

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП

Оксана КИРИЛЕНКО

(підпис, власне ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)  
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ  
«МАГІСТР»

ТЕМА: «Управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «ВЕНДОР  
ТРАНС СЕРВІС» на ринку транспортно-логістичних послуг»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
(шифр і назва)

освітньо-професійна програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності  
(шифр і назва)

форма навчання денна

Здобувач: Супрун Єлизавета Володимирівна  
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Коваленко Юлія Олександрівна  
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Федорчук Олександр Михайлович  
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі  
немає запозичень з праць інших авторів  
без відповідних посилань*

(підпис)

Єлизавета СУПРУН  
(ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2025

ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітнього ступеня	<u>магістр</u>
Форма навчання	<u>денна</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u> (шифр найменування)
Освітньо-професійна програма	<u>Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності</u> (шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП  
Оксана КИРИЛЕНКО  
(підпис, власне ім'я та прізвище)

«06» жовтня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА**

Супрун Єлизавети Володимирівни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: «Управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «ВЕНДОР ТРАНС СЕРВІС» на ринку транспортно-логістичних послуг» затверджена наказом президента від 11.09.2025 року № 1829/ст.

1. Термін виконання роботи: з 06.10.2025 р. до 31.12.2025 р.
2. Дата подання роботи на випускову кафедру 15.12.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність та статут ТОВ ТОВ «ВЕНДОР ТРАНС СЕРВІС», веб ресурси, літературні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки: дослідити теоретико-методичні основи управління міжнародною конкурентоспроможністю транспортно-логістичних підприємств; провести аналітичну оцінку фінансових, операційних та стратегічних параметрів діяльності ТОВ «Вендор Транс Сервіс» і визначити ключові фактори, що впливають на його конкурентні позиції; розробити та обґрунтувати інноваційні заходи щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства, включаючи оцінку їх економічної ефективності.
5. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

Теоретичний розділ: табл. – 3; рис. – 2.

Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 13; рис. – 6.

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. – 16; рис. – 5.

## 6. Календарний план-графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, розробка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	07.10.2025 - 15.10.2025	виконано
2.	Збір статистичних матеріалів, даних фінансової звітності підприємства, аналітична обробка. Написання аналітичного розділу	до 30.10.2025	виконано
3.	Формування стратегічних пропозицій, прогнозних розрахунків, підготовка проектного розділу та висновків. Первинне редагування	до 20.11.2025	виконано
4.	Компонування остаточного варіанту кваліфікаційної роботи, форматування та перевірка у нормоконтролера	до 02.12.2025	виконано
5.	Врахування зауважень та погодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника	до 03.12.2025	виконано
6.	Подання роботи на кафедру для попереднього розгляду та допуску до захисту, збір необхідних документів: внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про академічну успішність	до 09.12.2025	виконано
7.	Підготовка доповіді, презентації для захисту кваліфікаційної роботи	до 09.12.2025	виконано
8.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру менеджменту ЗЕДП	до 15.12.2025	виконано

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

## 7. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доцент Коваленко Ю.О.	07.10.2025	15.10.2025
Розділ 2	доцент Коваленко Ю.О.	16.10.2025	30.10.2025
Розділ 3	доцент Коваленко Ю.О.	31.10.2025	20.11.2025

Дата видачі завдання «07» жовтня 2025 р.

Керівник кваліфікаційної роботи:

Юлія КОВАЛЕНКО

(підпис керівника)

(власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання:

Єлизавета СУПРУН

(підпис здобувача)

(власне ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі представлено результати комплексного дослідження теоретичних, аналітичних та прикладних аспектів управління міжнародною конкурентоспроможністю транспортно-логістичного підприємства на прикладі ТОВ «Вендор Транс Сервіс». Основну увагу зосереджено на формуванні конкурентних переваг компанії в умовах цифрової трансформації та посилення глобальної конкуренції на ринку логістичних послуг.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, визначено методи наукового аналізу.

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади міжнародної конкурентоспроможності підприємств, систематизовано фактори та підходи до її оцінювання, проаналізовано сучасні моделі управління конкурентними перевагами в логістиці.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Вендор Транс Сервіс» за 2022–2024 рр., оцінено фінансовий стан, ефективність операційної діяльності та специфіку управління міжнародною конкурентоспроможністю, виявлено проблеми та потенційні резерви розвитку.

