МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Розробка заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку транспортних послуг (на прикладі ТОВ «Карго Карієр»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Development of measures to ensure the company's competitiveness in the transport services market (using the example of Cargo Carrier LLC)

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,
групи 8.0734-л
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Логістика
О.О. Бакута
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, проф., д.е.н. Н.М. Гуржій
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Бакуті Ользі Олександрівні

1. Тема роботи Розробка заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку транспортних послуг (на прикладі ТОВ «Карго Карієр»
керівник роботи Гуржій Наталія Миколаївна, д.е.н., професор,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми автотранспортних підприємств.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг 1.1. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та основні складові. 1.2. Фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності автотранспортного підприємства на ринку вантажних перевезень.1.3. Показники оцінки конкурентоспроможності підприємства. Розділ 2. Дослідження конкурентоспроможності логістичної компанії на ринку автомобільних перевезень 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КАРГО КАРІЄР». 2.2. Діагностика конкурентного середовища ринку автотранспортних перевезень м. Запоріжжя та Запорізької області. 2.3. Визначення сильних та слабких сторін логістичної системи ТОВ «КАРГО

КАРІЄР». Розділ 3. Розробка заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку транспортних послуг. 3.1. Цифровізація логістичних процесів як напрямок зростання конкурентоспроможності ТОВ «КАРГО КАРІЄР». 3.2. Розробка заходів щодо хростання конкурентоспроможності компанії ТОВ «КАРГО КАРІЄР» на ринку автотранспортних послуг. 3.3. Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів щодо зростанняи конкурентоспроможності досліджуваного підприємства

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.10.2025 р.	01.10.2025 р.
2	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.10.2025 р.	02.10.2025 р.
3	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.11.2025 р.	12.11.2025 р.

6. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ О.О. Бакута
(підпис)

Керівник роботи _____ Н.М. Гуржій
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 74 сторінки, 6 рисунків, 20 таблиць. Перелік посилань нараховує 52 найменування.

Об’єктом кваліфікаційної роботи є система управління конкурентоспроможністю логістичного підприємства, з урахуванням оцінки ефективності її впровадження.

Предметом дослідження є система господарської діяльності логістичної компанії ТОВ «КАРГО КАРІЄР».

Метою роботи є комплексний аналіз теоретичних аспектів концепції конкурентоспроможності організації в умовах сучасних викликів, виявлення найбільш значущих факторів впливу на формування довгострокових конкурентних переваг ТОВ «КАРГО КАРІЄР».

Для вирішення завдань дослідження застосовано такі загальнонаукові методи: теоретичне узагальнення; групування, систематизація та системний підхід; статистичний аналіз; аналіз і синтез; індукція та дедукція.

В результаті проведеного дослідження запропоновано ряд заходів щодо підвищення конкурентоспроможності автотранспортного підприємстіва. На основі аналізу теоретичних підходів до управління конкурентоспроможністю та оцінки конкурентоспроможності отримано пропозиції щодо впровадження ряду заходів для утримання наявних конкурентних переваг ТОВ «КАРГО КАРІЄР». Це дозволяє оптимізувати управлінські практики, забезпечити підвищення конкурентоспроможності автотранспортного підприємства та сприяє процесу цифровізації його логістичної діяльності.

КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, АВТОТРАНСПОТРНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ЛОГІСТИЧНІ ПОСЛУГИ, ЛОГІСТИЧНІ ВИТРАТИ

ABSTRACT

Master's qualification work: 74 pages, 6 figures, 20 tables. The list of references includes 52 items.

The object of the qualification work is the competitiveness management system of a logistics enterprise, taking into account the assessment of the effectiveness of its implementation.

The subject of the study is the system of economic activity of the logistics company LLC "CARGO KARIER".

The purpose of the work is a comprehensive analysis of the theoretical aspects of the concept of organizational competitiveness in the face of modern challenges, identifying the most significant factors influencing the formation of long-term competitive advantages of LLC "CARGO KARIER".

To solve the research tasks, the following general scientific methods were used: theoretical generalization; grouping, systematization and systemic approach; statistical analysis; analysis and synthesis; induction and deduction.

As a result of the study, a number of measures were proposed to increase the competitiveness of the motor transport enterprise. Based on the analysis of theoretical approaches to competitiveness management and competitiveness assessment, proposals were received for the implementation of a number of measures to maintain the existing competitive advantages of LLC "CARGO KARIER". This allows optimizing management practices, ensuring an increase in the competitiveness of the motor transport enterprise and contributing to the process of digitalization of its logistics activities.

COMPETITION, COMPETITIVENESS, COMPETITIVE ENVIRONMENT, MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE, LOGISTICS SERVICES, LOGISTICS COSTS

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

AI – штучний ынтелект

АТП – автотрпнспорьне підприємство

Big Data - великі масиви даних

ML- машинне навчання

NPS – індекс споживчої лояльності

МСБ – малий та середній бізнес

R&D –дослідження та розробки

ROA - рентабельність активів

ROE - рентабельність власного капіталу

TSM - систмема управління транспортом

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ …… 11
1.1. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та основні складові……..…… 11
1.2. Фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності автотранспортного підприємства на ринку вантажних перевезень…..…… 17
1.3. Показники оцінки конкурентоспроможності підприємства… 22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ НА РИНКУ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ……...…… 27
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КАРГО КАРІЄР»…..……. 27
2.2. Діагностика конкурентного середовища ринку автотранспортних перевезень м. Запоріжжя та Запорізької області …. 33
2.3. Визначення сильних та слабких сторін логістичної системи ТОВ «КАРГО КАРІЄР»…… 42
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ НА РИНКУ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ……..…… 50
3.1. Цифровізація логістичних процесів як напрямок зростання конкурентоспроможності ТОВ «КАРГО КАРІЄР»…… 50
3.2. Розробка заходів щодо хростання конкурентоспроможності компанії ТОВ «КАРГО КАРІЄР» на ринку автотранспортних послуг … 57
3.3. Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів щодо зростанняи конкурентоспроможності досліджуваного підприємства …… 62
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……. 67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 71

ВСТУП

Конкурентоспроможність ключовим атрибутом сучасної економіки, що зумовлює постійний інтерес дослідників та суб'єктів бізнесу до її вивчення.

Сучасні виклики, такі як скорочення життєвих циклів продукції, швидкий розвиток інтернет-технологій, процеси глобалізації та інтеграції в економічному середовищі та триваюча криза у світовій економіці, дедалі більше ускладнюють розвиток конкурентних переваг та підтримання високого рівня конкурентоспроможності як окремих суб'єктів господарювання, так і економіки в цілому. Виявлення та аналіз нових факторів, що визначають рівень конкурентоспроможності, переоцінка ролі класичних факторів, забезпечують краще розуміння сутності конкурентоспроможності, і тим самим сприяють вирішенню питань її управління та розробці ефективних стратегій для суб'єктів господарювання для досягнення та збереження довгострокових конкурентних переваг щодо продукції та послуг.

Малі фірми вважаються двигуном зростання європейської економіки. Кількість нових робочих місць, створених зростаючою кількістю малих фірм, перевищує кількість робочих місць, створених великими фірмами. Таким чином, ці малі фірми відіграють значну роль в оновленні економічної системи. Вони прокладають шлях для нових ідей та бізнесу, усуваючи неефективні продукти та процеси, і призводячи до економічного розвитку суспільства. Крім того, малі фірми необхідні для збалансування ринку шляхом посилення конкуренції та зменшення загроз монополістичної практики. Розуміння динаміки конкурентоспроможності малих фірм є важливим, оскільки вони є головним джерелом зайнятості, підприємницького духу та інновацій.

Можливо, найголовнішою проблемою для малих фірм є дефіцит внутрішніх ресурсів, що знижує їхню здатність відповідати зростаючій конкуренції та ринковим вимогам.

У сучасній економіці ринкового успіху досягають ті підприємства, які стають більш конкурентоспроможними завдяки постійній модернізації та можуть пропонувати своїм клієнтам більш привабливі продукти та послуги.

Тиск на постійне зростання конкурентоспроможності підприємств виникає через поточні процеси глобалізації та пов'язане з ними поширення технологічних стандартів та інтеграцію національних економік. Конкурентоспроможність підприємств – це багатовимірне та відносне поняття без універсально схваленого визначення.

Теоретики та практики менеджменту не мають повної згоди щодо детермінант конкурентоспроможності підприємств. Предметами обговорення є розташування її джерел всередині чи поза підприємством, матеріальний чи нематеріальний характер джерел конкурентоспроможності.

Поняття конкурентоспроможності є проблематичним. Його обсяг, показники оцінки та умови, що визначають зростання конкурентоспроможності, обговорюються як у вітчизняній, так і в міжнародній спеціалізованій літературі.

Конкурентоспроможність часто використовується для позначення здатності організації конкурувати та бути успішною. Її також розглядвють як здатність до суперництва та конкуренції. Це поняття можна вивчати стосовно економіки конкретних країн, регіонів та суб'єктів господарювання. Останні охоплюють підприємства, їхні асоціації, групи та мережі, а також організації, що розглядаються як стратегічні бізнес-одиниці. Тому концептуальний обсяг конкурентоспроможності є надзвичайно широким і по-різному тлумачиться в літературі [12].

Вітчизняні та зарубіжні дослідники зробили свій внесок у розробку теоретичних основ та практичних аспектів конкуренції. Аналіз останніх публікацій демонструє, що суб'єкти господарювання, які розуміють важливість конкурентоспроможності та ефективно використовують конкурентні переваги, отримують значні можливості в ринковому суперництві та, як наслідок, досягають стабільного економічного зростання та стратегічних цілей.

Теоретико-методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств вивчалися як вітчизняними так і закордонними вченими - економістами.

Систематизуючи результати досліджень українських та зарубіжних вчених у цій галузі, можна зазначити, що динамізм ринкового середовища, зростаюча нестабільність та непередбачуваність умов господарювання в умовах воєнного стану в Україні, які продовжують впливати на економічну систему, створюють умови для пощукуу дієвих інструментів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також новітніх чинників, що обумовлюють конкурентносроможність оргшанізації[8].

Метою кваліфікаційної роботи є комплексний аналіз теоретичних аспектів концепції конкурентоспроможності організації в умовах сучасних викликів, виявлення найбільш значущих факторів впливу на формування довгострокових конкурентних переваг ТОВ «КАРГО КАРІЄР»..

Досягнення мети було забезпечено вирішенням наступних завдання:

– систематизація теоеретичних авпектів конкурентоспроможності, основних чинників, які визначають її рівень;

– оцінка результатів господарської діільяності ТОВ «КАРГО КАРІЄР»

– діагностика конкурентного середовища ринку автотранспортних транспортних перевезень;

– оцінка конкурентоспроможності ТОВ «КАРГО КАРІЄР»

– розробка заходів щодо зростання конкурентоспроможності компанії на ринку транспортних послуг

Об'єктом дослідження є система господарської діяльності логістичної компанії ТОВ «КАРГО КАРІЄР».

Предметом дослідження є система управління конкурентоспроможністю лоістичного підприємства, з урахуванням оцінки ефективності її впровадження.

Методи дослідження. В роботі використано як загальнонаукові, так і економічні методи: застосування методів дедукції та логічного аналізу для виявлення сучасних викликів, з якими стикаються суб'єкти господарювання в

процесі формування конкурентних переваг; узагальнення основних підходів до аналізу сутності конкурентоспроможності з використанням методів діалектики, наукової абстракції та синтезу.

Інформаційну базу дослідження складають закоодавчі акти, статистична звітність, результати власних досліджень та аналіз наукової літератури, зокрема, праць вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, що спеціалізуються на оцінці конкурентоспроможності логістичних компаній в сучасних реаліях.

Практична значимість одержаних результатів. Використання запропонованих рекомендацій сприятиме підвищеню конкурентоспроможносіт ТОВ «КАРГО КАРІЄР», забезпечить отримання конкурених переваг та збільшивши прибутковість логістичної діяльності.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки і рекомендації, список використаних джерел із 50 найменувань, додатків. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ

1.1. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та основні складові

Класична економічна теорія розглядає конкурентоспроможність підприємства як функцію ефективності використання ресурсів, інноваційної активності та здатності до отримання лояльності клієнтів у порівнянні з конкурентами. Проте, для суб'єктів малого та середнього бізнесу (МСБ) у логістичній сфері, що оперують у прифронтових містах України (зокрема, Запоріжжі, Харкові, Миколаєві, Краматорську), дане поняття зазнає суттєвої трансформації. В умовах військової агресії конкурентоспроможність еволюціонує у категорію «стійкості до екстремальних умов» , що вимагає переходу від традиційних моделей «мінімізації витрат» до парадигми «максимізації адаптивності». У цих регіонах конкурентна перевага визначається не найнижчою ціною, а здатністю гарантувати доставку вантажу за будь-яких обставин.

Логістична галузь є критично важливою, виконуючи роль «кровоносної системи» економіки. Перебої у її функціонуванні в прифронтових зонах несуть загрозу гуманітарної та економічної катастрофи регіонального масштабу [2].

Найбільш гострою проблемою є ризик миттєвого руйнування матеріально-технічної бази, включаючи склади, автопарк та ремонтні зони. Для малих підприємств, які часто мають єдиний склад у прифронтовому місті , пряме влучання ворожої зброї призводить до повного припинення діяльності. Ситуація ускладнюється обмеженістю фінансових резервів МСБ порівняно з національними операторами[35].

В таблиці 1 систематизовано основні бар'єри, що заважають стабільному функціонуванню логістичного МСБ у прифронтовій зоні.

Таблиця 1.1 - Класифікація деструктивних чинників конкурентоспроможності[2]

Чинника	Характеристикм	Стратегічний наслідок
Фізична безпечність	Ризик влучання у склади та автогосподарство.	Втрата МТБ; відсутність можливість застрахувати активи за прийнятними ставками або відмова страховиків.
Фінансова нестійкість	Зростання ватості тонокілометра через «додаткові бойові нарахування» шоферам та зростання вартості агрегатів та деталей автомобілів.	Позбавлення цінової конкурентної переваги; неможливість перекласти витрати на клієнта через ризик втрати замовлення на користь великих компаній, що демпінгують.
кадри	Нестача водіїв категорій С/Е та механіків через мобілізацію чоловіків.	Загроза банкрутства через втрату 2-3 провідних фахівців.
Інфрастру ктурна	Прешкоди в рейсах (обмеження часу пербування на вулиці, блокпости на магістралях).	Подовження строків доставки; збільшення «поверенення з рейсу без вантажу».

Національні логістичні компанії мають можливість диверсифікувати ризики, розподіляючи вантажі між мережею хабів у безпечних регіонах. Водночас, малий бізнес позбавлений цієї можливості. Крім того, неможливість страхування активів за прийнятними ставками або повна відмова страховиків працювати у «червоних зонах» унеможливлює механізми фінансового відновлення бізнесу після пошкоджень.

Прифронтові міста часто стають «тупиковими» пунктами через: Перекриття доріг, руйнування мостів, загрозу обстрілів на ключових трасах.

Ці фактори призводять до значного ускладнення маршрутизації та збільшення часу доставки.

Дефіцит водіїв, готових працювати в зонах підвищеного ризику, змушує компанії підвищувати заробітну плату шляхом надання так званих «бойових надбавок». Це, у свою чергу, автоматично збільшує собівартість логістичної послуги. МСБ не може повною мірою перекласти ці додаткові витрати на

клієнта, оскільки ризикує втратити замовлення на користь великих компаній, які здатні демпінгувати завдяки ефекту масштабу.

Мобілізаційні процеси та масова міграція населення спровокували критичний дефіцит кваліфікованих кадрів у логістичній сфері:Водіїв категорії С/Е.Логістів-диспетчерів. Механіків.

Малі компанії часто залежать від 2–3 ключових спеціалістів. Втрата навіть одного з них через мобілізацію чи виїзд може призвести до паралічу бізнесу.

