нагальним є питання постійного удосконалення продукції, сфери обслуговування та посилення конкурентних позицій підприємства. Вибір стратегії для досягнення таких задач залежить від низки економічних, політичних, соціальних та інших чинників. Треба зазначити, що український ринок вантажних перевезень характеризується високим рівнем конкуренції. Тому для підприємств, які здійснюють такий вид діяльності, головною метою функціонування є створення та посилення власної конкурентної позиції у обраному ринковому сегменті [3].

Специфіка роботи АТП потребує спеціального підходу до визначення рівня конкурентоспроможності. Недостатність розробок та наукового обґрунтування методики її оцінювання відповідно до АТП визначає актуальність обраної теми. Окрім того, актуальність дослідження базується на тому, що на основі висновків щодо рівня конкурентоспроможності постає можливий вибір раціональної стратегії поведінки та розвитку для АТП.

1.2 Характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» здійснює автомобільні вантажні перевезення по Україні та світу та працює на ринку вже понад 8 років. У процесі тривалої та копіткої роботи сформувалася оптимальна схема перевезення вантажів. Працюючи з ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА», клієнти отримують конкурентні тарифи, гнучкий підхід до своїх потреб у вантажних перевезеннях і конкурентні терміни доставки вантажів. Компанія пропонує сервіс, який дозволяє оптимізувати витрати на логістику і ефективно керувати вантажами. Цільовою аудиторією зазвичай є підприємства малого та середнього бізнесу, індивідуальні підприємці та фізичні особи, а також великі компанії (юридичні особи), яким необхідний комплексний підхід до перевезень вантажів та супровід співпраці.

Компанія може доставляти сипучі вантажі, особисті речі, меблі, великовагові вантажі, негабаритні вантажі, небезпечні вантажі, наливні вантажі, збірні вантажі, контейнерні та штучні вантажі.

Для доставки вантажу компанія використовує: напівпричепи тентовані з будь-яким типом завантаження, ізоtermічні та суцільнометалеві напівпричепи та причепи; самоскиди; малотоннажні автомобілі; зерновози; рефрижератори; цистерни; автопоїзди; сідельні тягачі з платформами для контейнерів та негабаритних вантажів; автовози; лісовози.

Компанія перевозить вантажі до всіх країн Європи, країн Азії (Афганістан, Китай, Ірак, Іран, Монголія, Туреччина, Сирія, Емірати), країн СНД (Казахстан, Узбекистан, Азербайджан, Вірменія, Грузія, Киргизстан, Молдова, Таджикистан, Туркменістан).

Компанія пропонує наступні послуги:

- 1) планування маршруту здійснення міжнародних доставок;
- 2) доставка вантажу по Україні;
- 3) виконання всіх вантажно-розвантажувальних робіт;
- 4) підготовка транспортного засобу до тривалої поїздки, відповідно до норм безпеки та правил міжнародного транспортування вантажу;
- 5) підготовка та збирання всіх митних документів та іншої супровідної документації;
- 6) страхування вантажу;
- 7) митні та брокерські послуги;
- 8) експедиторські послуги у

ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» крім організації перевезення вантажів по Україні та міжнародному сполученні надає своїм клієнтам послуги вантажників у всіх великих містах України (Київ, Львів, Одеса, Дніпро, Харків, Вінниця, Запоріжжя). Замовлення вантажників можливий в будь-який час доби. При замовленні такої послуги необхідно вказати час і дату проведення робіт, адресу, кількість вантажників і характер вантажу. Оплата послуг відбувається як готівковим, так і безготівковим способом. При необхідності, із замовником укладається договір, в

якому обумовлюються умови проведення робіт, порядок розрахунків, відповідальність сторін і вартість послуг. Договір позбавляє від непорозумінь, а в разі появи - допомагає їх вирішити.

Також компанія надає послугу «супровід вантажів» в яку входить не тільки забезпечення надійної охорони вантажу, а й надання консультації або рекомендації клієнтам. Для супроводу вантажів при перевезенні, призначається група охорони, яка забезпечує збереження вантажу від пункту завантаження до місця розвантаження

«ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» пропонує своїм клієнтам страхування вантажів різних типів при міжнародних і внутрішніх перевезеннях. Компанія володіє чималим досвідом роботи зі страхуванням вантажів, як в режимі разового перевезення, так і при регулярних поставках.

Крім того підприємство надає спеціалізовану техніку для проведення вантажно-розвантажувальних робіт різної складності по всій території України. Послуги спецтехніки можливі на будь-який термін, як для разових робіт, так і на тривалий період.

Підприємство ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» працює на ринку починаючи з 2015 року. Колектив налічує понад 550 співробітників. Підприємство співпрацює з понад 20 000 клієнтів які розосереджені по всій території України та понад 5000 клієнтів по всьому світу. У компанії встановлено п'ятиденний робочий тиждень, з вихідними у суботу та неділю. Робітники підприємства працюють в одну зміну з 8⁰⁰ до 17⁰⁰.

Адреса головного офісу: місто Київ, пл.Солом'янська, будинок 12.

Розмір статутного капіталу: 20 000 000 грн.

Код ЄДРПОУ: 44400976.

Головний директор компанії: Антоненко Вадим Володимирович.





Рис. 1.1 – Місцезнаходження головного офісу компанії

На чолі ТОВ стоїть директор, який є розпорядником кредитів і юридично відповідальною особою. Директору підпорядковані безпосередньо всі працівники підприємства і він координує спільну роботу всіх підрозділів.

Керівник підприємства здійснює свою діяльність з метою виконання основних напрямків економічного і соціального розвитку підприємства. Він планує діяльність роботи підприємства; формує адміністрацію, трудовий колектив: є розпорядником фінансових коштів, здійснює кредитні та інші операції в установах банку; діє від імені підприємства; укладає угоди, контракти, договори; здійснює інші юридичні дії; видає накази та розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками підприємства; видає доручення; приймає та звільняє з роботи; накладає стягнення на осіб, які працюють в підприємстві. Він несе персональну, в тому числі і матеріальну, за всю діяльність підприємства, відповідальність.

Головний інженер – це один з керівників підприємства, що відповідає за технічну політику і напрями технічного розвитку підприємства в умовах ринкової економіки.

Обов'язками головного інженера є:

а) здійснення адміністративного і технічного керівництва роботами відділу і всіма службами по ремонту і технічному обслуговуванню;

б) забезпечення працездатності і належного технічного стану рухомого складу господарства;

в) забезпечення працездатності і належного технічного стану протипожежного обладнання;

г) ведення обліку і аналіз аварій та поломок рухомого складу;

д) приймає участь у розробці заходів з техніки безпеки при експлуатації і ремонті.

Відділ експлуатації займається організацією роботи диспетчерів і водіїв.

Старший диспетчер здійснює оперативне планування перевезень і керує роботою диспетчерської служби підприємства.

Основні обов'язки старшого диспетчера:

- контроль за добовою підготовкою рухомого складу до випуску на лінію технічною службою підприємства;

- контроль випуску рухомого складу на лінію;

- приймання замовлень на перевезення і забезпечення їх виконання;

- розробка графіків випуску рухомого складу на лінію і розклад руху;

- інструктаж водіїв по правилам перевезення вантажу, характер виконання окремих замовлень і безпеки перевезень;

- контроль за зберіганням і повнотою надходження виручки;

- організація обліку робочого часу водіїв.

Планово-економічний відділ займається плануванням, виробничою роботою, організовує статистичний та оперативний облік фінансово-господарської діяльності підприємства.

Головний бухгалтер – забезпечує складання на основі даних бухгалтерського обліку фінансової звітності підприємства, підписання її та подання в установлені строки користувачам. Здійснює заходи щодо надання повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух коштів підприємства. Відділ кадрів здійснює підбір кадрів, оформлення прийому на роботу і звільнення з неї. Відділ безпеки руху займається контролем технічного

стану автомобілів, а також впровадженням необхідних для контролю контрольно-діагностичних постів.

Начальник авторемонтних майстерень забезпечує організацію виконання вчасного ремонту і ТО рухомого складу, який є в наявності на підприємстві. В його підпорядкуванні знаходиться ремонтний персонал.

1.3 Аналіз наявного рухомого складу підприємства

На сьогоднішній день автотранспортний парк ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» налічує 20 власних транспортних засобів, та 35 орендованих. Для вантажних перевезень застосовуються транспортні засоби різної вантажопідйомності (рис. 1.3) Перелік транспортних засобів та їх кількість представлено в табл. 1.1, технічні характеристики наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.1 – Перелік транспортних засобів підприємства

№ п/п	Транспортний засіб	Кількість	Стандарт екології	Рік випуску
1	Mercedes-Benz Sprinter 416	21	Euro-5	2015
2	Hyundai e-Mighty	9	Euro-4	2014
3	Iveco Stralis NP	9	Euro-6	2017
4	Mercedes-Benz Actros	8	Euro-5	2015
5	Volvo FH16	5	Euro-6	2018
6	MAN TGX 41.640	3	Euro-5	2016

Структура рухомого складу автотранспортного підприємства була наведена за допомогою діаграми на рис.1.3.

На цій діаграмі видно, що 38% рухомого складу ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» становлять автомобілі Mercedes-Benz Sprinter 416 для перевезення дрібних та штучних вантажів, 16% - Hyundai e-Mighty для перевезення продуктів харчування, меблів, 16% - Iveco Stralis NP для перевезення вантажів загального призначення у коробках, контейнерах, палетах, 15% - Mercedes-Benz Actros для перевезення будівельних матеріалів та промислових вантажів, 9% - VOLVO FH16 для перевезення великогабаритних та небезпечних вантажів, 6% - MAN TGX 41.640 з

найбільшою вантажопідйомністю для перевезення довгомірних та великогабаритних вантажів.

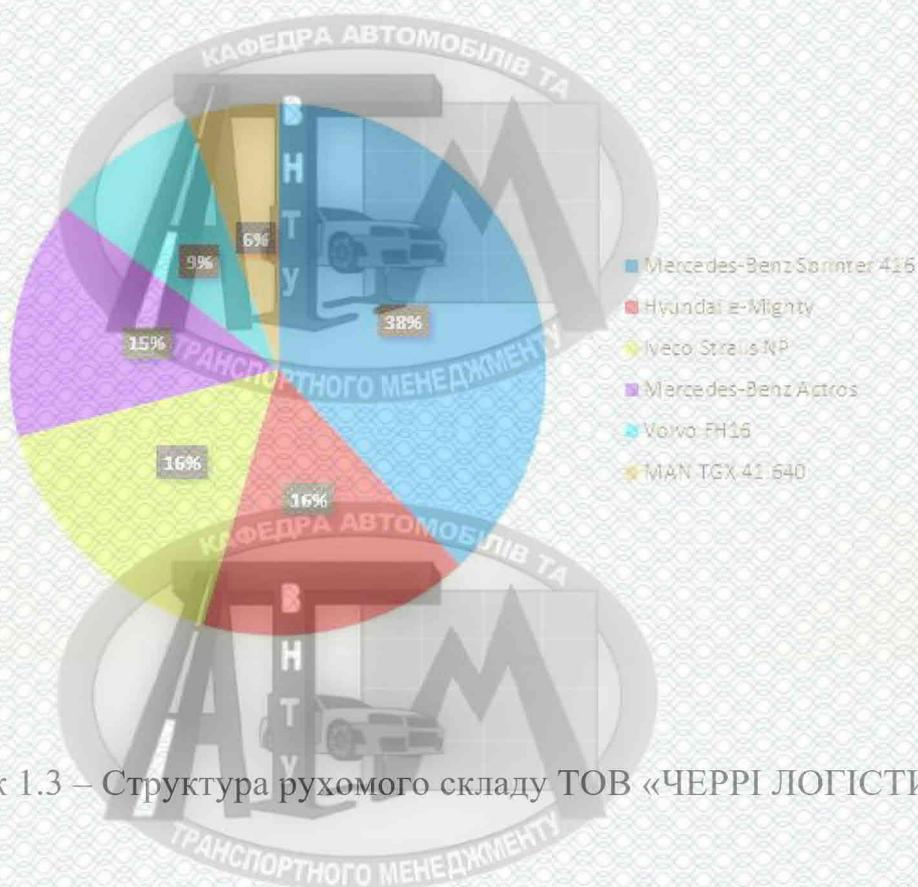


Рисунок 1.3 – Структура рухомого складу ТОВ «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА»

На підприємстві висуваються такі вимоги до транспортних засобів:

- 1) відповідати необхідним умовам перевезень товарів;
- 2) забезпечувати механізацію вантажно-розвантажувальних робіт;
- 3) відповідати вимогам, які висуваються до транспортних систем;
- 4) бути достатньо маневреними та мати відповідну вантажопідйомність;
- 5) мати високу прохідність;
- 6) забезпечувати багаторушне завантаження товарів.



Рисунок 1.4 – Зображення рухомого складу ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА»

Таблиця 1.2 – Технічні характеристики транспортних засобів ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА»

№ п/п	Марка автомобіля	Колісна формула	Повна маса, кг	Вантажопідйомність, кг	Максимальна швидкість, км/год	Витрати палива л/100
1	Mercedes-Benz Sprinter 416	4x2	4600	2500	150	10
2	Hyundai e-Mighty	4x2	7000	5000	120	20
3	Iveco Stralis NP	4x2	13500	10000	120	35
4	Mercedes-Benz Actros	6x4	25300	22000	110	20,4
5	Volvo FH16	6x2	45000	40000	95	20,6
6	MAN TGX 41.640	6x2	47000	42000	90	24,2

1.4 Огляд сучасних інформаційних технологій на транспорті

Сьогодні актуальним постає питання не просто управляти транспортом, а комплексно управляти транспортно-логістичною системою, на основі розвитку логістичного потенціалу транспорту України, в тому числі автомобільного. Світові інтеграційні процеси спонукають до формування транспортно-логістичних систем за напрямками руху потоків транснаціональних вантажів і обумовлюють необхідність синтезу логістичних систем.

Інтелектуальні транспортні системи у розвинених країнах світу (Японія, Західна Європа, США) розробляється уже протягом декількох десятиків років. Вони розглядаються як засоби інтегрування інформаційних технологій з метою контролю і впливу на систему наземного транспорту шляхом прямого управління або опосередковано через оперативні повідомлення учасників руху про стан транспортних шляхів та їх завантаженість, у тому числі з використанням засобів мобільного зв'язку та Інтернету (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Коротка характеристика інтелектуальних транспортних систем.

№ п/п	Назва системи	Характеристика
1	Система всебічного контролю за автомобільним транспортом (CACS)	Відбувається стеження за транспортним рухом та скеровуванням транспортних засобів у залежності від стану потоків
2	Системи зв'язку «дорога-автомобіль» (RACS)	Реалізація комплексної системи управління автомобільним транспортом
3	Передова мобільна система зв'язку та інформування про транспортний рух (AMTICS)	
4	Система інформування і зв'язку для транспортних засобів (VICS)	
5	Передова система регулювання дорожнього руху(ATMS)	Відповідальна за збирання, оцінювання і поширення даних про дорожній рух у режимі реального часу

Продовження таблиці 1.3

6	Передова система інформування подорожуючих (ATIS)	Збирає подорожню інформацію про поточні умови руху, оптимальний добір маршруту, погодні умови та стан доріг, доступність обслуговування тощо
7	Передова система керування транспортним засобом (AVCS)	Допомагає водіям під час керування, оптимізуючи транспортні потоки і підвищуючи рівень безпеки
8	Комерційна транспортна діяльність (CVO)	Дана система додає до ATIS функціональність, яка потрібна для керування парками комерційних та рятувальних транспортних засобів
9	Передова система громадського транспорту (APTS)	Система надає подорожуючому найповнішу інформацію про розклад, вартість подорожі, тарифи, тощо

Введення в дію системи GPS моніторингу уможливорює знизити операційні витрати, оскільки з'являються економічні переваги завдяки оптимізації оперативних функцій диспетчера, зменшенню непродуктивного і незапланованого пробігу, швидкому прийняттю управлінських рішень на основі достовірних статистичних звітних даних, автотранспортній логістиці.

Система GPS прослідковує відхилення від незапланованих людських факторів роботи: відхилення маршрутного засобу від заданого напрямку, створення заторів, і, взагалі, відхилення від прийнятого на засадах проектно – орієнтованого управління перевезеннями рішення. Можливі також відстеження технічних питань бортовим комплектом щодо надійності стану транспортних засобів.

GPS-моніторинг підвищує безпеку перевезень завдяки можливості надсилання водієві тривожного повідомлення при будь-яких несправностях, а також попередження про аварійний стан ділянок магістралі. У цьому й полягає об'єктно-орієнтоване управління як вантажним, так і спеціальним транспортом, котре із застосуванням розробленої методики і залученням програмного геометричного забезпечення підвищує ефективність вантажних та інших перевезень.



1.5 Аналіз техніко-експлуатаційних показників використання рухомого складу

Техніко-експлуатаційні показники використання вантажних транспортних засобів розраховані за останні чотири роки на основі даних, зібраних на підприємстві та наведені в табл. 1.4. Ці показники свідчать про те, що зростання попиту на транспорт по всій компанії за останні роки збільшився обсяг перевезених вантажів, відповідно збільшилась кількість автомобілів та вантажообігу, а також кількість обертів, що і призвело до збільшення доходів компанії від транспортних послуг. У табл. 1.5 наведено показники використання автомобільних транспортних засобів для вантажних перевезень за період 2022-2025р.

Таблиця 1.4 – Техніко-експлуатаційні показники використання вантажного рухомого складу

№ п/п	Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.
1	Загальна кількість автомобілів	52	52	53	55
2	Кількість обертів	1284	1278	1469	1890
3	Середній пробіг одного автомобіля, км	104865	105774	113344	120968
4	Середній пробіг за один оберт, км	4501	4811	5090	5387
5	Середній обсяг перевезень, т	21	25,4	24,8	26,1
6	Загальний пробіг, тис.км	10359,7	1259,5	13556,2	14320,1
7	Вантажооборот, тис.км	121311	167908	189337	202437

Таблиця 1.5 – Показники використання рухомого складу по вантажних перевезеннях

№ п/п	Показники	Позначення	Перевезення			
			2022р.	2023р.	2024р.	2025р.
1	Тривалість робочого дня, год	T_n	8	8	8	8
2	Середня експлуатаційна швидкість, км/год	V_e	55	59	62	63
3	Середня технічна швидкість, км/год	V_t	105	110	113	115
4	Середньоденний пробіг автомобіля, км	$L_{доб}$	350	375,5	381,2	380
5	Коефіцієнт використання пробігу	β	0,84	0,87	0,88	0,83

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4	5	6	7
6	Коефіцієнт використання вантажопідйомності	γ	0,91	0,94	0,89	0,9
7	Час простою під навантаженням-розвантаженням, год	$t_{н-р}$	0,3	0,34	0,38	0,32
8	Час простою під замітненням-розмітненням, дні	$t_{з-р}$	2	2	2	2

Відповідно до таблиць 1.4 та 1.5 можна зробити аналіз зміни таких рушійних факторів як: використання вантажопідйомності та зміни коефіцієнта пробігу.



Рисунок 1.6 – Динаміка зміни коефіцієнтів пробігу та вантажопідйомності

Зі зростанням транспортного попиту по підприємству за останні чотири роки збільшився обсяг перевезених вантажів, відповідно зросла кількість автомобілів і вантажообіг. ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» здійснює перевезення вантажів від імені державних і приватних установ та фізичних осіб.

Підприємство не має проблем з ремонтом та придбанням нової техніки, оскільки було налагоджено тісні зв'язки з іншими компаніями у різних країнах Європи, особливо з такими виробниками вантажних автомобілів як Mercedes-Benz, MAN, Hyundai та Volvo. Економічні показники використання рухомого складу для вантажних перевезень ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Економічні показники роботи ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА»

№ п/п	Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.
1	Дохід від наданих послуг, тис.грн.	265112	34123	39675	45998
2	Прибуток, тис.грн.	39880,1	46495,7	65501,9	71114,4
3	Витрати, тис.грн.	24539,5	28743	41457,7	52997
4	Дохід від виконання 1 т.км, грн.	2,77	2,66	2,69	2,7
5	Середня собівартість 1 т.км, грн.	2,19	2,34	2,36	2,56
6	Рентабельність вантажних перевезень	0,39	0,23	0,25	0,34

Динаміка зміни доходів та матеріальних витрат, а також собівартості перевезень на ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» зображена на рис. 7 та рис.8 відповідно.

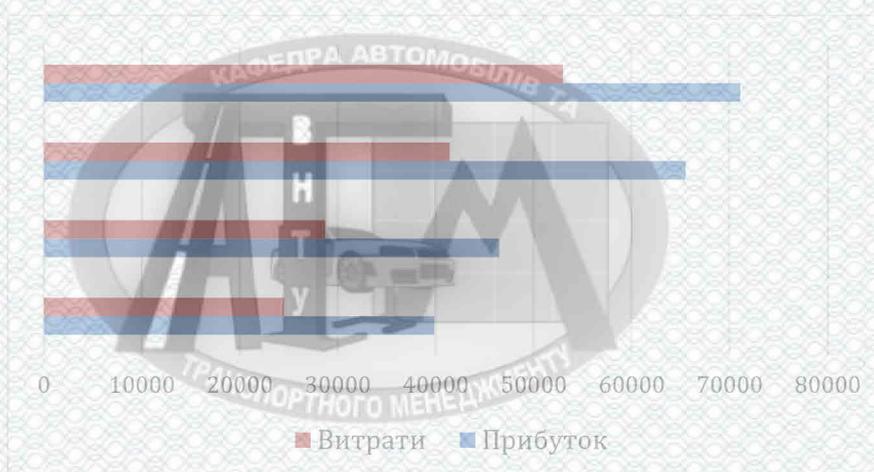


Рисунок 1.7 – Динаміка змін доходів та витрат на ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА»



Рисунок 1.8 – Динаміка змін собівартості перевезень на ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА»

Згідно з цим графіком, із збільшенням попиту на транспорт, а точніше, зростання доходів від надання транспортних послуг, витрати підприємства не перевищують норму та залишаються на допустимому рівні.

Транспортні витрати змінюються в залежності від коливань цін на паливо, курсу валют та загальної економічного становища країни та світу. Чим нижча якість перевезень, тим більший попит на перевезення і прибуток підприємства.

1.6 Поточний стан знань щодо підвищення конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика» за рахунок вибору раціональної стратегії поведінки на ринку послуг

Велике значення у збалансованому розвитку та ефективному функціонуванні економіки має транспорт як важлива складова виробничої інфраструктури. Автомобільний транспорт бере участь у всіх сферах економічного життя країни. Він характеризується високою мобільністю та швидкістю в реалізації перевезень на короткі відстані. Це єдиний вид транспорту, який здійснює доставку пасажирів і вантажів "від дверей до дверей" і може функціонувати незалежно від інших видів транспорту. Звідси, автомобільний транспорт відіграє ключову роль у впливі транспортного фактора на формування економіки будь-якого виробництва, обмін та споживання матеріальних благ і, як наслідок, сприяє прискоренню соціально-економічного розвитку суспільства взагалі. Основними проблемами функціонування автомобільного транспорту є складність вибору джерел фінансування транспорту, в тому числі через відсутність бюджетного фінансування; недостатнє використання автомобільного транспорту внаслідок спаду перевезень, викликаних зниженням обсягів виробництва [4].

Автомобільний транспорт належить до галузей, з яких почалася широкомасштабна приватизація в Україні. У його середовищі були масово створені акціонерні товариства і малі підприємницькі структури, що відповідало загальним тенденціям і задачами ринкових реформ початку 90 років минулого століття. В першу чергу були приватизовані АТП, що здійснюють перевезення вантажів.

У зв'язку з цим на ринку автотранспортних послуг з'явилася велика кількість перевізників різних форм власності, які не мали досвіду організації перевезень, необхідних професійних знань, відповідної технічної бази, а їхні транспортні засоби не відповідали вимогам безпеки перевезень.

Державна транспортна політика в галузі реалізується за допомогою законів України, нормативно-правовою та нормативно-технічної базою, шляхом вдосконалення системи державного управління та державного регулювання у сфері відносин і суб'єктів підприємства.

Державне регулювання ринку транспортних послуг здійснюються шляхом ліцензування автотранспортної діяльності. До теперішнього часу кількість ліцензій, отримане юридичними і фізичними особами України становить приблизно 140 тис., а кількість використовуваних ними транспортними засобами – до 400 тис. од. За даними [2] частка перевізників, що мають в експлуатації тільки один транспортний засіб становить 61 %, до трьох транспортних засобів – 22,4 %, до п'яти транспортних засобів – 7 %, до десяти – 5,4 %, більше десяти – 4,3 %.

Обсяги перевезення вантажів 2023 р. досягли 1543 млн. т, що становить 93,9 % від рівня 2015 р. Різке зниження показників транспортних підприємств відбулося під впливом кризової ситуації у країні. Кризові явища значною мірою позначилися на розвитку бізнесу як у транспортній галузі, так і в інших сферах економіки. Найбільша частка у структурі перевезень вантажів, як і раніше належить автомобільному транспорту – 70,38 %. Друге і третє місце посідають залізничний і трубопровідний транспорт – 22,26 % та 6,92 % відповідно, через військові дії питома вага морського транспорту в перевезенні вантажів становила 0,20 %, річкового – 0,24 %, авіаційного – 0,005 % [2].

Кожне транспортне підприємство має удосконалювати власну конкурентну позицію на ринку з метою виходу на більш високий рівень здійснення економічної діяльності. Тому доцільним є використання маркетингу як основного інструменту досягнення цієї мети.

Дослідженню питання використання маркетингу у процесах удосконалення виробничої та економічної діяльності присвячено багато робіт зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів та спеціалістів з маркетингу, таких як Еванс Дж., Друкер П., Котлер Ф., Мак-Дональд М., Хершген Х., Авдокушин Є.Ф., Балабанова Л.В., Багієв Г.Л., Гаркавенко С.С., Горелова А.А., Дикань В.Л., Кредисов А.І., Ларіна Р.Р., Шинкаренко В.Г., Циганкова Т.М. та інші.

Разом з тим необхідно зазначити, що всі дослідження та розробки зарубіжних вчених направлені на застосування у найрозвинутіших національних економіках та не зовсім орієнтовані на країни, що знаходяться на початковому етапі розвитку ринкової економіки.

Не досить повно дослідженими залишається ряд проблем, що пов'язані з розробкою маркетингової стратегії, направленої на зміцнення конкурентних позицій підприємства. Так, не достатньо вивчена залежність конкурентоспроможності підприємства від рівня його іміджу

Також, не достатньо уваги приділено розробці науково-практичних рекомендацій щодо розробки інтегрованої стратегії маркетингу.

Удосконалення потребує й методика розрахунку конкурентної позиції підприємства, що враховує специфічні фактори, притаманні діяльності підприємств галузі вантажних автомобільних перевезень. Результатом недосконалої маркетингової діяльності є рефлексивний розвиток виробництва, який призводить до поглиблення нестабільного економічного становища у транспортній галузі. Актуальність та недослідженість проблеми визначили вибір теми, мету і задачі роботи, а також її теоретичну та методологічну основи.

1.7 Висновки до розділу 1 і завдання досліджень

В результаті аналізу літературних джерел щодо підвищення конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика» в умовах конкурентного середовища встановлено та обґрунтовано використання інструментів маркетингу у процесі створення інтегрованої

маркетингової стратегії, що спрямована на створення стійкої конкурентної позиції автотранспортного підприємства на ринку.

Проведено дослідження щодо визначення важливості маркетингової орієнтації підприємства у створенні конкурентоспроможного суб'єкту ринку. Визначено наявність зв'язку між конкурентоспроможністю підприємства та використанням маркетингового інструментарію у створенні сильної конкурентної позиції.

З метою постійного удосконалення економічної діяльності підприємства запропоновано використання інтегрованої маркетингової стратегії як основу для побудови загальної системи стратегічних рішень підприємства, узагальнено її основні елементи та наведено схему процесу формування.

Наведено схему механізму інтеграції маркетингової та конкурентної стратегії, яка надасть змогу більш точно будувати послідовність дій щодо впровадження інтегрованої маркетингової стратегії на підприємстві.