У третьому розділі запропоновано інноваційні інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства, розроблено заходи цифровізації логістичних процесів, оптимізації управління та підсилення міжнародних позицій, а також проведено економічну оцінку їх результативності.

У висновках узагальнено отримані результати та визначено практичну значущість запропонованих рішень для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Вендор Транс Сервіс» у міжнародному логістичному середовищі.

**Ключові слова:** міжнародна конкурентоспроможність, логістичні послуги, транспортно-логістичні підприємства, конкурентні переваги, цифровізація логістики, інноваційні інструменти управління, стратегічний розвиток.

## ANNOTATION

The qualification thesis presents the results of a comprehensive study of the theoretical, analytical, and practical aspects of managing the international competitiveness of a transport and logistics enterprise, using LLC “Vendor Trans Service” as a case study. The research focuses on the formation and enhancement of the company’s competitive advantages under conditions of digital transformation and growing global competition in the logistics market.

The introduction outlines the relevance of the topic, defines the aim, objectives, object and subject of the study, and specifies the applied research methods.

The first chapter examines the theoretical and methodological foundations of international competitiveness, systematizes its key factors, and analyses modern approaches and models relevant to logistics companies.

The second chapter provides an analytical assessment of LLC “Vendor Trans Service” for 2022–2024, including financial indicators, operational efficiency, and current competitive positioning, and identifies major challenges and development reserves.

The third chapter proposes innovative instruments for strengthening the company’s international competitiveness, including digitalization initiatives and management improvements, and presents an economic evaluation of the effectiveness of the recommended measures.

The conclusions summarize the research results and emphasize the practical value of the proposed solutions for enhancing the competitiveness of LLC “Vendor Trans Service” in the international logistics environment.

Keywords: international competitiveness, logistics services, transport and logistics enterprises, competitive advantages, digitalization, innovative management tools, strategic development.

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

- CRM – система управління взаєминами з клієнтами
- AHP – метод аналізу ієрархій для багатокритеріального оцінювання
- AI (Artificial Intelligence) – штучний інтелект
- BPMN – нотація процесного моделювання бізнес-процесів
- BSC (Balanced Scorecard) – система збалансованих показників
- Big Data – технології обробки великих масивів даних
- CCI (Cost Competitiveness Index) – індекс конкурентоспроможності витрат
- CSI (Customer Satisfaction Index) – індекс задоволеності клієнтів
- CSR (Corporate Social Responsibility) – корпоративна соціальна відповідальність
- Dashboard – панель управлінських індикаторів
- Debt Ratio – показник співвідношення зобов'язань та активів
- e-CMR – електронна транспортна накладна міжнародного зразка
- e-invoice – електронна рахунок-фактура
- EBITDA – прибуток до сплати відсотків, податків та амортизації
- ESG – екологічні, соціальні та управлінські стандарти
- EU (European Union) – Європейський Союз
- FMGG – товари швидкого обігу
- GPS (Global Positioning System) – глобальна система позиціонування
- ІКП - Інтегральний показник конкурентоспроможності
- IoT (Internet of Things) – Інтернет речей
- ISO – міжнародна організація зі стандартизації
- IT (Information Technology) – інформаційні технології
- KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності
- LPI (Logistics Performance Index) – індекс ефективності логістики Світового банку
- MCDM – багатокритеріальні методи ухвалення рішень
- NPS (Net Promoter Score) – індекс лояльності клієнтів