В умовах частих блекаутів та перебоїв зі зв'язком, традиційні методи управління логістикою втрачають ефективність. Конкурентоспроможним залишається лише той бізнес, який інтегрував заходи для забезпечення автономності.

Логістичним компаніям МСБ необхідно своєчасно впроваджувати адаптаційні заходи для забезпечення зростання їх конкурентоспроможності на ринку автотранспортних послуг у прифронтових регіонах України. Вссі звходи повинні бути сфокусовані на перенесенню ризиків, інвестиції у людський капітал та активну співпрацю з місцевими громадами та державою [28].

В таблиці 1. 2 навелена матриця практичних рішень, що дозволяють логістичному МСБ адаптуватися до ризиків.

Таблиця 1.2 - Рекомендовані адаптаційні заходи для підвищення конкурентоспроможності

Напрямок вдосконалення	Конкретний захід	Ефект для конкурентоспроможності
Цифровізація	Реалізація хмарних TMS-систем та IoT-трекінгу вантажів.	Забезпечення клієнтооріентованості та прозорості для замовників.
Ресурсна кооперація	Заснування мережевих хабів МСБ у відносно безпечних зонах.	Розподіл ризиків втрати вантажів.
HR-стратегія	Ознайомлення шоферів з основами тактичної медицини та страхування їхнього життя.	Зростання прихильності співробітників; скорочення плинності персоналу.
Фінансова	Використання програм пільгового кредитування (наприклад, «5-7-9»).	Можливість оновлення автопарку за доступними відсотками.

Інтеграція технологічних рішень для забезпечення автономності та збереження даних є базовою умовою функціонування:

- втономність енергозабезпечення та зв'язку. Starlink та потужні генератори стали не розкішшю, а обов'язковою умовою функціонування офісу та складу.
- збереження данихмшляхом винесення серверів за межі прифронтової зони гарантує збереження критичної бази даних клієнтів та документації у випадку фізичного пошкодження офісу.
- відстеження вантажів у реальному часі дозволяє оперативно змінювати маршрути у разі артобстрілів або блокування ділянок трас[46].

У прифронтових містах спостерігається зміна парадигми: жорстка конкуренція поступається місцем мережевій кооперації між малими логістичними фірмами. Така кооперація може включати:

- об’єднання ресурсів для спільної оренди більш захищених (наприклад, підземних або капітальних) приміщень;
- спільні ремонтні бази для підтримання автопарку, що є актуальним через триваліші терміни замовлення запчастин у прифронтові міста.

Крім того, малий бізнес, завдяки глибокому знанню специфіки місцевих доріг та безпечних годин пересування, часто виконує функцію «останньої милі» для великих компаній, які побоюються відправляти власний транспорт у небезпечні райони.

Конкурентоспроможність МСБ у прифронтових регіонах неможлива без зовнішньої стимуляції. Доцільними заходами державної підтримки можуть бути:

- звільнення або суттєве зниження місцевих податків для логістів, що забезпечують критичне постачання міста;
- надання коштів на оновлення автопарку, пошкодженого внаслідок військових дій;
- визнання логістичних компаній МСБ «критично важливими для життєзабезпечення громад» з метою збереження водійського складу.

Впровадження цих заходів дозволяє компаніям перейти від реактивного виживання до проактивної конкурентної боротьби , де гарантована доставка в умовах воєнних ризиків стає головною цінністю для замовника.

Особливе місце посідає роль держави. З одного боку, державне регулювання (ліцензування, стандарти безпеки) може обмежувати конкуренцію, але з іншого – воно є критично важливим для забезпечення безпеки, захисту навколишнього середовища та соціальної доступності послуг. Ефективна конкуренція на ринку транспортних послуг забезпечує оптимальне використання ресурсів, зниження тарифів для споживачів та стимулює інновації (впровадження цифрових технологій, електротранспорту). Таким чином, теоретичні основи конкуренції є діалектичною єдністю вільного ринку та необхідності його регульованого вдосконалення[35].

1.2. Фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності автотранспортного підприємства на ринку вантажних перевезень

Конкурентоспроможність логістичної компанії – це її спроможність результативно працювати на ринку автоперевезень, пропонуючи послуги, які за співвідношенням ціна-якість-час-надійність перевершують пропозиції конкурентів. Вона є динамічною категорією, що постійно трансформується під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. У сучасних умовах, особливо в контексті геополітичних та економічних викликів, конкурентоспроможність АТП визначається його стійкістю та здатністю до швидкої цифрової трансформації [16].

Ключові фактори, які формують конкурентну позицію АТП на ринку вантажних перевезеньподіялють на макро- та мікро.

Макрофактори формують загальні умови функціонування АТП і здебільшого не підлягають прямому контролю підприємства, але вимагають постійного моніторингу та адаптації.

Таблиця 1.3 - Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на АТП

Група факторів	Специфічний фактор	Характер впливу	Конкурентний наслідок
Економічні	Волатильність цін на енергоносії	Різко підвищує частку палива (30–40%) у загальних логістичних витратах.	АТП без стратегії хеджування або альтернативного палива втрачають цінову конкурентоспроможність.
Економічні	Курсова політика (девальвація)	Збільшує вартість імпорту (новий транспорт, запчастини, лізинг).	Зниження можливостей для інвестиційного оновлення автопарку та підвищення капітальних витрат.
Правові та регуляторні	Митне та податкове навантаження	Створює часові та адміністративні бар’єри для міжнародних перевезень; підвищує собівартість.	АТП, що використовують спрощені системи отримують перевагу у швидкості та надійності.
Технологічні	Інфраструктурні обмеження (дороги, термінали)	Збільшує знос рухомого складу, підвищує ризики пошкодження вантажу та подовжує час доставки.	Зниження сервісної конкурентоспроможності та збільшення витрат на ТО.

Обсяг вантажних перевезень є похідним попитом від загального стану економіки. Зростання промислового виробництва та будівельної активності прямо пропорційно підвищує попит на транспортні послуги, що створює сприятливі умови для конкуренції. Рецесія, навпаки, загострює цінову конкуренцію.

Вартість палива є найбільшим компонентом загальних логістичних витрат, часто досягаючи 30–40% від операційних витрат. Волатильність цін на дизельне паливо та мастильні матеріали прямо впливає на ціноутворення АТП та його прибутковість. Підприємства, що застосовують ефективні механізми хеджування паливних ризиків або перейшли на альтернативні види палива отримують значну конкурентну перевагу.

Значна частина витрат (закупівля нового рухомого складу, запчастин, страхування) має валютну прив'язку. Девальвація національної валюти різко підвищує капітальні та операційні витрати, знижуючи цінову конкурентоспроможність АТП.

Складність та фіскальне навантаження, пов'язане з податками на транспорт, акцизами на паливо, а також митними процедурами (особливо для міжнародних перевезень), є ключовими бар'єрами. Спрощення митних процедур знижує часові та адміністративні витрати, підвищуючи швидкість обслуговування.

Дотримання міжнародних (наприклад, вимоги ЄС щодо часу праці та відпочинку водіїв – Регламент (ЄС) № 561/2006, стандарти Euro 6) та національних норм безпеки та екологічності є обов'язковим. АТП, які інвестують у відповідність цим нормам, підвищують свою репутацію та отримують доступ до преміальних ринків (міжнародні перевезення).

Швидкість впровадження інновацій у сфері GPS-моніторингу, TMS-систем та Big Data аналітики є вирішальною. Підприємства, які інтегрують ці технології, досягають вищої ефективності маршрутизації та управління автопарком, що прямо впливає на собівартість послуг.

Якість дорожньої мережі, наявність та пропускна здатність терміналів та прикордонних пунктів. Погіршення інфраструктури збільшує знос транспорту, підвищує витрати на паливо та збільшує час доставки, що погіршує сервісну конкурентоспроможність.

Внутрішні фактори повністю контролюються керівництвом АТП і формують його унікальні конкурентні переваги, відповідно до ресурсно-орієнтованого підходу.

Сучасний, екологічний (Euro 5/6) та енергоефективний транспорт має меншу витрату палива та нижчі експлуатаційні витрати, що забезпечує цінову конкурентоспроможність. Старий автопарк, навпаки, підвищує витрати на технічне обслуговування та збільшує час простою.

АТП, які мають вузькоспеціалізований рухомий склад (рефрижератори, цистерни, великогабаритні трали), здатні конкурувати на преміальних нішевих ринках, де цінова конкуренція менш інтенсивна, а маржинальність вища.

Таблиця 1.4 - Внутрішні фактори та механізми формування переваг

Група факторів	Специфічний фактор	Механізм формування переваги	Тип Конкурентної Переваги
Активи (рухомий склад)	Технологічний рівень автопарку	Придбання економічного (низька витрата палива) та екологічного (Euro 5/6) транспорту.	Цінова конкурентоспроможність (зниження CPM) та репутаційна (доступ до клієнтів з ESG-вимогами).
Процеси (операційна ефективність)	Системи маршрутизації та планування	Використання VRP та TMS для максимізації коефіцієнта використання вантажопідйомності (до 95%).	Лідерство за витратами та мінімізація холостого пробігу.
Сервіс (клієнтський досвід)	Інформаційна прозорість	Надання клієнту доступу до інформації про вантаж у реальному часі (API-інтеграція, клієнтські портали).	Сервісна диференціація та підвищення лояльності.
Людський капітал	Кваліфікація водіїв	Інвестиції у навчання економічному та безпечному водінню; ефективна програма утримання персоналу.	Зниження аварійності та підвищення паливної ефективності (до 15% економії).

Впровадження системи прогностичного обслуговування на основі даних телематики мінімізує непередбачувані поломки та простої, що є критичним для забезпечення надійності послуг.

Операційна ефективність є ключовим драйвером лідерства за витратами. Впровадження сучасного ПО для покращення маршрутів та максимізації коефіцієнта використання вантажопідйомності. Недовантаження та холостий пробіг є прямими втратами конкурентоспроможності.

Забезпечення високої продуктивності через системи контролю та мотивації. Навчання водіїв економічному стилю водіння може знизити витрати на паливо на 5–15%.

Впровадження ефективної системи управління запасами запасних частин, що забезпечує мінімальний рівень запасів при максимальній готовності до ремонту.

Якість сервісу є основою для цінової премії та лояльності клієнтів. Своєчасна доставка це головний показник сервісу. Мінімальний відсоток пошкодження або втрати вантажу. Наявність надійного страхування відповідальності перевізника та систем моніторингу безпеки (пломбування, відеоконтроль) підвищує довіру клієнтів. Надання клієнтам доступу до інформації про місцезнаходження вантажу в реальному часі через онлайн-портали чи API-інтеграцію. Цей фактор перетворює звичайну послугу перевезення на високотехнологічний сервіс[21].

Дефіцит кваліфікованих водіїв є глобальною проблемою. АТП, які інвестують у навчання, утримання (високі зарплати, соціальні пакети) та створюють безпечні умови праці, мають стабільніший та професійніший персонал, що прямо впливає на якість послуг.

Здатність керівництва розробляти та впроваджувати ефективні логістичні стратегії, інвестувати в технології та адаптуватися до змін.

В сучасних умовах конкурентоспроможність визначається не окремим фактором, а їхньою синергією та здатністю АТП до комплексної адаптації.

Таблиця 1.5- Стійкість та синергія у формуванні конкурентоспроможності

Інтегральний фактор	Опис впливу	Критерій оцінки	Стратегічна важливість
Фінансова стійкість	Здатність фінансувати технологічні інвестиції та оновлення автопарку без зовнішнього тиску.	Коефіцієнт покриття боргу; рівень ліквідності; кредитний рейтинг.	Стратегічна гнучкість – швидкість реагування на ринкові можливості та цінові війни.
Інтеграція в ланцюг постачання	Перехід від звичайного перевізника до	Ступінь інтеграції IT-систем; частка доходу від	Високі бар'єри входу для конкурентів та забезпечення

Інтегральний фактор	Опис впливу	Критерій оцінки	Стратегічна важливість
	стратегічного партнера клієнта.	комплексних 4PL послуг.	довгострокової лояльності клієнтів.
ESG-відповідність	Зменшення вуглецевого сліду та відповідність соціальним нормам (наприклад, безпека праці).	Відсоток автопарку, що відповідає Euro 6; індекс соціальної відповідальності; публічна звітність.	Доступ до преміальних ринків (міжнародні, великі корпорації) та залучення «зеленого» фінансування.
Організаційна культура	Сприяння інноваціям, управлінню ризиками та командній роботі.	Час впровадження нових технологій; індекс задоволеності персоналу; показник плинності кадрів.	Здатність швидко адаптуватися та ефективно використовувати технології.

Конкурентоспроможність значно підвищується, якщо АТП інтегрує свої процеси з процесами ключових клієнтів та постачальників. Це дозволяє АТП не просто надавати послуги, а ставати частиною ланцюга постачання клієнта (3PL-провайдер), що створює високі бар'єри для входу конкурентів.

Крупні корпоративні клієнти все частіше вимагають від своїх підрядників відповідності ESG-стандартам. АТП, які мають стратегію декарбонізації, використовують екологічні види транспорту та прозоро звітують про свій вуглецевий слід, отримують доступ до контрактів із високою маржинальністю та зміцнюють свою репутацію.

Дотримання соціальних норм, безпека праці та прозорість оплати підвищують імідж роботодавця та знижують кадрові ризики.

Здатність фінансувати оновлення автопарку та інвестиції у технології є критичною. АТП із високою кредитоспроможністю та ліквідністю можуть швидше реагувати на ринкові можливості (закупівля транспорту в умовах зниження цін, впровадження дорогих IT-рішень), що забезпечує стратегічну гнучкість.

Формування конкурентоспроможності автотранспортного підприємства на ринку вантажних перевезень є багатофакторним процесом, який вимагає

комплексного управління.

Ключові фактори можна звести до трьох стратегічних напрямків:

1. Лідерство за витратами забезпечується через високу операційну ефективність (маршрутизація, ТО, паливна стратегія) та сучасний, економічний рухомий склад.

2. Сервісна диференціація досягається через надійність (OTD), гнучкість, спеціалізацію активів та технологічну прозорість (TMS, клієнтські портали).

3. Стратегічна стійкість формується через управління ризиками (паливні, кадрові), фінансову міцність та інтеграцію ESG-принципів.

Для успішної конкуренції АТП має не лише мінімізувати вплив негативних макрофакторів, але й постійно інвестувати у неімітовані внутрішні компетенції (технології та кваліфікований персонал), перетворюючи логістичну функцію з центру витрат на ключовий драйвер вартості та джерело стійкої конкурентної переваги.

1.3.Показники оцінки конкурентоспроможності підприємства

Модель М. Портера є дієвим засобом для стратегічного аналізу конкурентного середовища. Її застосування до ринку автомобільних (автотранспортних) перевезень допомагає оцінити перспективність галузі та ключові фактори, що впливають на довгострокову прибутковість компаній-перевізників [53].

На ринку автомобільних перевезень сила інтенсивності конкурентної боротьби між всіма учасниками ринку зазвичай є дуже високою. Це обумовлено тим, що цей ринок сильно фрагментований, особливо у сфері дрібних і середніх перевезень. Це включає як великі логістичні корпорації, так і невеликі ФОПи з кількома вантажівками.

Стандартні вантажні перевезення часто є стандартизованими, що змушує компанії конкурувати переважно за ціною. Висока цінова чутливість клієнтів посилює цю конкуренцію. Наявні високі бар'єри виходу змушують компанії залишатися на ринку навіть під час економічного спаду та знижувати ціни, щоб покрити постійні витрати. У зрілих економіках ринок зростає помірними темпами, що посилює боротьбу за частку ринку.