Мета подальшого дослідження досягається на основі вирішення наступних завдань:

- обґрунтувати теоретичні основи підвищення конкурентоспроможності автотранспортного підприємства в умовах конкурентного середовища;
- дослідити доцільні шляхи підвищення конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «ЧЕРПІ ЛОГІСТИКА»;
- проаналізувати результати проведених досліджень підвищення конкурентоспроможності підприємств.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНОСТІ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1 Аналіз відомих методик оцінки маркетингових стратегій розвитку підприємства

Сьогодні у ході розвитку процесів глобалізації проходить поступове ускладнення економічних процесів як на макрорівні, так і на мікрорівні. Це призводить до необхідності переосмислення основних методів ведення бізнесу.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин побудова нової маркетингової стратегії відіграє одну з провідних ролей, тому що існування та ефективна робота підприємства у складних і нестабільних умовах зовнішнього середовища тісно пов'язані з функціонуванням та розвитком функцій маркетингу. Незважаючи на велику кількість розробок вітчизняних та закордонних вчених щодо використання функцій маркетингу у побудові конкурентної позиції підприємства, існують певні питання, які не набули значного поширення в наукових роботах, що розглядають проблеми використання інструментів маркетингу у господарчій діяльності. Треба зазначити, що одним з таких питань є проблема розробки обґрунтованої інтегрованої маркетингової стратегії, адаптованої до діяльності певного підприємства.

Конкурентоспроможність є основою ринкового успіху будь-якого підприємства, а рішення проблеми конкурентоспроможності одна з його найскладніших задач, що вимагає узгодженої, цілеспрямованої роботи всіх підрозділів при координуючій функції маркетингу, особливим напрямком діяльності підприємства є розробка стратегічних підходів до рішення цієї проблеми.

В роботі [5] автор визначає поняття конкурентних стратегій наступним чином: «стратегії, що дозволяють компанії зайняти міцні позиції в боротьбі з конкурентами та дають найсильнішу за всі стратегічну перевагу перед конкурентами».

За Портером М. [6] вид конкурентної переваги та сфера, в якій вона досягається, об'єднує поняття конкурентної стратегії.

Азов Г. Л. у зазначає, що базова стратегія конкуренції представляє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку и описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Автор конкурентною вважає стратегію, яка направлена на зниження витрат виробництва, індивідуалізацію та підвищення якості продукції, визначення шляхом сегментації нових секторів діяльності на конкретних ринках.

У монографії [7] конкурентна стратегія тлумачиться як комплекс дій, що направлений на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку, забезпечення та підтримку довгострокових конкурентних переваг в конкретній області діяльності підприємства.

Щодо поняття «інтегрована маркетингова стратегія конкуренції», то для розуміння його сутності необхідно спочатку розглянути підходи до визначення маркетингової стратегії вітчизняних та закордонних науковців.

У сучасній економічній літературі значна увага приділяється дослідженню поняття маркетингової стратегії, методам її розробки та визначальним чинникам. У загальному вигляді маркетингова стратегія визначається як ефективна ділова концепція, що доповнена певними реальними діями, які спроможні привести ділову концепцію до досягнення реальної конкурентної переваги, яку АТП може утримувати протягом достатньо довгого періоду часу. Трактуювання поняття «стратегія маркетингу» наведено у табличній формі (табл. 2.1).

Більшість проаналізованих трактувань наголошують на тому, що основною задачею стратегії маркетингу є досягнення маркетингових цілей. Але в цих дефініціях не зазначається, за рахунок чого можна досягти встановленої мети. Формат маркетингової стратегії має наступний вигляд: аналітична інформація; цілі

маркетингу; стратегії в області маркетингових досліджень; інструменти маркетингу; стратегії в області організаційних змін.

Маркетингова стратегія підприємства є довгостроково орієнтованою. Вона є засобом реалізації маркетингових цілей підприємства та базується на результатах стратегічного аналізу, має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства та є складовою частиною стратегічної піраміди підприємства. Така стратегія визначає ринкове спрямування діяльності підприємства, тобто ринкові напрямки його діяльності (відносно споживачів або/та відносно конкурентів).

Таблиця 2.1 – Тракткування поняття «стратегія маркетингу»

Визначення поняття «стратегія маркетингу»	Автор
«стратегія маркетингу головну увагу приділяє цільовим покупцям. Компанія обирає ринок, розподіляє його на сегменти, вибирає найбільш перспективні й концентрує свою увагу на обслуговуванні й задоволенні цих сегментів»	Котлер Філіпп, Армстронг Гарі, Сондерс Джон, Вонг Вероніка
«стратегія маркетингу – це докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей»	Гаркавенко С.С.
«маркетингова стратегія – засіб досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг - міксу»	Мак-Дональд М.
«стратегія маркетингу – це принципи, середньо- або довгострокові рішення, які надають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення встановлених цілей»	Хершген Х.
«стратегія маркетингу – напрямок маркетингової діяльності по досягненню цілей маркетингу, що передбачає використання маркетингових інструментів. При цьому розробка маркетингової стратегії базується на ситуаційному аналізі»	Горелова А.А.
«стратегія маркетингу – це складова частина усього стратегічного управління підприємством, це план його ділової активності. Основне завдання полягає в підтримці і розвитку процесу виробництва, інтелектуального потенціалу співробітників фірми, у підвищенні асортименту і якості товарів, що виробляються, в освоєнні нових ринків, збільшенні збуту і, нарешті, в підвищенні ефективності діяльності»	Уткин Е.А.
«стратегія маркетингу визначає сильні сторони підприємства, які дозволяють йому отримати перемогу в конкурентній боротьбі, тобто визначає конкурентну перевагу підприємства»	Куденко Н.В.

Розробка ефективної маркетингової стратегії для промислових підприємств є одним з ключових чинників успіху, що націлений на створення сильної конкурентної позиції на ринку та позитивного іміджу підприємства у сукупній інформаційній інфраструктурі бізнесу. Результативність діяльності підприємства

великою мірою залежить від уміння вірно визначити мету та обрати оптимальну модель її досягнення за критерієм «ефективність – витрати - ризик» через координацію і розподіл наявних ресурсів, тобто – стратегію маркетингу. В літературі зазвичай виділяють дві групи маркетингових стратегій: продуктова, що забезпечує збут продукції на ринку; ринкова, що характеризує політику підприємства відносно тієї частки ринку, яку воно займає [8].

Треба зазначити, що будь-яке сучасне підприємство має загальний управлінський план функціонування фірми, який складається з дій, що направлені на затвердження позицій в різноманітних галузях, та підходів, що використовуються для управління групою видів бізнесу компанії. Такий план носить назву «корпоративна стратегія».

Якщо компанія має лише один вид бізнесу, то ієрархія стратегій має три рівня: стратегія бізнесу, оперативна та функціональна стратегія.

Стратегія бізнесу охоплює підходи та дії, які розробляються підприємством та направлені на забезпечення успішної роботи в межах одного виду діяльності. Головним елементом стратегії бізнесу є конкурентна стратегія.

Підприємство, обираючи власну конкурентну стратегію, може діяти за стратегією: лідера на ринку; претендента на лідерство; послідовника; уникнення конкурентної боротьби.

Конкурентна стратегія створює та посилює довгострокову конкурентну позицію підприємства на ринку. На відміну від стратегії бізнесу, конкурентна стратегія має більш тісні межі. Функціональна стратегія відноситься до управлінського плану конкретного підрозділу або до ключової функціональної області бізнесу: наукових розробок, досліджень, виробництва, маркетингу, сервісу, розподіленню, фінансів, кадрів та ін.

Оперативні стратегії визначають яким чином необхідно здійснювати управління всіма підрозділами бізнесу та як вирішувати стратегічно важливі оперативні задачі. Серед таких задач можуть бути рекламні заходи, технічне обслуговування, забезпечення поставок сировини та матеріалів, управління

запасами та ін. Розробка тієї чи іншої стратегії є однією зі сторін підприємницької діяльності.

Задача топ-менеджменту підприємства полягає у дотриманні чіткої відповідності стратегії зовнішнім факторам впливу на підприємство, таким як: активність конкурентів, зміни у перевагах споживачів, ринкові можливості та загрози.

Треба відзначити що маркетингова стратегія є однією з основних частин всього процесу стратегічного управління підприємством й ділова активність будь-якого підприємства підпорядкована саме їй. Тому в процесі маркетингової діяльності підприємства необхідно проводити весь спектр заходів, що спрямовані на досягнення мети. Наявність і постійне вдосконалення організаційно-економічного механізму управління стратегічною маркетинговою діяльністю підприємства є необхідною умовою досягнення ним сильної конкурентної позиції.

Головне призначення маркетингової стратегії полягає у взаємному узгодженні цілей підприємства з його потенційними можливостями, вимогами клієнтів. Іншою задачею маркетингової стратегії підприємства є визначення й використання слабких позицій конкурентів та власних конкурентних переваг.

Реалізація маркетингової стратегії відбувається за допомогою організаційно-економічного механізму стратегічної маркетингової діяльності підприємства, який являє собою послідовність дій підприємства щодо досягнення загальної ефективності маркетингової діяльності підприємства (рис. 2.1).

Запропонована схема цього процесу відображає всі його невід'ємні елементи, слідування яким надасть змогу досягти найкращого результату, а саме - загальної ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Стратегічна маркетингова діяльність включає системи планування, організації (впровадження) та контролю. Система стратегічного планування дозволяє створювати та підтримувати стратегічну відповідність між цілями підприємства, та його потенційними можливостями у сфері маркетингу [9].

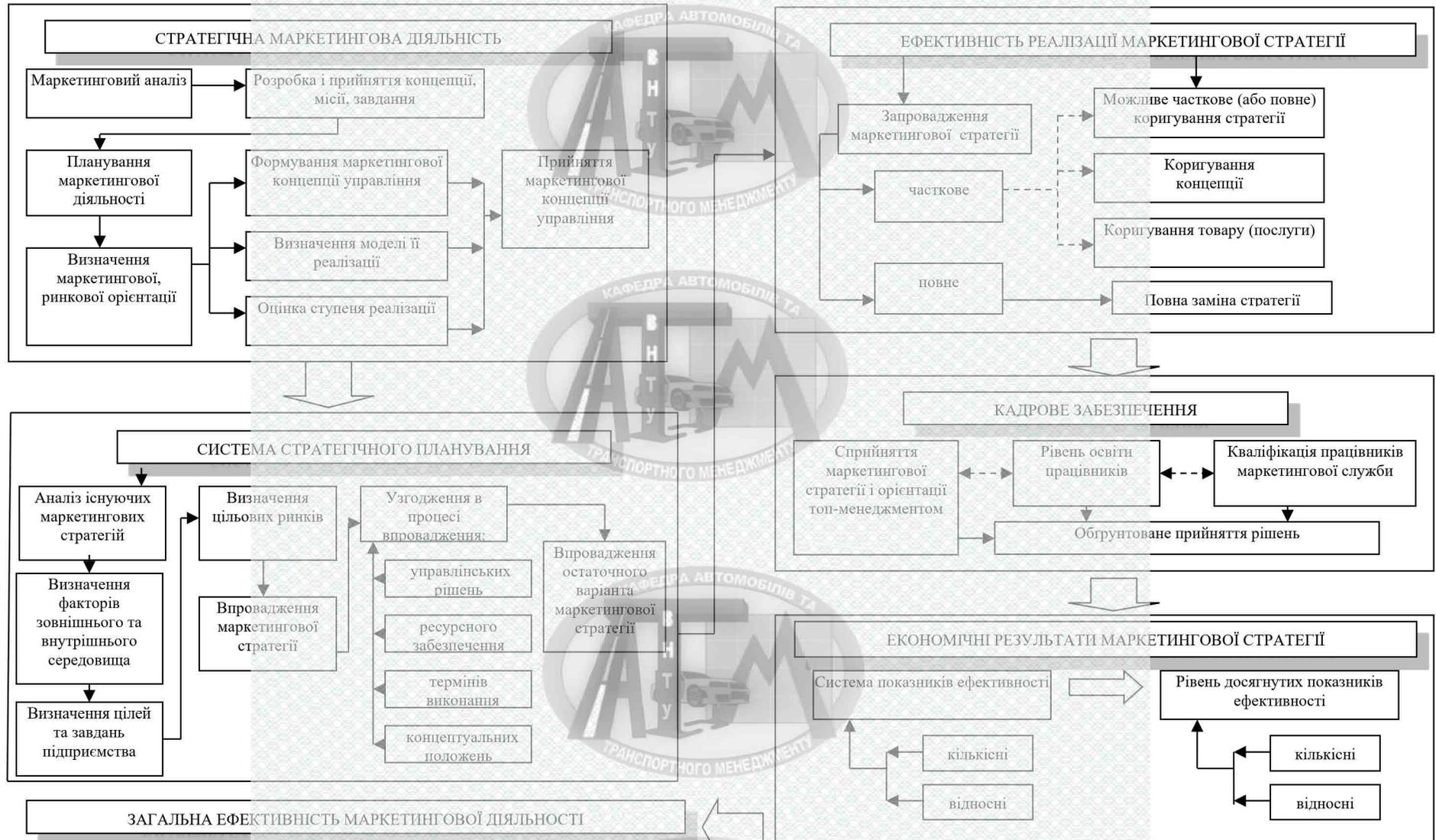


Рисунок 2.1 – Організаційно-економічний механізм стратегічної маркетингової діяльності

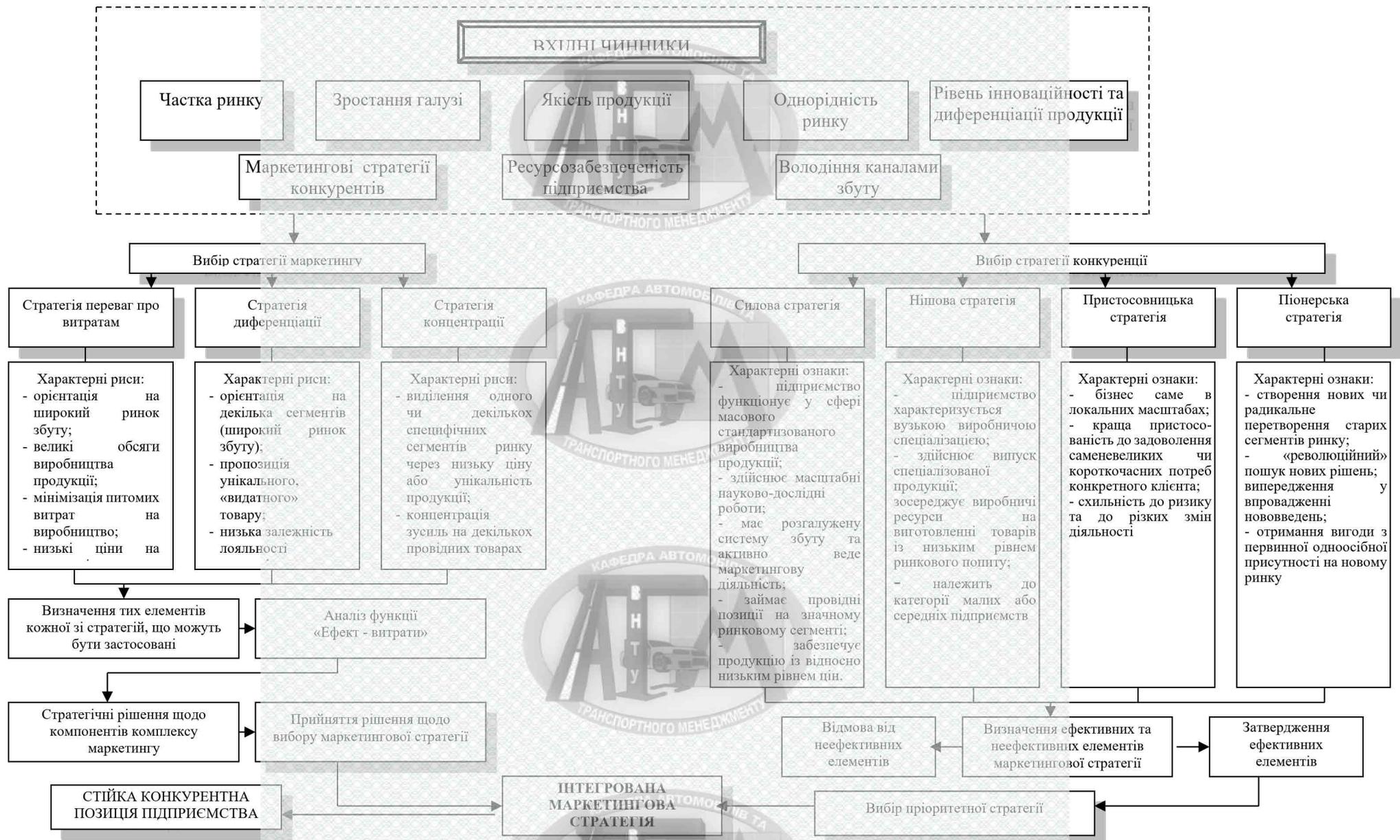


Рисунок 2.2 – Процес формування інтегрованої маркетингової стратегії

Система визначення ефективності реалізації маркетингової стратегії дозволяє оцінювати результати її запровадження та виявляти ті чи інші елементи, які або здійснюють негативний вплив на маркетингову діяльність підприємства, або взагалі не відіграють ні якої ролі. Оцінка результатів може проводитися у межах певного проміжку часу та на кожному з етапів маркетингової діяльності підприємства.

Щодо кадрового забезпечення, то треба відзначити важливість сприйняття обраної маркетингової стратегії топ-менеджментом та персоналом підприємства, бо втілення у життя цієї стратегії прямо залежить від ставлення до неї персоналу, рівня їх професіоналізму та від корпоративної єдності у справі досягнення стійкої конкурентної позиції.

Процес впровадження маркетингової стратегії на підприємстві має бути оціненим за системою певних показників ефективності та мають бути зроблені висновки щодо рівня досягнутих показників ефективності маркетингової стратегії. Якщо механізм стратегічної маркетингової діяльності функціонує за запропонованою схемою, підприємство буде мати у якості результату ефективну маркетингову діяльність, яка позитивним чином відіб'ється на загальній конкурентній позиції підприємства на ринку [9].

На рисунку 1.2 пропонується схема процесу формування інтегрованої маркетингової стратегії. Цей процес складається з визначення та послідовного аналізу всіх вхідних чинників, що визначають середовище функціонування підприємства. Після аналізу вхідних чинників проводиться розгляд існуючих стратегій маркетингу та конкуренції. Обравши з кожної стратегії ті елементи, що можуть бути застосовані, створюється пріоритетна стратегія, що поєднує у собі риси як маркетингової, так і конкурентної стратегії, та носить назву «інтегрована маркетингова стратегія». Це дозволить підприємству досягти певних успіхів у процесі здобуття стійкої конкурентної позиції на ринку. Щодо маркетингової стратегії, то в її складі мають бути присутніми наступні елементи, які є її основою:

визначення цільового ринку та цільових сегментів; визначення цільових груп клієнтів; позиціонування; маркетинговий комплекс.

Головною метою управління є посилення конкурентної позиції АТП. Таким чином, підтримка певного іміджу окремого АТП в цілому зводиться до завдання не розчарувати як кінцевих споживачів продукції, так і інвесторів в очікуваннях власника іміджу.

У зв'язку з вищенаведеним можна говорити про необхідність розробки інтегрованої маркетингової стратегії. Під терміном «інтегрована маркетингова стратегія» слід розуміти поєднання класичної реклами в засобах масової інформації, елементів інвестування в процес формування сприятливої громадської думки та класичного *PR*. Під поняттям «класичний *PR*» розуміється процес прямого спілкування з представниками засобів масової інформації або з контактними аудиторіями для висвітлення діяльності компанії та ефективності її функціонування. Основним напрямом інвестування в даному випадку є вкладання коштів у створення позитивного бренду. Гроші у створення іміджу компанії вкладаються у період не менший за три роки. І якщо всі необхідні заходи впроваджені вірно, то ці інвестовані кошти працюватимуть на компанію щонайменше п'ять років без подальших додаткових інвестувань.

Для здійснення аналізу стратегічних альтернатив доцільним є використання комплексу методичних інструментів, які мають широке застосування при здійсненні стратегічного планування. Стратегічний аналіз є способом перетворення даних про підприємство та його середовище функціонування у стратегію розвитку підприємства. В результаті такого аналізу необхідно визначити можливості підприємства та оцінити його майбутню стратегію. Існує декілька способів опису цієї взаємодії: ієрархічний та неієрархічний.

При ієрархічному способі середовище представляють у вигляді схеми, що наведена на рисунку 1.3. При цьому середовище представляють у вигляді трьох підсистем: середовище непрямого впливу на функціонування підприємства; середовище безпосереднього впливу; внутрішнє середовище;

Головною метою аналізу середовища непрямого впливу на підприємство є встановлення загрозливих чинників, що мають негативний вплив та встановлення можливостей чинників позитивного впливу на розвиток підприємства. Серед груп чинників, що здійснюють непрямий вплив на підприємство є такі: економічні; політичні; правові; науково-технічні; демографічні; природні; соціально-культурні.



Рисунок 2.3 – Середовище функціонування підприємства

До економічної групи відносяться такі чинники, як розвиток економіки держави, збалансованість номенклатури товарів (послуг) підприємства, стан державного бюджету, темпи інфляції, рівень безробіття, рівень податкових ставок, рівень доходів населення. До групи політичних чинників відносять політичну нестабільність, силу лобістських груп, напрямки розвитку політичної системи; характер політичної боротьби. Сутність чинників правового характеру полягає у силі впливу законодавчих актів на суб'єкти господарювання. Група науково-технічних чинників непрямого впливу на підприємство враховує у собі різного роду нововведення у товар, технології та область менеджменту підприємства. Демографічна група чинників складається з таких елементів: чисельність нації, рівень народжуваності, поло-віковий склад населення. Для аналізу конкуренції в галузі використовуються певні заходи та методичні підходи, що дозволяють максимально об'єктивно оцінити мінливі умови та визначити характер та рівень

конкурентної боротьби в галузі. Базовим методологічним інструментами при цьому є модель рушійних сил конкуренції (модель Портера М.) [6]. Цей інструмент надає змогу проаналізувати інтенсивність конкуренції у галузі, дослідити існуючих та потенційних конкурентів. Також за допомогою цього інструменту можливим стає визначення ринкової сили постачальників, визначення загроз з боку товарів-субститутів та визначення ринкової сили покупців. Аналіз проводиться для кожного сегмента ринку по відношенню до ретроспективи, до сьогодення та до перспективи.

Розглянувши все вищезазначене, можна узагальнити основні елементи інтегрованої маркетингової стратегії та запропонувати алгоритм інтеграції маркетингової та конкурентної стратегії (рис. 1.4). Для розробки найбільш ефективних заходів щодо створення та оцінки сильної конкурентної позиції автотранспортного підприємства далі у роботі необхідно розглянути іміджеву складову конкурентоспроможності підприємства як вагому конкурентну перевагу, теоретичні та практичні аспекти іміджу підприємства та його вплив на конкурентну позицію.

Щодо сумісного розгляду поняття конкурентоспроможності підприємства та його іміджу, то у роботі [10] відзначає, що «конкурентоспроможність фірми визначається її іміджем (репутацією), якістю та ціною продукції (послуг), якістю комплексу маркетингу». Тобто, це підтверджує існування тісного та дуже важливого для будь-якого підприємства зв'язку між образом підприємства у суспільному мисленні та його конкурентними позиціями. У контексті вищезазначеного доцільним вважається надати визначення зв'язку «конкурентоспроможність-імідж». Зв'язок «конкурентоспроможність-імідж» відображає двобічне співвідношення між цими поняттями та являє собою пряму залежність, що вказує на необхідність урахування іміджу у розробці конкурентної стратегії, та урахування конкурентної позиції при створенні компонентів сприятливого іміджу [10].

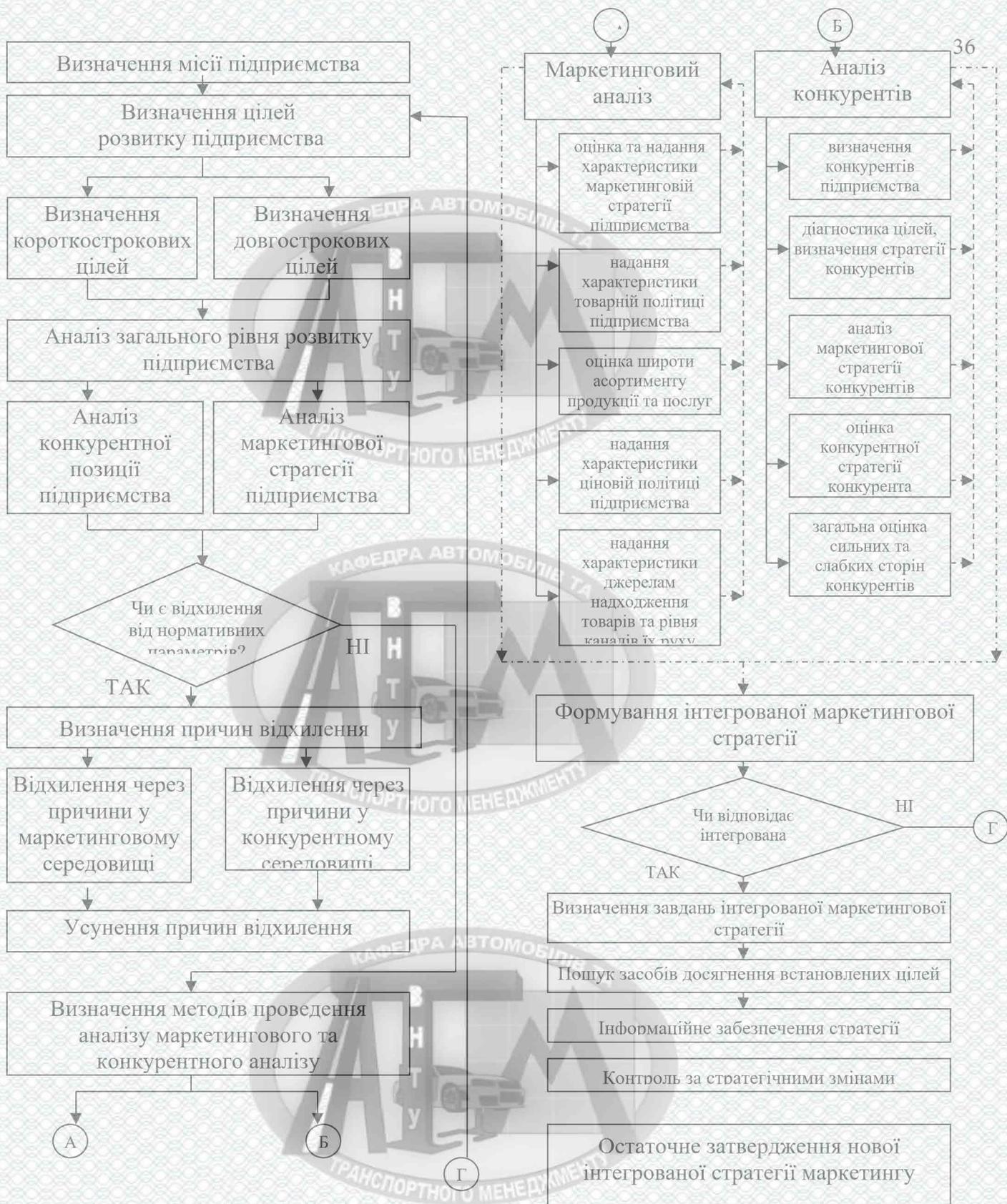


Рисунок 2.4 - Процес інтеграції маркетингової та конкурентної стратегії

Підприємства, що мають сталі конкурентні позиції, і як слідство, привабливий імідж, користуються більшим попитом серед потенційних інвесторів.

Це обумовлено тим, що ці компанії мають усі необхідні чинники створення позитивної репутації (ефективне виробництво, кваліфікований персонал, налагоджені ділові контакти та ін.).

У роботі [11] автор пропонує у загальному вигляді розраховувати іміджеву складову конкурентоспроможності підприємства наступним чином

$$K_{im} = \frac{Q_{ПЗ}}{Q_P}, \quad (2.1)$$

де $Q_{ПЗ}$ – обсяг повторних замовлень у вартісному вираженні, грошові одиниці;
 Q_P – загальний обсяг реалізації.

На сучасному етапі подальшого поступу глобалізаційних процесів у світі великого значення набувають нові підходи до посилення конкурентних позицій підприємств різної сфери діяльності, зокрема сфери автотранспорту. Ситуація на ринку стає дедалі більш напруженою через постійне зростання кількості нових його учасників. Цілком очевидним є той факт, що конкуренція стає все більш напруженою й автотранспортним підприємствам конче потрібно шукати нові, сучасні, а може, навіть, й революційні підходи до підвищення та подальшого укріплення своїх конкурентних позицій.