OTIF – показник виконання замовлень у строк та в повному обсязі

PEST-аналіз – аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів

ПММ – паливно-мастильні матеріали

RBV (Resource-Based View) – ресурсна концепція підприємства

ROA (Return on Assets) – рентабельність активів

ROE (Return on Equity) – рентабельність власного капіталу

ROS (Return on Sales) – рентабельність продажів

SMM (Social Media Marketing) – маркетинг у соціальних мережах

TCI – індекс конкурентоспроможності за часом доставки

TMS – система управління транспортними операціями

TMS – цифрова платформа для управління перевезеннями

ТО – Технічне обслуговування

TOPSIS – метод наближення до ідеального рішення

WMS – система управління складськими операціями

CO<sub>2</sub> – вуглекислий газ

ВК – власний капітал

ДЗ – довгострокові зобов'язання

ПЗ – поточні зобов'язання

НА – необоротні активи

ОА – оборотні активи

Data Hub – централізована платформа для зберігання та обміну даними

Телематика – технології дистанційного моніторингу транспортних засобів.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1. Сутність і складові міжнародної конкурентоспроможності підприємства.....	12
1.2. Фактори формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку транспортно-логістичних послуг.....	20
1.3. Методичні підходи та моделі оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства.....	24
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ВЕНДОР ТРАНС СЕРВІС».....	31
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ВЕНДОР ТРАНС СЕРВІС».....	31
2.2. Аналіз фінансових індикаторів розвитку ТОВ «ВЕНДОР ТРАНС СЕРВІС».....	36
2.3. Специфіка управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «ВЕНДОР ТРАНС СЕРВІС».....	55
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТІ ТОВ «ВЕНДОР ТРАНС СЕРВІС».....	67
3.1. Основні напрямки удосконалення діяльності підприємства.....	67
3.2. Пропозиції щодо впровадження інноваційних інструментів управління міжнародною конкурентоспроможністю.....	78
3.3. Економічна оцінка результативності впровадження запропонованих заходів.....	88
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	113

## ВСТУП

Інтеграція України у світовий економічний простір, зростання обсягів міжнародної торгівлі та підвищення вимог до швидкості, надійності й екологічності логістичних операцій зумовлюють посилення конкуренції на ринку транспортно-логістичних послуг. У таких умовах управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств стає ключовим чинником забезпечення їх стійкого розвитку, доступу до нових ринків та ефективної участі у глобальних ланцюгах постачання. Для українських логістичних компаній, які працюють у середовищі високої економічної невизначеності, запровадження інноваційних інструментів управління та оптимізація бізнес-процесів переходять у категорію стратегічної необхідності. Саме тому дослідження механізмів підвищення міжнародної конкурентоспроможності транспортно-логістичних підприємств набуває особливої актуальності та практичної значущості.

Проблематика формування та управління конкурентоспроможністю у сфері логістики охоплює комплекс теоретичних і прикладних питань: від визначення конкурентних переваг та аналізу ринкового середовища — до розроблення стратегій цифрової трансформації, удосконалення транспортних операцій і впровадження інноваційних моделей управління. Попри значну кількість наукових досліджень, окремі аспекти підвищення міжнародної конкурентоспроможності саме транспортно-логістичних компаній потребують подальшого уточнення. Зокрема, недостатньо опрацьованими залишаються питання економічної оцінки ефективності впровадження цифрових інструментів управління, алгоритмів оптимізації маршрутів, CRM-рішень і екологічних стандартів у контексті діяльності підприємств малого та середнього бізнесу України. Це визначає наукову новизну дослідження, яка полягає у комплексному підході до оцінювання конкурентоспроможності підприємства та розробленні практико-орієнтованих, економічно обґрунтованих пропозицій щодо її підвищення.

Об'єктом дослідження є процес управління міжнародною конкурентоспроможністю транспортно-логістичного підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні засади формування і реалізації механізмів підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Вендор Транс Сервіс».

Метою роботи є розроблення науково обґрунтованих рекомендацій та інноваційних інструментів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства на основі комплексного аналізу його діяльності, оцінки ринкового середовища й економічного обґрунтування запропонованих управлінських рішень.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності міжнародної конкурентоспроможності та її ключових факторів у логістичному секторі;
- дослідити сучасні моделі та інструменти оцінювання конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної сфери;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Вендор Транс Сервіс» та оцінити його фінансові, операційні та стратегічні параметри;
- визначити основні проблеми та фактори, що впливають на рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- розробити комплекс рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю із застосуванням інноваційних інструментів цифрової трансформації;
- здійснити економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів і визначити їхній вплив на ключові показники діяльності підприємства.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові й спеціальні методи: аналіз і синтез — для опрацювання теоретичних положень; економіко-статистичні методи — для оцінки фінансових показників підприємства; порівняльний аналіз — для визначення відхилень від ринкових стандартів та конкурентних аналогів; методи SWOT-, SNW- та індексного аналізу — для

оцінювання рівня конкурентоспроможності; економіко-математичні методи — для розрахунку економічної ефективності запропонованих інноваційних заходів; графічний метод — для наочної інтерпретації результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, статистичні дані логістичного ринку, фінансова звітність ТОВ «Вендор Транс Сервіс» за 2022–2024 рр., внутрішні аналітичні матеріали підприємства, нормативно-правові акти України та міжнародні стандарти у сфері логістики.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. В першому розділі розглянуто теоретичні основи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. У другому розділі проаналізовано систему управління міжнародною конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства, третій розділ присвячений обґрунтуванню шляхів підвищення його міжнародної конкурентоспроможності.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність і складові міжнародної конкурентоспроможності підприємства**

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства посідає важливе місце в сучасній економічній науці та практиці управління. В умовах глобалізації вона визначає здатність компанії успішно працювати на зовнішніх ринках, витримувати тиск конкурентів, задовольняти попит міжнародних споживачів та отримувати прибуток в умовах динамічних змін ринкового середовища [3, с. 32].