Ризик виходу нових гравців варіюється від помірної до високої, залежно від сегменту. Щоб розпочати роботу як невеликий перевізник, потрібні відносно невеликі початкові інієстиції (одна-дві вантажівки) порівняно з іншими видами транспорту. Для створення ж великої національної чи міжнародної мережі, яка може конкурувати з гігантами, потрібні значні інвестиції у великий автопарк, IT-системи, склади та логістичну інфраструктуру. Обовязковість ліцензування, отримання дозволів та дотримання норм безпеки створює певні бар'єри. Існуючі великі компанії мають переваги за рахунок оптимізації маршрутів, оптових закупівель палива та транспортних засобів, що ускладнює конкуренцію для новачків[19].

Влада вантажовідправників є високою, тому що вони можуть легко змінити перевізника, оскільки послуга є стандартизованою (змінюється лише перевізник, а не сам процес доставки).

Через фрагментацію ринку клієнти мають широкий вибір перевізників і можуть легко протиставляти їх один одному для отримання кращої ціни.

Для великих вантажовідправників (ритейлерів, промислових компаній) витрати на логістику становлять значну частину собівартості, що стимулює їх агресивно торгуватися за зниження цін.

Влада постачальників зазвичай від помірної до високої. Постачальники палива є критично важливим постачальником, і його влада є високою. Паливо становить значну частину експлуатаційних витрат, а його ціни волатильні та контролюються глобальними ринками, на які перевізник не має впливу.

Влада постачальників обладнання є помірною. Хоча є лише кілька великих світових виробників, їхня конкуренція дає перевізникам певний простір для

маневру. Однак спеціалізовані транспортні засоби можуть мати менше альтернатив.

Влада постачальникіа персоналу є високою через постійний дефіцит кваліфікованих водіїв, що призводить до зростання зарплат і посилює тиск на операційні витрати перевізників.

Загроза товарів-замінників є помірною. Замінниками є інші види вантажних перевезень: Сильний замінник для великих обсягів вантажів сировини, контейнерів на далекі відстані. Водний транспорт - замінник для великогабаритних і масових вантажів, де час доставки не критичний. Замінник для цінних або термінових вантажів - авіаційний транспорт

Автомобільний транспорт має перевагу у гнучкості, швидкості, доставці "від адресата до отримувача" та подоланні близткої та середньої відстані. Витрати на перехід для клієнта можуть бути значними, оскільки вимагають зміни всієї логістичної схеми (наприклад, переоснащення під'їзних шляхів до залізниці).

Аналіз за моделлю Портера показує, що ринок автомобільних перевезень, особливо у сегменті стандартизованих послуг, є складним та інтенсивно конкурентним. Висока влада покупців та висока конкуренція тиснуть на ціни вниз. Висока влада постачальників палива сприяиняє зростання витрат[50].

Це створює низьку загальну прибутковість у стандартному сегменті. Стратегії успішних перевізників часто зосереджуються на диференціації-спеціалізовані перевезення, рефрижератори, "остання миля", зниженні витрат за рахунок оптимізації, ІТ-рішень та укладення довгострокових контрактів для зниження влади покупців.

Для оцінки конкурентоспроможності автотранспортного підприємства доцільно застосовувати збалансовану систему показників, яка включає фінансову стабільність, операційну ефективність, якість сервісу та інноваційний потенціал. Це 10 ключових показників, поділених на чотири групи [39]:

І. Частка ринку - це відношення обсягу перевезених вантажів компанією у тонно-кілометрах або грошовому виразі до загального обсягу ринку в обр аному

сегменті (наприклад, міжнародні перевезення, рефрижераторна логістика). Відображає стратегічну позицію компанії та її здатність до зростання.

Рентабельність активованих коштів - це співвідношення чистого прибутку до вартості всіх активів компанії. Воно свідчить про те, чи результативно вона використовує свої ресурси для генерації прибутку.

II. Коефіцієнт використання автопарку - кількість годин/кілометрів, які транспортний засіб використовувався для перевезення вантажу, до загальної кількості доступних годин/кілометрів. Прямо вказує на ефективність планування маршрутів та мінімізацію простоїв. Високий показник свідчить про низьку собівартість перевезень.

3. Собівартість 1 тонно-кілометра - Загальні операційні витрати (паливо, зарплата, обслуговування, амортизація) / Обсяг перевезень (у тонно-кілометрах). Ключовий індикатор цінового лідерства. Низький показник дозволяє АТП пропонувати конкурентні тарифи, зберігаючи прибуток.

4. Показник порожнього пробігу – це відсоток кілометражу, пройденого без вантажу, до загального пробігу. Показує ефективність TMS-системи та диспетчеризації. Чим нижче показник, тим вище операційна ефективність.

III. Точність доставки - відсоток доставок, виконаних відповідно до узгодженого графіку/вікна часу. Фундаментальний показник надійності. Прямо впливає на лояльність клієнтів та їхнє бажання співпрацювати на довгостроковій основі.

6. Індекс чистої підтримки клієнтів передбачає вимірювання ймовірності того, що клієнт порекомендує компанію іншим. Оцінка загальної задоволеності сервісом та репутації. Високий NPS є ознакою диференціації за якістю.

Коефіцієнт утримання клієнтів - відсоток клієнтів, які продовжили співпрацю з АТП протягом певного періоду. Показує здатність компанії будувати довгострокові відносини. Утримання клієнта завжди дешевше, ніж залучення нового.

IV. Плинність кадрів – це відсоток водіїв, які звільнилися, до середньої кількості водіїв за період. Висока плинність є ознакою нестабільності, високих

витрат на рекрутинг і негативно впливає на якість (нові водії менш досвідчені). Низький показник є конкурентною перевагою в умовах кадрового дефіциту.

Індекс впровадження інновацій – це частка операцій, автоматизованих за допомогою цифрових рішень (наприклад, e-CMR, TMS), або відсоток ТЗ, оснащених новітніми технологіями (наприклад, системою контролю тиску в шинах, адаптивним круїз-контролем). Відображає майбутню стійкість та готовність компанії до цифрової трансформації. Компанії-лідери інвестують у технології, які стануть стандартом завтрашнього дня.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ НА РИНКУ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

2.1. Організаційно-економічна харктеристика ТОВ «КАРГО КАРІЄР»

Стрімка інтеграція вітчизняних транспортних компаній в міжнародне бізнес-середовище протягом останнього десятиріччя, яке спричинило зростання міжнародного вантажного обороту та появу сучасних логістичних фірм, що почали налагоджувати перевезення вантажів як внутрішнє, так і міжнародне.

Об’єктом вивчення було ТОВ «КАРГО КАРІЄР», яке зареєстровано 13.12.2018 року за юридичною адресою Україна, місто Запоріжжя, вул Каховська, буд.44. Статутний фонд компанії складає 200 тис. грн.. Форма власності – недержавна.

ТОВ «КАРГО КАРІЄР» предоставляє широкий перелік транспорно-експедиторських та логістичних послуги автотранспортом по України. Уомпанія володіє власним автопарком, що включає автомобілі самоскиди, напівпричіпи спеціалізовані тощо.

За Статутом ТОВ «КАРГО КАРІЄР» здійснює наступні види діяльності:

- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
- 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
- 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами

При здійсненні своєї господарської діяльності ТОВ «КАРГО КАРІЄР» керується нормативно-правовими та регламентуючими документами, наказами й інструкціями, які регулюють логістичну діяльність в Україні.

Оргструктура ТОВ «КАРГО КАРІЄР» є віддзеркаленням результатів процесу управліннння, який забезпечують керівники всіх рівнів управління

відповідної кваліфікації. За результатами вивчення наявної інформації саме вони ротймають відповідні управлінські рішення.

Оргструктура ТОВ «КАРГО КАРІЄР» забезпечує стабільне функціонування та розвиток підприємства за рахунок динамічної та гнучкої системи впорядкованого набору взаємозалежних елементів. Вона нараховує три рівні: стратегічний, тактичний та оперативний, що забезпечує обгрунтоване прийняттю рішень з урахуванням потреб та особливостей кожного рівня.

Саме оргструктура формулює професійний склад колективу та систмему взаємодії між фахівцями, визначає підпорядкованість та взаємозв'язки між усіма елементами підприємства.

Компанія ТОВ «КАРГО КАРІЄР» є нараховує 27 штатних співробітників. Її оргструтутра є лінійно-функціональною (рис. 2.1), що забезпечує раціональну експлуатацію ресурсів, досить високий рівень надаваних послуг своїм клієнтам та створює умови для результативності здійснюваних логістичних операцій[30].

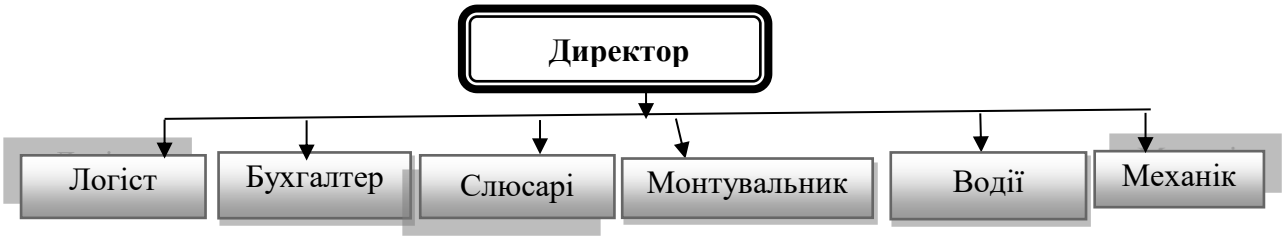


Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ «КАРГО КАРІЄР»

Лінійна оргструктура передбачає лінійне керування, де кожен працівник підпорядковується безпеосердньо директору. Найбільшою перваною данного виду оргструтури є чіткість та зрозумілість. Вона пердбачає визначення меж відповідальності та контролю, що сприяє злагодженості роботи та вирішенню поставлених задач, окрім того вона гарантує відповідний рівень спеціалізації, оскільки кожен відділ фокусується на своїй основній функції.

Результативне використанні лінійної організаційної структури потребує від менеджерів підприємства фокусування на знаходженні балансу щодо її переваг і недоліків.

Чисельність співробітників у 2024 році склала 25 чоловік. Пріоритетним завданням керівництва щодо розвитку компанії є ефективне управління кадрами.

Якісний відбір і підготовка персоналу є ключовим критерієм функціонування компанії (рис.2.2).

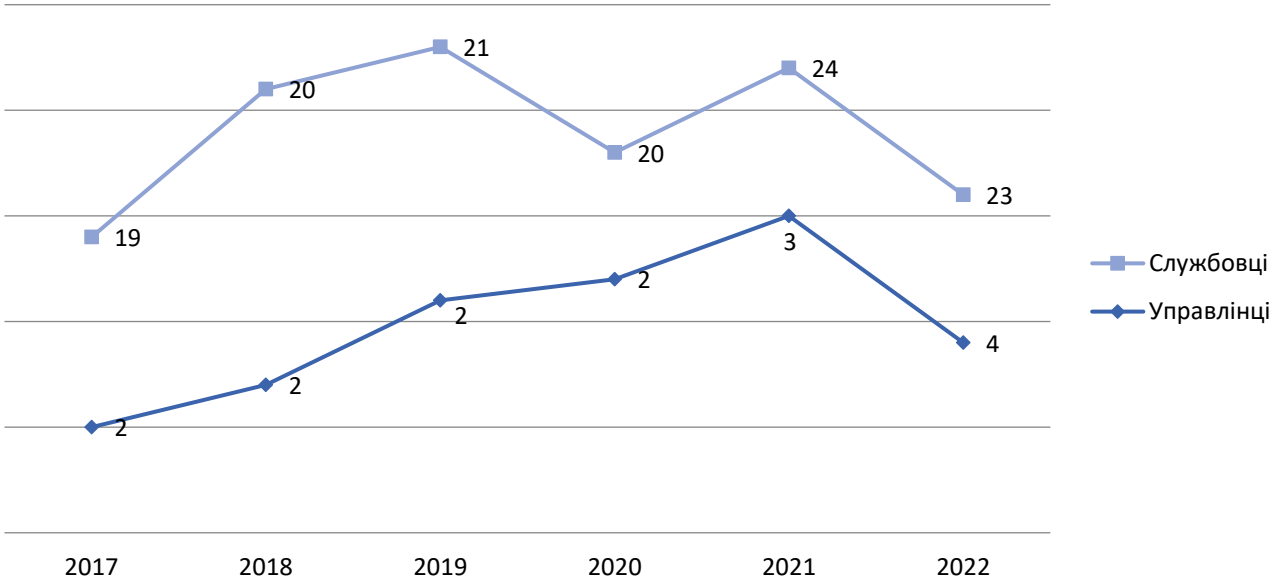


Рисунок 2.2- Кадровий склад ТОВ «КАРГО КАРІЄР» [30]

ТОВ «КАРГО КАРІЄР» забезпечує високий рівень якості надаваних транспортних послуг. Співробітники адміністрації підвищують кваліфікацію, що сприяє наданню логістичних послуг ще більш високої якості. Використання сучасні технології ТОВ «КАРГО КАРІЄР» допомагає оптимізації праці фахівців та підвищує результативність всіх логістичних операцій. Керівний склад має професійні компетенції щодо використання сучасних технологій.

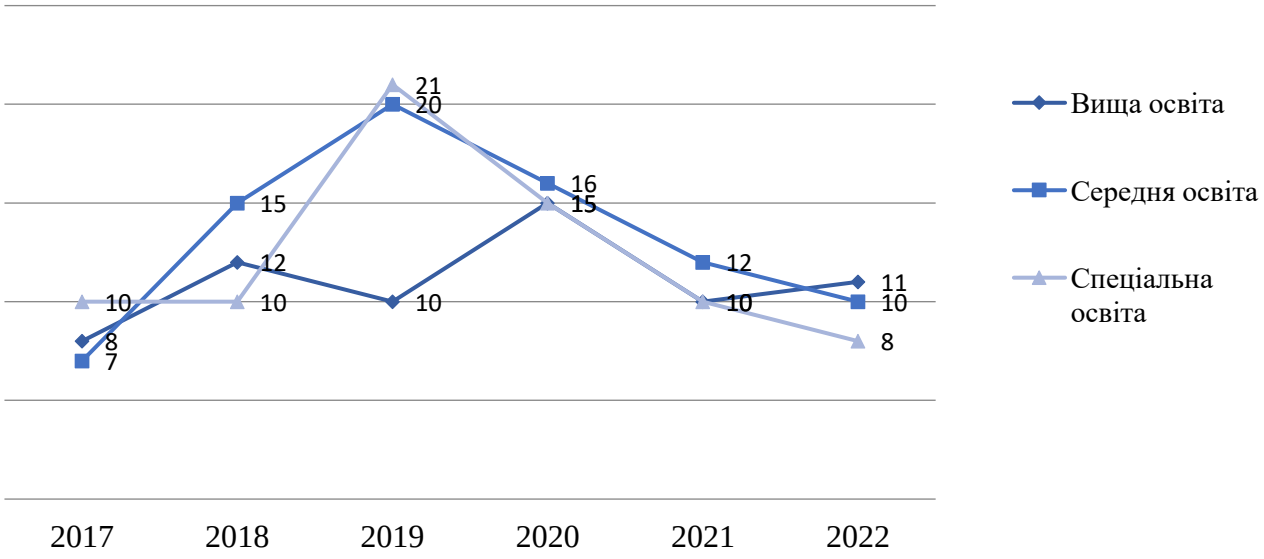


Рисунок 2.3- Структура персоналу ТОВ «КАРГО КАРІЄР» за рівнем освіти

Адмінстративний персонал ТОВ «КАРГО КАРІЄР» є високо кваліфікованим і досвідченим. Він забезпечує розробку стратегічних планів та контроль щодо їх виконання, координацію професійної діяльності персоналу і забезпечення ефективного використання наявних ресурсів. Аналіз кадрів за рівнем освіти, що представлений на рис. 2.3 дозволяє зробити висновок, що серед персоналу перважають співробітники з середньої професійною та середньою освітою.

ОргструктураТОВ «КАРГО КАРІЄР» дозволяє компанії адаптуватися до умов мінливого ринкового середовища за рахугок використання інструментів стратегічного менеджменту.