В епоху інтернаціоналізації виробництва єдиним критерієм його ефективності та затребуваності продукції чи послуг, що пропонуються підприємством, є конкурентоспроможність. Прагнення України увійти до світової та європейської спільноти вимагає від нашої держави нової стратегії щодо удосконалення конкурентних позицій українських підприємств.

На автотранспортному ринку, продукцією якого є перевезення вантажів, діють закони ринкової економіки, що засновані на конкуренції суб'єктів, які пропонують для споживання однорідний продукт.

Конкуренція (від пізно латинського «concurrentia») – це антагоністична боротьба між товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва та збуту

товарів, за отримання найбільшого прибутку. Розподіл «предмета» та «об'єкта» конкуренції вказує на дві сфери впливу в конкурентній боротьбі: товар (предмет) та споживач (об'єкт). Отже, методи конкурентної боротьби та способи оцінки рівня конкуренції є різними.

Проблема конкуренції протягом багатьох років досліджувалася багатьма видатними вченими-економістами, серед яких такі автори, як Кейнс Дж., Курно А., Маркс К., Маршалл А., Портер М., Рікардо Д., Сміт А., Шумпетер Й. та інші. Щодо українських та російських науковців, які вивчали проблеми конкуренції, то серед них можна відзначити Азоєва Г., Єрохіна С., Глущенко В., Діканя В., Єрмоленко М., Єщенко П., Іванова Ю., Фатхутдінова Р., Юданова Д., Шинкаренко В. та ін.

Видатні діячі класичної політекономії, такі як Маркс К., Рікардо Д., Сміт А. постулювали принципи досконалої конкуренції. А вже послідовники неокласичної політекономії, такі, як Кейнс Дж., Курно А., Маршалл А. розглядали у своїх роботах моделі недосконалої конкуренції (монополістична, олігополістична та чиста монополія).

Закон України «Про захист економічної конкуренції» визначає це поняття наступним чином: «Економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою отримання завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість обирати між декількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначити умови обороту товару на ринку».

У роботі [11] автор характеризує поняття конкуренції як «притаманне товарному виробництву змагання між окремими господарськими суб'єктами (конкурентами), зацікавленими в більш вигідних умовах виробництва і збуту товарів». Євдокімов Ф. та Азоєв Г. надають схожі визначення конкуренції, у яких відзначається, що конкуренція – це змагання (суперництво) на будь-якому терені між окремими особами, що зацікавлені у досягненні однієї й тієї ж мети [12].

Сміт А. оцінює конкуренцію, як «чесне, без змови, суперництво, що ведеться між продавцями». Основним методом конкурентної боротьби він вважав зміни цін.

Портер М., видатний професор у галузі управління торгово-промисловою діяльністю Гарвардської школи бізнесу, визначає конкуренцію як динамічний процес, що розвивається, це «ландшафт», який постійно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові напрями маркетингу, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти.

Конкуренція в роботі [13] визначається, як процес «створювального руйнування, коли фірми розробляють інновації, й прагнучи одержати більший прибуток. Саме механізм конкуренції витісняє з ринку підприємства, що використовують застарілі технології». Автор вважає, що конкуренція є силою, яка змушує підприємства вдосконалюватись та переїмати кращі світові досягнення та найефективніші технології. З цих визначень можна зробити висновок про те, що різного роду нововведення та прагнення досконалості в будь якому напрямку господарювання підприємства, мають пріоритетне значення в досягненні гідної конкурентної позиції.

В роботі [14] автор представляє конкуренцію як боротьбу підприємства за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться на доступних підприємству сегментах ринку. Автори зазначають, що «ринкова конкуренція є системою відносин між економічно самостійними виробниками (продавцями) товарів та послуг. Вона має місце лише тоді, коли виробники та продавці здатні реагувати на зміну кон'юнктури ринку, на ті чи інші дії своїх конкурентів. Підприємства вступають у конкурентну боротьбу заради отримання прибутку. Тому ринкова конкуренція ефективна лише тоді, коли товаровиробники та продавці реально зацікавлені у зрості прибутку».

Різноманітність конкурентних відносин здійснюється на трьох рівнях: мікроконкретні види продукції, виробництва, підприємства; міжгалузеві, галузеві корпоративні об'єднання підприємств та фірм горизонтального типу інтеграції; макронародногосподарські комплекси міжгалузевого типу інтеграції та інші [15].

Слід зазначити, що конкуренція є об'єктивною умовою для існування та розвитку ринкової економіки. Вона є «суперництвом» між членами ринку за кращі шляхи збуту власного продукту. І хоча сьогодні конкуренцію вже й не визначають як «суперництво», а, здебільшого, як співпрацю в діях підприємств на ринку, як ідею партнерства бізнесу і органів управління, неможливо заперечувати існування конкурентного середовища і тому підприємства транспортної сфери мають відповідним чином пристосовуватися до умов, що постійно змінюються, та мають коригувати за необхідністю власні методи проведення господарчої діяльності. Інакше кажучи, вищий менеджмент суб'єкту ринку має постійно адекватно оцінювати можливості власного підприємства, їх силу та спрямованість заради досягнення певної місії підприємства.

Конкуренція в економіці має декілька форм, найважливішими з яких є боротьба за ринки збуту, змагальність суб'єктів господарської діяльності за можливість реалізувати свій продукт, задовольнити попит за параметрами якості та ціни товару чи послуги (рис. 1.5).



Рисунок 2.5 – Форми конкуренції

Очевидно, що конкуренція не зводиться лише до суперництва з приводу ринків збуту товарів з метою отримання більш високих прибутків та інших вигод. Інша область функціонування конкуренції – це боротьба за більш вигідні умови виробництва, володіння якими дозволяє товаровиробнику знизити витрати, збільшити прибутковість виробництва, прискорити оборотність капіталу, тобто підвищити та підтримувати на достатньо високому рівні ефективність виробництва. Серед різновидів суперництва за умови виробництва можна виділити наступні: конкуренція за ринки сировини, праці, за фінансові джерела, конкуренція у науково-технічному прогресі, в області методів та форм організації управління.

За характером поведінки продавців конкуренція поділяється на монополію, олігополію, поліполію та монополістичну конкуренцію. При монополії ситуація на ринку залежить лише від поведіння продавця та від реакції споживачів на нього. При олігополії продавець має враховувати реакцію конкурентів на ринку. При поліполії продавець не в змозі передбачити реакцію конкурентів та приймає існуючу ринкову ціну. Якщо при монополістичній конкуренції продавець не може передбачити реакцію конкурентів та обирає ціну, тому що його продукція диференційована, але це не здійснює істотного впливу на його конкурентів.

Конкуренція в залежності від масштабу поділяється на місцеву, регіональну, національну, міжнаціональну та глобальну [15].

Конкуренція за характером цінової конкуренції поділяється на пряму та приховану. При прямій конкуренції підприємство інформує про зниження цін на товари, які випускаються та доступні на ринку. При прихованій – на ринок виводиться новий товар з покращеними властивостями, на який ціна підвищується незначно.

За ступенем диференціації товарів конкуренція може бути гомогенна на гетерогенна. Гомогенна конкуренція – це однорідна конкуренція, що не враховує диференціацію товару. Гетерогенна конкуренція враховує товарну диференціацію, тобто є різнорідною.

Конкуренція розрізняється також і за рівнем складності проникнення в галузь. Відкрита конкуренція не має бар'єрів при входженні в галузь, а функціонування підприємства за умов закритої конкуренції навпаки ускладнено певними перешкодами при вході на ринок. Також необхідно відмітити існування сумлінної та несумлінної конкуренції. Сумлінна конкуренція здійснюється відкрито, з дотриманням чинного законодавства країни та соціально-етичних норм, а несумлінна конкуренція здійснюється на ринку з певними порушеннями законодавства та соціально-етичних норм.

У залежності від отриманих результатів конкуренція може бути реальною та потенційною. Реальна конкуренція є динамічною та стимулюється прагненням отримання надприбутків за рахунок конкурентних переваг. При потенційній конкуренції інтереси виробників розрізнені в просторі та часі.

Конкуренція, як невід'ємна частина ринкових відносин, виконує такі функції, як стимулююча, адаптивна, регулююча, контролююча, об'єднувальна, інноваційна, селективна та розподільча.

Стимулююча функція конкуренції полягає у стимулюванні зниження собівартості споживчих цін та сприяє удосконаленню якісних характеристик продукту. Адаптивна функція полягає у постійному моніторингу дій конкурентів, споживчого попиту та бажань покупців, а також у спостереженні за політичною системою держави та змінами у чинному законодавстві. Регулююча функція полягає у виконанні регуляторних заходів з метою спрямування необхідних ресурсів до місця їх потреби. Контролююча функція полягає у нагляді за виробниками з метою обмеження їх впливу на ціну товару чи послуги. Об'єднувальна функція сприяє об'єднанню у співтовариство компаній, які є конкурентами. Інноваційна функція конкуренції стимулює суб'єкт ринку використовувати у виробництві власного продукту новітні технології. Селективна полягає в тому, що у ході конкурентної боротьби на ринку залишиться лише той виробник, що має найсильнішу конкурентну позицію. Розподільча функція сприяє

раціональному та оптимальному розподілу наявних ресурсів та прибутків підприємства [16].

Проаналізувавши теоретичні аспекти поняття конкуренції, слід зазначити наступне: конкуренція – це процес суперницьких взаємовідносин між підприємствами однієї галузі, метою яких є досягнення кращої конкурентної позиції на ринку за допомогою освоєння та подальшого утримання свого сегменту ринку.

Значне посилення конкуренції, що викликане докорінними змінами в конкурентній боротьбі, обумовило створення нових підходів до вивчення сучасної конкуренції, результатом чого є подальша розробка сучасних положень теорії конкурентоспроможності підприємства.

Сутність поняття конкуренції належним чином проявляється у такій власній значущій характеристиці, як конкурентоспроможність. У сучасних умовах успіх функціонування підприємства на ринку визначається рівнем його конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність є одним з найважливіших елементів категоріального апарату сучасної ринкової економіки. Питання конкурентоспроможності досліджувалося багатьма вченими та має чимало визначень. Множинність трактувань цього поняття обумовлена різноманітними вихідними позиціями вчених-економістів, а також й тим, що у визначеннях в якості виробника розглядаються або окреме підприємство, або галузь, або національна економіка в цілому.

У загальному розумінні конкурентоспроможність є досягненням встановленої мети у певній конкретній сфері діяльності у процесі суперництва з іншими членами ринку або у процесі співпраці та партнерства. У будь-якій сфері діяльності між підприємствами, що випускають на ринок схожий продукт, присутній елемент боротьби та суперництва, і саме на цієї засаді й ґрунтується конкурентоспроможність як така. Мескон М.Х., Альберт М. та Хедоурі Ф. зазначають, що конкурентоспроможним слід вважати таке АТП, яке володіє

вираженою компетентністю, тобто робить щось краще, ніж його конкуренти. Й саме збереження конкурентоспроможності дозволяє АТП приваблювати та зберігати споживачів [17].

Бланк І.А. визначає конкурентоспроможність підприємства як систему оцінних характеристик господарчої діяльності підприємства, що впливають на результати суперництва з іншими підприємствами на споживчому ринку.

Вітчизняні та російські вчені (Шинкаренко В., Фатхутдінов Р., Юданов Д.) створили низку праць, що присвячені розробці питань конкурентоспроможності, методів впливу та регулювання конкурентних відносин, створення сучасних технологій забезпечення конкурентних переваг тощо.

Конкурентоспроможність зазначає здатність підприємства до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Так у роботі [18] автор трактує конкурентоспроможність як здатність конкретного предмету витримати потенційну та/або реальну конкуренцію.

У своїй роботі [19] автор визначає конкурентоспроможність підприємства як комплексну характеристику його діяльності, що заснована на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість сировиною та матеріалами, фінансовий результат діяльності та ін.), та дозволяє визначити сильні сторони підприємства у конкурентній боротьбі та знайти способи досягнення переваг перед конкурентами.

Дементьева А.Г. у визначає конкурентоспроможність як сукупність переваг і здібностей суб'єкта в порівнянні з йому подібними в боротьбі за досягнення мети, характерної для них, в умовах дії законів певного навколишнього середовища.

Градов А.П. тлумачить сенс поняття «конкурентоспроможність» як порівняльну перевагу підприємства по відношенню до інших підприємств даної галузі всередині країни та за її межами.

Павлова В.А. у зазначає, що конкурентоспроможність є економічною категорією, яка передбачає здатність суб'єкта господарської діяльності впливати

на ринкову ситуацію у власних інтересах та спроможність виробляти продукцію, яка задовольняє вимоги споживача при відносно невисокому рівні витрат.

На думку Дробітько Н.А. конкурентоспроможність – це сукупна оцінка конкурентних переваг. Бондаренко Г.С. стверджує, що під поняттям конкурентоспроможності слід розуміти систему взаємозалежних елементів, що складається з внутрішнього середовища підприємства, його споживачів та конкурентів, що об'єднані в єдине ціле для вирішення задачі забезпечення стійких конкурентних позицій, збереження тих конкурентних переваг, що вже існують, та нарощування нових. Автори у роботі пропонують достатньо широке визначення дефініції, що розглядається: «Конкурентоспроможність – комплекс споживчих і вартісних (цінових) характеристик товару, що визначають його успіх на ринку, тобто перевага саме цього товару над іншими в умовах широкої пропозиції конкуруючих товарів – аналогів».

Треба зазначити, що конкурентоспроможність підприємства – це філософія роботи в умовах ринку, яка орієнтується на наступні цінності: розуміння потреб споживача та тенденцій їх розвитку; знання стану та тенденцій розвитку ринку; знання стану оточення та тенденції його розвитку; знання поведінки та можливостей конкурентів [20].

Конкурентоспроможність підприємства, як будь-яке явище, має певні властивості, відмінні якісні риси, що характерні саме цьому поняттю. Порівняльний характер конкурентоспроможності полягає в тому, що конкурентоспроможність не є явищем, яке притаманне конкретному об'єкту і не виступає як його внутрішня характеристика. Тому конкурентоспроможність підприємства має оцінюватися лише шляхом порівняння найвизначніших показників діяльності підприємства.

Така характеристика конкурентоспроможності як динамічність свідчить про те, що рівень конкурентоспроможності підприємства, який був досягнутий у певний період часу, не є довгостроковою характеристикою його ринкової позиції. Протидія конкурентів може призвести до втрати отриманої конкурентної позиції.

Конкурентоспроможність підприємства – багатоаспектне поняття. Тому така характеристика як складність робить наголос на тому, що при дослідженні цього явища необхідно застосовувати комплексний підхід до вивчення всіх напрямків діяльності підприємств-конкурентів (ресурсного потенціалу, маркетингової активності, рівня професіоналізму та компетенції менеджменту).

Функціонування підприємства у сучасних ринкових умовах у першу чергу залежить від вміння вірно визначити та задовольнити потреби споживачів у порівнянні з конкурентами. Реутов В.Е. та Вельгош Н.З. пропонували більш повну класифікацію чинників конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 2.2 – Чинники конкурентоспроможності підприємства

Найменування ознаки	Чинники
За джерелом походження	Чинники оточуючого середовища
	Чинники внутрішнього середовища підприємства
За природою походження	Науково-технічні
	Організаційно-економічні
	Соціально-психологічні
	Екологічні
За тривалістю дії	Політичні
	Постійні
За характером впливу	Епізодичні
	Цілеспрямовані
За спрямованістю впливу	Випадкові
	Стимулюючі
За можливістю регулювання	Стримуючі
	Регулюємі
За характером міжфакторної взаємодії	Нерегулюємі
	Незалежні
За внутрішньою структурою	Взаємопов'язані
	Одиничні (елементарні)
За характером виникнення	Комплексні
	Первинні
За ступенем корисності	Похідні
	Корисні
	Нейтральні
	Шкідливі
	Надлишкові (дублюючі)

Тому сьогодні фінансово-господарська діяльність підприємства пов'язана з вибором та закріпленням долі ринку, формуванням конкурентних переваг

підприємства та їх подальшим утриманням. Вирішувати такі проблеми покликана розробка довгострокової стратегії з забезпечення та підтримки конкурентоспроможності підприємства на ринку товарів та послуг. У цьому полягає стратегічний характер конкурентоспроможності.

При визначенні основних параметрів конкурентоспроможності підприємства та їх взаємодії дуже важливо встановити, які конкретно чинники впливають на конкурентоспроможність підприємства та який механізм цього впливу.

Конкурентоспроможність АТП формується під впливом таких основних факторів: рівень конкурентоспроможності послуги, економічне становище підприємства, рівень впровадження інноваційних технологій у процес надання транспортної послуги; економічна політика країни; рівень конкурентної боротьби в галузі; вплив споживачів; активність конкурентів [21].

Розглянувши теоретичні аспекти поняття конкурентоспроможності необхідно зазначити, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність приймати участь у конкурентній боротьбі, що ґрунтується на визначенні підприємством власних конкурентних переваг, які відповідають сучасним вимогам ринку, з урахуванням зворотних зв'язків зі споживачами послуг.

Крім того, слід відмітити, що всі визначення не розглядають конкурентоспроможність як динамічний показник. Проаналізовані дефініції вказують на конкурентоспроможність підприємства лише в певний момент часу. Тому доцільним буде запропонувати уточнене визначення цього терміну.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства створювати та постійно удосконалювати власні конкурентні переваги протягом всього життєвого циклу з метою забезпечення сильної конкурентної позиції на ринку.

Аналіз трактувань поняття «конкурентоспроможність» дозволив виділити одну спільну рису, що притаманна більшості визначень. Більшість авторів у своїх визначеннях терміну «конкурентоспроможність» наголошують на важливості ролі

певних конкурентних переваг підприємства, які зумовлюють його економічну стійкість у складній конкурентній боротьбі.

Сучасний стан ринкових відносин характеризується швидкими темпами глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу. Набуває все більшого значення конкурентоспроможність країни в цілому, яка, в свою чергу, формується завдяки наявності в державі конкурентоспроможних підприємств з сильними позиціями на ринку. Котлер Ф. дає таке тлумачення: перевага над конкурентами, що досягається за рахунок пропозиції споживачам більш високої цінності або за рахунок більш низьких цін, або за рахунок представлення більших вигід, що виправдовують більш високі ціни.

У роботі [22] автор зазначає, що конкурентна перевага – це перевага, яка досягається, коли компанія використовує маркетингову можливість завдяки випуску більш довершеної продукції, більш низькій ціні, більш розгалуженій мережі розподілення, кращому сервісу та більш широкому асортименту продукції у порівнянні з конкуруючими компаніями.

Головною умовою для досягнення бажаного рівня ефективності функціонування підприємства у будь-якій сфері господарювання є забезпечення його конкурентоспроможності. Практика вказує на те, що таких результатів досягають ті підприємства, що мають сильну конкурентну позицію на ринку.

Конкурентна позиція – сукупність оцінних чинників функціонування підприємства, які впливають на конкурентне становище (на конкурентоспроможність) підприємства на ринку.

Тобто, можна стверджувати, що саме конкурентна позиція підприємства на ринку є головним показником його конкурентоспроможності. Аналіз власної конкурентоспроможності у порівнянні з аналізом конкурентів викликає дещо менші труднощі, тому що сьогодні зібрати та проаналізувати всю необхідну інформацію про конкурентів є дуже складним, майже нездійсненним завданням. Але все ж таки доцільно у процесі визначення власних конкурентних характеристик провести ретельний аналіз поточного стану конкурента, його

потенціалу, стратегії функціонування та розвитку, коротко- та довгострокових цілей підприємства-конкурента, а також його конкурентної позиції на ринку. Тому далі доцільним буде розгляд методів визначення (оцінки) конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів.

В умовах ринкової економіки підприємство має визначати та прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції, ціни на товар чи послугу, постачальників сировини та матеріалів, власну стратегію розвитку та конкурентну позицію у галузі. Такі заходи дозволять топ-менеджменту підприємства чітко усвідомлювати своє місце серед конкурентів на ринку та нададуть змогу вірно визначити власні конкурентні переваги.

У процесі створення сучасного транспортного ринку у зв'язку з конкуренцією між різними видами транспорту автотранспортні підприємства прагнуть зберегти власне положення й отримати власне місце на транспортному ринку країни. З цією метою необхідно вивчити стан потенційних конкурентів і споживачів транспортної продукції.

Аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок про існуючі теоретичні та методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства чи організації.

Такі видатні вчені-економісти, як Котлер Ф., Портер М., Роу А., Зав'ялов П.С., Шинкаренко В.Г. та ін. зробили великий внесок у створення ефективних підходів щодо визначення конкурентоспроможності підприємства.

Сьогодні не існує загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності, тому що в економічній науці не існує єдиного загальноприйнятого тлумачення терміну конкурентоспроможність, і немає загальної думки відносно оптимального набору показників і використання методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. У більшості випадків суб'єкти ринку проводять заходи з визначення конкурентної позиції за власною методикою. Визначення конкурентної позиції підприємства, рівня його конкурентоспроможності, є складною багатofакторною задачею. Остання має за

мету розробку системи показників, що характеризують всі сторони діяльності підприємства, на основі визначення чинників, які здійснюють вплив на його конкурентоспроможність та конкурентну позицію на ринку.

Головною задачею оцінки конкурентоспроможності підприємства є розгляд і визначення всіх факторів, що забезпечують більш високий рівень дослідження конкурентоспроможності підприємства. Оцінка конкурентоспроможності підприємства має базуватися на системному підході, особливістю якого є те, що всі внутрішні та зовнішні елементи системи мають бути досліджені у взаємозв'язку та взаємодії. Система, що має багато зв'язків, формує та виявляє свої властивості лише у процесі взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища. Внутрішнє середовище реагує на дію зовнішнього середовища, розвивається під його впливом, але при цьому зберігає якісну визначеність та властивості, що забезпечують відносну стійкість та адаптивність функціонування системи. Без взаємодії з зовнішнім середовищем підприємство буде не в змозі функціонувати та забезпечувати власну конкурентоспроможність.

При застосуванні системного підходу до дослідження конкурентоспроможності підприємства формуються параметри входу та виходу внутрішнього середовища. При визначенні параметрів входу найважливішими чинниками є ресурси. Потреби у ресурсах прогнозуються після вивчення організаційно-технічного рівня підприємства, тобто його внутрішнього середовища, можливостей їх освоєння та задоволення потреб. Важливим комунікаційним каналом від зовнішнього середовища (споживачів) до виробника та постачальників ресурсів є зворотній зв'язок. При зміні вимог споживачів до продукту підприємства, при появі конкурентів та нового продукту на ринку, «вхід» системи має відреагувати на ці зміни та внести відповідні зміни в параметри функціонування внутрішнього середовища. Таким чином, внутрішнє середовище залежить від трьох основних елементів системи: «входу», «виходу» та зовнішнього середовища в цілому.

Для забезпечення конкурентоспроможності продукту підприємства необхідно дотримання таких вимог: відповідність маркетингових досліджень сучасному рівню та світовим досягненням; вхід системи має забезпечувати створення конкурентоспроможних товарів та послуг; зацікавленість зовнішнього середовища у розвитку систем та сприяння нормальному перебігу процесів у внутрішньому середовищі; адаптивність внутрішнього середовища системи до входу та до зовнішнього середовища в цілому.

2.2 Структура процесу оцінки конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика» в умовах конкурентного середовища

При дослідженні та оцінці зовнішнього середовища підприємства, тобто його конкурентного середовища, необхідно оцінити: фактори конкурентного середовища; рушійні сили ринку; стан конкурентного середовища. При оцінці факторів конкурентного середовища доцільно використовувати модель Портера М. [6], яка є дієвим інструментом при систематичному діагностуванні конкурентних сил, що впливають на ринок, та при визначенні ступеню впливу кожної з них. Інтенсивність конкуренції необхідно оцінювати за допомогою трьох агрегованих показників: характер розподілу ринкових часток між конкурентами, рентабельність ринку та темпи його зросту. Характер розподілу ринкових часток між конкурентами визначається за допомогою розрахунку та оцінки таких показників, як чотиридольний показник концентрації ($CR4$), індекс Герфіндала-Гіршмана, індекс Розенблота, інтенсивність конкуренції, що розрахована на основі оцінки ступеня схожості часток конкурентів. Ці показники у підсумку дозволяють розрахувати узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції на основі середньої геометричної.

Характер розподілу ринкових часток визначається за наступними показниками:

Чотиридольний показник концентрації (CR_n) визначається по формулі

$$CR = \frac{OP_1 + OP_2 + \dots + OP_n}{OP}, \quad (2.2)$$

де OP_i – обсяг реалізації i -го підприємства;

n – кількість підприємств;

OP – загальний обсяг продаж на ринку.

Індекс Герфіндала-Гіршмана (In) визначається по формулі

$$In = \sum D_i^2, \quad (2.3)$$

де D_i – доля i -го підприємства у загальному обсягу продажів на ринку.

Ця методика дозволяє виділити ряд стандартних станів суб'єктів ринку за характером розподілу часток ринку (аутсайтери; із слабкою, середньою і сильною конкурентною позицією; лідери). Величина зміни ринкової частки дозволяє визначити певні групи господарюючих одиниць. Перехресна класифікація розміру часток і їх динаміки надає можливість побудови конкурентну карту ринку, за допомогою якої можливим є встановлення місця досліджуваного суб'єкта в структурі ринку, ступінь домінування на ринку, особливості розвитку конкурентної ситуації. Критерієм конкурентоспроможності в рамках даної моделі є завоювання найбільшого конкурентного статусу на ринку в процесі конкурентного суперництва. Широке вживання ринкової частки в оцінці конкурентоспроможності стримується цілями оцінки, оскільки, керуючись часткою ринку, досить складно розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності. Вона дозволяє лише об'єктивно зареєструвати ті або інші зміни в конкурентній позиції, але не дозволяє розглянути причини таких змін, тим більше виробити заходи реагування. Крім того, даний показник не відображає всіх вимог, що висуваються до оцінки різними групами.

Індекс Розенблюта (I_r) визначається по формулі

$$I_r = \frac{1}{2 \sum (i \cdot D_i) - 1}, \quad (2.4)$$

де i – ранг підприємства у залежності від тієї долі, що він займає на ринку;

D_i – доля i -го підприємства у загальному обсягу продажів на ринку.

Інтенсивність конкуренції, що розрахована на основі оцінки ступеню схожості часток конкурентів (U_d)

$$U_d = 1 - \frac{\sqrt{(1/n) \sum (D_i - D_{cp})^2}}{D_{cp}}, \quad (2.5)$$

де D_i – доля i -го підприємства у загальному обсягу продажів на ринку;

n – кількість підприємств;

D_{cp} – середнє значення D_i .

Показник інтенсивності конкуренції, що враховує рентабельність ринку (U_p) визначається по формулі

$$U_p = 1 - P / OP, \quad (2.6)$$

де P – прибуток, що отриманий підприємствами на даному ринку;

OP – загальний обсяг продаж на ринку.

Темп росту ємності ринку (U_{TP}) визначається по формулі

$$U_{TP} = \frac{140 - T_p}{70}, \quad (2.7)$$

де T_p – річний темп росту обсягів продаж на ринку.

Узагальнений показник інтенсивності конкуренції (U_k) визначається по формулі

$$U_k = \sqrt[3]{U_d \cdot U_{TP} \cdot U_P}, \quad (2.8)$$

Критерієм конкурентоспроможності в рамках даної моделі є завоювання найбільшого конкурентного статусу на ринку в процесі конкурентного суперництва. Широке вживання ринкової частки в оцінці конкурентоспроможності стримується цілями оцінки, оскільки, керуючись часткою ринку, досить складно розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності. Вона дозволяє лише об'єктивно зареєструвати ті або інші зміни в конкурентній позиції, але не дозволяє розглянути причини таких змін, тим більше виробити заходи реагування. Крім того, даний показник не відображає всіх вимог, що висуваються до оцінки різними групами користувачів.

Другим заходом з дослідження та оцінки зовнішнього середовища підприємства є аналіз рушійних сил ринку, що визначає які зміни стануться в системі конкурентних сил – яка з них стане сильнішою, а яка навпаки. Рушійні сили ринку охоплюють: швидкий або повільний зріст довгострокового попиту, зміни в параметрах попиту та засобах використання продукту, впровадження нових продуктів, інновації, маркетингові інновації, вхід та вихід відомих підприємств, розповсюдження ноу-хау, зміни у витратах та ефективності, зміни споживчих переваг диференційованого продукту, зміни у державній політиці та регулюванні, зменшення невизначеності та ризику. Третім, завершальним заходом з оцінки зовнішнього середовища та факторів конкурентного середовища підприємства є визначення конкурентної позиції підприємства. Отримані дані дозволяють побудувати матрицю, у якій виділяється три області: область найбільшої сприятливості відповідає сильній конкурентній позиції підприємства; область середньої сприятливості відповідає середній конкурентній позиції підприємства; область найменшої сприятливості відповідає слабкій конкурентній позиції

підприємства (рис. 2.6). Після проведення дослідження зовнішнього середовища підприємства необхідно вивчити внутрішній стан підприємства, а саме його конкурентоспроможність. Конкуренція, як невід'ємний елемент ринкової економіки обумовлює мотивацію оцінки конкурентоспроможності власного підприємства та дослідження діяльності конкурентів з метою підвищення власної конкурентоспроможності підприємства, ефективності його діяльності та забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку. Тому далі необхідно розглянути деякі існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів.