Дослідники по-різному трактують сутність цього поняття. Так, на основі теорії конкурентних переваг М. Портера міжнародна конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність забезпечувати більш високий рівень продуктивності порівняно з іноземними конкурентами через ефективне використання ресурсів, інновацій, маркетингових стратегій та організаційного потенціалу [21, с. 74]. Інші дослідники підкреслюють багаторівневий характер цього явища: на рівні продукції (якість, ціна, інноваційність), підприємства (стратегія, персонал, фінансові результати), галузі (структура ринку, логістичні можливості) та країни (державна політика, регулятивне середовище, інфраструктура) [7, с. 101].

Міжнародна конкурентоспроможність особливо актуальна для транспортно-логістичних підприємств, оскільки їхня діяльність безпосередньо залежить від ефективності глобальних ланцюгів постачання, здатності надавати якісні послуги у короткі терміни, оптимізації витрат та дотримання міжнародних стандартів (ISO, Incoterms, CMR тощо). У сучасних умовах вона формується під впливом таких ключових складових [33, с. 58]:

- 1) Якість та надійність послуг – здатність забезпечувати доставку

вантажів у визначені терміни, мінімізуючи ризики пошкоджень чи затримок.

- 2) Цінова політика – конкурентні тарифи при збереженні рентабельності.
- 3) Інноваційність – впровадження цифрових платформ для управління перевезеннями, відстеження руху вантажів, використання Big Data та AI для оптимізації маршрутів.
- 4) Міжнародна інтеграція – наявність партнерських угод, участь у глобальних транспортно-логістичних мережах, членство у міжнародних асоціаціях.
- 5) Фінансова стійкість – здатність залучати інвестиції, підтримувати ліквідність та інвестувати у розвиток інфраструктури.
- 6) Кадровий потенціал – висококваліфікований персонал, що володіє знаннями у сфері міжнародного менеджменту, митного регулювання та сучасних інформаційних технологій.

Міжнародна конкурентоспроможність транспортно-логістичного підприємства є багатофакторним явищем, яке включає взаємодію внутрішніх ресурсів та зовнішніх ринкових умов. Її забезпечення потребує комплексного стратегічного управління, орієнтованого на створення довгострокових конкурентних переваг.

Сьогодні підприємства транспортно-логістичної галузі стикаються з посиленням конкуренції не лише на національному, а й на міжнародному рівні [62, 92]. Ключовими чинниками успіху стають здатність адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати власні ресурси, впроваджувати інновації та забезпечувати високу якість сервісу.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства є інтегральною категорією, яка формується під впливом групи взаємопов'язаних факторів. Для транспортно-логістичних компаній можна виокремити чотири базові складові, які можна виміряти через систему показників (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

## Основні складові міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Складова	Характеристика	Приклади кількісних показників
Цінова (вартісна)	Забезпечення конкурентного рівня тарифів при збереженні прибутковості	Собівартість перевезення (грн/т-км), рівень адміністративних витрат, маржа EBITDA, коефіцієнт використання транспорту
Часова	Швидкість і стабільність виконання логістичних операцій	Середній час доставки (год/днів), коефіцієнт виконання замовлень у строк (OTIF), середній час простою на кордоні, обіг рухомого складу (днів)
Якісна	Надійність та зручність сервісу для клієнтів	Частка пошкоджених/втрачених відправок (%), рівень задоволеності клієнтів (NPS, CSI), частка цифрових замовлень (% e-Docs), кількість скарг
Інноваційно-стратегічна	Використання сучасних технологій і здатність до адаптації на міжнародних ринках	Частка інвестицій у цифрові рішення (% від доходу), кількість впроваджених інновацій, рівень автоматизації процесів, сертифікації ISO/ESG

\* Складено автором на основі [42]

Варто зазначити, що сучасні дослідження [9; 11; 20] підтверджують: найбільш вагомими для логістичних компаній, що працюють на міжнародному ринку, є часові та якісні параметри, оскільки вони безпосередньо визначають привабливість сервісу для іноземних партнерів. Водночас цінові показники залишаються критично важливими у сегменті масових перевезень (зернові, метал, FMCG), а інноваційно-стратегічні — у преміальному сегменті (фармацевтика, high-value вантажі).