Кваліфікація персоналу ТОВ «КАРГО КАРІЄР» є значущою передумовою вирішення поточних логістичних завдань і результативності господарської діяльності комппанії вцілому. Оскільки саме рівень кваліфікації визначає ефективність, гнучкість та своєчасність прийнятих управлінських рішень в рамках вирішуваних поточних операційних задач.

Висококваліфіковані спеціалісти продуктивно експлуатувати наявні логістичні ресурси, вирішувати завдання з меншими часовими та ресурсними витратами, оптимізувати ланцюг постачання. Вони швидко адаптуються до змін

ринкової конюнктури та реагують на складності з постачанням. Компанії з менш кваліфікованими кадрами не завжди вчасно та ефективно можуть вирішувати непердбачувані проблеми щодо підвищення ефективності та продуктивності своєї роботи. Невідповідний рівень кваліфікації може стати причиною помилок у розблених планах та реалізації логістичних процесів, що призведе до відхилень в поставках, втраті товару, незадоволеності споживачів і як наслідок - збитковості логістичної діяльності компанії.

Структура персоналу ТОВ «КАРГО КАРІЄР» за стажем роботи наведено на рисунку 2.4 що дозволяє зробити висновок, що приблизно третина фахівців зі стажем роботи до трьох років, по чверті від 6 до 9 та більше 9 років. Це свідчить про високу професійну комптентність кадрового складу компанії.

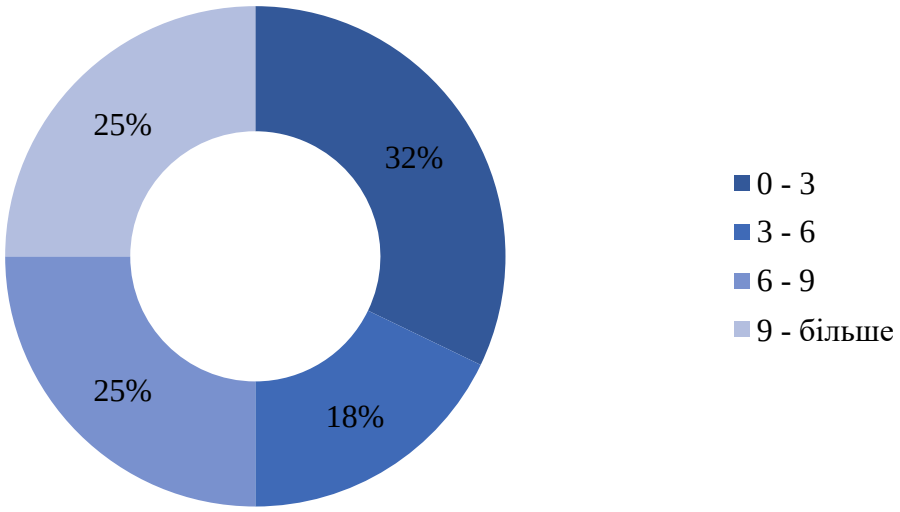


Рисунок 2.4 - Структура персоналу ТОВ «КАРГО КАРІЄР» за стажем роботи

Отже, кваліфікація співробітників є визначальним чинником результативності господарської діяльності досліджуваної компанії.

Низька плинність кадрів – основний пріоритет менеджменту компанії ТОВ «КАРГО КАРІЄР». Це забезпечується своєчасністю виплати заробітної плати, реалізацією мотиваційних програм, матеріальним заохоченням, формуванням

сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. За результатами роботи за квартал співробітникам компанії призначаються преміальні виплати.

Розвиток керівного персоналу забезпечується підвищення його кваліфікації. Це забезпечує створення передумов для зростання його продуктивності праці, обсягів продажів і прибутку досліджуваного підприємства.

Зарплата в ТОВ «КАРГО КАРІЄР» приблизно дорівнює середній по галузі, адміністрація заохочує своїх працівників, виплачуючи їм премії та інші форми грошового стимулювання, що сприяють підвищенню ефективності їх діяльності (рис. 2.5).

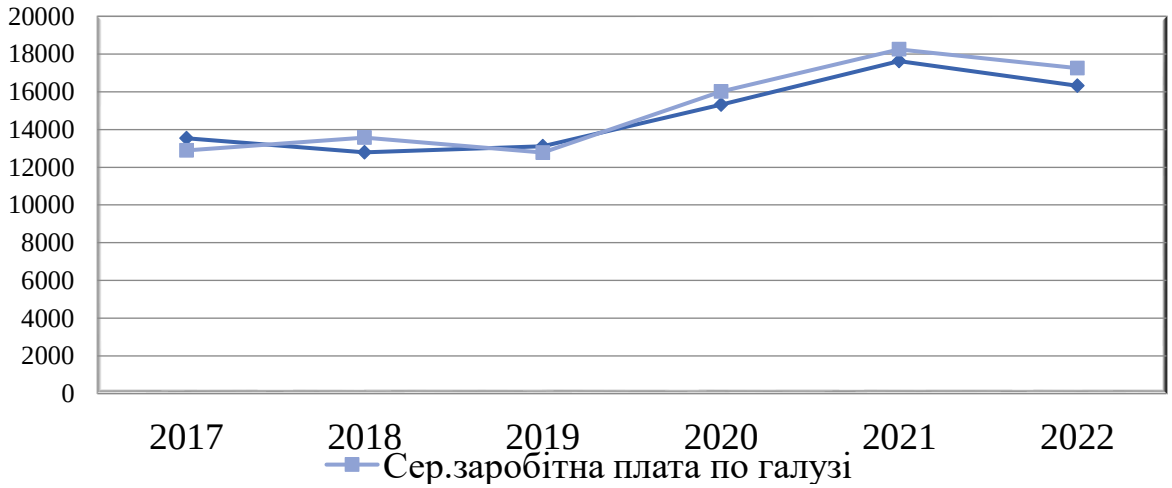


Рисунок 2.5 - Середня заробітна плата в ТОВ «КАРГО КАРІЄР» та по галузі в Запорізькій області [30]

Як видно з рис. 2.5, середня заробітна плата в ТОВ «КАРГО КАРІЄР» приблизно дорівнює середній зарплаті по галузі в Запорізькій області.

Таблиця 2.1 - Фінансові показники діяльності ТОВ «КАРГО КАРІЄР»

Показники	2022 р	2023 р	Темп росту 2023/ 2022	2024 р	Темп росту 2024/ 2022
Дохід, тис. грн.	37 650, 7	42 523, 9	120,9	46 146, 4	108,5
Чистий прибуток, тис. грн..	1 071,4	1 038,7	96,9	1 203,8	121,2
Активи, тис. грн..	9 171,1	18 802,7	205,0	20 071,2	106,8
Зобов'язання, тис. грн..	6 384,3	12 527,7	243,2	12 979,3	103,6
Кількість працівників, чол.	22	27	122,7	25	92,6

Забезпечення результативного керування логістичним операціями в підприємстві обумовлює необхідність проведення комплексної оцінки фінансової стійкості, що включає визначення рівня наявності оборотного капіталу, стануі запасів ТМЦ потреб логістичної діяотності, своєчасності виконання розрахункових зобовязань, рівня платоспроможності (табл..2.1) [30].

Як видно з таблиці 2.1, основні економічні показники ТОВ «КАРГО КАРІЄР» за аналізований період поступово зростають не дивлячись на воєнний стан в Україні та безпосередньо у вітчизняній транспортній галузі, шо стало наслідком зростпння обсягів активів більше ніж вдвічі за останні три роки і приблизно на стільки ж зросли і зобовязання підприємства.

Серед негативного можна відзначити значне збільшення витрат, яке обумовлене зростанням пального та вартості енергоносіїв.

Загалом, досліджуване підприємство має дієву оргструктуру, професійних співробітників, високу якість надаваних послуг та використанням сучасних технологій. Саме все перераховане сприяє наданню якісних транспортних послуг, що забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку автотранспортних перевезень.

2.2. Діагностика конкурентного середовища ринку автотранспортних перевезень м. Запоріжжя та Запорізької області

Конкурентне середовище ринку автотранспортних перевезень у Запоріжжі та Запорізькій області є високоризиковим, сильно фрагментованим і значно зміненим через пряму близькість до зони бойових дій та тимчасову окупацію частини регіону. Класичний аналіз за моделлю Портера необхідно доповнити факторами безпеки та військової логістики.

Специфіка Запорізького регіону формує унікальні бар'єри та можливості:

Головний бар'єром є безпековий фактор, а саме географічна близькість до фронту робить регіон зоною підвищеного ризику (обстріли, мінна небезпека). Це різко збільшує страхові, операційні та кадрові ризики. Багато великих

національних перевізників обмежили свою присутність у регіоні або працюють виключно на критичних напрямках.

Пошкодження мостів, доріг та складської інфраструктури ускладнює логістику та збільшує час доставки, що прямо впливає на собівартість.

Зупинка або релокація великих промислових гігантів (металургія, машинобудування) суттєво зменшила попит на масові внутрішньорегіональні промислові перевезення.

Зростання попиту на гуманітарні, медичні та будівельні вантажі (для потреб ЗСУ та відновлення).

Ринок чітко розділився на кілька груп, кожна з яких конкурує за своїми правилами.

Таблиця 2.2 - Складові конкрентного середовища ринку астотранспортних перевезень Запоріжжя

Сегмент	Характеристика	Конкурентна перевага
Місцеві АТП (адаптовані)	Невеликі та середні місцеві компанії, які мають досвід роботи в умовах ризику та зв'язки з місцевими військовими/цивільними адміністраціями.	Експертність у ризиковій зоні, гнучкість, низька оперативна накладність. Вони швидко реагують на зміни графіків комендантської години та блокпостів.
Великі національні перевізники	Компанії, що працюють у Запоріжжі як кінцевій точці постачання (наприклад, Нова Пошта, Делівері).	Надійність бренду, інвестиції у безпеку (броньовані машини, супровід), технологічність (TMS). перевага у міжрегіональних перевезеннях.
Фріланс-перевізники (малий бізнес)	Приватні підприємці (ФОП) з невеликою кількістю ТЗ, часто без офіційних договорів.	Ціновий демпінг (за рахунок мінімальних накладних витрат), готовність працювати на нестандартних малих маршрутах.
Гуманітарні організації/Волонтери	Фонди та волонтерські групи, які діють як некомерційні "перевізники".	Довіра та доступ: мають перевагу у перевезенні гуманітарних вантажів і часто мають прямий доступ до військових та критичних об'єктів.

В таблиці 2.2 представлена характеристика складових конкрентного середовища ринку астотранспортних перевезень Запоріжжя [43].

Аналіз конкурентних сил за моделлю Портера розпочинається з виявлення загрози появи нових учасників. Бар'єри входу високі, оскільки жодна велика компанія не ризикуватиме інвестувати у новий автопарк для роботи в прифронтовій зоні.

Страховий бар'єр, який обумовлює високу вартість страхування активів та персоналу, що відлякує нових гравців.

Влада покупців висока для стандартних вантажів. Якщо вантаж може бути перевезений "фрілансером", ціна буде визначальною.

Влада покупців низька для критичних вантажів. Клієнти, які потребують надійності, страхування та гарантії транспортної доставки. Великий ритейл, міжнародні фонди готові платити премію, оскільки надійність важливіша за ціну.

Середня загроза товарів-субститутів. Залізниця є головним субститутом, особливо для масових та великих промислових вантажів. Проте, гнучкість та швидкість автотранспорту у внутрішніх перевезеннях залишається неперевершеною. Водний транспорт майже неактуальний через закриття навігації та військові дії.

Внутрішньогалузева конкуренція висока, але сфокусована. Конкуренція не є тотальною ціновою війною, вона сфокусована на:

1. Жорстка конкуренція на міжрегіональних, безпечних маршрутах: Запоріжжя-Київ, Запоріжжя-Дніпро.
2. Конкуренція за спеціалізовані ніші: перевезення палива, будівельні матеріали для відновлення.
3. Конкуренція за утримання кваліфікованих водіїв через зарплату та соціальні пакети.

Для успіху на ринку Запоріжжя та області компанії повинні зосередитися на стратегії адаптивної диференціації та нішевого фокусування:

- наявність чітких протоколів безпеки, швидке реагування на повітряні тривоги та мінімізація простоїв.

- надання розширеного страхування та технологічної прозорості (GPS-трекінг) для всіх замовників.
- орієнтація на будівельну, аграрну логістику в західні райони та гуманітарні вантажі.

У Запорізькому регіоні висока ціна послуги, підкріплена безпекою та надійністю, є більш конкурентною перевагою, ніж просто низька ціна.

Конкурентне середовище у Запорізькому регіоні формується взаємодією чотирьох основних категорій гравців, чиї стратегії та ризиковий профіль кардинально відрізняються. Успіх кожного гравця залежить від його здатності адаптуватися до безпекового фактора.

Місцеві АТП -адаптовані лідери ризику. Це переважно середній та малий бізнес, який базувався в Запоріжжі до війни і залишився працювати. Вони є найбільш адаптованими до внутрішньорегіональних ризиків.

Через малий розмір мають високу швидкість прийняття рішень (наприклад, зміна маршруту за 15 хвилин до виїзду). Чудово знають місцеву інфраструктуру, стан доріг (зокрема й альтернативних) та розташування блокпостів. Висока толерантність до ризику. Часто не мають повного страхового покриття за військовими ризиками, покладаючись на оперативне управління ризиками та досвід.

Конкурентна перевага: "експертиза виживання" — здатність доставляти вантажі у *сірі зони* та на критичні об'єкти, куди великі мережеві компанії не ризикують заходити. Клієнтська база – це місцевий середній бізнес, малі виробництва, регіональні постачальники продовольства.

Великі Національні Перевізники- це компанії, що мають розгалужену всеукраїнську мережу (наприклад, Нова Пошта, Делівері, Міст Експрес, а також великі 3PL-оператори). Їх технологічна перевага - використання передових TMS-систем, надання клієнтам повного RTM-відстеження та розвинений електронний документообіг. Можуть дозволити собі інвестувати у дороге військове страхування та утримувати автопарк у простої.Працюють переважно на

магістральних, безпечних маршрутах. Уникають перевезень до прифронтових громад.

Надійність бренда та гарантії — клієнти платять за відоме ім'я, системність, повне покриття ризиків та фінансову стійкість перевізника. Клієнтами є великий національний ритейл, e-commerce, державні підприємства, які цінують гарантії та звітність[28].

Гуманітарна та волонтерська логістика не є комерційними гравцями, вони суттєво впливають на ринок, особливо у сегменті критичних вантажів. Використовують волонтерів, пожертвування та гранти, що дозволяє їм майже ігнорувати комерційну собівартість.

Часто мають прямий доступ до військових частин, лікарень, деокупованих та прифронтових територій завдяки спеціальним дозволам та супроводу. Мета-доставка, а не прибуток. Їх конкурентна перевага - пріоритет та довіра — для гуманітарних фондів та деяких державних замовників їхня пропозиція є безальтернативною через швидкість та соціальну мету. Створюють конкуренцію для комерційних АТП у ніші будівельних та продовольчих вантажів, призначених для відновлення та соціальних потреб.

Фріланс-перевізники та ФОП - цінові демпінгери - найбільш чисельна, але найменш стійка група. Мають мінімальні накладні іитрати: Не витрачають кошти на страхування, TMS, маркетинг чи великий штат. Операційна простота, оскільки працюють переважно через телефонні замовлення або логістичні онлайн-біржі. Надзвичайно високий рваень отзтек. У разі втрати вантажу чи ТЗ не можуть нести фінансову відповідальність.

Їх конкурентна перевага:— ціновий демпінг, оскільки їхня ціна є найнижчою на ринку, що приваблює малий бізнес та приватних осіб. Встановлюють мінімальну цінову планку, обмежуючи прибутковість великих гравців у сегменті простих, некритичних перевезень. Їхня нестабільність, однак, підживлює попит на надійніших гравців після перших зривів доставки.