Середовище		Вплив рушійних сил		
		Слабкий 3	Середній 6	Сильний 9
Вплив конкурентного середовища	Сприятливе 3			
	Нейтральне 6			
	Несприятливе 9			

-  - сильна конкурентна позиція;
-  - середня конкурентна позиція;
-  - слабка конкурентна позиція

Рисунок 2.6 – Матриця оцінки конкурентної позиції досліджуваних груп підприємств

Іванов Ю.Б. в роботі [21] пропонує всі існуючі методи щодо визначення конкурентоспроможності поділяти на шість груп, які запропоновані нижче:

- методи, які ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг;

- методи, які базуються на теорії рівноваги підприємства та галузі;
- методи, засновані на теорії якості товару;
- матричні методи оцінки конкурентоспроможності;
- методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;
- інтегральні методи.

Серед основних методичних підходів до аналізу конкурентоспроможності підприємства слід виокремити наступні :

- горизонтальний (подовжній) метод або аналіз тенденцій, при якому показники порівнюються з аналогічними за інші періоди;
- вертикальний (глибинний) аналіз, при якому досліджується структура показників шляхом поступового переходу на більш низькі рівні деталізації;
- факторний аналіз – аналіз впливу окремих елементів конкурентоспроможності підприємства на загальні економічні показники;
- порівняльний аналіз – порівняння показників, що досліджуються, з аналогічними середньо галузевими або з аналогічними показниками основних конкурентів.

Автор умовно виокремлює наступні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства:

- кількісні методи, тобто методи оцінки за долею ринку, за конкурентоспроможністю продукції, за показниками стану підприємства, індексний метод та ін.;
- якісні методи (Метод Мак-Кінзі 7S (матриця Мак-Кінзі), *SWOT*-аналіз, метод Boston Consulting Group та ін.);
- змішані методи, наприклад, метод *SPACE* (оцінка стратегічних позицій підприємства), метод профілів, метод *General Electric* та ін.

У якості основного методологічного інструмента дослідження пропонують використовувати *SWOT*-аналіз. Сутність такого аналізу полягає у визначенні сильних та слабких сторін діяльності підприємства, а також у діяльності його суперників, визначення власних порівняльних переваг у конкурентній боротьбі.

SWOT-аналіз передбачає аналіз зовнішнього оточення і його порівняння з внутрішніми можливостями підприємства. Даний метод стосовно дослідження конкурентів включає такі елементи:

- виявлення структури споживчих переваг (нові можливості);
- оцінку передбачуваних дій конкурентів стосовно використання нових можливостей (загрози);
- визначення цілей щодо реагування на загрози і можливості, які з'являються;
- вивчення сильних і слабких сторін конкурентів і власного підприємства в основних аспектах господарської діяльності.

Модель *Boston Consulting Group* допомагає класифікувати кожне підприємство за рівнем ринкового зростання і частиною ринку, яку воно займає, в залежності від стадії життєвого циклу. Переваги цього методу полягають у тому, що за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації метод дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки; модель використовується для дослідження взаємозв'язку між діловими одиницями, що входять в організацію, а також їх довгострокових цілей; модель може бути основою для аналізу різних стадій розвитку ділової одиниці (бізнесу) і відповідно до аналізу відмінності її потреб на різних етапах розвитку. До недоліків методу можна віднести те, що він виключає проведення аналізу причин і ускладнює розробку управлінських рішень; надмірну увагу приділяє потокам готівки, тоді як для організації не менш важливим показником є ефективність інвестицій. Цей метод має за мету дуже інтенсивне зростання і залишає без уваги можливості оздоровлення бізнесу, покращання методів управління.

PIMS-аналіз встановлює вплив трьох груп факторів: конкурентної позиції з урахуванням сегменту ринку, який займає підприємство; структури виробництва з урахуванням інтенсивності інвестицій і продуктивності праці; відносної привабливості ринку і переваг споживачів.

За допомогою системи „4 P” можна порівняти власні показники діяльності підприємства з аналогічними показниками конкурентів. Аналіз проводиться за

наступними напрямками: product (продукт, товар); price (ціна); place (місце, збут, розподіл); promotion (просування) .

Достатньо розповсюдженим підходом до визначення конкурентоспроможності підприємства є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності за допомогою метода теорії бажаності. Загальний показник конкурентоспроможності (K) підприємства розраховується у вигляді середньої геометричної зваженої:

$$K = \sqrt{(a_1+a_2+\dots+a_n)} e_1^{a_1} \cdot e_2^{a_2} \cdot \dots \cdot e_n^{a_n}, \quad (2.9)$$

де a_1, a_2, \dots, a_n – коефіцієнти вагомості показників ефективності діяльності підприємства;

e_1, e_2, \dots, e_n – часткові показники ефективності діяльності підприємства;

n – кількість показників ефективності діяльності підприємства .

При розрахунках враховується велика кількість чинників, що впливають на конкурентну позицію підприємства. Однак, за думкою авторів , ця методика не позбавлена суб'єктивізму, так як кількісний показник спочатку суб'єктивно переводиться у якісний, а потім за шкалою Харрінгтона знову у кількісний. Крім того, якщо підприємство має абсолютно неприйнятний критерій за будь-який показником, то йому надається нульове значення функції бажаності. В такому випадку через рівність нулю часткової функції бажаності рівень конкурентоспроможності також дорівнюватиме нулю. Також у роботі представлений інтегральний показник конкурентоспроможності, що виражений у наступному вигляді:

$$K = \sum_{i=1}^n W_i H_i, \quad (2.10)$$

де H_i – часткові показники конкурентоспроможності окремих сторін діяльності підприємства загальним числом N ;

W_i – вагомість окремих факторів у загальній сумі.

Павлова В.А. пропонує наступний інтегральний показник конкурентоспроможності

$$Ki = K_{\Phi} \cdot V_{\Phi} + K_B \cdot V_B + K_M \cdot V_M + K_O \cdot V_O, \quad (2.11)$$

де K_{Φ} , K_B , K_M , K_O – коефіцієнти конкурентоспроможності за відповідними блоками фінансового, виробничого маркетингового, організаційного потенціалу та менеджменту;

V_{Φ} , V_B , V_M , V_O – коефіцієнти вагомості кожного блоку.

Отриманий за вищевказаною формулою показник є інтегральною чисельною характеристикою конкурентоспроможності. Чим вище значення Ki , тим вище конкурентоспроможність підприємства. Запропонована методика є досить простою у використанні, спирається на статистичні методи екстраполяції і зручна для розуміння.

До переваг цього методу можна віднести те, що інтегральний показник охоплює всі найважливіші показники (аспекти) діяльності підприємства. Але треба зазначити, що при розрахунку цього показника широкого використання набув метод експертних оцінок. Дуже активне застосування думок експертів викликає певні сумніви через різність рівнів професійної підготовки фахівців.

Існує ще багато методів оцінки та діагностики конкурентного становища підприємства на ринку. Серед них метод *LOTS*, *PEST*-аналіз, *GAP* - аналіз, аналіз конкурентоспроможності за системою 1111-5555, багатокутник конкурентоспроможності, модель зростання товару-ринку Ансоффа І. та ін. .

Існуючі методи оцінки мають ряд недоліків, що пов'язані з не достатньою їх пристосованістю до практичного застосування через складність аналізу чинників, що здійснюють вплив на конкурентну позицію підприємства та через відсутність механізму визначення та врахування цих чинників.

Конкурентоспроможність підприємства є відносною категорією, яка віддзеркалює відмінності у процесі розвитку досліджуваного підприємства від підприємств-конкурентів. Ці відмінності полягають у рівнях задоволення суспільства продуктом підприємства та ефективності економічної діяльності, тобто мається на увазі співставлення конкурентних позицій декількох підприємств на одному ринку. Конкурентоспроможність залежить від об'єкта порівняння, а також від тих чинників, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності.

Конкуренція як необхідний елемент ринкової економіки зумовлює мотивацію дослідження діяльності конкурентів з метою підвищення конкурент. У сучасних умовах процес збору необхідної та достовірної інформації про діяльність конкурента є достатньо складним. Але, незважаючи на це, для побудови власної стратегії діяльності слід якомога детальніше вивчити існуючий стан конкурента. Необхідним є визначення його конкурентної позиції, короткотермінових та довготермінових цілей, потенціалу та ін.

Досить часто використовується функціональний підхід до оцінки потенціалу підприємства-конкурента. Об'єктами аналізу є аналогічні фактори, що й при аналізі внутрішнього середовища підприємства. Це виробництво, маркетинг, система розподілу, дослідження і розробки, система управління, кадри, фінансовий стан.

Майкл Портер у стверджує, що для ефективного аналізу діяльності конкуруючого суб'єкта необхідний великий обсяг інформації, що у більшості випадків є недоступною для сторонніх осіб. Автор пропонує схему, за якою вся необхідна для аналізу діяльності конкурентів інформація представлена у чотирьох елементах, які аналізуються на основі характеру реакції конкурентів на ці елементи. Схема дослідження економічної активності конкурентів наведена на рисунку 2.7.



Рисунок 2.7 – Елементи (компоненти) аналізу діяльності конкурентів

Існує три типи конкурентної поведінки суб'єктів ринкових відносин. Виявивши тип поведінки того чи іншого конкурента, можна більш ефективно досліджувати його діяльність.

Креативна поведінка. Якщо підприємство обирає цей тип поведінки, то його дії будуть направлені на створення нових компонентів ринкових відносин, які здатні забезпечити перевагу над суперниками. Це може бути нова продукція (товари). Пристосовницька поведінка характеризується невпевненістю у своїх інноваційних можливостях і, як слідство - повторення успіхів суперників.

Гарантуюча поведінка. Якщо підприємство дотримується такого типу поведінки, то воно спрямовує власні дії на підвищення якості продукції, надання додаткових послуг, без урахування новітніх досягнень.

Якщо тип поведінки конкурента та його цілі відомі, то можна зробити висновок про сучасний стан підприємства-конкурента. При наявності такої інформації можна припустити подальші дії суперника щодо змін у власній поточній стратегії. Існують такі загальні стратегічні підходи:

– найменші сукупні витрати – вибір цієї стратегії вимагає наступального впровадження виробничих потужностей ефективних за масштабом, енергійного зменшення витрат завдяки досвіду, політиці економії та контролю за витратами, мінімізації витрат на досіл дно-конструкторську діяльність, сервіс, рекламу тощо;

– диференціація – диференціація продукту чи послуги підприємства у вигляді пропозиції такого продукту, що сприймається в межах галузі як унікальний. При виборі цієї стратегії зменшення витрат не є першочерговою стратегічною метою;

– зосередження – це стратегія зосередження на конкретній визначеній групі покупців, сегменті чи товарній номенклатурі, або на географічному ринку.

Майкл Портер у визначає поточну стратегію підприємства-конкурента як оперативну програму, що розроблена для кожного функціонального підрозділу компанії і для кожного способу координації цих функціональних підрозділів.

Щодо припущень конкурентів, то М. Портер визначає дві їх категорії: коли конкурент проводить власну оцінку себе; припущення конкурента щодо галузі та тих, підприємств, що також діють в цій галузі.

Кожне підприємство має діяти у відповідності з певними оцінками тих обставин та умов, в яких воно функціонує.

Далі, за Портером, процес аналізу конкурентів полягає у визначенні їх можливостей. Це можна зробити шляхом вивчення сильних та слабких сторін конкурента, шляхом вивчення загрозливих чинників та можливостей. Треба зазначити, що всі кінцеві висновки по складовим аналізу проводяться через характер реакції на них конкурентів.

Для визначення конкурентних позицій підприємств Азоев Г.Л. пропонує використання конкурентної карти ринка. Вона ґрунтується на динамічному аналізі величини ринкової частки підприємств-конкурентів. Дослідження їх діяльності проходить у такі етапи: діагностика цілей та намірів конкурентів; аналіз частки ринку конкурентів; вивчення прийомів та методів реалізації товарної політики конкурентів; дослідження динаміки цін конкурентів; аналіз організації збутової мережі конкурентів та тих засобів, що використовуються для стимулювання реалізації; оцінка фінансової стабільності конкурентів; побудова конкурентної карти ринка.

Аналіз діяльності конкурентів за наведеною вище схемою дозволяє більш точно визначити такі важливі показники функціонування конкурентів, як доля

ринку підприємства-конкурента, його цінова та збутова політика, загальний фінансовий стан.

Філіп Котлер [5] пропонує з метою аналізу конкурентів проводити вибір тих суперників, яких необхідно атакувати та тих, яких слід уникати у процесі економічної діяльності. Таким чином, процес аналізу конкурентів проходить наступні стадії: виявлення конкурентів компанії; визначення цілей конкурентів; встановлення стратегій конкурентів; оцінка сильних та слабких сторін конкурентів; оцінка спектра можливих реакцій конкурентів; вибір конкурентів, яких слід атакувати та яких слід уникати. Пропонується представити процес аналізу конкурентів у наступній формі (рис. 2.8).

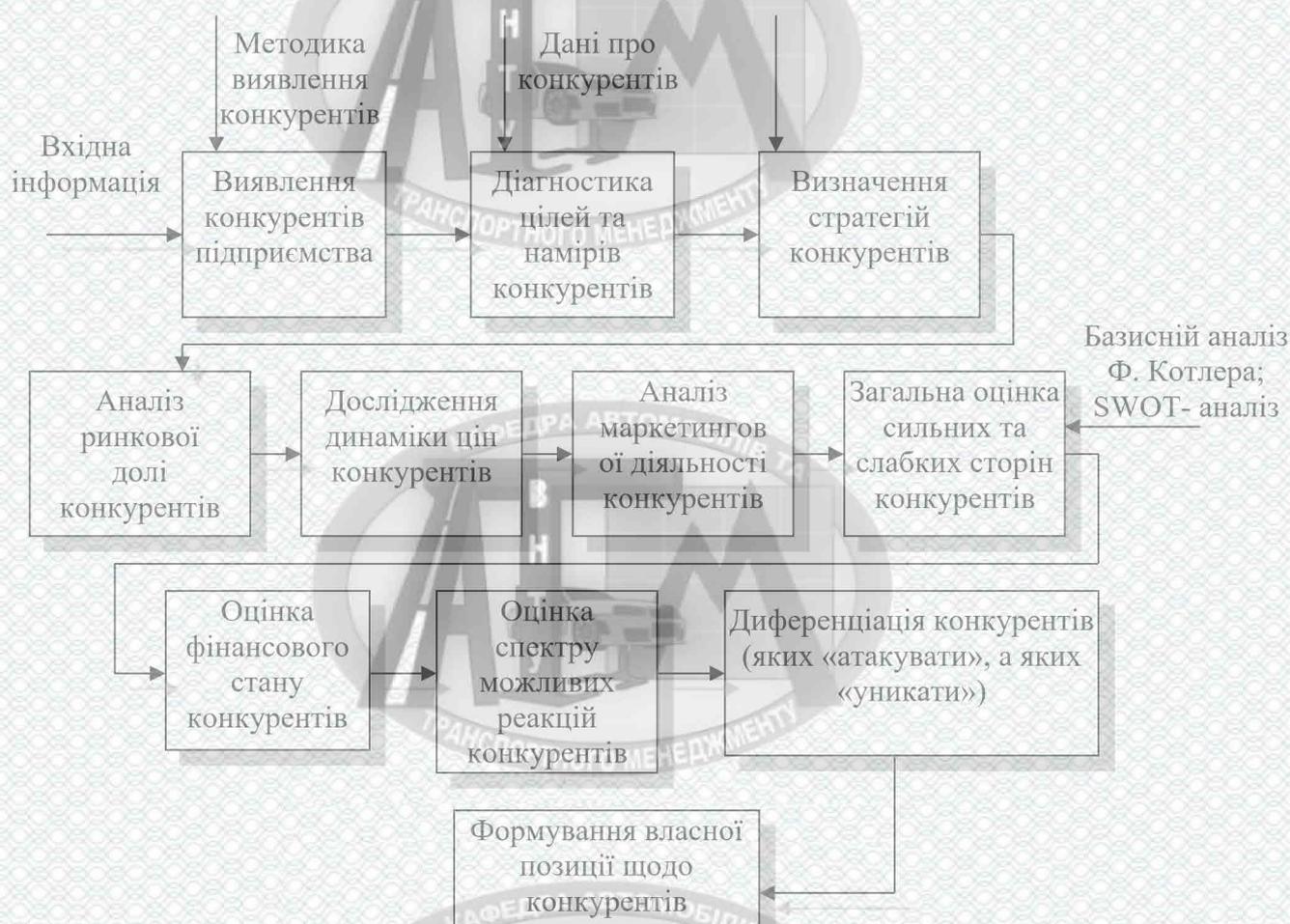


Рисунок 2.8 – Процес аналізу конкурентів

Така схема представлення аналізу конкурентів пропонує більш широкий підхід до здійснення цього процесу.

Автор у роботі пропонує оцінювати конкурентоспроможність за такими показниками, як доля ринку підприємства, показники інноваційної діяльності підприємства, маркетингова діяльність, виробничі показники, рівень участі у зовнішньоекономічній співпраці, а також фінансові показники підприємства.

Фатхутдінов Р.А. [20] зазначає, що оцінка конкурентоспроможності організації має базуватися на основі двох показників:

- інтегральний показник конкурентоспроможності товарів організації;
- стійкість (ефективність) функціонування організації.

Для методики оцінки конкурентоспроможності організації Фатхутдінов Р. А. наводить наступні пропозиції:

- рівень конкурентоспроможності розраховувати як середньозважену величину по показниках конкурентоспроможності конкретних товарів на конкретних ринках;
- окремо проводити аналіз ефективності діяльності організації виходячи з конкурентоспроможності та ефективності кожного товару на ринку;
- окремо розраховувати показник стійкості функціонування організації;
- прогнозувати вищезазначені комплексні показники мінімум на п'ять років.

Вважається за доцільне зазначений вище перелік пропозицій інтегрувати в єдиний методичний підхід, у якому всі його елементи є взаємопов'язаними. Це надасть змогу уникнути розходжень у трактуванні отриманих результатів.

Автори зазначають, що для більш однозначної оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідний комплексний підхід, у відповідності до якого аналіз конкурентів має враховувати у собі наступні напрями:

- факторний аналіз конкурентоспроможності, який передбачає дослідження інтенсивності конкуренції на ринку; загрози з боку нових конкурентів; конкурентної сили постачальників; конкурентної сили споживачів; загроз з боку товарів – субститутів (п'яти конкурентних сил за Майклом Портером). Факторний

аналіз відіграє корисну роль у більш чіткому уявленні ситуації ухвалення рішення. Він дозволяє, виходячи з аналізу статистичних даних, виявити найважливіші фактори, які визначають основні тенденції розвитку ситуації, та їх порівняльну вагомість;

– дослідження маркетингової активності підприємств-конкурентів шляхом використання сучасної маркетингової концепції «5р». при цьому цей п'ятий елемент передбачає оцінку конкурентоспроможності управлінського персоналу, ефективності його роботи;

– оцінка слабих та сильних сторін конкурентів за допомогою *SNW* – аналізу. *SNW* – це аббревіатура трьох англійських слів: *S* – сильна позиція; *N* – нейтральна позиція; *W* – слаба позиція. Виявлені у результаті такого аналізу сильні сторони є основою для побудови унікальної конкурентної переваги, а слабкі сторони пояснюють причини конкурентних невдач підприємства. Такі слабкі сторони необхідно ліквідувати, або хоча б нейтралізувати.

Слід відзначити необхідність використання методу експертних оцінок у процесі визначення конкурентоспроможності підприємства, бо при вирішенні складних проблем один фахівець не в змозі врахувати всі фактори і взаємозв'язки між ними.

Якщо узагальнити вищевказані підходи до вивчення конкурентів підприємства, то можна відзначити певні спільні риси. Вони полягають у тому, що всі наведені способи проходять у три етапи:

– етап попереднього аналізу, тобто виявлення конкурентів, визначення їх цілей та задач та інші;

– аналітичний етап, на якому аналізуються сильні та слабкі сторони підприємства-конкурента, ринкова доля, стратегія конкурента та інші фактори;

– заключний етап, на якому підсумовується вся зібрана та проаналізована інформація щодо діяльності підприємства – конкурента та робиться відповідний висновок;

Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності організацій дозволяє відзначити, що стосовно організацій сфери послуг, якими є автотранспортні підприємства, є обмежена кількість методик їх розрахунків, які до того ж володіють певними недоліками, що утрудняють їх практичне використання. Недосконалість існуючих методик може вводити в оману управлінський апарат організації, який в свою чергу, керуючись результатами оцінки конкурентоспроможності, може приймати неадекватні управлінські дії. Як наслідок, прорахунки в управлінні можуть не тільки не сприяти підвищенню конкурентоспроможності організації, але і знизити її рівень.

Оцінка конкурентоспроможності організації передбачає об'єктивне виявлення чинників і характеру їх впливу на конкурентоспроможність, що дозволить визначити сильні і слабкі сторони організації, запропонувати заходи щодо підвищення її конкурентоспроможності. Оцінка останньої необхідна як для констатації того положення, в якому в даний момент часу знаходиться організація, так і, що більш важливо, для управління різними її параметрами з метою досягнення вагоміших конкурентних переваг.

При оцінці конкурентоспроможності організації необхідно вирішити наступні завдання: виявити внутрішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність організації; визначити характер впливу даних чинників на конкурентоспроможність організації в цілому; визначити показники, що характеризують дані чинники; розрахувати на основі даних показників інтегральний показник конкурентоспроможності організації; на основі аналізу інтегрального і часткових показників запропонувати заходи щодо управління конкурентоспроможністю організації з метою підвищення її рівня.

Оцінка конкурентоспроможності організації є складним завданням, що зв'язано з урахуванням, по-перше, великої кількості різнорідних чинників, по-друге, певних кваліметричних вимог, що забезпечують ефективність оцінки.

Маючи за основу інформацію про наявність та особливості конкурентів, підприємство може розробляти інтегровану маркетингову стратегію конкуренції.

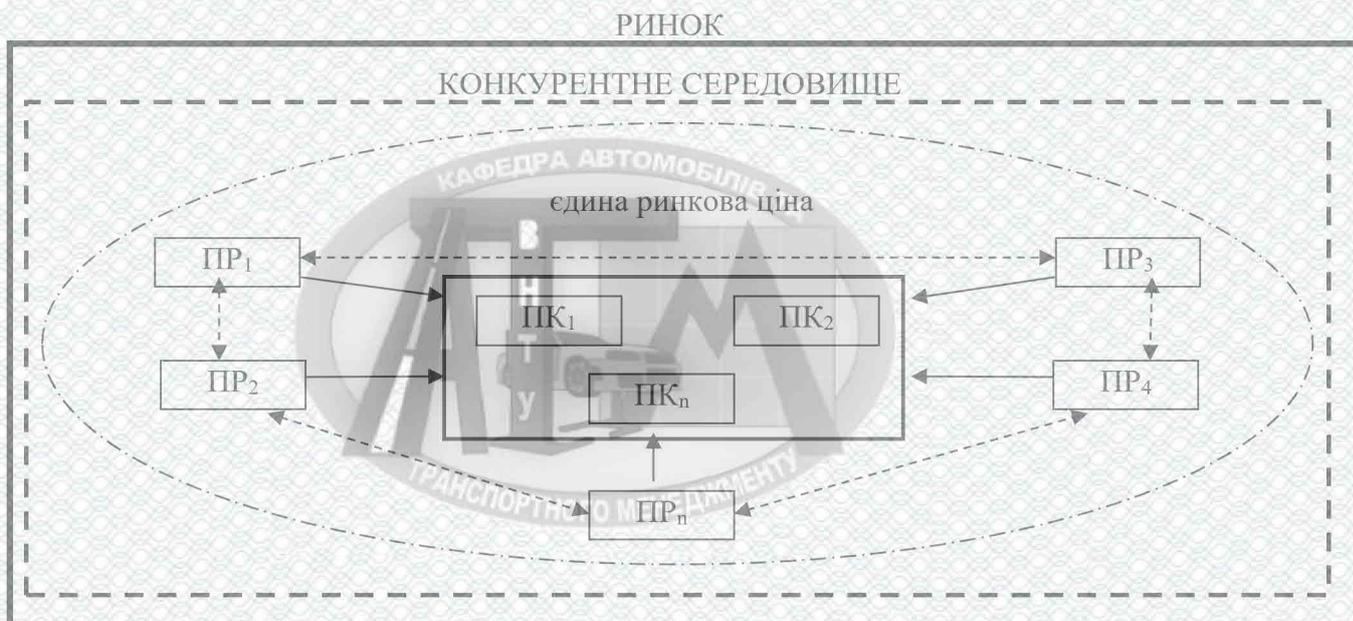
Треба зазначити, що існує нерозривний зв'язок між конкурентоспроможністю підприємства та ефективністю використання маркетингу і його інструментів. Якщо підприємство ефективно використовує у своїй діяльності принципи та методи маркетингу, то це підприємство має більше реальних шансів на виживання у сучасних умовах та на утримання сильної конкурентної позиції протягом якомога більшого періоду часу [14].

Зв'язок між конкурентоспроможністю підприємства та маркетинговими інструментами відіграє одну з надвисоких ролей у процесі здійснення економічної діяльності суб'єктами бізнесу. Тому доцільно розглянути поняття маркетингу та його складових з метою визначення елементів інтегрованої маркетингової стратегії, що спрямована на досягнення стійкої конкурентної позиції на ринку.

Економічна теорія виділяє чотири типи ринків, кожний з яких ставить власні проблеми у області маркетингу та конкуренції.

Першим типом є ринок з чистою конкуренцією. Ринок з чистою конкуренцією (рис. 2.9) складається з великої кількості продавців та покупців певного схожого товару. Жоден з покупців та продавців не здійснює відчутного впливу на рівень поточних ринкових цін на товар. Продавець не в змозі встановити ціну, що є вищою за ринкову, так як покупці можуть вільно придбати товар, що їх цікавить, за ринковою ціною у іншого продавця. Відповідно, продавці не будуть встановлювати й ціну, що є нижче за ринкову, так як зможуть продати свій товар за існуючою ціною. На таких ринках продавці не витрачають багато часу на розробку стратегії маркетингу, через те, що доки ринок залишається ринком чистої конкуренції, роль маркетингових досліджень, роль діяльності з розробки товарів, цінової політики, стимулювання збуту, реклами паблік рилейшнз та інших маркетингових заходів мінімальна.





$PR_{1, 2, \dots, n}$ – продавці на ринку;

$PK_{1, 2, \dots, n}$ – покупці товару чи послуги;

$PR_{1, 2, \dots, n}$ – продавці на ринку;

—————> – дії продавців щодо залучення покупців;

- - - - -> – конкурентні відносини (зв'язки) між підприємствами-конкурентами.