Сутність міжнародної конкурентоспроможності полягає не лише у здатності підприємства забезпечувати низькі витрати чи швидку доставку, а у збалансованому розвитку всіх складових. Це створює системний ефект, що гарантує довгострокову присутність компанії на зовнішніх ринках [49, с.52-91].

З метою більш повного відображення міжнародної конкурентоспроможності транспортно-логістичного підприємства, доцільно систематизувати складові у вигляді трьох рівнів: операційного, стратегічного та інституційного (рис. 1.1).

1. Операційний рівень — характеризує здатність підприємства ефективно виконувати базові логістичні функції. До нього належать: собівартість перевезень, рівень використання транспортного парку, середній час доставки, відсоток виконання замовлень у строк (OTIF), коефіцієнт простоїв.

2. Стратегічний рівень — відображає довгострокову здатність підприємства розвиватися на міжнародних ринках. Основні індикатори: частка інвестицій у цифрові рішення та інновації, наявність міжнародних сертифікацій, участь у логістичних альянсах, впровадження «зеленої логістики».

3. Інституційний рівень — охоплює взаємодію підприємства з міжнародним середовищем та регуляторами. До цієї групи належать: дотримання вимог міжнародного законодавства, доступ до зовнішнього фінансування, партнерські програми з клієнтами та постачальниками, рівень інтеграції у глобальні ланцюги постачання.

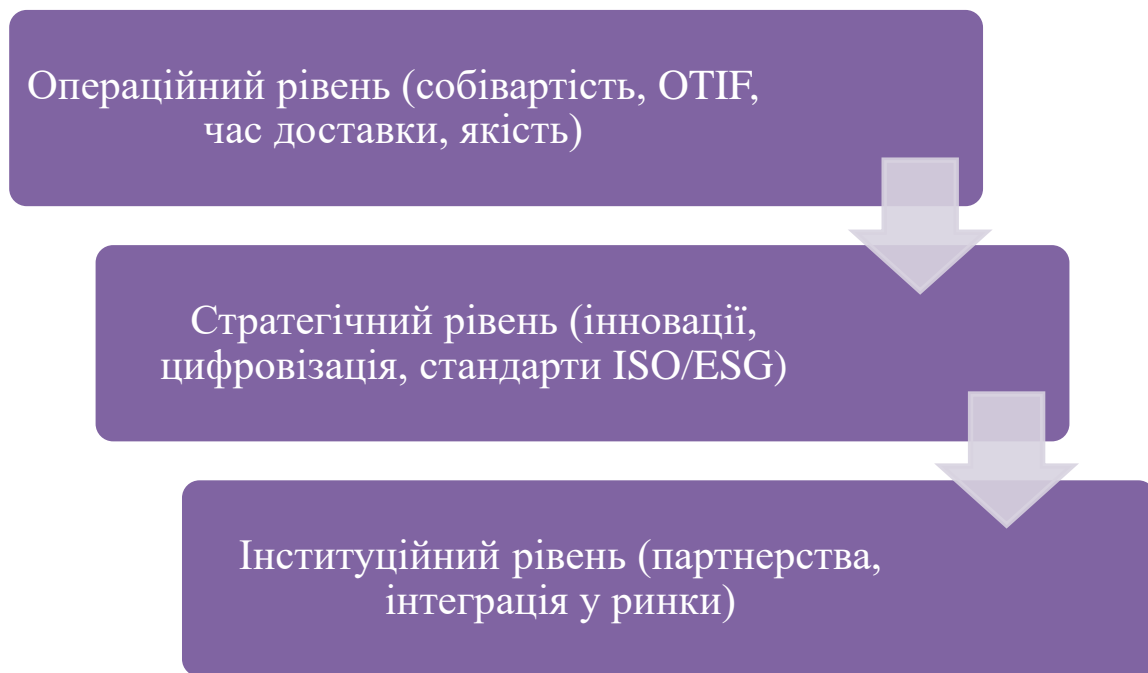


Рис. 1.1 Рівнева структура міжнародної конкурентоспроможності підприємства

\* Складено автором на основі [40]

У практиці компаній з міжнародними операціями найбільша вага зазвичай

надається операційному рівню (приблизно 50%), стратегічному — 30%, інституційному — 20%. Це пояснюється тим, що стабільність виконання логістичних операцій безпосередньо впливає на рішення клієнтів щодо співпраці.