На основі даних реєстрів, галузевих джерел та інформації про діяльність на ринку, можна виділити кілька відомих та активних представників або

компаній, які традиційно мали значну присутність у регіоні (як місцеві, так і ті, що обслуговують місцевий ринок).

Ось перелік деяких із них, які можна віднести до категорії місцевих та регіонально значущих АТП:

Регіонально значущі АТП м. Запоріжжя та Запорізької області є прикладами адаптованих локальних гравців, які продовжують працювати в умовах підвищеного ризику або традиційно обслуговували великі промислові та аграрні підприємства регіону.

ТОВ "SAT" - це велика транспортна компанія, що спеціалізується на вантажоперевезеннях по Україні із сучасним автопарком та швидким реагуванням. Має кілька відділень в Запоріжжі. Працює більше 20 років на ринку логістичних послуг.

ТОВ «Kozyr Trans» дніпропетровська компанія з досвідом первезення 936 видів вантажів.

ГК «Neolit Logistics» понад 13 років на ринку внутрішніх та міжнародних вантажних первезень, має власний та орендований автопарк.

ТОВ «Айс Запоріжжя» надає послуги вантажопервезень та логістикии власним транспортом по всій Україні. А також надає в оренду складські приміщення.

Ряд середніх компаній, які історично обслуговували зернові термінали та сільськогосподарські підприємства області.

Логістичні оператори, що обслуговують промислові кластери: Компанії, які мали тісні зв'язки з "Запоріжсталлю", "Дніпроспецсталлю" та іншими великими підприємствами, що не спеціалізуються на перевізенні металопродукції.

АТП, що спеціалізуються на небезпечних та наливних вантажах - компанії, що працюють з хімічними, паливними та іншими спеціалізованими вантажами, які завжди потребують місцевої експертизи.

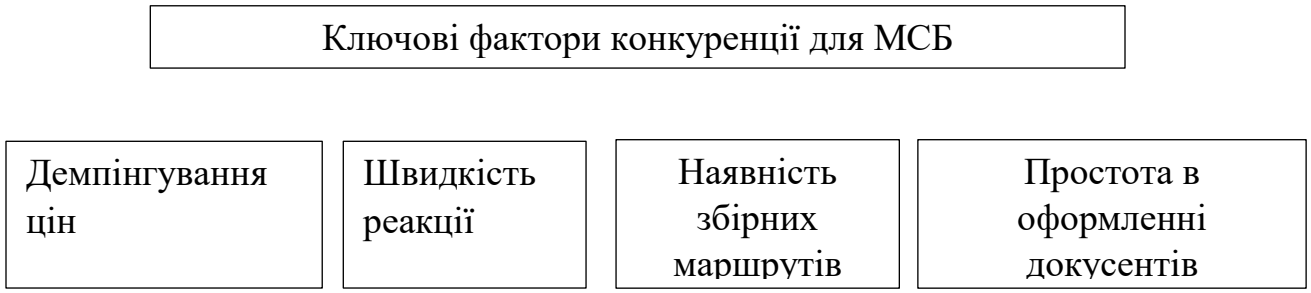
При аналізі конкурентного середовища важливо пам'ятати, що найбільшу конкуренцію створюють адаптовані середні АТП, які залишилися в регіоні. Їхньою конкурентною перевагою є не масштаб, а готовність до ризику, гнучкість

та знання місцевої логістики (що не можуть забезпечити національні мережеві гравці).

Якщо фокусуватися виключно на вантажоперевезеннях малого та середнього бізнесу у Запоріжжі та області, аналіз конкурентного середовища та опис гравців суттєво змінюється. У цьому сегменті домінує цінова конкуренція та гнучкість, а традиційні великі мережеві гравці відіграють меншу роль.

Для МСБ критичною є вартість та оперативна доступність перевізника, а не масштабна технологічна інфраструктура. Конкурентна боротьба ведеться переважно в сегменті збірних вантажів та малих прямих перевезень.

Серед чинників, що обумовлюють рівень конкуренції серед суюєетів господарювання малого та середнього бізнесу варто відзначити, що найгостріша конкуренція ведеться за тарифом, оскільки МСБ має обмежену маржинальність, критична для МСБ потреба відправити невелику партію товару за межі регіону без оплати повної вантажівки і те, що перевага надається перевізникам, які мінімізують бюрократію.



Рисуное 2.5. - Ключові фактори конкуренції для МСБ

Домінуючою силою є місцеві ФОП та малі АТП. Ці гравці виграють завдяки низьким операційній витратам. Вони можуть встановлювати мінімальні тарифи, оскільки їхні витрати обмежені паливом, ремонтом та зарплатою водія, який часто є власником. Їх конкурентна стратегія- цінове лідерство та оперативна ніша, оскільки доставка протягом дня в межах регіону. Їх слабкість

проявляється у відсутності страхового покриття та нездатнрсиі конкурувати у сфері збірних вантажів на далекі відстані.

У сегменті МСБ конкурентна боротьба точиться між трьома основними групами

Таблиця 2.3 – Харктеристика основних гравців сегменту МСБ

Категорія гравця	Характеристика	Конкурентна перевага	Роль у еонкурентній боротьбі
Місцеві ФОП та локальні малі АТП	1-5 власних ТЗ (переважно до 5 тонн), використовують Viber-групи та місцеві логістичні чати.	Найнижча ціна, гнучкість у розрахунках, оперативна доступність у межах міста.	Ціновий демпінг.
Експедиційні компанії - посередники	Місцеві компанії без власного автопарку, які диспетчеризують вантажі МСБ, використовуючи мережу ФОП.	Широта покриття –спроможні знайти будь-який тип ТЗ), збірні вантажі на міжобласні маршрути.	Управління потоком-агрегація попиту та пропозиції, мінімізація порожнього пробігу для кінцевого перевізника.
Національні поштові оператори (склади)	"Нова Пошта", "Делівері", "САТ" (перевезення палетних та збірних вантажів).	Системність, гарантія зберігання, термінали. Безпечний канал перевезення дрібних партій за межі регіону.	Заміна прямої доставки- клієнти МСБ використовують їх як більш надійну (хоч і дорожчу) альтернативу для міжобласних відправлень.

Експедиційні компанії фактично формують ринок, виступаючи сполучною ланкою між МСБ, який потребує послуги та ФОП, який її надає. Їх конкурентна стратегія- фокусування на сервісі та управління ІТ -ресурсами. Їхня цінність — здатність "скласти" збірний вантаж від кількох клієнтів, роблячи рентабельною далеку поїздку для кінцевого перевізника. Їх слабкість проявляється у

відсутності прямої відповідальності за якість перевезення, оскільки не володіють ТЗ.

Таким чином, для МСБ Запоріжжя конкурентна боротьба зводиться до вибору між найнижчою ціною від ФОП та гарантованою надійністю від національних операторів

Для цілей аналізу конкурентного середовища, можна виділити типові категорії місцевих гравців, які домінують у цьому сегменті.

Конкуренцію в сегменті МСБ визначають не великі компанії з публічним ім'ям, а місцеві, гнучкі та ціново-орієнтовані гравці.

Мікро-АТП та ФОП - найбільш чисельна і ціново-агресивна група. Це власники 1-3 вантажних автомобілів, переважно малотоннажні вантажівки 1.5–5 тонн або *буси*. Вони часто самостійно виконують функції водія, логіста та бухгалтера. Їх спеціалізація -внутрішньоміські перевезення, доставка "останньої милі" для місцевих магазинів, перевезення меблів, будівельних матеріалів у межах міста та прилеглих районів. (ФОП "Іванов В.В.", ТОВ "АвтоТранс-Січ", "Схід-Авто-Сервіс").

Місцеві експедиційні агенції, які виступають посередником між клієнтом МСБ та власником транспорту ФОП. Вони не володіють автопарком, але контролюють вантажопотік. Вони ають невеликий офіс та базу перевірених місцевих перевізників, або працюють віддалено. Їхня цінність — здатність швидко знайти транспорт під нестандартне замовлення. Здійснюють доставку збірних вантажів та міжобласні перевезення для МСБ. Вони агрегують дрібні вантажі від кількох клієнтів, щоб завантажити велику машину. ТОВ "Логістика Запоріжжя", ТОВ "Транзит-Схід", "Експрес-Доставка ЗП".

Спеціалізовані місцеві перевізники - це середній бізнес, який має невелику кількість спеціалізованої техніки, який володіє самоскидами, тралами, автокранами або фурами-зерновозами иа займається обслуговування місцевих будівельних проектів (особливо в рамках відновлення), перевезення сипучих матеріалів та обслуговування фермерських господарств у безпечних районах області. ТОВ "Спецтехніка-Буд", "АгроТранс Логістик", ТОВ

"Металоперевезення-ЗП".

У сегменті МСБ конкурентна перевага належить тим гравцям, які можуть забезпечити мінімальний тариф і максимальну гнучкість у розрахунках.

2.3. Визначення сильних та слабких сторін логістичної системи ТОВ «КАРГО КАРІЄР»

Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «КАРГО КАРІЄР» проводиться в рамках стратегічного менеджменту та базується на принципах SWOT-аналізу. Оцінка враховує ключові фактори функціонування підприємства в умовах високої волатильності та ризиків, характерних для Запорізького регіону.

Для малого АТП, сильні сторони часто пов'язані з його гнучкістю, а слабкі — з обмеженістю ресурсів та високою залежністю від зовнішніх факторів.
Сильні сторони є внутрішніми характеристиками підприємства, які надають йому конкурентні переваги на ринку.

1. Малий штат та лінійна організаційна структура дозволяють ТОВ «КАРГО КАРІЄР» приймати рішення та змінювати маршрути практично миттєво.

Ця перевага проявляється в здатності до динамічної маршрутизації та виконання експрес-замовлень з коротким часом відгуку в 1 годину, що є недосяжним для великих, бюрократизованих компаній. Ця перевага критична для роботи з терміновими вантажами в умовах військової та економічної невизначеності.

2. Глибоке локальне знання ризиків та інфраструктури. Як локальний гравець ринку Запоріжжя, підприємство володіє унікальною експертизою щодо стану місцевих доріг, найбільш безпечних об'їзних шляхів та оперативної ситуації в регіоні.

Ця перевага проявляється в здатності забезпечувати найвищий рівень надійності доставки, інтегруючи неформальні дані про безпеку у планування. Це дозволяє монетизувати локальне знання через встановлення преміальної ціни.

4.Висока мотивація та згуртованість персоналу. У малому колективі вище ймовірність тісної комунікації та особистої відповідальності. За умов впровадження ефективної системи бонусів (наприклад, «Премія за ризик»), рівень лояльності та готовності до складних рейсів зростає.

Ця перевага проявляється в зниженні ризику людського капіталу (плинність кадрів, помилки), оскільки високий індекс утримання водіїв є прямою функцією стійкості операцій.

5.Модель прискореного зменшення капітального ризику. У малому АТП частка активів у лізингу чи оренді часто вища, або їхня заміна простіша, ніж у великій компанії.

Ця перевага проявляється в мінімізації капітального ризику та здатності швидко адаптувати рухомий склад під нішеві потреби (тимчасова оренда спецтехніки). Це захищає підприємство від значних фінансових втрат у разі пошкодження чи руйнування активів.

Слабкі сторони є внутрішніми обмеженнями, які перешкоджають реалізації стратегії та підвищують вразливість.

1. Обмеженість ресурсів та висока залежність від ключового персоналу. При 25 співробітниках втрата одного-двох кваліфікованих водіїв через мобілізацію чи хворобу становить значний відсоток робочої сили. Обсяг резервного персоналу мінімальний.

Це обмеження формує критичний ризик єдиної точки відмови. Будь-яка проблема з ключовим активом або співробітником може призвести до зупинки значної частини операцій.

2. Низька переговорна сила у ланцюгу постачання. Як малий гравець, ТОВ «КАРГО КАРІЄР» має обмежену переговорну силу при закупівлі палива, запасних частин, шин або страхування порівняно з великими мережевими АТП.

Це обмеження формує вищу собівартість операцій через відсутність оптових знижок, що знижує потенціал для цінового лідерства у стандартному сегменті.

3. Обмежений доступ до дорогих інноваційних технологій. Впровадження повномасштабних, дорогих систем TMS чи ERP є фінансово недоступним. Підприємство змушене покладатися на менш потужні, хоча й більш гнучкі, SaaS-рішення або ручні процеси Excel.

Це обмеження формує обмежені можливості для глибокого аналізу даних Big Data та зниження операційних витрат через автоматизацію.

4. Обмежена фінансова стійкість та резерви. Підприємство має недостатньо фінансових резервів з фонду стійкості для покриття тривалих періодів низького попиту, підвищених ризиків чи значних позапланових витрат на ремонт чи заміну активів.

Це обмеження формує вищу вразливість до фінансових викликів, таких якрізке зростання цін на паливо, затримка платежів від великого клієнта.

Таблиця 2.4 – Сильні та слабкі сторони ТОВ «КАРГО КАРІЄР»

Критерій	Сильні Сторони	Слабкі Сторони
Ключове слово	Гнучкість та Локальна Експертиза	Вразливість та Обмеженість Ресурсів
Стратегічна роль	Основа для Диференціації та Преміального Ціноутворення	Джерело Критичних Ризиків та Високих Операційних Витрат
Основний виклик	Масштабування переваг без втрати Agility.	Нівелювання ризику єдиної точки відмови (персонал, активи).

ТОВ «КАРГО КАРІЄР» має чіткі переваги, пов'язані з його розміром (гнучкість) та місцезнаходженням (локальна експертиза). Проте ці переваги знаходяться під постійною загрозою через його критичну вразливість до внутрішніх шоків (втрата персоналу) та низьку переговорну силу.

Стратегія розвитку підприємства повинна бути сфокусована на:

1. Капіталізації сильних сторін шляхом монетизації локальної експертизи через встновлення високої премії за ризик у тарифах.

2. Нівелюванні слабких сторін шляхом максимізації інвестицій в утримання персоналу (HR-ризик) та створення мінімальних резервів.

На основі проведеного аналізу внутрішнього середовища (сильні та слабкі сторони) та зовнішніх факторів (можливості та загрози) функціонування АТП у Запорізькому регіоні, формуємо матрицю SWOT.

1. Визначення зовнішніх факторів.

Для повного академічного аналізу необхідно визначити зовнішні чинники, специфічні для Запоріжжя.

Таблиця 2.5 - Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «КАРГО КАРІЄР»

Категорія	Фактор	Характеристика
Можливості	Ніша «логістика відновлення»	Попит на перевезення будівельних матеріалів, обладнання для ремонту критичної інфраструктури.
	Премія за ризик	Готовність клієнтів платити вищу ціну за гарантовану доставку та безпеку.
	Зниження конкуренції	Вихід великих загальнонаціональних гравців з ризикових зон.
Загрози	Геополітична та операційна нестабільність	Ризик обстрілів, руйнування інфраструктури, блокування маршрутів.
	Дефіцит людського капіталу	Посилення мобілізації та міграція кваліфікованих водіїв.
	Волатильність цін на ресурси	Непередбачуване зростання цін на паливо, страхування, валютні ризики (лізинг).

Таблиця 2.6 - Матриця SWOT ТОВ «КАРГО КАРІЄР»

Внутрішнє / Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Стратегії максимізації	Стратегії захисту
Операційна гнучкість	Швидка Адаптація: Миттєва переорієнтація на термінові замовлення з відновлення.	Маневреність: Використання гнучкості для обходу заблокованих чи небезпечних маршрутів у реальному часі.
Локальне знання ризиків	Монетизація: Продаж послуги як «Безпечна Логістика» з обґрунтуванням Risk Premium.	Утримання: Розробка найбезпечніших маршрутів як частина HR-стратегії для збереження персоналу.
Слабкі стороні	Стратегії подолання	Стратегії мінімізація вразливості
Ризик єдиної точки відмови персоналу	Забезпечення: Використання прибутку від ніші для інвестицій у резервування персоналу/заміну.	Критична захищеність: Впровадження системи «премія за стійкість» для нівелювання ризику мобілізації .
Низька переговорна сила	Кооперація: Об'єднання з іншими малими гравцями для спільних закупівель (паливо, ЗЧ) на вивільнених ринках .	Фінансова дисципліна: Впровадження жорсткого контролю TLC та динамічної паливної надбавки для захисту маржі від волатильності цін.