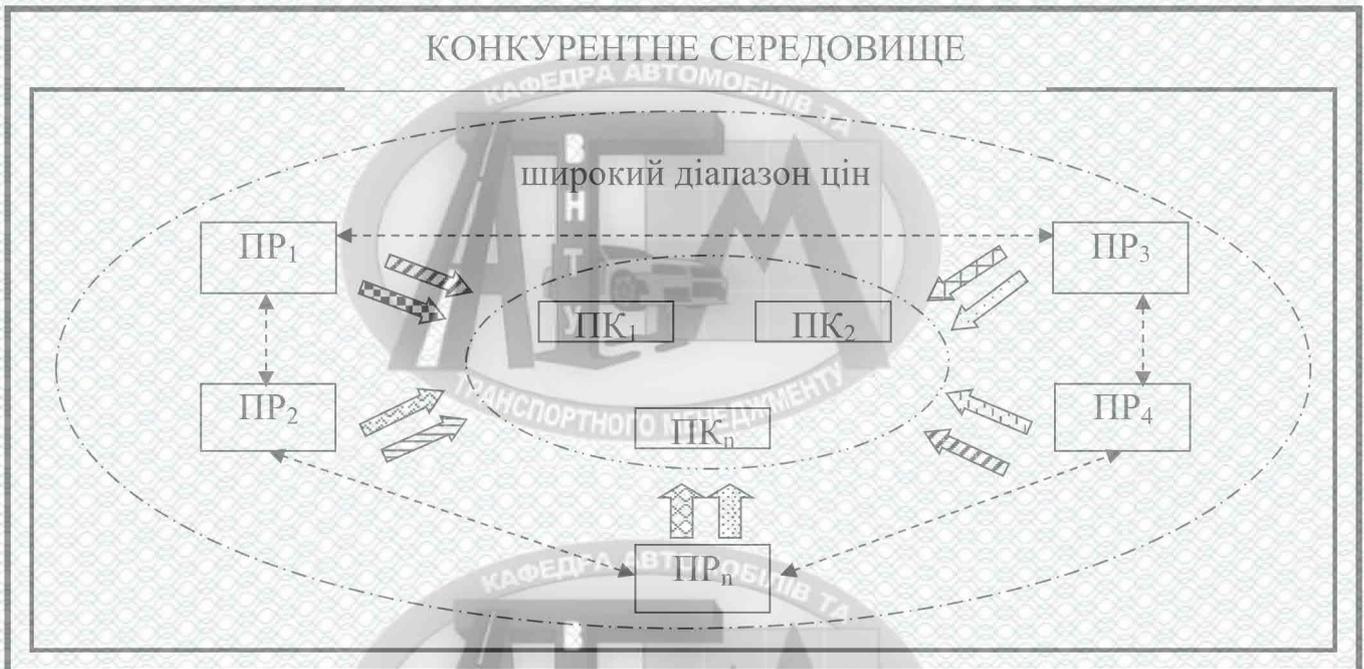
Рисунок 2.9 - Конкурентне середовище за умови ринку з чистою конкуренцією

Ринок з монополістичною конкуренцією (рис. 2.10) складається з великої кількості покупців та продавців, які укладають угоди на придбання та продаж товарів не за єдиною ринковою ціною, а в широкому діапазоні цін.

Наявність широкого діапазону цін зумовлена здатністю продавців запропонувати клієнтам (покупцям) різні варіанти товарів. Реальний зразки товарів можуть відрізнятися один від одного корисними властивостями, якістю, зовнішнім оформленням. Також певні відмінності можуть бути й у послугах, що супроводжують товар. Покупці бачать різницю у пропозиції та готові платити за товар різну ціну. З метою досягнення певних відмінностей продавці намагаються розробити різні пропозиції для різних споживчих сегментів та досить інтенсивно використовують практику присвоєння товарам різного роду марочних назв, реклами та інших способів просування товарів.

У зв'язку з наявністю великої кількості конкурентів, стратегії їх маркетингу здійснюють менший вплив на кожне окреме підприємство, ніж за умови олігополістичного ринку, особливості якого будуть розглянуті нижче.

РИНОК

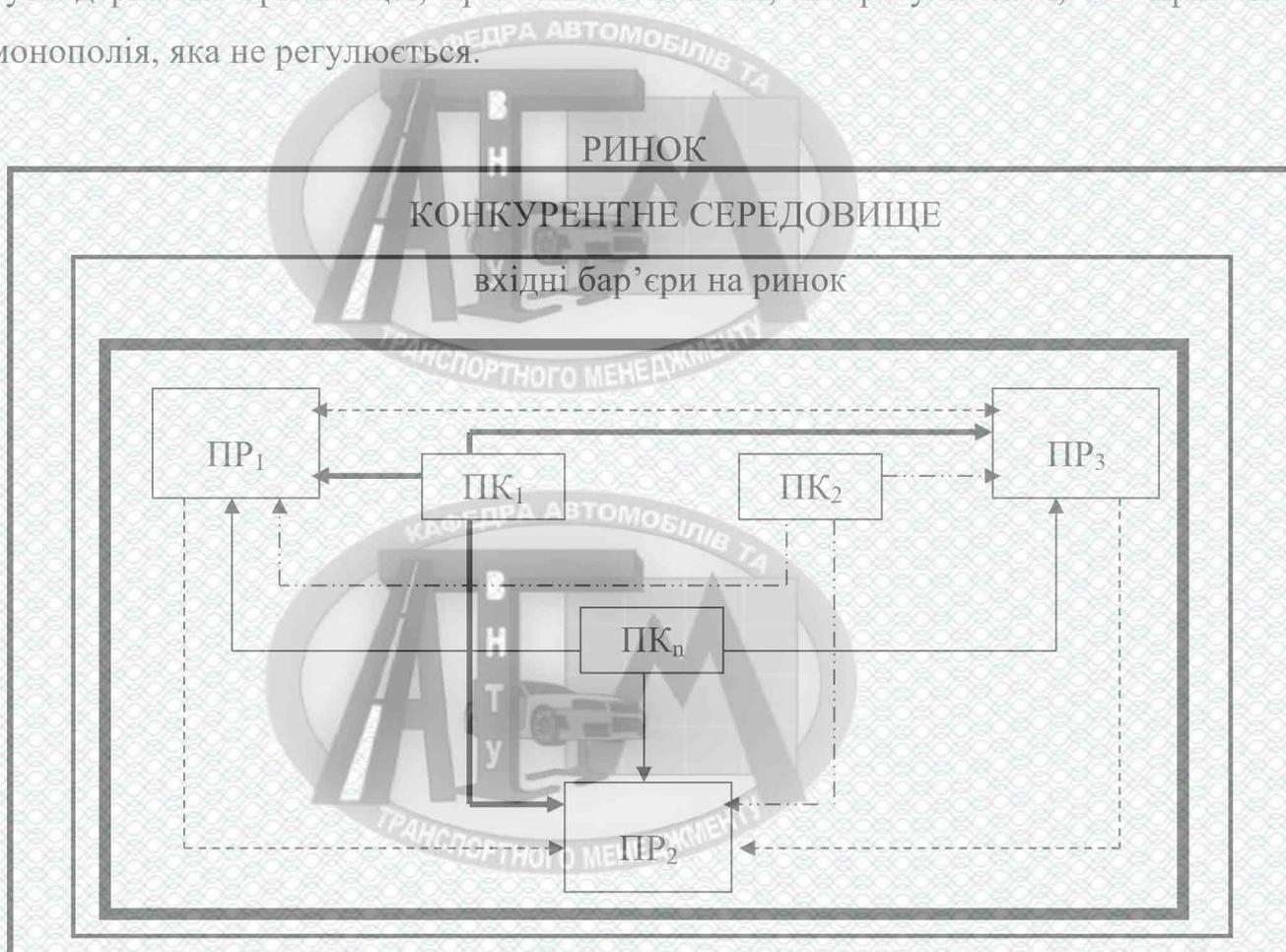


- > – конкурентні відносини (зв'язки) між підприємствами-конкурентами;
- ▨> – різні варіанти товарів, що пропонуються покупцям;
-> – сфера маркетингового впливу на покупців.

Рисунок 2.10 - Конкурентне середовище (ринок з монополістичною конкуренцією)

Олігополістичний ринок (рис. 2.11) складається з невеликого числа продавців, які є достатньо чутливі до ціни на товар у конкурента. При чому, товари можуть бути схожими, а можуть такими не бути. Невелика кількість продавців зумовлена складністю проникнення на ринок нових продавців. Кожен продавець дуже чутливо реагує на стратегію конкурентів. Продавець на олігополістичному ринку ніколи не може бути впевненим у тому, що він буде у змозі досягти певного економічного результату за рахунок зниження цін. З іншого боку, якщо олігополіст підвищить ціни, конкуренти можуть й не наслідувати його приклад. У такому випадку продавець має або повернутися до попереднього рівня цін, або він ризикує втратити власних клієнтів на користь конкурентів.

За умови чистої монополії на ринку існує усього один продавець. Це може бути державна організація, приватна монополія, яка регулюється, або приватна монополія, яка не регулюється.



- > —————> —————> — напрямки лояльності покупців;
 ПР1, 2, 3 – продавці на ринку;
 ПК1, 2, ... n – покупці товару чи послуги;
 - - - - -> — конкурентні відносини (зв'язки) між підприємствами-конкурентами

Рисунок 2.11 - Конкурентне середовище (ринок з олігополістичною конкуренцією)

В разі кожного окремого випадку визначення ціни на той чи інший товар складається по різному. Державна монополія може за допомогою політики цін переслідувати досягнення найрізноманітніших цілей. Вона може встановити ціну, що є нижчою за собівартість, за умови, якщо товар має велике значення для покупців, які не в змозі купувати такий товар за його повну вартість. Ціна може бути призначена з розрахунку на покриття витрат або отримання високих доходів.

А може бути і так, що назначається дуже висока ціна для скорочення споживання. У разі регульованої монополії держава дозволяє компанії встановлювати розцінки, що забезпечують отримання «справедливої норми прибутку», яка дасть організації можливість підтримувати виробництво, а при необхідності й розширити його. І навпаки, у разі нерегульованої монополії фірма сама має право встановлювати будь-яку ціну, яку тільки витримає ринок.

Але з ряду причин фірми не завжди запрошують максимально можливу ціну. Тут і боязнь введення державного регулювання, і небажання привертати конкурентів, і прагнення швидше проникнути на всю глибину ринку завдяки невисоким цінам.

2.3 Вибір оптимального методу моделювання

Під моделюванням розуміють спосіб вивчення системи (моделі) шляхом її заміни для експериментального дослідження більш зручною, яка зберігає істотні риси оригіналу та дозволяє проводити випробування моделі методом проб.

При виборі методу дослідження необхідно визначитися з переліком альтернативних методів моделювання: математичного, статистичного, або імітаційного [23, 21].

При визначенні показника ефективності (стійкості) функціонування АТП необхідно провести побудову багатофакторної регресійної моделі, яка заснована на використанні сучасних методів моделювання, наприклад, методу Монте-Карло. Моделі, що побудовані за методом Монте-Карло, мають перевагу перед аналітичними методами через те, що дозволяють використовувати будь-які закони розподілення випадкових величин, варіювати значення параметрів та досліджувати процес у будь-яких ситуаціях. Шляхом моделювання метод статистичних випробувань (Монте-Карло) можливим стає визначення поведінки системи при різноманітних умовах її функціонування, які не враховуються аналітичною моделлю [23].

Імітаційна модель буде представляти собою логіко-математичне описування системи оцінки показника ефективності (стійкості) функціонування АТП. На сучасному етапі швидкого розвитку комп'ютерних інформаційних технологій широке застосування на практиці мають імітаційні моделі. Моделювання є важливим засобом розв'язання багатьох економічних завдань і, зокрема, проведення аналітичного дослідження. У процесі моделювання проводиться процес конструювання певної моделі на основі попереднього вивчення об'єкта, визначення його найсуттєвіших характеристик, експериментальний і теоретичний аналіз створеної моделі, а також необхідне коригування на підставі одержаної інформації.

Загальний порядок (послідовність) розробки імітаційної моделі включає виконання таких робіт: визначення змісту господарського завдання; збирання і систематизація необхідної інформації; побудова імітаційної моделі; перевірка функціонування моделі; уточнення моделі; використання моделі для розв'язання завдання. У процесі розробки моделі можливі певні зміни відповідно до конкретних обставин. Дослідження, які виконуються за допомогою моделювання, носять достатньо імовірнісний характер. Для належної підтримки процесу розв'язування завдань передбачається широке використання наборів пакетів для математичних розрахунків і моделювання. Ефективний автоматизований процес розв'язання аналітичних завдань передбачає оптимальний варіант поєднання трьох найважливіших його елементів: економічної інформації; формалізованої постановки завдання; математичної моделі розв'язання завдання.

Широкого застосування набуло моделювання, що направлене на встановлення зв'язку між узагальнюючими результатними показниками ефективності діяльності підприємства і зовнішніми факторами, що обумовлюють їх значення.

Для вирішення встановленої задачі за допомогою метода Монте-Карло необхідно одержати послідовність вибірових значень випадкової величини з заданим розподілом. Встановлена ціль досягається за допомогою комп'ютерних

засобів. Такий процес називають моделюванням випадкової величини. У результаті технологічний процес у системах Монте-Карло містить такі етапи імітаційного моделювання [20, 21]: збір, обробка та підготовка вихідних даних; імітація досліджуваної системи; статистична обробка. Найбільш доцільним на даному етапі проектування є застосування статистично-математичного моделювання з використанням електронно-обчислювальних машин.

2.4 Висновки по розділу 2

Сучасний етап розвитку ринкових відносин в Україні зумовлює важливість здобуття підприємствами автотранспортного комплексу стійкої позиції на ринку та чіткого визначення власного місця серед підприємств – конкурентів. Аналіз розробок як вітчизняних, так і закордонних вчених дозволив зробити висновки про недостатній рівень вивчення у вищевказаного питання. Саме тому виникає необхідність у подальшому удосконаленні методичного підходу до визначення ефективності функціонування автотранспортного підприємства.

З метою удосконалення методичного підходу до визначення ефективності функціонування автотранспортного підприємства запропоновано використання показника ефективності (стійкості) функціонування АТП (*EFTF*). У якості факторів, що характеризують цей показник, було використано показник рентабельності надання послуги, фондівдачі та показник виробничих можливостей підприємства при обслуговуванні цільового сегменту.

Запропонована методика щодо визначення конкурентної позиції підприємства, яка оснований на коефіцієнті конкурентоспроможності автотранспортного підприємства.

Коефіцієнті конкурентоспроможності автотранспортного підприємства прийнято визначати за допомогою інтегрального показника конкурентоспроможності, складові якого були обрані з урахуванням специфіки галузі вантажних перевезень.

РОЗДІЛ 3

ДОСЛІДЖЕННЯ ДОЦІЛЬНИХ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА»

3.1 Розробка моделі процесу оцінки конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика» в умовах конкурентного середовища

Визначення рівня економічної ефективності діяльності АТП є одним з найважливіших завдань для його власників. Сьогодні поняття економічної ефективності набуває все більшого значення. Зміни у зовнішньому середовищі та ринкове оточення вимагають врахування при визначенні ефективності функціонування підприємства всіх релевантних параметрів оточуючого середовища.

Ефективність використання ресурсів визначається на основі показників ефективності використання основних фондів, ефективності використання оборотних коштів, трудових та фінансових ресурсів [27]. Для розрахунку показника ефективності пропонується використовувати показник рентабельності надання послуги, фондівдачі та показник використання виробничої потужності.

Для автотранспортного підприємства цільовою функцією дослідження прийнято показник ефективності (стійкості) функціонування АТП ($EFTF$, $[0; \infty]$), який визначається по наступній формулі

$$EFTF = ax_1 + bx_2 + cx_3 \rightarrow \max, \quad (3.1)$$

де a , b , c – коефіцієнти регресійної моделі;
 x_1 – рентабельність виробництва;

x_2 – фондвіддача;

x_3 – показник виробничих можливостей підприємства при обслуговуванні цільового сегменту.

Рентабельність (x_1) як показник ефективності діяльності, що характеризує рівень віддачі від витрат та ступінь використання коштів [16], пропонується визначати по формулі (2.12)

$$x_1 = \frac{V - Z}{Z}, \quad (3.2)$$

де V – загальний об'єм наданих транспортних послуг, грн.;

Z – загальні витрати на надання послуги, грн.

Показник фондвіддачі (x_2) пропонується визначати виходячи з відношення об'єму наданих послуг (V , грн.) до середньорічної вартості основних фондів підприємства (Φ_{CP}) [16] по формулі

$$x_2 = \frac{V}{\Phi_{CP}}, \quad (3.3)$$

де Φ_{CP} – середньорічна вартість основних фондів АТП, грн.

Показник виробничих можливостей підприємства при обслуговуванні цільового сегменту (x_3) пропонується визначати по формулі

$$x_3 = \frac{Z_{цс}}{W_Q}, \quad (3.4)$$

де $Z_{цс}$ - конкурентна позиція підприємства на ринку (цільовий сегмент), т/рік;

W_Q – річні провізні можливості автотранспортного підприємства, т/рік.

Об'єктивна оцінка конкурентної позиції автотранспортного підприємства є одним з ключових моментів його діяльності. Умови жорсткої конкуренції вимагають від підприємства якісного прогнозування перспектив розвитку підприємства та розробки нових підходів до визначення конкурентоспроможності підприємств автотранспортного комплексу. Однією з основних передумов до рішення цього питань є забезпечення ефективної діяльності автотранспортної фірми. Саме від здатності адекватно реагувати на зміни в конкурентному середовищі і зберігати сильну конкурентну позицію залежать результати діяльності підприємства.

Підвищення ефективності функціонування підприємства є необхідним компонентом його подальшого успішного розвитку і забезпечує можливість якнайдовшого утримання в своєму сегменті ринку. Тому, маючи за мету утримання стійких конкурентних позицій на ринку, необхідно вміти якісно оцінювати ефективність використання фінансових ресурсів, яка визначається на основі показника стійкості функціонування підприємства.

Питанню оцінки конкурентної позиції підприємства присвячено роботи таких видатних вчених-економістів, як Котлер Ф., Портер М., Зав'ялов П.С., Фатхутдінов Р.А., Шинкаренко В.Г. та інші. Але слід зазначити, що питання визначення стійкості АТП з урахуванням чинників впливу на його конкурентну позицію особливостей функціонування підприємства на ринку вантажних перевезень ще не достатньо розроблене та підлягає удосконаленню.

Конкурентна позиція відображає конкурентні відносини та результати конкурентної боротьби і є підставою для існування того чи іншого підприємства у конкурентному середовищі. Конкурентна позиція визначається положенням підприємства на ринку та ототожнюється з величиною ринкової долі того чи іншого підприємства.

Конкурентна позиція підприємства на ринку (цільовий сегмент) визначається по формулі

$$Z_{\text{цс}} = \Pi \cdot \delta_j \cdot \delta_{\kappa} \quad (3.5)$$

де Π – загальний об'єм перевезень вантажів у регіоні, т/рік;

δ_j – частка ринку j -го транспортного підприємства;

δ_{κ} – коефіцієнт коригування.

Частку ринку АТП пропонується визначати по формулі

$$\delta_j = \frac{1}{\left(\frac{\sum_{j=1}^n K_{\kappa_j}}{K_{\kappa_j}} + 1 \right)^{\frac{K_{op}}{K_{\kappa_j}}}}, \quad (3.6)$$

де K_{κ_j} – коефіцієнт конкурентоспроможності j -го АТП

K_{op} – коефіцієнт охопту ринку вантажних перевезень АТП з наявним рухомих складом.

Коригувальний коефіцієнт врівноважує частки ринку автотранспортних підприємств-конкурентів. Визначається як середньозважене значення часток ринку по підприємствам регіону, які володіють визначеним рухомих складом

$$\delta_{\kappa} = \frac{1}{\sum_{j=1}^n \delta_j}, \quad (3.7)$$

Коефіцієнт охопту ринку визначається за формулою

$$K_{OP} = \frac{\sum_{j=1}^n W_Q^j}{\Pi}, \quad (3.8)$$

де W_Q^j – провізні можливості транспортного підприємства, т/рік;

n – кількість підприємств на ринку, од.

Якщо $K_{OP} > 1$, то ринок конкурентний, а якщо $K_{OP} < 1$, то ринок не конкурентний, й тому немає сенсу у визначенні коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства.

Наукова література щодо визначення коефіцієнту конкурентоспроможності має достатню кількість розробок, які пропонують використовувати інтегральний показник конкурентоспроможності. Але треба зазначити, що складові цього показника у більшості випадків відрізняються. Визначення складових коефіцієнту конкурентоспроможності АТП було запропоновано фахівцям даної галузі, які погодилися із застосуванням запропонованих критеріїв. На основі аналізу літературних джерел та особливостей функціонування АТП зроблено висновки про доцільність використання таких показників, як коефіцієнт технологічності, коефіцієнт конкурентоспроможності по ціні, коефіцієнт рекламних зусиль, коефіцієнт гарантії надання послуги, коефіцієнт якості доставки, коефіцієнт доставки «*just in time*», коефіцієнт, що враховує паблік рилейшнз, брендінг, іміджмейкінг досліджуваного підприємства.

Коефіцієнт конкурентоспроможності (K_{kj}) автотранспортного підприємства пропонується визначати за наступною формулою

$$K_{kj} = \sqrt[7]{K_{TEHj}^A \cdot K_{Цj}^B \cdot K_{Pj}^C \cdot K_{ГНПj}^D \cdot K_{ЗБ.В.ж}^E \cdot K_{ЛІТj}^F \cdot K_{ІМj}^G}, \quad (3.9)$$

де K_{TEHj} – коефіцієнт технологічності j -го підприємства;

$K_{Цj}$ – коефіцієнт конкурентоспроможності по ціні j -го підприємства;

K_{Pj} – коефіцієнт рекламних зусиль j -го підприємства;

$K_{ГНПj}$ – коефіцієнт гарантії надання послуги j -м підприємством;

$K_{ЗБ.В.j}$ – коефіцієнт збереження вантажу;

$K_{ЛТj}$ – коефіцієнт доставки “just in time”;

$K_{ІМj}$ – коефіцієнт, що враховує публік рилейшнз, брендінг, іміджмейкінг j -го підприємства;

A, B, C, D, E, F, G – коефіцієнти вагомості складових коефіцієнту конкурентоспроможності.

Далі пропонується визначення коефіцієнтів залежності, що використовуються при розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності (K_k).

Коефіцієнт технологічності визначається з урахуванням наявності технічно справного рухомого складу підприємства та попиту на дані транспортні послуги

$$K_{ТЕХj} = \frac{W_Q^j}{П}, \quad (3.10)$$

де W_Q^j – провізні можливості транспортного підприємства, т/рік.

Провізні можливості автотранспортного підприємства пропонується визначати по формулі

$$W_Q^j = \frac{\overline{Ac_j} \cdot \overline{q_j} \cdot \overline{\gamma_{cmj}} \cdot \overline{\beta_j} \cdot \overline{V_{mj}} \cdot \overline{T_{Hj}}}{\overline{l_{iej}} + \overline{V_{mj}} \cdot \overline{\beta_j} \cdot \overline{t_{н/p_j}}}, \quad (3.11)$$

де $\overline{Ac_j}$ – середня облікова кількість автомобілів підприємства, од.;

$\overline{q_j}$ – середня вантажність парку автомобілів, т;

$\overline{\gamma_{cmj}}$ – середній коефіцієнт використання вантажності;

$\overline{\beta_j}$ – середній коефіцієнт використання пробігу;

$\overline{V_{m_j}}$ – середня технічна швидкість, км/год.;

$\overline{t_{n/p_j}}$ – середній час навантаження – розвантаження в залежності, год.;

$\overline{l_{is_j}}$ – середня відстань перевезень вантажів, км.

Ціною транспортної послуги є тариф. Тому, коефіцієнт конкурентоспроможності по ціні j -го підприємства пропонується визначати з урахуванням тарифів транспортних підприємств регіону по формулі

$$K_{цj} = \frac{\overline{T}}{T_j}, \quad (3.12)$$

де \overline{T} – середньозважений тариф на перевезення вантажу, грн;

T_j – тариф на перевезення вантажу j -го підприємства, грн.

Середньозважений тариф визначається за формулою

$$\overline{T} = \frac{\sum_{j=1}^n T_j \cdot W_Q^j}{\sum_{j=1}^n W_Q^j}. \quad (3.13)$$

Існує нерозривний зв'язок між конкурентоспроможністю підприємства та використанням маркетингу та його інструментів. Одним з інструментів маркетингу є реклама. Тому при розрахунку коефіцієнту конкурентоспроможності необхідно враховувати коефіцієнт рекламних зусиль, який пропонується визначати по формулі

$$K_{pj} = \frac{B_{pj}}{B_p}, \quad (3.14)$$

де B_{pj} – витрати на рекламу j -м підприємством, грн;

$\overline{B_p}$ – середньозважені витрати на рекламу вантажних АТП регіону, грн.

Витрати на рекламні заходи j -м підприємством пропонується визначати

$$B_{pj} = \frac{\sum B_j^{рекл}}{Q_j}, \quad (3.15)$$

де $\sum B_j^{рекл}$ – сумарні витрати на рекламу j -м підприємством, грн.

Витрати на рекламу вантажних АТП регіону пропонується визначати як середньозважену величину

$$\overline{B_{pj}} = \frac{(\sum B_j / Q_j)}{n} \quad (3.16)$$

де n – кількість підприємств, од.

При розрахунку коефіцієнту конкурентоспроможності пропонується враховувати коефіцієнт гарантії надання послуги. Це якісний показник, який описує можливість надання транспортної послуги за будь-яких умов, незважаючи на форс-мажорні обставини. Коефіцієнт гарантії надання послуги j -м підприємством пропонується визначати по формулі

$$K_{ГНПj} = \frac{n_{30}}{n_{3П}}, \quad (3.17)$$

де n_{30} – кількість замовлень на перевезення вантажів, які були надані в повному обсязі, од/рік;

$n_{3П}$ – загальна кількість замовлень на перевезення, яка поступила на підприємство, од/рік.

При вантажних перевезеннях дуже важливим показником якості доставки є схоронність продукції, що перевозиться. Тому пропонується розраховувати коефіцієнт збереження вантажу, який вказує на якісний рівень доставки вантажу, тобто свідчить про те, як транспортне підприємство забезпечує схоронність вантажу. Цей коефіцієнт пропонується визначати по формулі

$$K_{ЗБ.В.j} = \frac{Q_{дв}^{\phi}}{Q_{дв}^k}, \quad (3.18)$$

де $Q_{дв}^{\phi}$ – фактичний обсяг перевезеного вантажу, т/рік;

$Q_{дв}^k$ – обсяг перевезень вантажу, наданий за контрактом, т/рік.

Для клієнтів АТП немаловажним показником у процесі вантажних перевезень виступають терміни доставки. Якщо підприємство своєчасно доставляє вантаж до місця призначення, то це стимулює клієнтів звертатися до послуг підприємства й надалі. Тому при розрахунку коефіцієнту конкурентоспроможності АТП необхідно враховувати коефіцієнт доставки вантажу «*just in time*», який пропонується визначати по формулі

$$K_{JIT} = \frac{n_{3ЛТ}}{n_{3П}}, \quad (3.19)$$

де $n_{3П}$ – загальна кількість замовлень на перевезення, яка поступила на підприємство, од/рік;

$n_{3ЛТ}$ – кількість замовлень, що були доставлені до місця призначення точно у встановлені терміни, од/рік.

Сьогодні для АТП формування корпоративного іміджу підприємства набуває все більшої важливості. Корпоративний імідж охоплює продукт підприємства,

стиль менеджменту, корпоративні комунікації та інші аспекти його діяльності. Він має бути відчутним, реальним та обчислюваним. Тільки таким чином можна реалізувати конкурентну перевагу підприємства. Тому при розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності доцільно враховувати коефіцієнт іміджу підприємства, який пропонується визначати по формулі

$$K_{IM} = \frac{K_{ET}}{K_j}, \quad (3.20)$$

де K_j – коефіцієнт іміджу j -го підприємства;

K_{ET} – коефіцієнт іміджу еталонного підприємства.

3.2 Методика проведення і результати досліджень

Для дослідження було відібрано на території Києва та області обрано 20 діючих схожих автотранспортних підприємств, які виконують перевезення вантажів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика» знаходиться за адресою місто місто Київ, площа Солом'янська, будинок 2. Згідно статуту підприємства, воно здійснює: технічне обслуговування та ремонт транспортних засобів; роздрібна торгівля автомобільними деталями та приладдям; діяльність автомобільного вантажного транспорту по наданню послуг; операції з нерухомим майном; здавання в оренду власного нерухомого майна.

Для проведення анкетування необхідно зробити вибірку із генеральної сукупності даних. Серед переваг вибіркового метода слід відзначити швидкість проведення спостереження та можливість кращої його організації, що виключає або зводить до мінімуму помилку реєстрації. Використовуючи вибіркового метод для вивчення економічних явищ та процесів слід розуміти, що відсутність чіткої уяви про природу досліджуваного процесу не може відшкодувати навіть велика

кількість спостережень, тому лише наявність розуміння природи процесу приводить до того, що навіть малої кількості спостережень достатньо для виявлення закономірностей його перебігу, судження про характерні зв'язки та ін.