Міжнародна конкурентоспроможність є багаторівневою системою, в якій поєднуються як кількісні індикатори (витрати, час, якість, інвестиції), так і якісні характеристики (інноваційність, відповідність міжнародним стандартам, репутація). Її вимірювання та візуалізація у вигляді таблиць і графіків дозволяють не лише відстежувати поточний стан підприємства, але й визначати пріоритетні напрями його розвитку на міжнародному ринку [46, с.144-187].

У сучасних умовах глобалізації підприємства, що працюють на міжнародному ринку, зокрема в сфері транспортно-логістичних послуг, стикаються з новими викликами: зростаючою нестабільністю світових ланцюгів постачання, цифровою трансформацією та підвищеними вимогами до екологічної відповідальності. Це вимагає розширеного підходу до трактування міжнародної конкурентоспроможності.

Дослідники наголошують, що міжнародна конкурентоспроможність не зводиться лише до економічних показників, а включає здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, інтегрувати інноваційні рішення та формувати довгострокові партнерські відносини на глобальному ринку [1, с. 17]. У випадку транспортно-логістичних компаній значну роль відіграє не лише ефективність перевезень, а й довіра міжнародних клієнтів, яка формується на основі репутації, прозорості та здатності дотримуватися міжнародних стандартів.

Вагомою складовою міжнародної конкурентоспроможності стає цифрова інтеграція. Використання цифрових платформ управління ланцюгами постачання, блокчейн-технологій для перевірки достовірності документів, систем GPS-моніторингу і big data-аналітики забезпечує скорочення часу доставки, підвищення точності прогнозування та зменшення операційних витрат [2, с. 44].

Підтвердженням актуальності цього напрямку є динаміка прямих іноземних інвестицій у транспортно-логістичний сектор України. Саме приплив капіталу визначає здатність підприємств модернізувати інфраструктуру та впроваджувати цифрові рішення, що стають основою міжнародної конкурентоспроможності. Як видно з наведених даних, інвестиційна активність у галузі зростає, що створює сприятливі умови для подальшої цифровізації (рис. 1.2):

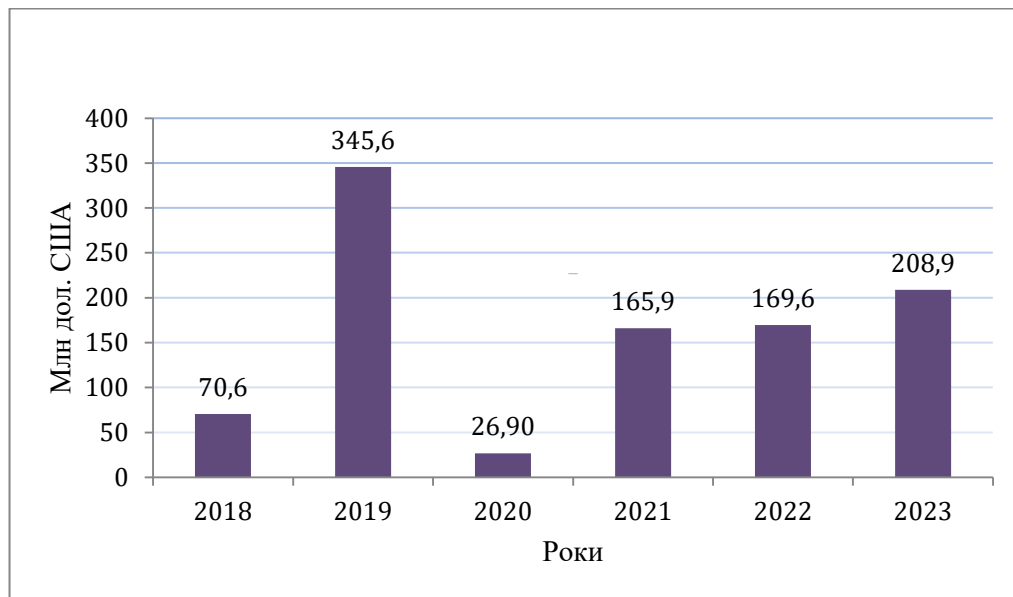


Рис. 1.2 Поток прямих іноземних інвестицій у транспорт та логістику України, 2018–2023 рр., млн дол. США (за даними UkraineInvest, 2025).