Стратегія максимізації передбачає використання сили для реалізації можливостей.

Дана стратегія спрямовані на використання внутрішньої сили підприємства для максимального використання зовнішніх сприятливих обставин, а саме:

Швидкої адаптації до відновлення. Гнучкість ТОВ «КАРГО КАРІЄР» має бути спрямована на швидку адаптацію до зростаючого попиту в ніші логістики відновлення. Це вимагає відмови від довгострокових фіксованих контрактів на користь динамічних короткострокових замовлень з високою маржинальністю. Швидкість виконання стає основним конкурентним параметром.

Монетизація локального знання. Локальна експертиза є унікальним нематеріальним активом, який необхідно монетизувати через «премію за ризик». Стратегія передбачає позиціонування АТП як «провайдера гарантованої доставки», де ціна виправдана не обсягом, а мінімізацією ризиків для клієнта.

Стратегії захисту передбачаж використання сили для нівелювання наявних загроз.

Ці стратегії використовують внутрішні сильні сторони для захисту від існуючих зовнішніх загроз.

Операційна маневреність. Операційна гнучкість є ключовим захисним механізмом проти геополітичної нестабільності. Стратегічне рішення полягає у впровадженні RTM-моніторингу, що дозволяє диспетчерському центру миттєво відхиляти маршрути від зон ризику. Операційна гнучкість виступає як буфер стійкості.

Стратегія утримання персоналу через безпеку. Локальне знання безпечних маршрутів використовується для боротьби з дефіцитом кадрів. Стратегія утримання має базуватися на обґрунтуванні водіям, що робота в «КАРГО КАРІЄР» є найбезпечнішою в регіоні, що посилюється системою фінансової винагороди за ризик.

Стратегії подолання передбачають використання можливостей для подолання слабостей. Ці стратегії застосовують зовнішні можливості як каталізатор для подолання внутрішніх обмежень.

Інвестиції в резервування. Прибуток, отриманий від високомаржинальної ніші відновлення, повинен бути стратегічно спрямований на подолання слабкості критичного персонального ризику. Це означає інвестування в навчання резервного персоналу або створення фінансового фонду для підвищення компенсаційного пакету.

Кооперативні закупівлі. Низька переговорна сила може бути нівельована через кооперацію з іншими малими АТП, які залишилися на ринку. Стратегія передбачає створення локального закупівельного альянсу для консолідації попиту на паливо, що дозволить отримати оптові знижки.

Стратегії мінімізації предбачають захист від загроз при врахуванні слабостей. Ці стратегії спрямовані на мінімізацію вразливості до зовнішніх загроз при існуванні внутрішніх слабкостей. Це захисний, консервативний підхід.

Критична захищеність персоналу. Слабкість, пов'язана з залежністю від 25 співробітників, стає критичною на тлі мобілізаційної загрози. Стратегія вимагає розробки безкомпромісної програми утримання, що включає високі премії та розширене страхування життя/здоров'я.

Фінансова дисципліна. Низька переговорна сила робить АТП вразливим до волатильності цін на паливо. Стратегія передбачає впровадження жорсткого механізму динамічного ціноутворення та повного контролю паливних витрат, щоб забезпечити, що фінансовий ризик не перекладається повністю на маржу ТОВ «КАРГО КАРІЄР».

Аналіз SWOT підтверджує, що для ТОВ «КАРГО КАРІЄР» найефективнішим є гібридний стратегічний підхід. Ключовим імперативом є реалізація, спрямованої на використання гнучкості та знання ризиків для домінування у високомаржинальній ніші відновлення. Паралельно, АТП має концентрувати ресурси на захисних стратегіях, щоб нівелювати критичні ризики, пов'язані з персоналом та геополітичною нестабільніст

Попри військовий стан в Україні та близкість до зони активних бойових дій компанія «КАРГО КАРІЄР» не втратила свою дієздатність, змогла адаптуватися до існуючих умов господарювання та поступово повертатися до довоєнного рівня.

Саме результати проведеного дослідження та визначення барєрів для розвитку компанії можуть стати підгрунтям для розробки та управлінських впровадження рішень у сферах цифровізації, автоматизації та "зелених" технологій, які забезпечать не тільки оптимізацію операційних процесів, зниження витрат а також і покращення якості обслуговування клієнтів.

В таблиці 2.7 узагальнено головні проблеми, з якими стикається досліджуване підприємство та його клієнти.

Таблиця 2.7 - Основні виклики та бар'єри для розвитку ТОВ «КАРГО КАРІЄР»

Виклики/Бар'єр	Характеристика	Наслідки для досліджуваного підприємства
Безпекові ризики та руйнування інфраструктури	Постійна загроза ракетних обстрілів складів, портів, залізничних вузлів та енергетичної інфраструктури.	Зростання страхових премій; необхідність диверсифікації складських площ; збільшення операційних витрат через генератори та відновлення.
Кадровий дефіцит	Гостра нестача кваліфікованих водіїв, механіків та складського персоналу через мобілізацію та міграцію.	Зростання заробітних плат; зниження операційної ефективності; потреба в автоматизації як засобі компенсації.
Дефіцит складських площ класу А	Знищення та пошкодження значної частини професійних логістичних комплексів, особливо навколо Києва.	Різке зростання орендних ставок; стримування розвитку e-commerce та великих дистриб'юторських мереж.

Тому в наступному розділі буде запропоновано ряд заходів для досліджкваного підприємства задля забезпечення його конкурентоспроможності на ринку автомобільних первезень.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ НА РИНКУ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ

3.1. Цифровізація логістичних процесів як напрямок зростання конкурентоспроможності ТОВ «КАРГО КАРІЄР»

Інноваційні технології відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності автотранспортних підприємств на сучасному ринку логістичних послуг. Стратегічне використання цих інструментів забезпечить стійкість ТОВ «КАРГО КАРІЄР» в умовах посилення конкуренції [35].

Сучасний ринок логістичних послуг характеризується зростаючими вимогами до швидкості, точності та економічності доставки. В умовах високої інтенсивності конкурентної боротьби, інновації стають головним чинником, що забезпечує диференціацію та формування стійких конкурентних переваг АТП.

Таюлиця 3.1- Вплив інноваціних технологій на конкурентоспроможність ТОВ «КАРГО КАРІЄР»

Фактор конкурентоспроможності	Вплив інновацій	Результат
Зниження витрат	TMS, предиктивне обслуговування, альтернативне паливо	Лідерство за витратами, підвищення маржі
Якість обслуговування	RTM-моніторинг, Big Data-аналітика	Підвищення точності доставки, прозорість для клієнта
Ефективність активів	Телематика, оптимізація маршрутів	Зниження простоїв, максимальне використання автопарку
Репутація та КСВ	"Зелені" технології, екологічна сертифікація	Привабливість для великих корпоративних клієнтів
Швидкість адаптації	Гнучкі IT-системи	Можливість швидкого реагування на ринкові зміни та потреби клієнтів

Інновації в логістиці ТОВ «КАРГО КАРІЄР» можна класифікувати за трьома основними векторами, кожен із яких безпосередньо впливає на операційну ефективність та якість послуг.

Попри очевидні переваги, впровадження інновацій стикається з низкою викликів, зокрема: висока вартість початкових інвестицій, потреба у кваліфікованому ІТ-персоналі та проблема інтеграції нових і старих систем.

Дані, наведені в таблиця 3.2 систематизовано технологічні інновації, які можуть бути використані для подолання перерахованих викликів і підвищення ефективності.

Таблиця 3.2 - Інноваційні технології для подолання викликів ТОВ «КАРГО КАРІЄР»

Напрямок Інновації	Застосування в логістиці АТП	Вплив на конкурентоспроможність
Системи управління транспортом (TMS)	Динамічне планування маршрутів, моніторинг порожнього пробігу та оптимізація завантаження в режимі реального часу.	Зниження операційних витрат на паливота час; підвищення гнучкості та швидкості адаптації до змін.
Телематика та GPS-моніторинг	Контроль стилю водіння, відстеження стану вантажу (температура, вологість), предиктивне обслуговування.	Підвищення надійності та безпеки перевезень; зниження ризику поломок і незапланованих простоїв.
"Зелені" технології (ESG-тренд)	Впровадження електро- або газового транспорту; оптимізація маршрутів за критерієм мінімізації CO2 викидів.	Створення іміджу відповідального перевізника; залучення великих міжнародних клієнтів, що вимагають відповідності КСВ-стандартам.
Цифрові платформи та ьлокчейн	Електронний документообіг, прозоре керування ланцюгами постачання	зниження бюрократичного навантаження; підвищення прозорості та довіри клієнтів.

Впровадження цифрових технологій кардинально трансформує процеси планування та контролю.

Система управління транспортом забезпечує автоматизацію складання маршрутів, оптимізувати завантаження транспортних засобів і динамічно реагувати на зміни. Це призводить до зниження порожнього пробігу та витрат на паливо.

Без державної підтримки у формі субсидій та пільгового кредитування ТОВ «КАРГО КАРІЄР» не зможе самотужки опанувати всі вищепераховані виклики. Це одним інструментом, що допоможе подолпти перепони може стати створення стратегічного альянсу з технологічними компаніями та вантажовідправниками щляхом формування партнерських відносин.

GPS-моніторинг забезпечує збір даних у режимі реального часу (RTM) про місцезнаходження, швидкість та технічний стан транспортних засобів. Аналіз цих даних дозволяє підвищити безпеку та ефективність та прогнозування потреби в технічному обслуговуванні рухомого складу.

Таблиця 3.3 - Ключові інструменти цифровізації та їхні функції

Інструмент/ система	Основна функція	Застосування
Система управління транспортом (TMS)	Автоматизація планування, оптимізація маршрутів та завантаження, управління тарифами.	Динамічний розрахунок маршруту, вибір оптимального перевізника/субпідрядника, формування е-ТТН.
Телематика та GPS/ГЛОНАСС	Збір даних у режимі реального часу про місцезнаходження, стан ТЗ та стилю водіння.	Моніторинг дотримання графіків доставки, контроль витрат палива, запобігання несанкціонованим відхиленням від маршруту.
Предиктивна вналітика (Big Data)	Використання історичних та поточних даних для прогнозування майбутніх подій та потреб.	Прогнозування поломок (предиктивне обслуговування), прогнозування попиту на сезонні перевезення.
Електронний документообіг (е-CMR)	Цифровізація транспортних та супровідних документів, управління контрактами.	Пришвидшення розмитнення, зменшення паперового документообігу, підвищення прозорості транзакцій.

Вектор "Цифровізація та управління даними" є наріжним каменем сучасної конкурентоспроможності ТОВ «КАРГО КАРІЄР». Він охоплює впровадження інтегрованих інформаційних систем та щастосування Big Data задля перебудови операційних, управлінських та клієнтських процесів. Його мета — перейти від реактивного до проактивного та предиктивного управління. В таблиці 3.1 деталізоваано основні технології, що можуть бути викосритані ТОВ «КАРГО КАРІЄР» у рамках вектору цифровізації.

Системи управління транспортом — це основний елемент цифровізації, що забезпечує автоматизацію та оптимізацію всіх етапів перевезення:

- Автоматичний розрахунок найбільш оптимальних маршрутів з урахуванням змінних факторів (трафік, дорожні роботи, обмеження ваги/габаритів, вікна доставки). Це мінімізує пробіг та час доставки.
- Розрахунок оптимального розміщення вантажу у транспортному засобі для максимального використання об'єму та вантажопідйомності. Це критично важливо для зниження витрат на одиницю перевезення.
- TMS дозволяє автоматично порівнювати тарифи різних субпідрядників і вибирати найбільш вигідні пропозиції, а також контролювати виконання контрактів.
- Створення електронних транспортних накладних (e-CMR) та іншої супровідної документації, що прискорює митні та внутрішні процедури.

Телематика та моніторинг у он –лайн режимі забезпечують прозорість та контроль над рухомим складом та вантажем.

GPS/ГЛОНАСС моніторинг пердбачає надання точних даних про місцезнаходження, швидкість та маршрут транспортного засобу. Це дозволяє диспетчерам миттєво реагувати на відхилення від графіка.

Моніторинг стану автомобіля включає збір даних із бортових систем (CAN-шина) про рівень палива, тиск у шинах, стан двигуна, роботу рефрижераторних установок.

Контроль стилю водіння - це відстеження різких гальмувань, прискорень, перевищення швидкості дозводить скоротити зношення автівки, видатків на пальне та підвищенню безпеки.

Використання великих масивів поточних даних для прогнозування майбутніх подій є найвищим рівнем цифровізації.

На основі аналізу телематичних даних та історії поломок, IT-системи можуть прогнозувати час виходу з ладу того чи іншого вузла автомобіля. Це дозволяє проводити ремонт заздалегідь, уникаючи незапланованих простоїв, які є одними з найдорожчих у логістиці.

Аналіз замовлень, сезонності, макроекономічних показників для точного прогнозування обсягів вантажів. Це допоможе ТОВ «КАРГО КАРІЄР» оптимально планувати закупівлю палива, графіки роботи персоналу та потреби у розширенні автопарку.

Виявлення високоризикових маршрутів, ділянок доріг або періодів часу на основі історичних даних про ДТП, крадіжки чи затримки.

Цифровізація виходить за межі внутрішніх систем ТОВ «КАРГО КАРІЄР» інтегруючи їх з партнерами.

Надання клієнтам прямого доступу до даних про статус їхнього вантажу через веб-портали або пряме підключення до API системи ТОВ «КАРГО КАРІЄР» . Це підвищує прозорість та лояльність.

Повний перехід на електронний документообіг (e-CMR, e-ТТН), що значно спрощує прикордонний контроль та внутрішнє адміністрування.

Перенесення IT-інфраструктури у хмару для забезпечення масштабованості, безпеки даних та оперативної доступності систем з будь-якої точки.

Ці цифрові інструменти дозволять ТОВ «КАРГО КАРІЄР» перейти від простого надання транспортної послуги до управління ланцюгами постачання, створюючи унікальну конкурентну перевагу через ефективність та високу якість клієнтського сервісу.

В таблиці 3.4 представлено очікувані результати впливу впровадження інноваційних технологій на ключові операційні показники діяльності ТОВ «КАРГО КАРІЄР» .

Таблиця 3.4 - Вплив цифровізації на операційну ефективність ТОВ «КАРГО КАРІЄР»

Операційний показник	Механізм покращення	Очікуваний результат
Витрати на паливо	Оптимізація маршрутів, контроль стилю водінняи-телематика.	Зниження витрат на паливо на 5-15%; зменшення вуглецевого сліду.
Незаплановані простої ТЗ	Предиктивне обслуговування на основі діагностики CAN-шини.	Мінімізація поломок у дорозі; перенесення ремонтних робіт на плановий час.
Ефективність використання автопарку	Оптимізація завантаження та зменшення порожнього пробігу.	Збільшення коефіцієнта використання вантажопідйомності та об'єму; підвищення пробігу з вантажем.
Точність доставки	RTM-моніторинг, автоматичне сповіщення про затримки, гнучке планування.	Підвищення показника OTD; покращення клієнтського досвіду та лояльності.
Адміністративні витрати	Автоматизація документообігу та інтеграція з системами клієнтів.	Скорочення часу на обробку замовлень; зменшення потреби в адміністративному персоналі.

Напрямок автоматизації та автономні технології зосереджений на зниженні залежності від людського фактора та підвищенні продуктивності. Хоча це стосується переважно складської логістики, інтеграція ТОВ «КАРГО КАРІЄР» з автоматизованими терміналами забезпечує швидший оборот транспортних засобів.