Основна передумова застосування вибіркового метода полягає у можливості судження про характеристики генеральної (загальної) сукупності за відібраною так званою вибірковою сукупністю. Найбільш важливим принципом в застосування цього метода є забезпечення однакових можливостей всім одиницям, що входять у склад генеральної сукупності, бути обраними. При такому об'єктивному підході до відбору одиниць, при якому жодна одиниця не має переваги потрапити в сукупність, що відбирається, порівняно з іншими, характеристики вибіркової сукупності при збільшенні обсягу вибірки прагнуть до характеристик генеральної сукупності. Теоретичні основи вибіркового методу містяться у теоремах П.Л. Чебишева та А.М. Ляпунова. Мінімальний об'єм підприємств, які необхідно опитати для забезпечення точності результатів та задану вірогідність, для безповторної вибірки, визначається по формулі [23]

$$n = \frac{t^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{N \cdot \Delta^2 + t^2 \cdot p \cdot q}, \quad (3.21)$$

де p – вибіркова частка розподілення ($q = 1-p$), у випадку відсутності даних про частки розподілення (приймаємо $p = 0,5$);

t – показник кратності середньоквадратичного відхилення, який визначається по таблицям в залежності від заданої вірогідності (приймаємо $t = 1,96$);

Δ – допустима похибка вірогідності (приймаємо 0,05);

N – розмір генеральної сукупності, од.

Розмір генеральної сукупності дорівнює у розрахунках кількості підприємств, які здійснюють діяльність щодо перевезення мінерально-будівельних вантажів та виробів, що зареєстровані у місті Києві та Київській області.

Далі необхідно визначити обсяг безповторної вибірки

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 21}{21 \cdot 0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 19,91 \approx 20 \text{ од.}$$

Кожне транспортне підприємство має певну кількість рухомого складу певної вантажності.

У таблиці 3.1 наведені техніко-експлуатаційні показники роботи рухомого складу кожного з обраних транспортних підприємств.

Далі буде розглянуто послідовність розрахунків необхідних коефіцієнтів, що застосовані для визначення показника *EFTF*.



Таблиця 3.1 – Техніко-експлуатаційні показники роботи рухомого складу АТП

Найменування підприємства	Характеристика рухомого складу (автомобілі - самоскиди)									
	Чисельність рухомого складу, од.	Коефіцієнт використання вантажності	Коефіцієнт використання пробігу	Технічна швидкість, км/год.	Вантажність, т	Довжина їздки з вантажем, км	Час на навантажу-вально-розвантажувальні роботи, год.	Час у наряді, год.	Вартість 1 години роботи, грн./год.	
1. ТОВ «Черрі Логістика»	3	1	0,5	24	8	15,2	0,27	8,2	70	
2	7	1	0,5	25	5	20,2	0,17	8	50	
3	1	1	0,5	24	8	15,3	0,27	8,5	90	
4	1	1	0,5	24	8	5,6	0,27	8,1	80	
5	1	1	0,5	24	10	6,8	0,33	7,5	100	
6	15	1	0,5	24	7,5	9,4	0,25	7,6	70	
7	1	1	0,5	24	8	10,2	0,27	7,8	75	
8	1	1	0,5	24	8	15,3	0,27	8	70	
9	4	1	0,5	24	9,4	18,7	0,31	8,2	90	
10	3	1	0,5	24	8	19,6	0,27	7,8	70	
11	1	1	0,5	24	8	13,6	0,27	8	80	
12	1	1	0,5	25	5	18,4	0,17	8	85	
13	1	1	0,5	25	5	22,1	0,17	8,2	95	
14	4	1	0,5	24	8,5	19,6	0,283333	7,6	65	
15	22	1	0,5	25	6,3	14,3	0,21	7,5	80	
16	2	1	0,5	24	8,5	17,5	0,283333	7,4	75	
17	1	1	0,5	24	9	16,8	0,3	7,3	95	
18	3	1	0,5	24	7,3	19,4	0,243333	8,2	80	
19	4	1	0,5	24	8,4	15,6	0,28	8,3	95	
20	2	1	0,5	24	8,5	13,2	0,283333	8,4	90	

3.3 Розробка плану експерименту

Розрахунки доцільно починати з визначення годинних провізних можливостей АПТ (W_Q^j , т/год.). Використовуючи дані таблиці 3.1 визначаємо годинну провізну можливість для товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика»:

$$W_Q^1 = \frac{3 \cdot 0,5 \cdot 1 \cdot 8,2 \cdot 24 \cdot 8}{15,2 + 0,5 \cdot 24 \cdot 0,267} = 128,348 \text{ т/год.}$$

Для решти підприємств розрахунки проводимо аналогічно.

Для розрахунку коефіцієнту (K_{kj}) пропонується використання ряду коефіцієнтів залежності. Розглянемо першу складову коефіцієнту конкурентоспроможності цього автотранспортного підприємства, а саме коефіцієнт технологічності j -го підприємства (K_{TEHj}). Коефіцієнт технологічності визначається наступним чином (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика»):

$$K_{TEHj} = \frac{128,348}{863,657} = 0,149.$$

Для решти підприємств розрахунки коефіцієнта технологічності проводимо аналогічно.

Другою складовою коефіцієнту конкурентоспроможності автотранспортного підприємства є коефіцієнт конкурентоспроможності по ціні j -го підприємства $K_{Цj}$. Для розрахунку цього показника було використано середньозважений тариф на перевезення вантажу та вартість однієї години роботи автомобіля-самоскида, що прийнята на кожному з досліджуваних підприємств. Результати розрахунку

коефіцієнта конкурентоспроможності по ціні для товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика» наведені нижче:

$$K_{цj} = \frac{241,56}{240} = 1,098.$$

Для решти підприємств розрахунки проводимо аналогічно.

Подальші розрахунки щодо визначення коефіцієнту конкурентоспроможності автотранспортного підприємства полягають у визначенні наступної його складової - коефіцієнту рекламних зусиль підприємства. Результати розрахунку коефіцієнта рекламних зусиль для товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика» наступні

$$K_{рj} = \frac{46,56}{794,1 / 20} = 1,173.$$

Для решти підприємств розрахунки проводимо аналогічно.

Подальші розрахунки спрямовані на визначення коефіцієнту гарантії надання послуги. В якості вихідної інформації використовуються дані про загальну кількість замовлень на перевезення, яка поступила на досліджуване підприємство та дані про кількість замовлень на перевезення вантажів, які були надані в повному обсязі. Результати розрахунків цього коефіцієнту наведено нижче

$$K_{гнj} = \frac{2}{3} = 0,667.$$

Для решти підприємств розрахунки проводимо аналогічно.

Наступною складовою коефіцієнту конкурентоспроможності автотранспортного підприємства є коефіцієнт якості доставки. Результати

розрахунку цього коефіцієнту для товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика» » наведено нижче

$$K_{ЗВj} = 1.$$

Для решти підприємств розрахунки проводимо аналогічно, а результати розрахунків наведені у додатку А в таблиці А.1.

Далі необхідно навести результати розрахунку наступної складової коефіцієнту конкурентоспроможності автотранспортного підприємства – коефіцієнту доставки вантажу «*just in time*» для товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика»

$$K_{ЛТj} = 1$$

Для решти підприємств розрахунки проводимо аналогічно.

Далі пропонується розрахунок коефіцієнту іміджу підприємства. Для визначення коефіцієнту іміджу підприємства було застосовано метод експертних оцінок, під яким розуміють комплекс логічних та математичних процедур, що спрямовані на отримання від спеціалістів інформації, її аналіз та узагальнення з метою підготовки та вибору раціональних рішень [28].

Було проаналізовано думки висококваліфікованих фахівців щодо їх ставлення до іміджу (репутації) досліджуваних підприємств. Для цього експертам запропоновано перелік питань, відповіді на які нададуть змогу присвоїти відповідне місце у рейтингу кожному підприємству. Проводити процес присвоєння відповідного рангу було запропоновано за наступними питаннями:

- якість послуги підприємства;
- репутація підприємства;
- рівень впровадження інновацій у процес надання послуги;
- рівень сервісу при наданні послуги;

- гнучкість цінової політики;
- відомість бренду підприємства;
- наявність реклаमाцій до підприємства;
- частота рекламних повідомлень у засобах масової інформації;
- якість рекламних повідомлень;
- наявність системи контролю за процесом надання послуги.

При виконанні ранжування об'єктів експерти звичайно мають різні думки по проблемі. В зв'язку з цим є необхідність кількісної оцінки ступеня узгодженості експертів. Отримана кількісна оцінка дає можливість інколи виявити причини розходження думок. Для оцінки ступеню узгодженості думки експертів при ранжуванні найбільш часто використовують коефіцієнт конкордації Кендела (узгодженості) [28]. Сьогодні відомо два коефіцієнти конкордації: дисперсійний та ентропійний.

Дисперсійний та ентропійний коефіцієнти при близьких ранжуваннях дають приблизно однакову оцінку узгодженості. Але ентропійний коефіцієнт конкордації дозволяє зафіксувати факт розділення думок на дві протилежні групи, якщо думки експертів розходяться [28].

По результатам проведеного анкетування визначаємо дисперсійний коефіцієнт конкордації по формулі

$$W = \frac{12S}{m^2 \cdot (n^3 - n)}, \quad (3.22)$$

де S – сума квадратів відхилення середніх рангів від загального середнього значення;

m – кількість експертів;

n – кількість параметрів, наданих для ранжування.

Сума квадратів відхилення середніх рангів від загального середнього розраховується по формулі [28]

$$S = \sum_{i=1}^n (\bar{x}_i - \bar{x}_{cp})^2, \quad (3.23)$$

де \bar{x}_{cp} – загальне середнє по матриці;

\bar{x}_i – оцінка по кожному i -му підприємству, отримана від усіх експертів.

Загальне середнє по матриці визначається по формулі

$$\bar{x}_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^n S_{(rang)i}}{n}, \quad (3.24)$$

де $S_{(rang)i}$ – сума рангів по кожному з параметрів наданих для ранжування.

Таким чином, загальне середнє по матриці дорівнює

$$\bar{x}_{cp} = \frac{2100}{20} = 105.$$

Дисперсійний коефіцієнт конкордації дорівнює

$$W = \frac{12 \cdot 55386}{10^2 \cdot (20^3 - 20)} = \frac{664632}{798000} = 0,833.$$

Так як значення дисперсійного коефіцієнту конкордації знаходиться в межах від 0,7 – 1,0, то узгодженість експертів вважається доброю.

Таблиця 3.2 – Рейтингова оцінка іміджу вибраних для дослідження підприємств підприємств

Підприємство	Експерти											Сумма Σ	Різниця показників $x-x$	Кадрат різниці показників $(x-x)^2$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
1 ТОВ «Черрі Логістика»	3	4	2	2	1	3	2	4	2	4	27	-78	6084	
2	6	7	8	9	6	7	9	2	6	6	66	-39	1521	
3	4	3	5	3	4	4	3	6	5	3	40	-65	4225	
4	11	12	10	12	9	11	16	12	9	17	119	14	196	
5	5	6	4	7	3	5	8	15	8	5	66	-39	1521	
6	1	2	1	1	2	2	1	3	1	1	15	-90	8100	
7	12	11	18	17	11	14	19	16	14	18	150	45	2025	
8	9	8	6	5	8	9	7	5	7	9	73	-32	1024	
9	19	20	20	19	18	19	20	18	17	14	184	79	6241	
10	7	9	7	8	7	8	6	9	18	16	95	-10	100	
11	16	15	16	13	15	13	10	8	16	13	135	30	900	
12	20	18	17	15	19	20	17	20	20	19	185	80	6400	
13	13	14	12	10	14	10	11	10	11	20	125	20	400	
14	18	19	19	18	16	17	14	11	12	10	154	49	2401	
15	2	1	3	4	5	1	4	1	3	2	26	-79	6241	
16	15	16	13	14	13	12	18	19	19	15	154	49	2401	
17	14	13	14	16	17	18	15	13	10	8	138	33	1089	
18	10	10	9	11	12	16	13	14	13	11	119	14	196	
19	17	17	15	20	20	15	12	17	15	12	160	55	3025	
20	8	5	11	6	10	6	5	7	4	7	69	-36	1296	
Разом	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	2100	-	55386	

Приклад розрахунку коефіцієнту іміджу для товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика»:

$$K_{IM} = \frac{15}{27} = 0,556.$$

Для решти підприємств розрахунки проводимо аналогічно.

Для визначення вагових коефіцієнтів використовуємо метод попарних порівнянь. Для проведення розрахунків за допомогою цього методу було проаналізовано думки експертів щодо важливості кожного з коефіцієнтів, які враховуються при розрахунку коефіцієнту конкурентоспроможності автотранспортного підприємства. Кожен з експертів висловлював власну думку шляхом заповнення матриці попарних порівнянь. Приклад цієї матриці наведено у таблиці 3.3. Матриці попарних порівнянь всіх експертів наведено у додатку Б.

Таблиця 3.3 – Матриця попарних порівнянь коефіцієнтів

Експерт	Експерт							Коефіцієнт	
	1	2	3	4	5	6	7	a	d
1	1,00	3	1	7	0,12	0,143	0,50	0,88478181	0,106855
2	0,33	1,00	5,00	0,20	0,13	0,17	1,00	0,73781536	0,089106
3	1,00	0,20	1,00	6,000	0,11	0,13	0,33	0,74535926	0,090017
4	0,14	5,00	0,17	1,00	0,33	0,25	1,00	0,79357539	0,09584
5	8,33	9,09	9,09	3,03	1,00	2,00	1,00	2,03487203	0,245751
6	6,99	5,88	8,00	4,00	0,50	1,00	0,33	1,66916787	0,201585
7	2,00	1,00	3,03	1,00	1,00	3,03	1,00	1,41465328	0,170847
Сума	19,80253	26,17326	29,28788	25,230303	7,185	11,7183	11,16	8,280225	1
	λ^*	IY^{**}	VY^{***}						
	15,53726	1,422876	0,194382						

В таблиці 3.3 прийняті наступні позначення:

* - найбільше власне значення матриці суджень (сума добутків сум по стовбцях на відповідні значення нормалізованого вектора власних значень);

** - індекс узгодженості;

*** - відношення узгодженості.

Обробка матриць попарних порівнянь коефіцієнтів проводиться у декілька етапів. Спочатку для кожної строки матриці парних порівнянь по кожному з коефіцієнтів необхідно визначити значення власного вектора по формулі

$$a_i = \sqrt[n]{X_{i1} \cdot X_{i2} \cdot X_{i3} \cdot \dots \cdot X_{ij} \cdot \dots \cdot X_{in}}, \quad (3.25)$$

де a – власний вектор оцінок для i -го коефіцієнту;

n – розмірність матриці – кількість порівняних коефіцієнтів;

i, j – порядкові номери строк та стовбців в матриці попарних порівнянь.

Сукупність значень a створює вектор власних значень оцінок критеріїв $A = (a_1, a_2, \dots, a_i, \dots, a_n)$.

Наступним етапом є визначення для матриці суми значень власних векторів оцінок коефіцієнтів

$$S = \sum_{i=1}^n a_i. \quad (3.26)$$

Далі необхідно провести нормалізацію оцінок власних векторів для кожної строки в матриці по формулі

$$d_i = \frac{a_i}{S}. \quad (3.27)$$

Сукупність значень d представляє собою вектор пріоритетів коефіцієнтів

$$D = [d_1, d_2, d_3, \dots, d_i, \dots, d_n]. \quad (3.28)$$

Далі проводиться перевірка узгодженості суджень експертів. Така перевірка виконується з використанням індексу узгодженості (IU), значення якого розраховується по формулі

$$IU = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}, \quad (3.29)$$

де λ_{\max} – найбільше власне значення матриці суджень (сума добутків сум по стовбцях на відповідне значення нормалізованого вектору власних значень);

n (або N) – число елементів, що порівнюються.

Для зворотно-симетричної матриці завжди $\lambda_{\max} \geq n$. Якщо поділити IU на середнє значення випадкової узгодженості матриці такого ж самого порядку ($ВПУ_n$), то отримаємо відношення узгодженості

$$BU = \frac{IU}{ВПУ_n} \cdot 100, \quad (3.30)$$

де $ВПУ_n$ – випадкова узгодженість для матриці порядку n [28].

Узгодженість вважається прийнятною, коли $BU \leq 10\%$ (у деяких випадках можна допустити $BU \leq 20\%$, але не більш). При невиконанні цих умов для будь-якої матриці слід повторно обговорити питання та відкоригувати попарні оцінки в матриці. Після визначення всіх складових коефіцієнту конкурентоспроможності автотранспортного підприємства необхідно провести розрахунок цього показника. Далі необхідно показати залежність коефіцієнту конкурентоспроможності автотранспортного підприємства K_k від обраних коефіцієнтів (рис. 3.1).

На наступному етапі роботи необхідно розрахувати коефіцієнт охопту ринку

$$K_{OP} = \frac{3170,31}{863,66} = 3,671.$$

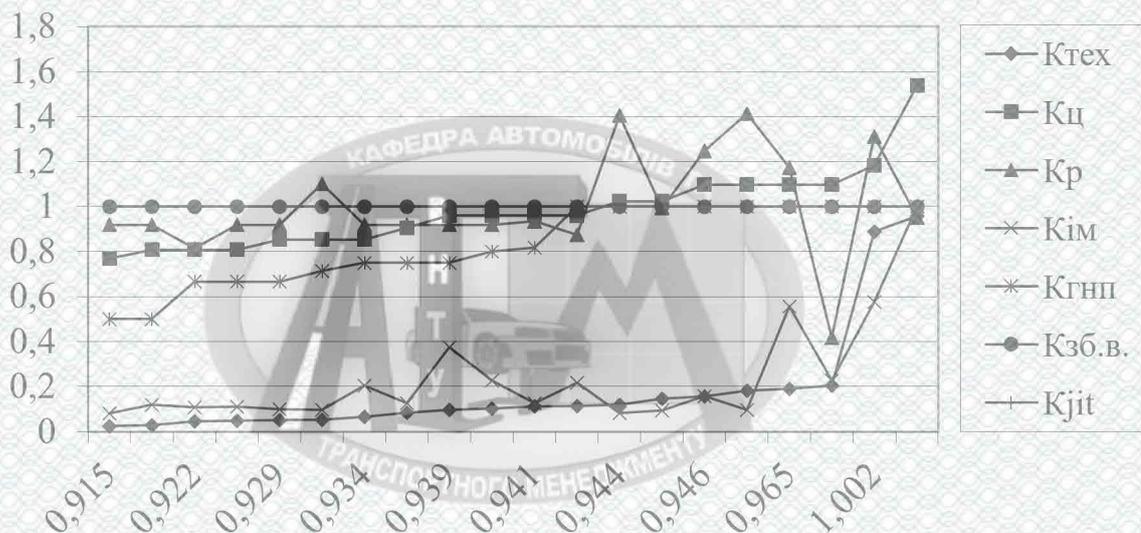


Рисунок 3.1 – Вплив обраних коефіцієнтів на величину коефіцієнту конкурентоспроможності автотранспортного підприємства

Маємо $K_{op} > 1$, тому ринок є конкурентним та існує сенс у подальших розрахунках.

Подальший етап розрахунків пов'язаний з визначенням частки ринку транспортногo підприємства. Результати розрахунків цього показника для досліджуваних підприємств наведено в додатку В у таблиці В.1.

Після визначення часток ринку досліджуваних автотранспортних підприємств необхідно розрахувати коригувальний коефіцієнт, що уточнює та врівноважує частки по підприємствам:

$$\delta_K = \frac{1}{0,00016} = 6365,94.$$

На наступному етапі розрахунків необхідно визначити конкурентну позицію підприємства на ринку (цільовий сегмент).

3.4 Результати моделювання

На наступному етапі роботи необхідно провести розрахунки складових показника *EFTF*, а саме рентабельності виробництва (x_1), фондівдачі (x_2) та показника виробничих можливостей підприємства при обслуговуванні цільового сегменту (x_3). Розрахунок показника x_1 для товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика»

$$x_1 = \frac{8984,35 - 5942,03}{5942,03} = 0,512.$$

Результати розрахунків для решти підприємств наведено в додатку Г у таблиці Г.1. Далі проводимо розрахунок показника фондівдачі (x_2) для товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика»

$$x_2 = \frac{8984,35}{480000} = 0,0187.$$

Наступний етап розрахунків присвячено визначенню показника виробничих можливостей підприємства при обслуговуванні цільового сегменту (x_3). Приклад розрахунку цього показника для товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика» наведено нижче

$$x_3 = \frac{51,08}{128,35} = 0,398.$$

Послідовність побудови імітаційної моделі визначення показника *EFTF* наведено на рисунку 3.3.

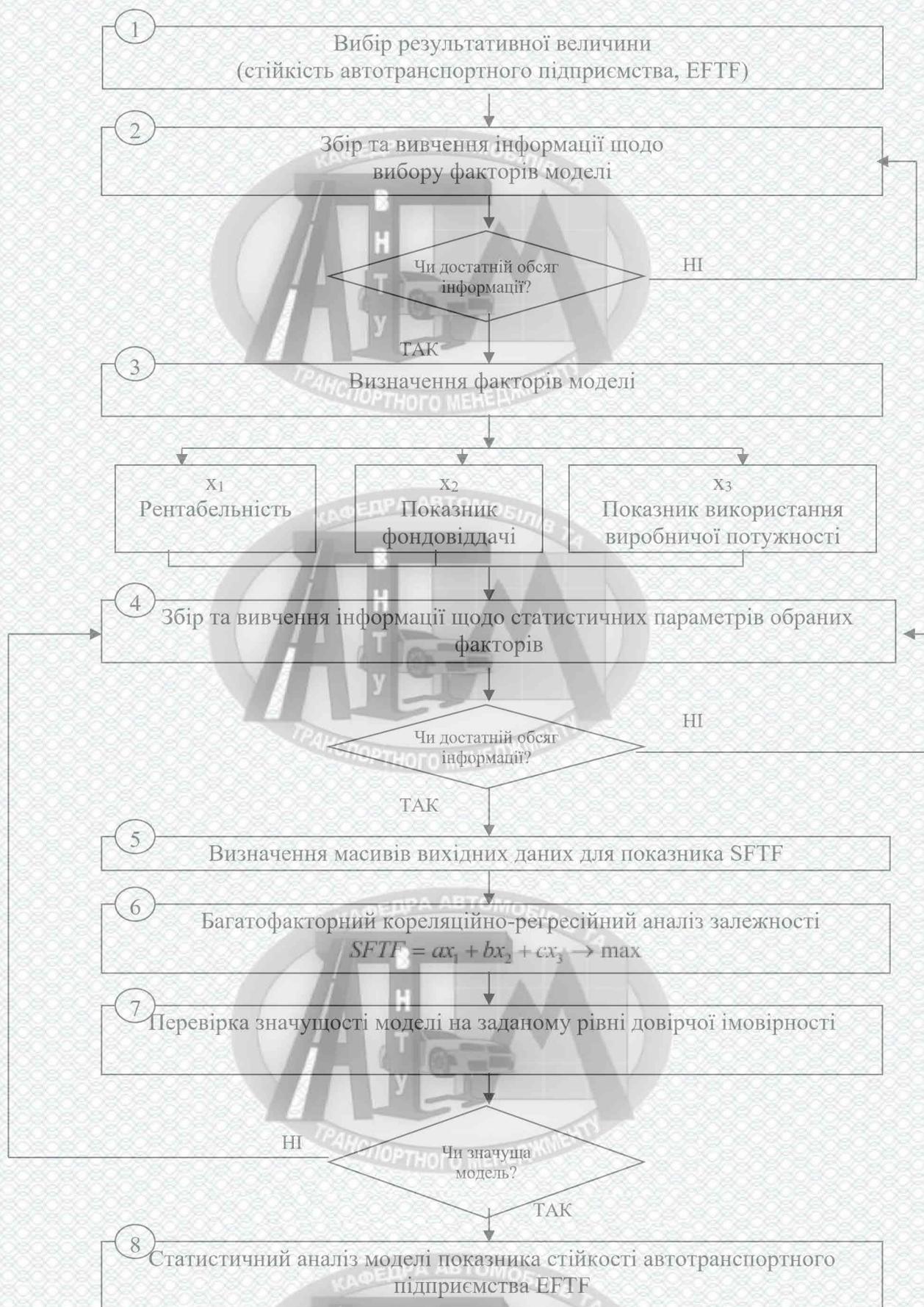


Рисунок 3.2 – Послідовність моделювання показника стійкості АТП EFTF

Перша стадія запропонованої послідовності передбачає проведення вибору результативної величини. Як було зазначено вище, забезпечення економічної стійкості автотранспортної фірми є однією з основних передумов до вирішення питання визначення конкурентоспроможності підприємств автотранспортного комплексу. Тому саме цей показник й виступає як результативна величина.

На наступному етапі проводиться збір та вивчення інформації щодо вибору факторів моделі. Було обрано три фактори, зокрема рентабельність, фондівіддача та показник використання виробничої потужності підприємства. Після етапу збору та вивчення статистичних параметрів обраних факторів з метою вирішення встановленої задачі методом Монте-Карло було визначено масив первинних даних щодо досліджуваного показника.

Цей масив було отримано шляхом генерування випадкових чисел з урахуванням думок експертів, що були отримані завдяки опитуванню серед фахівців автотранспортної галузі, яким було запропоновано проранжувати досліджувані підприємства за переліком показників, що характеризують стійкість автотранспортного підприємства. З цією метою було використано інструменти Microsoft Excel (пакет «Аналіз даних»).

Перелік показників, за яким експерти висловлювали власні думки, наведено нижче:

- задовільний фінансовий стан підприємства (постійна платоспроможність);
- відсутність відмов клієнтам у наданні послуги;
- стан матеріально-технічної бази підприємства;
- ефективність управління підприємством;
- дотримання фінансово-розрахункової і кредитної дисципліни;
- рівень громадської активності підприємства;
- рівень інформаційної відкритості підприємства;
- забезпеченість власними оборотними коштами;
- ефективна маркетингова політика;
- позитивний імідж підприємства.

Далі, з метою обробки отриманих даних, було проведено процес кількісної оцінки ступеня узгодженості експертів [28]. Тому, на основі відповідей експертів можна робити висновки щодо важливості кожного із критеріїв стійкості та його рангу.

На наступному етапі імітаційного моделювання проводиться розрахунок прогнозної моделі досліджуваного показника стійкості автотранспортного підприємства. Цей розрахунок проводиться за допомогою багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу в Microsoft Excel (пакет «Аналіз даних»). Результатом проведення аналізу є отримання результатів розрахунку параметрів запропонованої моделі (3.1), які наведено в додатку Д.

Отримано наступну модель показника $EFTF$

$$EFTF = -1,107 + 1,986x_1 + 3,042x_2 + 0,456x_3 \rightarrow \max \quad (3.31)$$

Результати регресійної статистики вказують на те, що для 20 досліджуваних АТП сукупний коефіцієнт множинної детермінації $R^2 = 0,734$ свідчить про те, що варіація показника $EFTF$ на 73,4 % зумовлена запропонованим переліком факторів, які були інтегровані в кореляційну модель. Тобто між показником $EFTF$ АТП та визначеними факторами моделі існує доволі щільний зв'язок, а обрані фактори здійснюють істотний вплив на досліджуваний показник.

3.5 Висновки по розділу 3

В результаті експериментальних досліджень щодо підвищення конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика» в умовах конкурентного середовища встановлено.

За результатами аналізу обсягів вантажних перевезень та їх структури виявлено, що домінуючу роль серед обраних підприємств відіграють перевезення мінерально-будівельних матеріалів та виробів. Для перевезення таких видів вантажу використовуються бортові автомобілі та автомобілі-самоскиди. Виходячи з цього, для

досліджень обрані автотранспортні підприємства, які мають вищевказаний рухомий склад.

Обґрунтовано, що економічна ефективність та сильна конкурентна позиція на ринку є головною метою стратегічної діяльності підприємства. При розрахунку частки ринку автотранспортного підприємства важливу роль відіграє коефіцієнт конкурентоспроможності автотранспортного підприємства. Доцільність його розрахунку засвідчив визначений коефіцієнт охопту ринку ($K_{OP} = 3,671 > 1$).

Розраховано значення обраних факторів (рентабельності виробництва, фондівіддачі та показника виробничих можливостей підприємства при обслуговуванні цільового сегменту) багатofакторної регресійної моделі показника *EFTF* для автотранспортних підприємств.