В таблиці 3.5 узагальнено результати трансформації конкурентної позиції досліджуваного підприємства за рахунок використання інструментів цифровізації.

Таблиця 3.5 - Стратегічний вплив цифровізації на конкурентоспроможність ТОВ «КАРГО КАРІЄР»

Сфера впливу	Технологічні інструменти	Стійка конкурентна перевага
Лідерство за витратами	TMS, телематика, предиктивна аналітика.	Можливість пропонувати нижчі тарифи або досягати вищої маржинальності при ринковій ціні.
Диференціація послуг	RTM-доступ для клієнтів, інтеграція API, e-CMR.	Надання високоякісного, прозорого та надійного сервісу, який важко імітувати конкурентам без інвестицій у IT.
Управління ризиками	Аналіз Big Data, GPS-моніторинг.	Зниження ризиків крадіжки, пошкодження вантажу та затримок; швидке відновлення після непередбачуваних подій.
Стратегічна гнучкість	Хмарні рішення та модульні TMS.	Здатність швидко адаптуватися до нових ринкових умов (наприклад, зміна маршрутів через військові дії) та масштабувати бізнес.
Інтеграція в ланцюги постачання	API-інтеграція з WMS та ERP клієнтів.	Перетворення АТП з простого перевізника на стратегічного логістичного партнера (4PL).

Використовуються дронів та роботи-інвентаризатори для швидкої та точної інвентаризації на складах, зменшуючи час простою вантажівок.

Технологія Self-driving trucks, хоча ще перебуває на етапі імплементації, вона обіцяє значне зниження експлуатаційних витрат та вирішення проблеми дефіциту водіїв.

Екологічність стає вагомим елементом конкурентоспроможності, особливо для великих клієнтів, які дотримуються політики корпоративної соціальної відповідальності. Перехід на транспортні засоби, що працюють на скрапленому природному газі, електроенергії або водні, знижує вуглецевий слід і операційні витрати в довгостроковій перспективі. Використання TMS для

планування маршрутів не лише за критеріями часу/відстані, але й за мінімізацією викидів CO2.

Встановлення систем моніторингу стилю водіння для навчання водіїв економічному водінню.

Інноваційні технології трансформують конкурентне середовище, забезпечуючи ТОВ «КАРГО КАРІЄР» низку переваг.

3.2. Розробка заходів щодо хростання конкурентоспроможності компанії ТОВ «КАРГО КАРІЄР» на ринку автотранспортних послуг

Для забезпечення стійкої конкурентоспроможності на ринку автотранспортних послуг, компанія ТОВ «КАРГО КАРІЄР» повинна стратегічно інвестувати як в операційну ефективність -лідерство за витратами, так і в якість обслуговування -диференціація.

Пропонуємо для ТОВ «КАРГО КАРІЄР», ряд заходів, що включають:

- розробка комплексної програми навчання та утримання висококваліфікованих водіїв, диспетчерів та IT-фахівців це дозволить підвищити якість обслуговування, знизити плинність кадрів, зменшити кількість ДТП та покращити імідж компанії;

- впровадження CRM-системи для персоналізованої роботи з клієнтами та розробку програм лояльності для постійних замовників, що забезпечить утримання клієнтів, які є менш чутливими до невеликих коливань цін, та сформувати позитивну репутацію;

- розробку детальних планів реагування на надзвичайні ситуації, військові ризикита надання клієнтам розширених гарантій/страхування вантажів – це підвищить довіру клієнтів в умовах високих ризиків, що є вагомою неціновою перевагою на українському ринку;

- надання клієнтам повного доступу до RTM-моніторингу їхнього вантажу та автоматизованих звітів про якість послуг. Клієнт відчуватиме повний контроль і прозорість, що значно підвищить його лояльність і зменшить кількість запитів до компанії.

- впровадження Системи управління транспортом з GPS-моніторингом та системами клієнтів забезпечить максимальну оптимізацію маршрутів та завантаження, мінімізація порожнього пробігу, автоматизацію документообігу, знизить операційні витрати і підвищить швидкість реагування;

- встановлення високоточних датчиків палива та використання систем контролю стилю водіння значне скоротить витрати на паливо (до 15%), мінімізує зловживання, навчання водіїв економічному водінню, що вплине на цінову конкурентоспроможність;

- фокусування на високо маржинальних нішах: перевезення небезпечних вантажів, рефрижераторні перевезення, доставка "останньої милі" для e-commerce зменшить пряму цінову конкуренцію у стандартному сегменті та забезпечить формування преміальної ціни за унікальні компетенції.

Представлена програма заходів відображає інтегративний стратегічний підхід, який поєднує класичні принципи лідерства за витратами (через оптимізацію палива та ТО) з диференціацією на основі технологій, сервісу та управління ризиками. Акцент робиться на цифровій трансформації та управлінні стійкістю, що є критичним імперативом для транспортних підприємств на сучасному вітчизняному логістичному ринку.

Впровадження TMS є реалізацією концепції "Logistics 4.0" та цифрової трансформації. Інтеграція через API забезпечить горизонтальну інтеграцію ланцюга постачання, підвищуючи його прозорість та гнучкість. TMS використовує алгоритми оптимізації Vehicle Routing Problem (VRP), мінімізуючи пробіг та час доставки. Очікуваний ефект полягає в максимальній оптимізації маршрутів та завантаження, мінімізації порожнього пробігу, автоматизації документообігу. Це призводе до зниження операційних витрат та підвищення швидкості реагування.

В таблиці 3.6. систематизовано Програму заходів щодо підвизення конкурентоспроможності ТОВ «КАРГО КАРІЄР»

Таблиця 3.6. - Програма заходів щодо підвизення конкурентоспроможності ТОВ «КАРГО КАРІЄР»

Захід	Харектеристика	Осікуваний ефект
Комплексна цифровізація та впровадження TMS	Повне впровадження та інтеграція системи управління транспортом (TMS) з GPS-моніторингом та системами клієнтів (API).	Максимальна оптимізація маршрутів та завантаження, мінімізація порожнього пробігу, автоматизація документообігу (e-CMR/e-TTH). Зниження операційних витрат і підвищення швидкості реагування.
Предиктивне обслуговування та управління ввтопарком	Впровадження систем предиктивної аналітики для моніторингу стану транспортних засобів у режимі реального часу.	Перехід від реактивного до проактивного технічного обслуговування. Уникнення незапланованих простоїв та поломок у дорозі, що підвищує надійність доставки та знижує витрати на аварійний ремонт.
Програма контролю паливних витрат	Встановлення високоточних датчиків палива та використання систем контролю стилю водіння	Значне зниження витрат на паливо (до 15%), мінімізація зловживань, навчання водіїв економічному водінню, що прямо впливає на цінову конкурентоспроможність.
Розвиток спеціалізованих послуг (нішева диференціація)	Фокусування на високомаржинальних нішах: перевезення небезпечних вантажів, рефрижераторні перевезення, доставка "останньої милі" для e-commerce	Зменшення прямої цінової конкуренції у стандартному сегменті та отримання преміальної ціни за унікальні компетенції.
Інвестиції в людський капітал	Розробка комплексної програми навчання та утримання висококваліфікованих водіїв, диспетчерів та IT-фахівців.	Підвищення якості обслуговування, зниження плинності кадрів, що є значною проблемою ринку, зменшення кількості ДТП та покращення іміджу компанії
Програми лояльності та CRM-системи	Впровадження CRM-системи для персоналізованої роботи з клієнтами та розробка програм лояльності/бонусів для постійних замовників.	Збільшення утримання клієнтів, які є менш чутливими до невеликих коливань цін, та формування позитивної репутації.
Управління ризиками та страхування	Розробка детальних планів реагування на надзвичайні ситуації, військові ризикита надання клієнтам розширених гарантій/страхування вантажів.	Підвищення довіри клієнтів в умовах високих ризиків, що є вагомою неціновою перевагою на українському ринку.
Лідерство за даними та прозорість	Надання клієнтам повного доступу до RTM-моніторингу їхнього вантажу та автоматизованих звітів про якість послуг.	Прозорість стає ключовим елементом сервісу. Клієнт відчуває повний контроль, що значно підвищує його лояльність і зменшує кількість запитів до служби підтримки.

Впровадження систем предиктивної аналітики для моніторингу стану транспортних засобів у режимі реального часу. Перехід до аредиктивного обслуговування базується на використанні даних IoT (Інтернету речей) та машинного навчання для оцінки залишкового ресурсу вузлів. Це є найвищим рівнем управління активами, що дозволяє уникнути реактивного обслуговування з його високими непрямими витратами (через незаплановані простої). Очікуваний ефект полягає у переході до проактивного технічного обслуговування. Уникнення незапланованих поломок у дорозі підвищує надійність доставки та знижує витрати на аварійний ремонт, збільшуючи коефіцієнт технічної готовності.

Встановлення високоточних датчиків палива та використання систем контролю стилю водіння поєднає технічний контроль та управління персоналом. Контроль стилю водіння є реалізацією біхевіористичної концепції у логістиці, знижуючи споживання палива та знос техніки. Очікуваний ефект — значне зниження витрат на паливо (до 15%), мінімізація зловживань, навчання водіїв економічному водінню. Це прямо впливає на цінову конкурентоспроможність, оскільки паливо становить значну частку лоістичних витрат.

Фокусування на високомаржинальних нішах: перевезення небезпечних вантажів, рефрижераторні перевезення, доставка "останньої милі" для e-commerce передбачає реалізацію стратегії фокусованої диференціації. Спеціалізація на нішах (ADR, FTL/LTL-рефрижераторні) створює бар'єри входу для конкурентів і дозволяить ТОВ «КАРГО КАРІЄР» АТП домінувати у сегментах з високою прибутковістю. Очікуваний ефект — зменшення прямої цінової конкуренції у стандартному сегменті та отримання преміальної ціни за унікальні компетенції. Це забезпечує збільшення середнього Risk-Adjusted Return.

Розробка комплексної програми навчання та утримання висококваліфікованих водіїв, диспетчерів та ІТ-фахівців. Управління ризиком людського капіталу є стратегічним. Інвестиції в HR забезпечують зниження операційних помилок, ДТП. Очікуваний ефект — підвищення якості

обслуговування, зниження плинності кадрів, що є значною проблемою ринку, зменшення кількості ДТП та покращення іміджу компанії. Стабільність персоналу прямо корелює з надійністю та знижує адміністративні витрати на рекрутинг.

Впровадження CRM-системи для персоналізованої роботи з клієнтами та розробка програм лояльності/бонусів для постійних замовників, яка стане інструментом для зниження цінової еластичності попиту з боку постійних клієнтів. Очікуваний ефект — збільшення утримання клієнтів, які є менш чутливими до невеликих коливань цін, та формування позитивної репутації. Це забезпечує стабільний попит та знижує витрати на залучення нових клієнтів.

Розробка детальних планів реагування на надзвичайні ситуації, військові ризики та надання клієнтам розширених гарантій/страхування вантажів передбачає інтеграцію ризик менеджменту у логістичну стратегію. Надання розширеного страхування перетворює ризик на монетизовану перевагу, забезпечуючи клієнту фінансовий захист. Очікуваний ефект — підвищення довіри клієнтів в умовах високих ризиків, що є вагомою неціновою перевагою на українському ринку. Це створює репутацію надійного провайдера, здатного виконувати зобов'язання навіть у кризових ситуаціях.

Надання клієнтам повного доступу до RTM-моніторингу їхнього вантажу та автоматизованих звітів про якість послуг знизить інформаційну асиметрію між перевізником та клієнтом. Очікуваний ефект — прозорість стає ключовим елементом сервісу. Клієнт відчуває повний контроль, що значно підвищує його лояльність і зменшує кількість запитів до служби підтримки. Це посилює сервісну диференціацію та лояльність.

Комплексна програма заходів для ТОВ «КАРГО КАРІЄР» є є комплексною та багатовекторною, охоплюючи всі ключові елементи логістичної системи: технології, фінанси, операції та людський капітал.

Її реалізація дозволить підприємству досягти стійкої конкурентоспроможності не лише через зниження витрат, а й через створення

унікальної цінності – гарантованої надійності та прозорості в умовах високої ризикової волатильності ринку.

3.3. Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів щодо зростанняи конкурентоспроможності досліджуваного підприємства

Очікувана ефективність від впровадженнязапропонованих заходів для ТОВ «КАРГО КАРІЄ» потребує оцінки за двома видами ефективності: економічною та якісною.

Запропоновані заходи безпосередньо спрямовані на зменшення собівартості перевезень та оптимізацію ресурсів, що є критичним для цінової конкурентоспроможності.

Таблиця 3.7 - Очікувана економічна ефективність від запропонованих заходів щодо підаищення конкурентоспроможності ТОВ «КАРГО КАРІЄР»

Захід	Характристика	Очікувана ефективність
1. Комплексна цифровізація TMS	Оптимізація маршрутів, зменшення порожнього пробігу.	Зниження загальних операційних витрат на 5–10%.
2. Предиктивне обслуговування	Мінімізація незапланованих простоїв ТЗ.	Зменшення витрат на аварійний ремонт та компенсації за затримки на 15–25%.
3. Контроль паливних витрат	Зниження споживання палива через моніторинг та Eco-Driving.	Зменшення паливних витрат на 5–15% (залежно від початкового рівня контролю).
4. Лідерство за даними	Скорочення адміністративних витрат та часу на обробку запитів клієнтів.	Зниження витрат на підтримку клієнтів та адміністрування на 10–20%.
Загальнений ефект	Зростання прибутку за рахунок зниження собівартості та підвищення ефективності активів.	Загальне зростання рентабельності продажів на 2–5 процентних пункти.

Заходи спрямовані на підвищення цінності послуги для клієнта дозволять компанії ТОВ«КАРГО КАРІЄР» утримувати клієнтів, збільшувати обсяги замовлень та, за можливості, встановлювати преміальні тарифи.

Таблиця 3.8 - Очікувана якісна ефективність від запропонованих заходів щодо підаищення конкурентоспроможності ТОВ «КАРГО КАРІЄР»

Захід	Характеристика	Очікувана ефективність
Спеціалізовані послуги	Залучення клієнтів у високомаржинальних нішах.	Зростання середнього чека/тарифа на спеціалізовані послуги на 15–30%.
Інвестиції в людський капітал	Підвищення якості обслуговування клієнтів (сервіс, комунікація).	Зменшення плинності кадрів на 10–20%; зростання прихильності клієнтів
Клубна програма	Клієнтоорієнтованістьв роботі та утримання існуючих клієнтів.	Збільшення показника утримання клієнтів на 5–10 процентних пунктів.
Екологічна вдповідальність	Привабливість для великих корпорацій зі сталою політикою.	Залучення нових великих B2B-клієнтів та партнерів, недоступних раніше.
Управління ризиками	Підвищення надійності та безпеки доставки вантажів.	Зростання довіри та лояльності, особливо в умовах українського ринку з високими військовими ризиками.
Загальнений ефект	Зростання частки ринку та зміцнення іміджу надійного партнера.	Зростання обсягів замовлень від існуючих клієнтів на 10–15%.

Очікувана ефективність базується на синергетичному ефекті від впровадження цих заходів:

1. Технології цифровізації створюють фундамент для зниження витрат.
2. Якість та сервіс дозволяють конвертувати ефективність у дохід через диференціацію та підвищення лояльності.
3. Стратегічне розширення забезпечує довгострокову стійкість та нові джерела доходу.

Заходи спрямовані на підвищення цінності послуги для клієнта дозволять компанії ТОВ«КАРГО КАРІЄР» утримувати клієнтів, збільшувати обсяги замовлень та, за можливості, встановлювати преміальні тарифи.

Зростання прибутку за рахунок зниження собівартості та підвищення ефективності активів забезпечить загальне зростання рентабельності на 2–5 відсткових пункти.