За допомогою регресійного аналізу було визначено параметри багатofакторної регресійної моделі показника *EFTF* для автотранспортних підприємств. Цей процес проведено згідно наведеної послідовності з восьми етапів побудови імітаційної моделі цього показника, який передбачає всі необхідні роботи щодо досягнення кінцевої мети розрахунків. Результати регресійної статистики вказують на те, що для 20 досліджуваних АТП сукупний коефіцієнт множинної детермінації $R^2 = 0,734$ свідчить про те, що варіація показника *EFTF* на 73,4 % зумовлена запропонованим переліком факторів, які були інтегровані в кореляційну модель. Тобто між показником *EFTF* АТП та визначеними факторами моделі існує доволі щільний зв'язок, а обрані фактори здійснюють істотний вплив на досліджуваний показник

РОЗДІЛ 4

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОВЕДЕНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

4.1 Аналіз впливу факторів на параметри процесу оцінки конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика» в умовах конкурентного середовища

Після проведення розрахунків необхідно проаналізувати вплив саме маркетингових інструментів, тобто коефіцієнту іміджу підприємства та коефіцієнту рекламних зусиль, на величину коефіцієнту конкурентоспроможності автотранспортного підприємства. Вказані залежності наведені на рисунку 4.1.

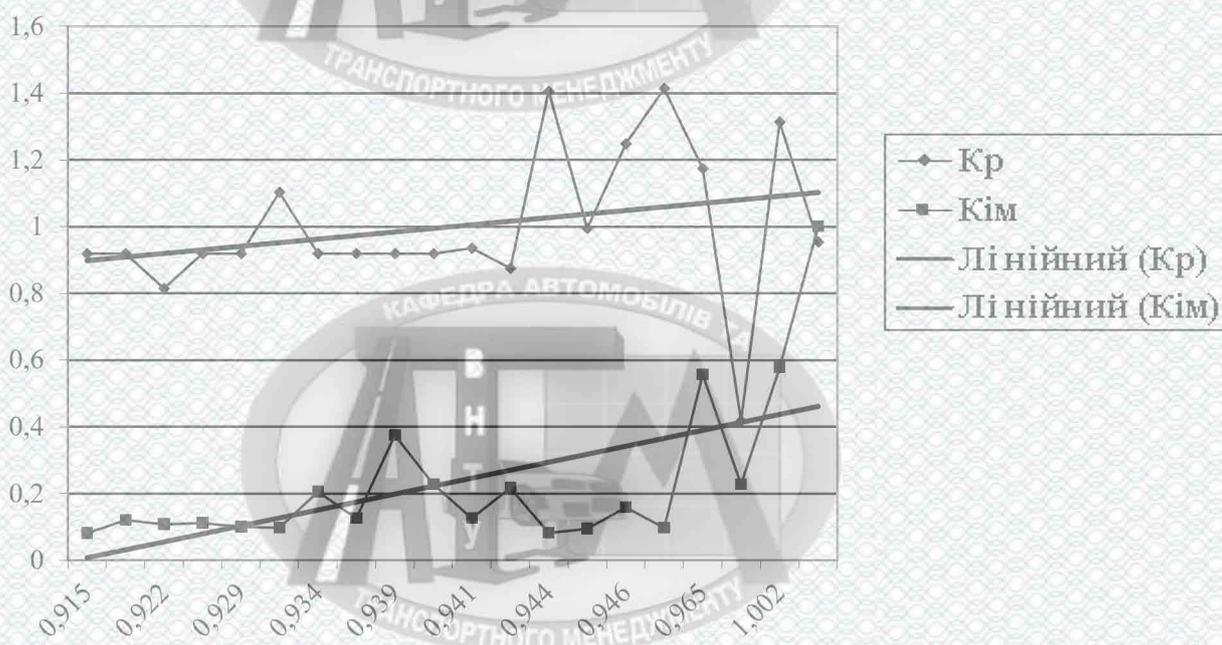


Рисунок 4.1 - Залежність коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства від коефіцієнта іміджу та коефіцієнта рекламних зусиль

Побудовані лінії тренду вказують на те, що зі збільшенням кожного з вказаних коефіцієнтів збільшується й показник коефіцієнту конкурентоспроможності АТП. Це

підтверджує наявність щільного зв'язку між процесом управління конкурентоспроможністю та використанням у цьому процесі інструментів маркетингу, вплив яких на коефіцієнт конкурентоспроможності наголошує на важливості маркетингової орієнтації АТП.

Перевірка отриманої регресійної моделі здійснена за критерієм Фішера ($F_{\phi} = 5,832$), розрахункове значення якого перевищує критичне значення статистичних таблиць [29]. Тобто така модель є значущою на заданому рівні довірчої імовірності $p = 0,95$ для визначеної вибірки ($n = 20$) та може бути використана для прогнозування показника *EFTF* кожного окремого підприємства цієї галузі.

У додатку Ж наведено результати статистичного аналізу моделі за факторами, який складається з розрахунку узагальнюючих характеристик описової статистики для змінних x_1, x_2, x_3 .

4.2 Практична перевірка ефективності рішень

В епоху інтернаціоналізації виробництва єдиним критерієм його ефективності та затребуваності продукції чи послуг, що пропонуються підприємством, є конкурентоспроможність. Прагнення національних перевізників укріпити свої позиції на міжнародних ринках вимагає від нашої держави нової стратегії щодо удосконалення конкурентних позицій українських підприємств.

При визначенні основних параметрів конкурентоспроможності підприємства та їх взаємодії дуже важливо встановити, які конкретно чинники впливають на конкурентоспроможність підприємства та який механізм цього впливу.

Конкурентоспроможність транспортного підприємства формується під впливом таких основних факторів: рівень конкурентоспроможності послуги, економічне становище підприємства, рівень впровадження інноваційних технологій у процес надання транспортної послуги; економічна політика країни; рівень конкурентної боротьби в галузі; вплив споживачів; активність конкурентів.

Треба зазначити, що на сучасному етапі розвитку економічна наука не має загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності та єдиного тлумачення терміну конкурентоспроможність. Аналіз існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства показав наявність ряду недоліків в цих підходах. У своїй більшості ці недоліки полягають в тому, що існуючі підходи не достатньо пристосовані до практичного застосування через складність аналізу чинників, що здійснюють вплив на конкурентну позицію підприємства та через відсутність механізму визначення та врахування цих чинників. Також сьогодні не існує загальної думки відносно оптимального набору показників, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Тому доцільним вважається проводити аналіз власного конкурентного стану та стану підприємств-суперників в галузі функціонування на основі тих чинників, які притаманні саме цьому виду діяльності.

Розраховані значення показника *EFTF* для кожного підприємства необхідно зіставити із запропонованою шкалою рівнів ефективності автотранспортного підприємства, яка наведена у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Шкала рівнів ефективності автотранспортного підприємства

Величина показника	Найменування градацій (рівнів)
0 – 0,3	дуже низький
0,31 – 0,5	низький
0,51 – 0,7	нормальний
0,71 - 1	високий

Таким чином, результати визначення рівня ефективності функціонування обраних автотранспортних підприємств наведені у таблиці 4.2.

В результаті аналізу розрахованих значень показника ефективності *EFTF* для двадцяти підприємств після впровадження інтегрованої маркетингової стратегії встановлено, що 25 % підприємств стали мати високий рівень ефективності, 15 % підприємств – нормальний рівень ефективності, 25 % підприємств - дуже низький

рівень ефективності, а 35 % підприємств – низький рівень ефективності. В середньому для зазначених 20 підприємств підвищення показника ефективності (стійкості) підприємства можна досягти на рівні 17,5 %.

Таблиця 4.2 – Результати визначення рівня ефективності функціонування обраних автотранспортних підприємств

Найменування підприємства	Показник ефективності функціонування підприємства <i>EFTF</i>		Рівень ефективності автотранспортного підприємства	Рівень ефективності автотранспортного підприємства
	До впровадження стратегії	Після впровадження стратегії	До впровадження стратегії	Після впровадження стратегії
1. ТОВ «Черрі Логістика» місто Київ	0,60	0,767818	Нормальний	Високий
2	0,29	0,499509	Дуже низький	Низький
3	0,23	0,34153	Дуже низький	Низький
4	0,63	0,840616	Нормальний	Високий
5	0,08	0,100886	Дуже низький	Дуже низький
6	0,25	0,303517	Дуже низький	Дуже низький
7	0,30	0,475781	Дуже низький	Низький
8	0,04	0,043579	Дуже низький	Дуже низький
9	0,25	0,396527	Дуже низький	Низький
10	0,27	0,438458	Дуже низький	Низький
11	0,48	0,783976	Низький	Високий
12	0,32	0,380123	Низький	Низький
13	0,60	0,714741	Нормальний	Високий
14	0,31	0,372188	Низький	Низький
15	0,24	0,293327	Дуже низький	Дуже низький
16	0,13	0,156163	Дуже низький	Дуже низький
17	0,30	0,689656	Дуже низький	Нормальний
18	0,41	0,624118	Низький	Нормальний
19	0,59	0,882019	Нормальний	Високий
20	0,43	0,607491	Низький	Нормальний

Прогнозування параметрів зовнішнього конкурентного середовища та заходи з визначення власної конкурентної стратегії та стратегії конкурентів дозволять керівництву підприємства чітко усвідомлювати своє місце серед конкурентів на ринку та нададуть змогу вірно визначити власні конкурентні переваги. Сьогодні домінуючу роль у процесі реалізації конкурентної політики відіграє спроможність підприємства до поєднання елементів теорії конкуренції з елементами маркетингової

стратегії. Це дозволить оперативно реагувати на потреби споживачів з метою залучення їх до лав постійних клієнтів підприємства й таким чином забезпечити собі стійку конкурентну позицію. Результати регресійного аналізу свідчать про наявність щільного зв'язку між конкурентоспроможністю підприємства та використанням маркетингового інструментарію у створенні сильної конкурентної позиції.

З метою досягнення загальної ефективності маркетингової діяльності підприємство має розробляти певну послідовність дій, які направлені на досягнення встановленої мети та мають форму організаційно-економічного механізму стратегічної маркетингової діяльності підприємства. На сучасному етапі розвитку економічних відносин суб'єкти ринку знаходяться у пошуку більш досконалих елементів сучасної інтегрованої маркетингової стратегії.

Використання показника ефективності функціонування автотранспортного підприємства (*EFTF*), який враховує всі специфічні функціональні складові діяльності автотранспортного підприємства та проведено визначення конкурентної позиції підприємства на ринку (цільового сегменту), що засноване на дослідженні особливостей роботи підприємств автотранспортної галузі.

Проведене дослідження дозволить сформулювати уявлення про важливість ведення фінансово-господарської діяльності на засадах маркетингу, про наявність нерозривного зв'язку між конкурентоспроможністю підприємства на ринку та його маркетинговою діяльністю. Цей зв'язок знаходить свій прояв у створенні інтегрованої маркетингової стратегії, яка заснована на поєднанні елементів маркетингу та конкурентоспроможності.

Практична значущість показника *EFTF* полягає в можливості використання цього показника у комплексному дослідженні економічного-технологічного стану підприємства та його конкурентоспроможності.



4.3 Висновки по розділу 4

Побудовані лінії тренду коефіцієнту іміджу підприємства та коефіцієнту рекламних зусиль, на величину коефіцієнту конкурентоспроможності автотранспортного підприємства вказують на те, що зі збільшенням кожного з вказаних коефіцієнтів збільшується й показник коефіцієнту конкурентоспроможності АТП. Це підтверджує наявність щільного зв'язку між процесом управління конкурентоспроможністю та використанням у цьому процесі інструментів маркетингу, вплив яких на коефіцієнт конкурентоспроможності наголошує на важливості маркетингової орієнтації АТП. Перевірка отриманої регресійної моделі здійснена за критерієм Фішера ($F_{\phi} = 5,832$), розрахункове значення якого перевищує критичне значення статистичних таблиць. Тобто така модель є значущою при заданому рівні довірчої імовірності $p = 0,95$, для визначеної вибірки ($n = 20$) та може бути використана для прогнозування показника $EFTF$ кожного окремого підприємства цієї галузі. Результати кореляційно-регресійного аналізу довели практичну значущість досліджуваної моделі.

Розраховані значення показника $EFTF$ для кожного підприємства співставленні з запропонованою шкалою рівнів ефективності АТП, по якій можна роботи висновки та рекомендації щодо ефективності функціонування АТП на ринку вантажних перевезень. Згідно запропонованій шкалі 25 % підприємств мають високий та дуже низький рівень ефективності, 15 % підприємств – нормальний рівень ефективності, а 35 % підприємств – низький рівень ефективності. В середньому для зазначених 20 підприємств підвищення показника ефективності (стійкості) підприємства можна досягти на рівні 17,5 %.



ВИСНОВКИ

Отримані в роботі результати теоретичних та експериментальних досліджень дозволяють мені зробити наступні висновки.

ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» успішно працює на ринку вантажних транспортних послуг, в тому числі і міжнародних, вже восьмий рік поспіль. Рухомий склад компанії складається з сучасних потужних європейських автомобілів таких відомих марок як: Mercedes-Benz, Hyundai, MAN та Volvo. Дані автомобілі комплектуються різного типу причепами та напівпричепами, що дозволяє успішно виконувати найрізноманітніші транспортні завдання. Аналіз діяльності підприємства ТОВ «ЧЕРРІ ЛОГІСТИКА» показав, що воно є конкурентоспроможним як на внутрішньому ринку, так і по всьому світу. Причиною цього є широка номенклатура вантажів, яку може перевозити компанія, наявність сучасного рухомого складу різної вантажопідйомності, виконання вантажно-розвантажувальних робіт, страхування вантажу, та оформлення всієї необхідної документації. Якщо брати до уваги саме міжнародні маршрути, які здійснює підприємство – то найбільше замовлень припадають на країни східної та центральної Європи.

З метою постійного удосконалення економічної діяльності підприємства запропоновано використання інтегрованої маркетингової стратегії як основу для побудови загальної системи стратегічних рішень підприємства, узагальнено її основні елементи та наведено схему процесу формування. Наведено схему механізму інтеграції маркетингової та конкурентної стратегії, яка надасть змогу більш точно будувати послідовність дій щодо впровадження інтегрованої маркетингової стратегії на підприємстві. Сучасний етап розвитку ринкових відносин в Україні, особливо в умовах військового стану, зумовлює важливість здобуття підприємствами автотранспортного комплексу стійкої позиції на ринку та чіткого визначення власного місця серед підприємств – конкурентів.

З метою удосконалення методичного підходу до визначення ефективності функціонування автотранспортного підприємства запропоновано використання

показника ефективності функціонування АТП (*EFTF*). У якості факторів, що характеризують цей показник, було використано показник рентабельності надання послуги, фондівдачі та показник виробничих можливостей підприємства при обслуговуванні цільового сегменту.

Запропонована методика щодо визначення конкурентної позиції підприємства, яка основана на коефіцієнті конкурентоспроможності автотранспортного підприємства. Коефіцієнт конкурентоспроможності автотранспортного підприємства прийнято визначати за допомогою інтегрального показника конкурентоспроможності, складові якого були обрані з урахуванням специфіки галузі вантажних перевезень.

За результатами аналізу обсягів вантажних перевезень та їх структури виявлено, що домінуючу роль серед обраних підприємств відіграють перевезення мінерально-будівельних матеріалів та виробів. Для перевезення таких видів вантажу використовуються бортові автомобілі та автомобілі-самоскиди. Виходячи з цього, для досліджень обрані автотранспортні підприємства, які мають вищевказаний рухомий склад. Обґрунтовано, що економічна ефективність та сильна конкурентна позиція на ринку є головною метою стратегічної діяльності підприємства. При розрахунку частки ринку автотранспортного підприємства важливу роль відіграє коефіцієнт конкурентоспроможності автотранспортного підприємства. Доцільність його розрахунку засвідчив визначений коефіцієнт охопту ринку ($K_{OP} = 3,671 > 1$).

Розраховано значення обраних факторів (рентабельності виробництва, фондівдачі та показника виробничих можливостей підприємства при обслуговуванні цільового сегменту) багатфакторної регресійної моделі показника *EFTF* для автотранспортних підприємств.

За допомогою регресійного аналізу було визначено параметри багатфакторної регресійної моделі показника *EFTF* для автотранспортних підприємств. Цей процес проведено згідно наведеної послідовності з восьми етапів побудови імітаційної моделі цього показника, який передбачає всі необхідні роботи щодо досягнення кінцевої мети розрахунків. Результати регресійної статистики вказують на те, що для 20 досліджуваних АТП сукупний коефіцієнт множинної детермінації $R^2 = 0,734$

свідчить про те, що варіація показника *EFTF* на 73,4% зумовлена запропонованим переліком факторів, які були інтегровані в кореляційну модель. Тобто між показником *EFTF* АТП та визначеними факторами моделі існує доволі щільний зв'язок, а обрані фактори здійснюють істотний вплив на досліджуваний показник.

Побудовані лінії тренду коефіцієнту іміджу підприємства та коефіцієнту рекламних зусиль, на величину коефіцієнту конкурентоспроможності автотранспортного підприємства вказують на те, що зі збільшенням кожного з вказаних коефіцієнтів збільшується й показник коефіцієнту конкурентоспроможності АТП. Це підтверджує наявність щільного зв'язку між процесом управління конкурентоспроможністю та використанням у цьому процесі інструментів маркетингу, вплив яких на коефіцієнт конкурентоспроможності наголошує на важливості маркетингової орієнтації АТП.

Перевірка отриманої регресійної моделі здійснена за критерієм Фішера ($F_{\phi} = 5,832$), розрахункове значення якого перевищує критичне значення статистичних таблиць. Тобто така модель є значущою при заданому рівні довірчої імовірності $p = 0,95$, для визначеної вибірки ($n = 20$) та може бути використана для прогнозування показника *EFTF* кожного окремого підприємства цієї галузі. Результати кореляційно-регресійного аналізу довели практичну значущість побудованої моделі.

Розраховані значення показника *EFTF* для кожного підприємства співставленні з запропонованою шкалою рівнів ефективності автотранспортного підприємства, по якій можна робити висновки та рекомендації щодо ефективності функціонування транспортних підприємств на ринку вантажних перевезень. Згідно запропонованій шкалі 25 % підприємств мають високий та дуже низький рівень ефективності, 15 % підприємств – нормальний рівень ефективності, а 35 % підприємств – низький рівень ефективності. В середньому для зазначених 20 підприємств підвищення показника ефективності (стійкості) підприємства можна досягти на рівні 17,5 %..

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кужель В.П. Покращення конкурентного середовища підприємств автомобільного транспорту на ринку вантажних перевезень / В.П. Кужель, О.С. Глодний, Д.О. Гусев // Матеріали XVIII міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні технології та перспективи розвитку автомобільного транспорту», 20-22 жовтня 2025 року: збірник наукових праць [Електронний ресурс] / Міністерство освіти і науки України, Вінницький національний технічний університет [та інш.]. – Вінниця: ВНТУ, 2025. – С. 259 – 261 (PDF, 536 с.). ISBN 978-617-8163-71-6 (PDF).
2. Методичні вказівки до виконання магістерських кваліфікаційних робіт для студентів спеціальності 275 - «Транспортні технології (за видами) спеціалізації 275.03 – «Транспортні технології (на автомобільному транспорті)» / Уклад. В.В. Біліченко, С.В. Цимбал, В.П. Кужель. – Вінниця: ВНТУ, 2023. – 83 с.
3. Біліченко В.В. Планування та управління інноваційною стратегією автотранспортного підприємства / В.В. Біліченко, С.О. Романюк // Вісті Автомобільно-дорожнього інституту, Вінниця - 2009, - №1(8), С.90 – 94.
4. Шевченко І.В. Забезпечення стратегічного управління на автотранспортних підприємствах / І.В. Шевченко, Ю.А. Паламарчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2001. - №3, Т.3. - С. 263-266.
5. Зянько В.В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку. Монографія / В.В. Зянько - Вінниця: УНІВЕРСУМ - Вінниця, 2008. - 397 с.
6. Бідняк М.Н. Планування інвестицій на автомобільному транспорті України / М. Н. Бідняк, Н. М. Бондар. – К.: Б. В., 2000. – 118 с.
7. Біліченко В.В. Трансформаційні процеси та стратегії розвитку автотранспортних підприємств [Текст] / В.В. Біліченко, В. О. Огневий // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2008. –№ III (46), т. II. – С. 12–17.

8. Закон України “Про автомобільний транспорт” із змінами і доповненнями, внесеними Законом України від 23 лютого 2006 року № 3492-IV.
9. Організація виробничих процесів на транспорті в ринкових умовах / Канарчук В. Є., Лудченко О. А., Барилевич Л. П., Бойко Г. Ф. та ін. – К.:Логос, 1996. – 348 с.
10. Бідняк М. Н. Виробничі системи на транспорті: теорія і практика. Монографія / М. Н. Бідняк, В. В Біліченко. – Вінниця: УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2006 – 176 с.
11. Буренніков Ю.Ю. Економіка транспорту: навчальний посібник / Ю.Ю. Буренніков – Вінниця: ВНТУ, 2019 – 121 с.
12. Кужель В.П. Основи ліцензування та сертифікації на автомобільному транспорті : навчальний посібник / В.П. Кужель, А.А. Кашканов – Вінниця : ВНТУ, 2018 – 121 с.
13. Криворучко О. М. Сукач Ю. О. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств: навч. посіб. Харків, 2012. - 244 с.
14. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. / О. Г. Янкового та ін. Одеса: Атлант, 2013. - 470 с.
15. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ: ДАКККіМ, 2006. - 160 с.
16. Інноваційний розвиток транспортної системи України / Х. П. Данилків та ін. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. №4, С. 31–34.
17. Статистична інформація. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 21.11.2025).
18. Асоціація міжнародних автомобільних перевізників України. URL: <http://www.asmap.org.ua> (дата звернення 01.12.2025).
19. Законодавство України про автомобільний транспорт : збірник законодавчих актів : станом на 1 травня 2017 р. / Верховна Рада України. – К. : Парламентське видавництво, 2017. – 140 с. – (Нормативні правові документи).

20. Булка В.І. Міжнародні перевезення вантажів: організація, економіка, безпека. 3-тє вид. Київ : Центр учб. літ., 2019. – 416 с.

21. Мельник І.П. Міжнародна логістика: організація та управління. 5-те вид. Львів: вид. центр Львівської політехніки, 2018. – 390 с.

22. K. W. Palmer, M. N. Clifford, and A. W. Preece. Road Transport of Dangerous Goods , 2017. – 416с.

23. Буцько Т. В., Гой Т. А. Організація перевезень небезпечних вантажів на тактичному рівні. Інформаційно-керуючі системи на автомобільному транспорті. 2015. № 2. URL: <https://doi.org/10.18664/ikszt.v0i2.52030>.

24. Буцько Т. В., Розгон І. С. Удосконалення організації перевезення небезпечних вантажів на автомобільному транспорті. 2014. № 146. URL: <https://doi.org/10.18664/1994-7852.146.2014.73745>.

25. Долгополов П. В., Козодой Д. С. Шляхи підвищення безпеки перевезень небезпечних вантажів автомобільним транспортом. Collection of scientific works of the Ukrainian State University of Railway Transport. 2014. № 144. URL: <https://doi.org/10.18664/1994-7852.144.2014.79891>.

26. Напівпричіп-цистерна SERIN. URL:<https://machineryline.ua/serin-trailer/>.

27. Volvo FH16. URL: <https://www.volvotrucks.com.ua/uk-ua/trucks/trucks/volvo-fh16.html>.

28. MAN TGX 41.640: URL: <https://www.truck1-ua.com/bu-i-novye/tyagachi/man-tgx-41-640-8x4-euro-6-schwerlast-250t-a6953765.html>.



ДОДАТКИ





Вінницький національний технічний університет
Факультет машинобудування та транспорту
Кафедра автомобілів та транспортного менеджменту

ІЛЮСТРАТИВНІ МАТЕРІАЛИ до магістерської кваліфікаційної роботи

зі спеціальності 275 – Транспортні технології (за видами),
спеціалізація 275.03 – Транспортні технології (на автомобільному транспорті)

Покращення організації вантажних перевезень рухомим складом товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика» місто Київ в умовах конкурентного середовища

Розробив студент гр. 1ТТ-24м

Олександр ГЛОДНИЙ

Керівник роботи к.т.н., доцент

Володимир КУЖЕЛЬ

Вінниця ВНТУ 2025



Мета роботи – є покращення організації вантажних перевезень рухомим складом товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика» місто Київ в умовах конкурентного середовища.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі завдання:

- провести науково-технічне обґрунтування покращення організації вантажних перевезень рухомим складом товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика»;
- обґрунтувати теоретичні основи підвищення конкурентоспроможності автотранспортного підприємства в умовах конкурентного середовища;
- дослідити доцільні шляхи підвищення конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика»;
- проаналізувати результати проведених досліджень підвищення конкурентоспроможності підприємств.

- **Об'єкт дослідження** – процес функціонування товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика» місто Київ на ринку вантажних перевезень в умовах конкурентного середовища.
- **Предмет дослідження** – вплив вибору раціональної стратегії поведінки на рівень конкурентоспроможності та ефективності функціонування автотранспортного підприємства.

Новизна одержаних результатів:

Дістали подальшого розвитку підходи та принципи застосування інтегрованої маркетингової стратегії як основи для побудови загальної системи стратегічних рішень підприємства, запропоновано схему механізму інтеграції маркетингової та конкурентної стратегії, яка надасть змогу більш точно будувати послідовність дій щодо впровадження інтегрованої маркетингової стратегії на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів.

Автором проведено дослідження щодо визначення важливості маркетингової орієнтації підприємства у створенні конкурентоспроможного суб'єкту ринку. Визначено наявність зв'язку між конкурентоспроможністю підприємства та використанням маркетингового інструментарію у створенні сильної конкурентної позиції.

АПРОБАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ РОБОТИ. Проміжні результати досліджень доповідалися й обговорювалися на XVIII міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні технології та перспективи розвитку автомобільного транспорту», 20-22 жовтня 2025 року. – Вінниця.

*XVIII міжнародна науково-практична конференція
«Сучасні технології та перспективи розвитку автомобільного транспорту»*

УДК 656.13.078

В.П. Кужель, О.С. Глодний, Д.О. Гусєв

ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ НА РИНКУ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

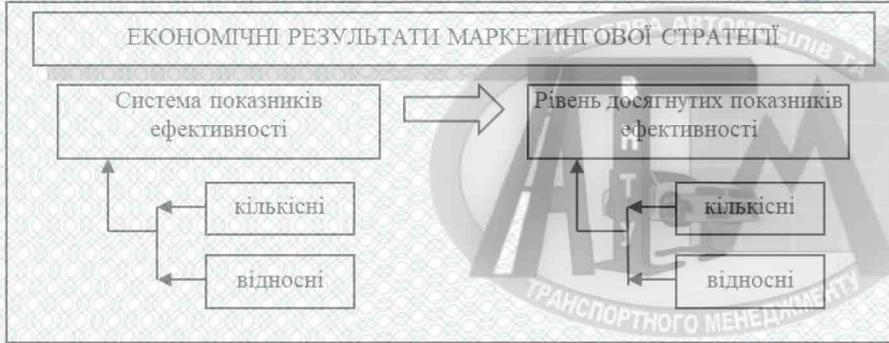
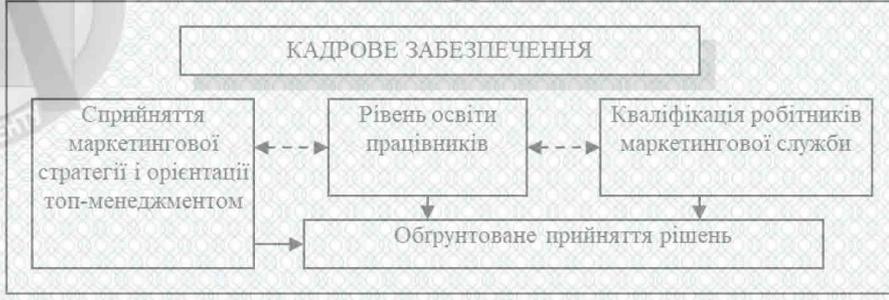
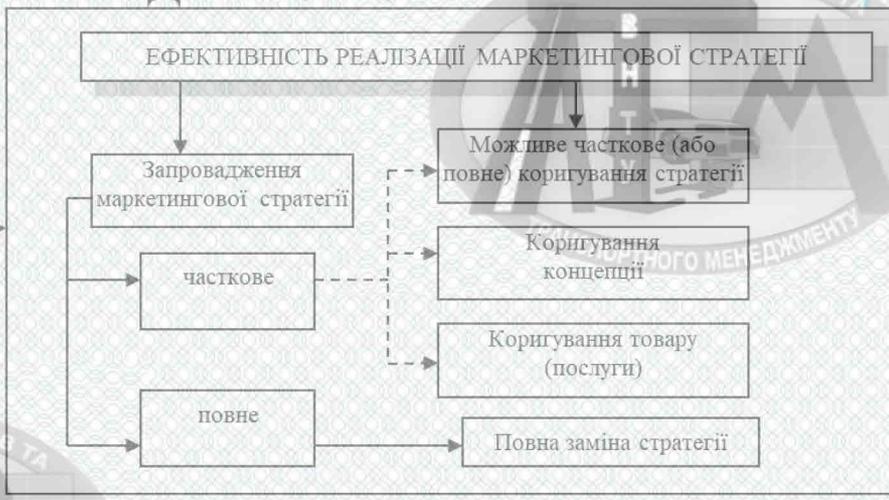
В роботі розглянуто шляхи використання стратегії покращення конкурентного середовища, а саме запропоновано ідею механізму інтеграції конкурентної та маркетингової стратегій. Запропоновано використання показника стійкості функціонування підприємств автомобільного транспорту, який враховує показники як рентабельності надання послуги так і фондівіддачі, показник виробничих можливостей підприємства при обслуговуванні певного цільового сегменту ринку перевезень.