За умови успішно впровадження запропонованого комплексу заходів ТОВ «КАРГО КАРІЄР» зможе перейти від цінової конкуренції до конкуренції за якістю та цінністю, забезпечуючи стабільне зростання частки ринку та прибутковості.

Інноваційні технології є не просто бажаним доповненням, а стратегічною необхідністю для сучасних автотранспортних підприємств. Цифровізація, впровадження «зелених» технологій та атоматизація операцій сприятиме не лише оптимізпції внутрішніх процедур ТОВ «КАРГО КАРІЄР», але й створити унікальну цінність для клієнтів, забезпечуючи стійку конкурентоспроможність в умовах динамічного світового ринку логістики.

1.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

За результатами проведеного дослідження теоретичних засад конкуренції, аналізу конкурентного середовища та оцінки поточної конкурентоспроможності ТОВ «КАРГО КАРІЄР», а також розробки комплексу заходів для її підвищення, сформульовано наступні ключові висновки:

Дослідження теоретичне обґрунтування трансформації конкурентоспроможності підтвердило, що в умовах динамічного та високоризикованого ринку транспортних послуг, особливо в прифронтових регіонах України , традиційна концепція конкурентоспроможності, що базується на мінімізації витрат та ефективності використання ресурсів, є недостатньою. Для логістичних компаній, зокрема МСБ, конкурентоспроможність трансформується у категорію «стійкості до екстремальних умов» та «максимізації адаптивності». У цих умовах, ключовою конкурентною перевагою стає не найнижча ціна, а гарантована доставка вантажу за будь-яких умов.

Діагностика конкурентоспроможності ТОВ «КАРГО КАРІЄР» та його позиції на ринку виявив низку системних деструктивних чинників, що знижують його конкурентний потенціал:

1. Високий рівень фізичного ризику. Як суб'єкт МСБ, компанія стикається з ризиком миттєвого руйнування матеріально-технічної бази (складів, автопарку) через прямі влучання , що загрожує повним припиненням діяльності. Цей ризик посилюється неможливістю страхування активів за прийнятними ставками.

2. Економічна вразливість. Компанія відчуває значне зростання собівартості послуг, спричинене необхідністю виплати «бойових надбавок» водіям у зонах ризику , що призводить до втрати цінової конкурентної переваги перед великими національними операторами, які можуть демпінгувати за рахунок масштабу.

3. Критичний дефіцит людського капіталу. Мобілізаційні процеси та

міграція спричинили гострий дефіцит кваліфікованих водіїв, логістів та механіків. Для малого бізнесу втрата 2-3 ключових спеціалістів через мобілізацію або виїзд паралізує діяльність.

4. Інфраструктурні обмеження. Обмеження руху, руйнування мостів та блокування трас перетворюють прифронтові міста на «тупикові» пункти, збільшуючи терміни доставки та «порожній пробіг».

5. Обмеженість фінансових резервів: Порівняно з національними операторами, МСБ має обмежені резерви для диверсифікації ризиків та відновлення.

Розроблений комплекс запропонованих заходів, сфокусований на цифровізації та мережевій кооперації, є адекватним відповіддю на ідентифіковані ризики:

- Впровадження хмарних TMS-систем та IoT-трекінгу вантажів дозволяє забезпечити автономність в умовах енергодефіциту та перебоїв зі зв'язком. Винесення серверів за межі прифронтової зони гарантує збереження критичної бази даних.
- Створення мережевих хабів МСБ та перехід до мережевої кооперації замість жорсткої конкуренції є ефективним механізмом диверсифікації ризиків втрати вантажу та спільним використанням ресурсів (наприклад, захищених приміщень, ремонтних баз).
- Навчання персоналу тактичній медицині та страхування життя є необхідною інвестицією у лояльність людського капіталу та зниження плинності кадрів.

Оцінка очікуваної ефективності підтвердила, що впровадження цих заходів дозволить ТОВ «КАРГО КАРІЄР» перейти від реактивного виживання до проактивної конкурентної боротьби , де головною цінністю стає гарантована доставка в умовах воєнних ризиків.

На основі проведеного дослідження та сформульованих висновків, для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КАРГО КАРІЄР» на ринку транспортних послуг у прифронтовому регіоні, рекомендується впровадити наступні стратегічні та тактичні заходи:

Негайно завершити перехід на хмарні TMS-системи та винести всі критичні сервери та бази даних (бухгалтерія, клієнтська база) за межі прифронтової зони. Це забезпечить можливість продовжити діяльність у разі фізичного пошкодження офісу.

Забезпечити 100% покриття автопарку системами GPS/IoT-трекінгу вантажів у реальному часі. Це дозволить оперативно змінювати маршрути у разі обстрілів або блокування ділянок трас, гарантуючи прозорість для клієнта.

Розробити та впровадити розширений соціальний пакет для водіїв та ключового персоналу, що включає: Страхування життя та здоров'я на випадок військових дій. Навчання водіїв тактичній медицині та базовим навичкам виживання в екстремальних умовах. Систему мотиваційних «бойових надбавок», прив'язаних до рівня ризику маршруту.

Ініціювати подання до місцевих органів влади щодо визнання ТОВ «КАРГО КАРІЄР» як «критично важливого для життєзабезпечення громади». Це є ключовим заходом для збереження водійського складу від мобілізації.

Активна участь у мережевій кооперації: Вступити в партнерські об'єднання з іншими малими логістичними фірмами в регіоні з метою:

– Спільної оренди більш захищених (підземних, капітальних) складських приміщень.

– Створення спільних ремонтних баз та пулів запчастин для прискорення ремонту автопарку.

– Спільних закупівель палива та послуг зв'язку для досягнення економії на масштабі.

Активно використовувати державні програми пільгового кредитування, такі як «5-7-9», для оновлення автопарку та закупівлі необхідного обладнання для автономності (генератори, Starlink).

Позиціонувати ТОВ «КАРГО КАРІЄР» як надійного провайдера «останньої милі» для великих національних операторів, які побоюються відправляти власний транспорт у найбільш небезпечні райони. Це дозволить монетизувати глибоке знання місцевої логістичної специфіки та безпечних маршрутів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина, М., Пітеров, В. Сучасні методи управління логістичними потоками. *Економіка та суспільство*, 2025 (72). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-69
2. Аулін В. В., Гриньків А. В., Лисенко С. В., Головатий А. О., Голуб Д. В. Теоретичні і методологічні основи логістики транспортних і виробничих систем : монографія під заг. ред. Ауліна В.В. Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 503 с.
3. Балан О. С., Тютюнник С. В., Лега О. В., Тютюнник Ю. М., Салига О. С. Цифровізація і трансакційні витрати: вплив трансформації бізнес-процесів на собівартість продукції та конкурентоспроможність. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2025. No18. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15459493.
4. Бондаренко С., КорсуненкоІ., Бондаренко Б. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство. 2024*. No64. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40.
5. Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків : Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2021. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/32078/1/NP_KSP_21.pdf
6. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 39–48. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5
7. Величко Я. І. Комплексна оцінка результативності логістичної діяльності підприємства в умовах сучасного ринку. *Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр*. 2024. № 44. С. 213−239.

8. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
9. Довгань Ю. В., Середницька Л. П. Інноваційні технології логістики розповсюдження та їх впровадження. *Актуальні питання економічних наук.* № 8. 2025. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/343/351. (дата звернення 10.10.2025).
10. Коврига О. Практичний досвід та можливості розвитку управління транспортною логістикою підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці.* – 2024. – № 12(30). С. 34-46.
11. Костюк О. С., Гринів Н. Т. Ефективна логістика як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник НУ "Львівська політехніка"*. 2020. № 682. С. 88–96.
12. Кравченко О.М., Лихащенко К.О., Бєлобров О.Д. Логістика морського транспорту. *Економіка. Фінанси. Право.* 2020. № 5/3. URL: https://doi.org/10.37634/efp.2020.5(3).5
13. Криворучко О. М., Кривенко Л. Ф. Логістична система управління якістю автотранспортних послуг. *Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр.* Харків : ХНАДУ, 2024. Вип. 43. С. 168–181.
14. Крикавський Є.В., Н.В. Чорнописька. Логістичні системи: навч. посіб. Львів: Видавництво нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2019. 264 с. URL: https://librarygo.lpnu.ua/?elbook=logistychnisystemy
15. Лук'янчук О.М., Ніколаєва Є.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник: збірник наукових праць Одеського національного економічного університету.* 2024. No 3–4 (316–317). С. 110–116. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/110-116.pdf(дата звернення 01.11.2025).
16. Мацука В.М. Управління ризиками у логістиці. Транспорт, порт, логістика, безпека: виклики сучасності та перспективи розвитку: Херсон. Держ.

морська акад. Херсон, 2023. С. 46–52. URL: http://repository.mdu.in.ua/jspui/handle/123456789/4283

17. Мироненко О. Оцінка ефективності логістичних систем: методологія та практика. CARGOFY.2025. URL: https://cargofy.ua/uk/blog/ocinka-efektivnosti-logistichnih-sistem-metodologiyata-praktika
18. Опалько В. В., Дроботова М. В., Сологуб М. П. Інноваційні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобальних ринкових змін. *Економічний простір*. 2024. No195. С.122–129.
19. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: http://ukrstat.gov.ua
20. Полінкевич О.М. Інформаційно-комунікативні та маркетингові технології інноваційної діяльності підприємств. *Економічний форум.* 2023. № 3. Том 13. С. 56–62. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-7
21. Ринок логістичних послуг України: тренди та можливості. URL : https://trademaster.ua/articles/312595
22. Сапотніцька Н. Я. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни . *Трансформаційна економіка*. - 2023. - № 2. - С. 49-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_11
23. Смирнов, І. Г., Косарева Т.В. Транспортна логістика: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2021 . 224с. URL: http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/4237
24. Соловйов Д. Інновації та конкурентоспроможність: стратегічні аспекти. Київ: Видавництво «Логос», 2020. 284 с.
25. Сотниченко Л.Л., Бурмака Л.О., Табенський С.В. Формування інтегрованого управління транспортно-логістичними системами морських портів № 11(25) (2023): *Наука і техніка сьогодні, серія «Економіка»*, URL: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11(25)-349-361

26. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. 2023. No3(67). С.56–64.
27. Таранич А.В., Пелехацький Д.О. Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами. *Економіка України.* 2024, вип. 67, № 1. С. 54 – 65. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.01.054
28. Транспортна логістика: навч. посіб. . Н. Т. Гринів, Т. В. Наконечна, У. О. Київ : Кондор, 2024. 216 с. URL: https://library.wunu.edu.ua/libsearch/DocDescription?doc_id=419717 94
29. Ужва А. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2024. Т.9, No1. С.211–215. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/ujae_2024_r01_a35.pdf
30. Фінансова звітність ТОВ «КАРГО КАРІЄР» ЗА 2023- 2024 р.р.
31. Хмарська І. А., Сігаєва Т. В., Бачинська О. М. Оцінки ефективності та якості управління логістичним потенціалом. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-19
32. Хмельницький О. В. Моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2021. 290 с.
33. Шкирта І.М., Лазар В.Ф. Технологія big data: сутність, можливості. Серія Економіка. Випуск 2(12). 2019. С.51-56. URL: https://doi.org/10.31339/2313-8114-2019-2(12)-51-56
34. Шкригун, Ю. О.. Теоретичні підходи до визначення поняття «цифрова логістика». *Економічний вісник Донбасу*, 2021 (3 (65), 137–146. URL: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-137-146
35. Agile Logistics – Your Trusted Logistics Partner. URL: https://agilelogistics.net/Grytsyna O., Sholudko F., Sadovska I., Tkachuk Z. Features of the digital transformation of Ukraine's economy and its impact on logistics infrastructure management. AD ALTA: Journal Of Interdisciplinary

Research, 2023. URL: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/papers/source=chatgpt.com

36. Arefieva O., Miahkykh I., Kovalenko N., Zham O., Popova G. The process management of ensuring the enterprise competitiveness in the conditions of economic processes informatization. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*.2021. Vol.1, No36. P.302–309.
37. Blockchain. Технологія блокчейн. URL: https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/blockchain
38. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. Pearson Education, 2016. URL: https://rudyct.com/supchn/ChristopherLogisticsSupplyChainManagement.pdf
39. Chukurn O., Niekrasova L., Naboka R., Savin S., Dyskina A., Barchan M. Evaluation of competitiveness of the logistic infrastructure of the Black Sea region in the context of sustainable development strategy. Journal of Information *Technology Managemen*t, 2022. URL: https://www.10.22059/jitm.2022.88289jitm.ut.ac.ir
40. Debbadi R.K., Boateng O. Optimizing end-to-end business processes by integrating machine learning models with Uipath for predictive analytics and decision automation . *International Journal of Science and Research Archive*. – 2025. – Vol. 14, No. 2. – P. 778–796. – DOI: https://doi.org/10.30574/ijsra.2025.14.2.0448 (Дата звернення: 22.09.2025).
41. Differences between TMS and ERP. CargoPlanning. URL: https://cargoplanning.com/pl/blog/article/12/differences-between-TMS-and-ERP
42. Grefen P., Hofman W., Dijkman R., Veenstra A., Peters S. An Integrated View on the Future of Logistics and Information Technology, 2018. URL: https://doi.org/10.48550/arXiv.1805.12485
43. Iftikhar A., Ali I., Zhan Yu., Stevenson M., Tarba Sh. Y. Firms' strategic responses to rising uncertainty amid ongoing geopolitical tensions: The synergistic mediating role of network capability and innovation ambidexterity.

Transportation Research Part E: *Logistics and Transportation Review*. 2025. Vol. 199. 104-146 p.p.

44. Internet of Things, IoT. iT enterprise. URL: https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/internet-veschejinternet-of-things-iot

45. Jiménez-Partearroyo M., Medina-López A. Leveraging Business Intelligence Systems for Enhanced Corporate Competitiveness: Strategy and Evolution .*Systems*. – 2024. – Vol. 12, 94. – DOI: https://doi.org/10.3390/systems12030094 (Дата звернення: 11.09.2025).

46. Katochkov V., Savin G., Grishina V. Transformation of logistics in transport and logistics systems in the era of digital society. CITISE, 2020. URL: https://doi.org/10.46783/smart-scm/2020-2-8

47. Kopishynska K.O., Hryhorak M.Yu., Karpenko O.O., Semeriahina M.M. Current state and prospects of digital transformation of the transport and logistics sector of Ukraine. Electronic Scientific Journal Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management, 2020. URL: https://doi.org/10.46783/smart-scm/2020-2-8ResearchGate

48. Kryvoruchko O. N., Shynkarenko V. G., Popova N. V. Quality Management of Transport Services: Concept, System Approach, Models of Implementation. International Journal of Engineering & Technology. 2018. № 7. P. 472–476.

49. Kryvoruchko O., Fedotova I. An Integrated Comprehensive Approach to Improving Transport and Logistics Business Processes. Transport Means 2024 : Proceedings of 28 th International Scientific Conference, October 02–04, 2024. 2024. P. 84–90.Lewandowska M., Eur A. Digital transformation and its impact on logistics infrastructure management, 2023. URL: https://ceur-ws.org/Vol3781/paper15.pdf?utm_source=chatgpt.com 95

50. Mertens D., Villegas S.G., Ware M.G., Vengrouskie E.F., Lloyd R. Business process reengineering leadership: princes of Machiavelli .*Journal of Management History*. – 2024. – Vol. 30, No. 1. – P. 41–59. – DOI: https://doi.org/10.1108/JMH07-2022-0026 (Дата звернення: 15.10.2025)

state_and_prospects_of_digital_transformation_of_the_transport_and_logistics_sector_of_Ukraine

51. Supply Chain Management, SCM. iT enterprise. URL: https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/supply-chainmanagement-scm

52. Ukhanova I. Problems and prospects of activation of international transport and logistics cooperation under the conditions of European integration. Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University, 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/343927133_Current_