ПУБЛІКАЦІЇ. Кужель В.П. Покращення конкурентного середовища підприємств автомобільного транспорту на ринку вантажних перевезень / В.П. Кужель, О.С. Глодний, Д.О. Гусєв // Матеріали XVIII міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні технології та перспективи розвитку автомобільного транспорту», 20-22 жовтня 2025 року: збірник наукових праць [Електронний ресурс] / Міністерство освіти і науки України, Вінницький національний технічний університет [та інш.]. – Вінниця: ВНТУ, 2025. – С. 259 – 261 (PDF, 536 с.). ISBN 978-617-8163-71-6 (PDF) [1].

ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТТЯ «СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГУ»

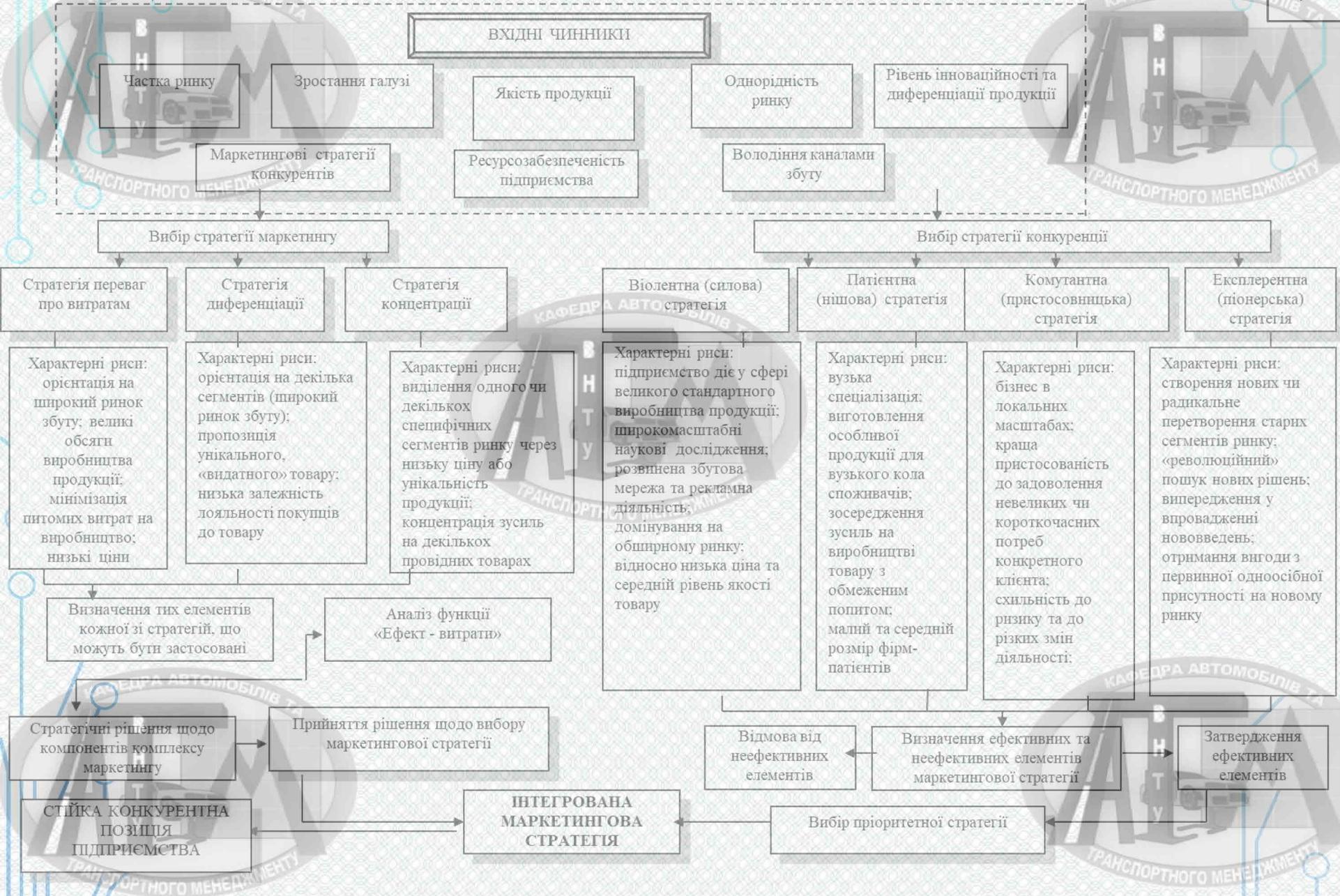
Визначення поняття «стратегія маркетингу»	Автор	Визначення поняття «стратегія маркетингу»	Автор
«стратегія маркетингу – головну увагу приділяє цільовим покупцям. Компанія обирає ринок, розподіляє його на сегменти, вибирає найбільш перспективні й концентрує свою увагу на обслуговуванні й задоволенні цих сегментів»	Котлер Філіпп, Армстронг Гарі, Сондерс Джон, Вонг Вероніка	«стратегія маркетингу – напрямок маркетингової діяльності по досягненню цілей маркетингу, що передбачає використання маркетингових інструментів. При цьому розробка маркетингової стратегії базується на ситуаційному аналізі»	А.А. Горелова
«стратегія маркетингу – це докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей»	С.С. Гаркавенко	«стратегія маркетингу – це складова частина усього стратегічного управління підприємством, це план його ділової активності. Основне завдання полягає в підтримці і розвитку процесу виробництва, інтелектуального потенціалу співробітників фірми, у підвищенні асортименту і якості товарів, що виробляються, в освоєнні нових ринків, збільшенні збуту і, нарешті, в підвищенні ефективності діяльності»	Е.А. Уткін
«маркетингова стратегія – засіб досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу»	М. Мак-Дональд	«стратегія маркетингу визначає сильні сторони підприємства, які дозволяють йому отримати перемогу в конкурентній боротьбі, тобто визначає конкурентну перевагу підприємства»	Н.В. Куденко
«стратегія маркетингу – це принципові, середньо- або довгострокові рішення, які надають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення встановлених цілей»	Х. Хершген	«стратегія маркетингу – це докладний план досягнення маркетингових цілей підприємства»	probusiness.in.ua

ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА



ЗАГАЛЬНА ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ



Середовище функціонування підприємства

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО

НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

ГАЛУЗЬ

РИНКОВИЙ СЕГМЕНТ

ПІДПРИЄМСТВО

При цьому середовище представляють у вигляді 3 підсистем:

- а) середовище непрямого впливу на функціонування підприємства
- б) середовище безпосереднього впливу;
- в) внутрішнє середовище.

Форми конкуренції

ФОРМИ КОНКУРЕНЦІЇ

Боротьба за ринки збуту товарів

Боротьба за умови виробництва продукту

Якість товару

Ринки сировини, матеріалів, напівфабрикатів

Ціна товару

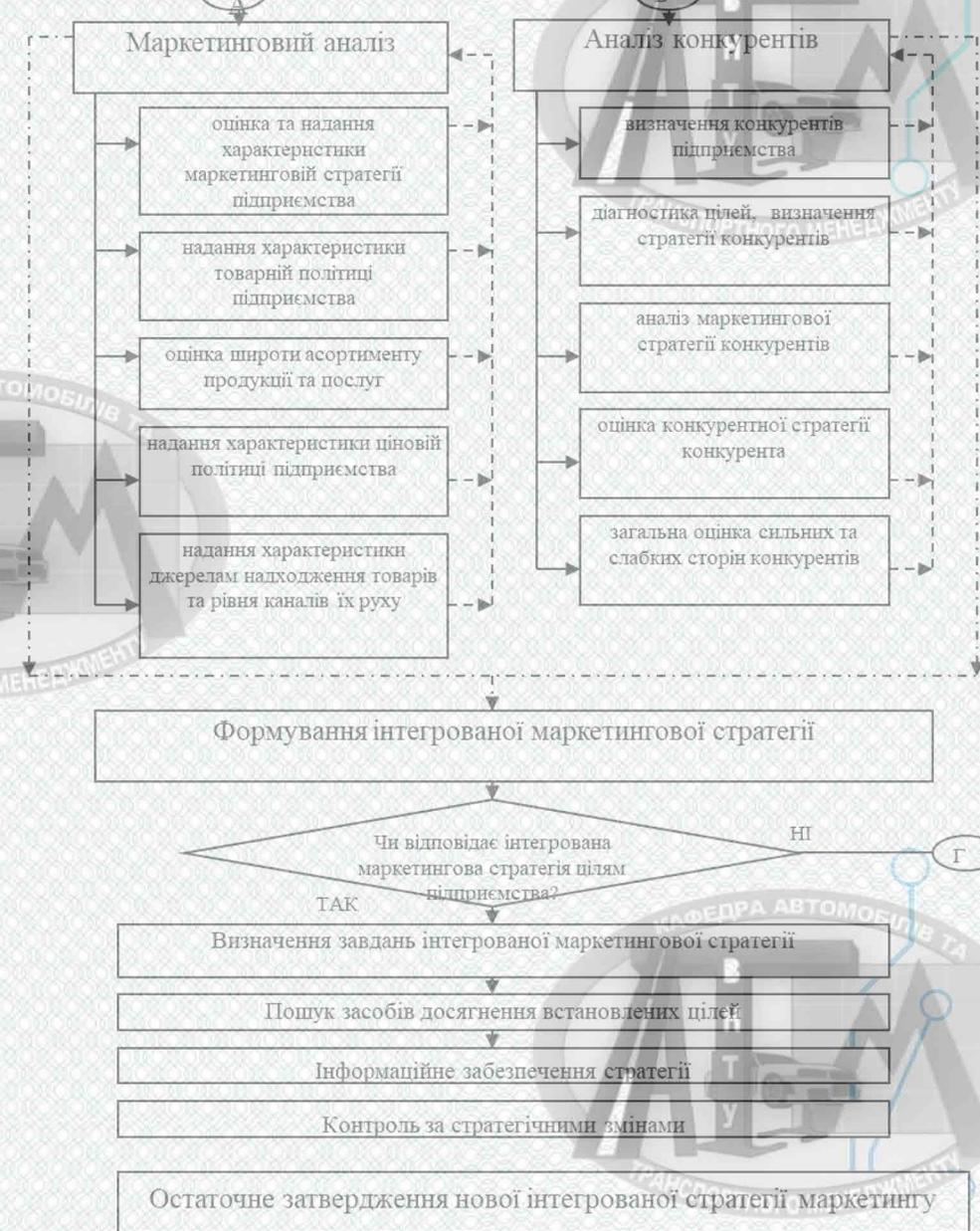
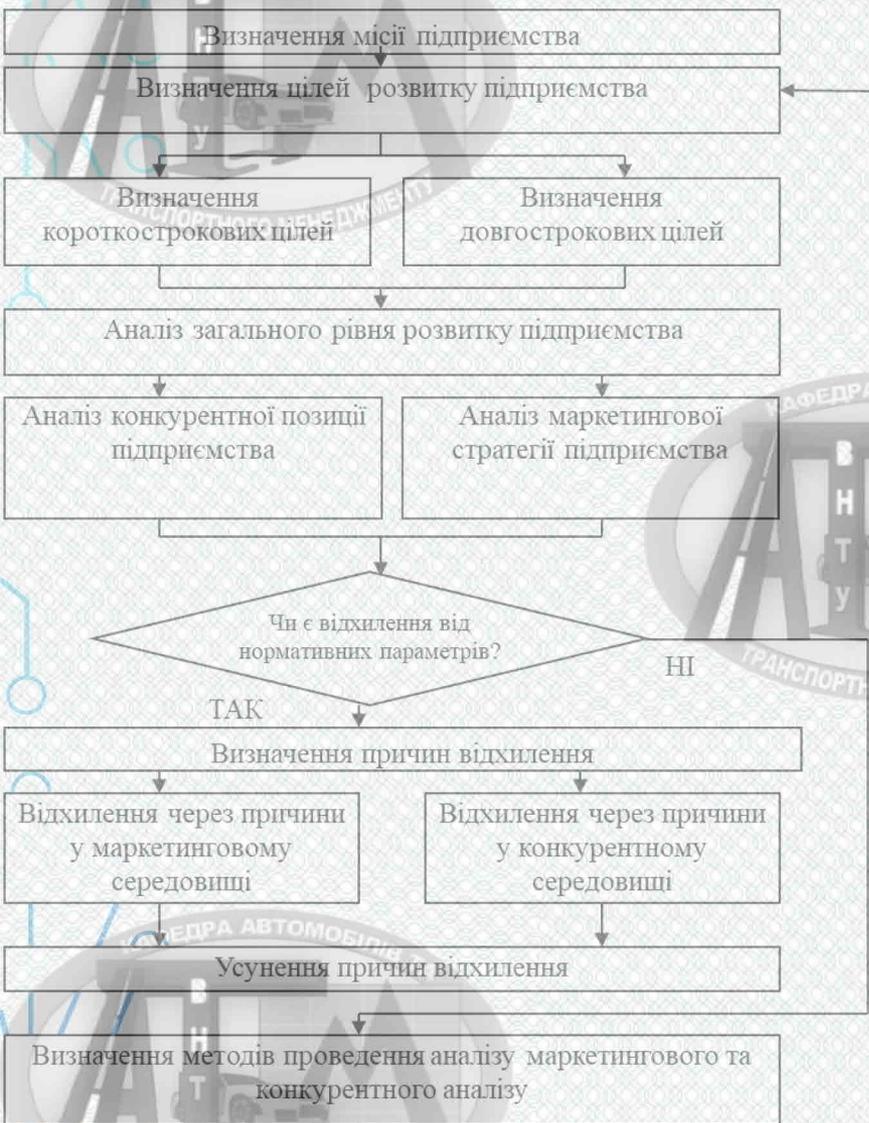
Науково-технічні досягнення

Трудові ресурси

Форми організації

Джерела фінансових ресурсів

ПРОЦЕС ІНТЕГРАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ТА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ



КОЕФІЦІЄНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

10

$$K_{K_j} = \sqrt[7]{K_{ТЕХj}^A \cdot K_{Цj}^B \cdot K_{Pj}^C \cdot K_{ГНПj}^D \cdot K_{ЗБ.В.j}^E \cdot K_{JITj}^F \cdot K_{ІМj}^G}$$

- де $K_{ТЕХj}$ - коефіцієнт технологічності j -го підприємства;
 $K_{Цj}$ - коефіцієнт конкурентоспроможності по ціні j -го підприємства;
 K_{Pj} - коефіцієнт рекламних зусиль j -го підприємства;
 $K_{ГНПj}$ - коефіцієнт гарантії надання послуги j -м підприємством;
 $K_{ЗБ.В.j}$ - коефіцієнт збереження вантажу;
 K_{JITj} - коефіцієнт доставки "just in time";
 $K_{ІМj}$ - коефіцієнт, що враховує паблік рилейшнз, брендінг, іджмейкінг j -го підприємства;

A, B, C, D, E, F, G – коефіцієнти вагомості складових коефіцієнту конкурентоспроможності

Коефіцієнт гарантії надання послуги j-м підприємством

$$K_{ГНЦj} = \frac{n_{30}}{n_{3П}}$$

де n_{30} – кількість замовлень на перевезення вантажів, які були надані в повному обсязі, од/рік;
 $n_{3П}$ – загальна кількість замовлень на перевезення, яка поступила на підприємство, од/рік.

Конкурентна позиція підприємства на ринку (цільовий сегмент)

$$Z_{ЦС} = П \cdot \delta_j \cdot \delta_{\kappa} \cdot (1 - R)$$

де $П$ – загальний об'єм перевезень вантажів у регіоні, т/рік;
 δ_j – частка ринку j-го транспортного підприємства;
 δ_{κ} – коефіцієнт коригування;
 R – частка страхової компанії.

Коефіцієнт якості доставки

$$K_{ЯК.Д.j} = \frac{Q_{\text{дс}}^{\phi}}{Q_{\text{дс}}^{\kappa}}$$

де $Q_{\text{дс}}^{\phi}$ – фактичний обсяг перевезеного вантажу, т/рік;
 $Q_{\text{дс}}^{\kappa}$ – обсяг перевезень вантажу, наданий за контрактом, т/рік.

Коефіцієнт конкурентоспроможності по ціні j-го підприємства

$$K_{Цj} = \frac{\bar{T}}{T_j}$$

де \bar{T} – середньозважений тариф на перевезення вантажу, грн.;
 T_j – тариф на перевезення вантажу j-го підприємства, грн.
Середньозважений тариф

$$\bar{T} = \frac{\sum_{j=1}^n T_j \cdot W_{\phi}^j}{\sum_{j=1}^n W_{\phi}^j}$$

Коефіцієнт доставки вантажу «just in time»

$$K_{ЛТj} = \frac{n_{3-ЛТ}}{n_{3П}}$$

$n_{3П}$ – загальна кількість замовлень на перевезення, яка поступила на підприємство, од/рік;
 $n_{3-ЛТ}$ – кількість замовлень, що були доставлені до місця призначення точно у встановлені терміни, од/рік.

Коригувальний коефіцієнт, середньозважене значення часток ринку по підприємствах галузі

$$\delta_{\kappa} = \frac{1}{\sum_{j=1}^n \delta_j}$$

де δ_j – частка ринку автотранспортного підприємства

Коефіцієнт іміджу

$$K_{IM} = \frac{K_{ET}}{K_j}$$

де K_j – коефіцієнт іміджу j-го підприємства;
 K_{ET} – коефіцієнт іміджу еталонного підприємства.

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНІ ДОСЛІДЖЕННЯ

Перелік показників, за яким експерти надають оцінку ефективності функціонування підприємства:

- задовільний фінансовий стан підприємства (постійна платоспроможність).
- відсутність відмов клієнтам у наданні послуги.
- стан матеріально-технічної бази підприємства.
- ефективність управління підприємством.
- дотримання фінансово-розрахункової і кредитної дисципліни.
- рівень громадської активності підприємства.
- рівень інформаційної відкритості підприємства.
- забезпеченість власними оборотними коштами.
- ефективна маркетингова політика.
- позитивний імідж підприємства.

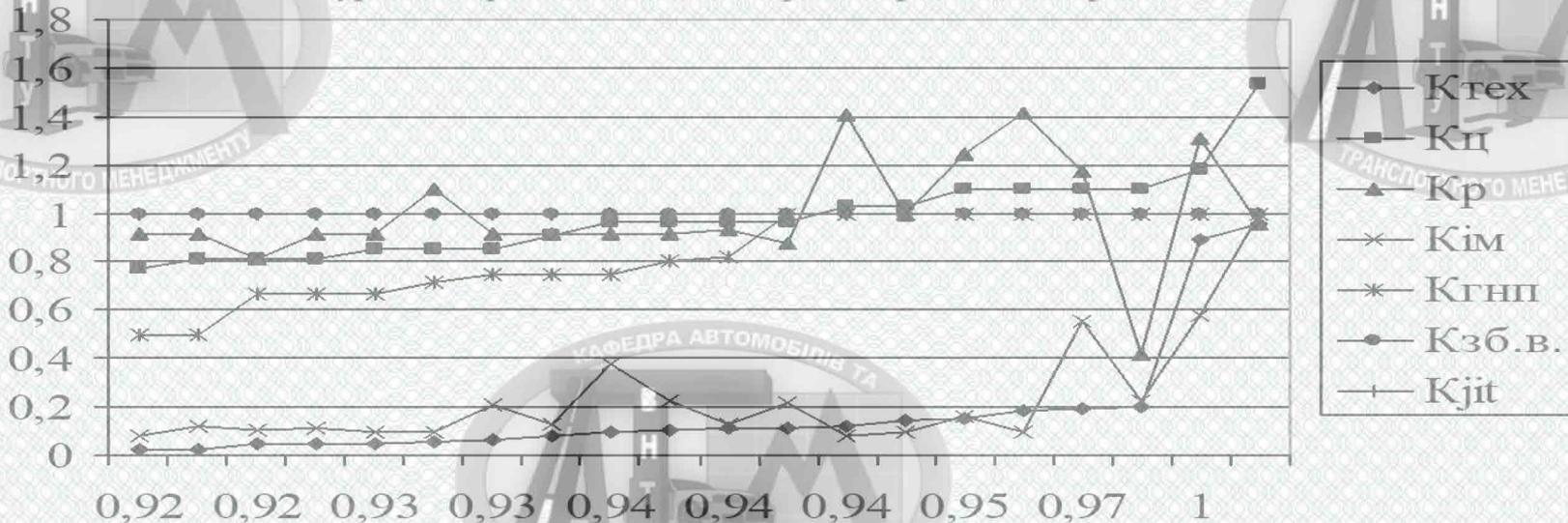
Регресійна модель показника ефективності функціонування підприємства

$$EFTF = -1,107 + 1,986x_1 + 3,042x_2 + 0,456x_3 \rightarrow \max$$

Результати оцінки регресійної моделі

Показник	Значення показника
Багатофакторний R	0,733750954
R-квадрат	0,538390463
Нормований R-квадрат	0,446068556
Стандартна похибка апроксимації	0,181752569

Вплив запропонованих коефіцієнтів на величину коефіцієнту конкурентоспроможності автотранспортного підприємства



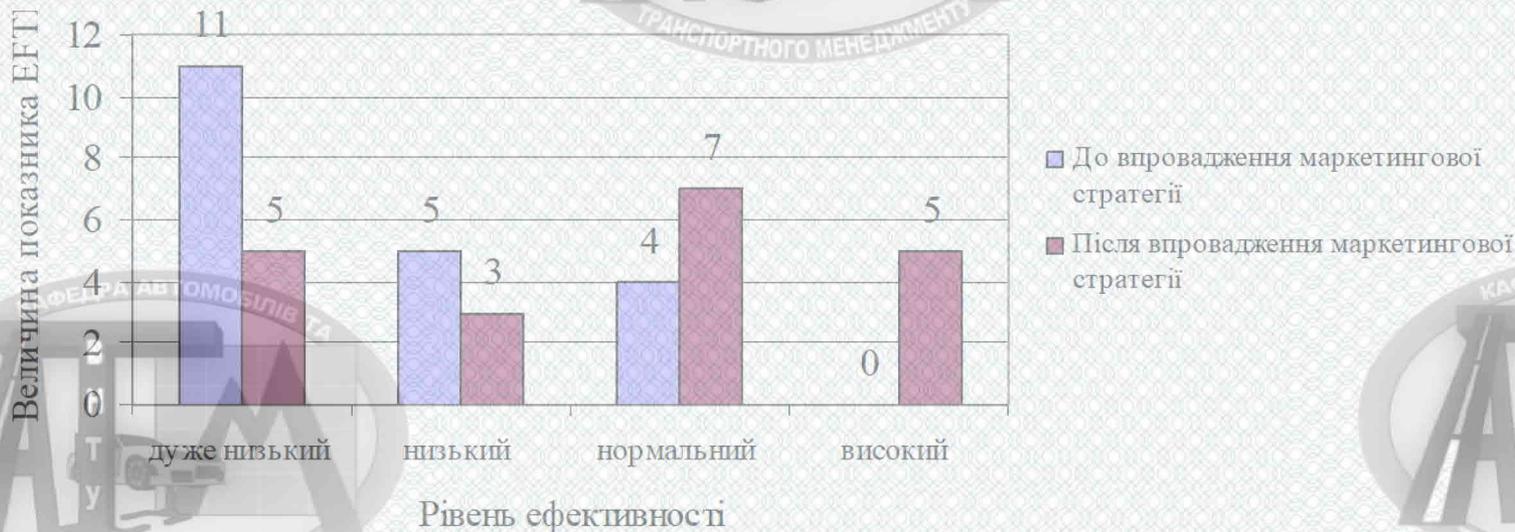
Залежність коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства від коефіцієнта іміджу та коефіцієнта рекламних зусиль



РЕЗУЛЬТАТИ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Шкала рівнів оцінки ефективності автотранспортного підприємства

Величина показника	Найменування градацій (рівнів)
0 – 0,3	дуже низький
0,31 – 0,5	низький
0,51 – 0,7	нормальний
0,71 - 1	високий



ОСНОВНІ ВИСНОВКИ ПО РОБОТІ

За допомогою регресійного аналізу було визначено параметри багатофакторної регресійної моделі показника *EFTF* для автотранспортних підприємств. Цей процес проведено згідно наведеної послідовності етапів побудови імітаційної моделі цього показника, який передбачає всі необхідні кроки для досягнення кінцевої мети розрахунків. Результати регресійної статистики вказують на те, що в досліджуваних АТП сукупний коефіцієнт множинної детермінації дорівнює 0,734, що свідчить про те, що показник *EFTF* на 73,4% зумовлена запропонованим переліком факторів, які були інтегровані в модель. Тобто між показником *EFTF* АТП та визначеними факторами моделі існує доволі щільний зв'язок. Обрані фактори здійснюють істотний вплив на досліджуваний показник.

Побудовані лінії тренду коефіцієнту іміджу підприємства та коефіцієнту рекламних зусиль вказують на те, що збільшення коефіцієнту конкурентоспроможності автотранспортного підприємства вказує на те, що зі збільшенням коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства збільшується й показник коефіцієнту конкурентоспроможності АТП. Ця наявність щільного зв'язку між процесом управління конкурентоспроможністю та використанням у маркетингових інструментів маркетингу, вплив яких на коефіцієнт конкурентоспроможності наголошує на необхідності маркетингової орієнтації АТП.

Перевірка отриманої регресійної моделі здійснена за критерієм Фішера ($F\phi=5,832$), розрахунок якого перевищує критичне значення статистичних таблиць. Тобто така модель є значущою при заданій довірчій імовірності ($p=0,95$), для визначеної вибірки ($n=20$) та може бути використана для прогнозування показника *EFTF* кожного окремого підприємства цієї галузі. Результати кореляційно-регресійного аналізу свідчать про практичну значущість побудованої моделі.

Розраховані значення показника *EFTF* для кожного підприємства співставленні з запропонованими рівнями ефективності автотранспортного підприємства, по якій можна робити висновки та рекомендації щодо ефективності функціонування транспортних підприємств на ринку вантажних перевезень. Згідно з дослідженнями, 25 % підприємств мають високий та дуже низький рівень ефективності, 15 % підприємств мають середній рівень ефективності, а 35 % підприємств – низький рівень ефективності. В середньому для підвищення показника ефективності (стійкості) підприємства можна досягти на рівні 1

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Покращення організації вантажних перевезень рухомим складом товариства з обмеженою відповідальністю «Черрі Логістика» місто Київ в умовах конкурентного середовища

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ кафедра автомобілів та транспортного менеджменту

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism (КПІ) 23,7 %

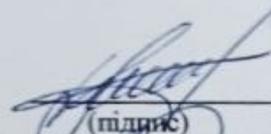
Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- У роботі виявлено ознаки академічного плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

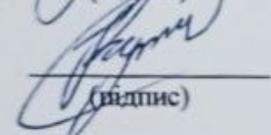
Цимбал С.В., завідувач кафедри АТМ

(прізвище, ініціали, посада)

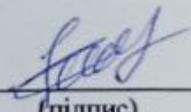

(підпис)

Кужель В.П., доцент кафедри АТМ

(прізвище, ініціали, посада)


(підпис)

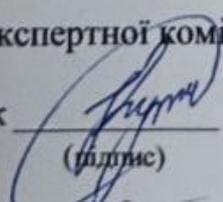
Особа, відповідальна за перевірку


(підпис)

Цимбал О.В.
(прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

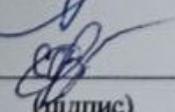
Керівник


(підпис)

Кужель В.П., доцент кафедри АТМ

(прізвище, ініціали, посада)

Здобувач


(підпис)

Глодний О.С.

(прізвище, ініціали)