\* Складено автором на основі [24]

З наведених даних видно різкі коливання інвестиційних потоків. У 2019 році спостерігався пік прямих іноземних інвестицій (345,6 млн дол. США), що пояснюється активізацією міжнародних партнерств та проєктів модернізації інфраструктури. У 2020 році відбулося різке падіння (до 26,9 млн дол. США), пов'язане з глобальною кризою та пандемією COVID-19, яка обмежила інвестиційну активність у світі. Починаючи з 2021 року, інвестиції поступово відновлювалися, а у 2023 році досягли 208,9 млн дол. США, що свідчить про відновлення довіри інвесторів та зростання потреби у цифровій і технічній модернізації української логістики.

Ще одним важливим виміром є екологічна та соціальна відповідальність. За даними Європейської комісії, у 2020–2023 рр. саме дотримання принципів «зеленої логістики» стало одним із ключових критеріїв конкурентоспроможності компаній на європейському ринку [3, с. 58-63]. Клієнти надають перевагу перевізникам, які застосовують екологічні стандарти, знижують викиди CO<sub>2</sub> та впроваджують енергоефективні технології.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства формується як багатовимірна система, де поєднуються економічні, технологічні, інноваційні та соціально-екологічні чинники. У транспортно-логістичній сфері саме баланс між ефективністю, цифровізацією та відповідальністю забезпечує стабільні конкурентні позиції компанії на глобальному ринку.

Водночас міжнародна конкурентоспроможність дедалі більше пов'язується з концепцією довіри та репутації. У логістичній сфері значення має не лише швидкість та надійність перевезень, а й те, наскільки компанія демонструє прозорість у своїй діяльності, дотримується міжнародних стандартів безпеки, забезпечує клієнтам повну інформацію про переміщення вантажів і здатна гарантувати захист даних у цифрових системах. Репутаційний фактор стає невід'ємною частиною конкурентних переваг, адже вибір міжнародних партнерів часто залежить від надійності та соціальної відповідальності компанії.

Ще одним сучасним аспектом є зростання ролі цифрової інтеграції. Використання інструментів цифрової трансформації у логістичних процесах, таких як блокчейн для верифікації документів, системи штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів, аналітика великих даних для моделювання сценаріїв розвитку, формує новий рівень конкурентних переваг. Це не лише знижує витрати і скорочує час доставки, але й створює додаткову цінність для клієнтів, які очікують високого рівня прозорості та можливості оперативного відстеження кожного етапу перевезення [58].

Суттєвим доповненням до структури міжнародної конкурентоспроможності

є екологічний вимір. Згідно з дослідженнями Європейської комісії, у найближчі роки логістичні компанії, які не інтегрують принципи сталого розвитку у свої операції, можуть втратити значну частину клієнтів, адже екологічні стандарти стають вимогою не лише регуляторів, а й великих міжнародних корпорацій. Скорочення викидів вуглецю, використання енергоефективних транспортних засобів, впровадження програм утилізації відходів та інтеграція принципів «зеленої логістики» дедалі більше сприймаються як невід'ємні складові міжнародної конкурентоспроможності. Таким чином, підприємство повинно доводити не тільки економічну ефективність, але й відповідальність перед суспільством та довкіллям [51].

Сучасні автори акцентують увагу на взаємозв'язку міжнародної конкурентоспроможності з інституційними факторами. Компанія може мати ефективні ресурси та інноваційні процеси, проте без доступу до міжнародних транспортних коридорів, без гармонізації із зовнішнім регуляторним середовищем та без участі у міжнародних альянсах її можливості залишаються обмеженими. Інституційні складові, такі як державна політика, рівень інфраструктурного розвитку, наявність сприятливих угод про вільну торгівлю та захист інвестицій, виступають основою, на якій формується конкурентоспроможність підприємства у міжнародному масштабі.

Міжнародна конкурентоспроможність сучасного підприємства є багатовимірною конструкцією, де економічні фактори взаємодіють із технологічними, інституційними та соціально-екологічними. Для компаній транспортно-логістичної сфери вона проявляється у здатності не лише забезпечувати ефективність перевезень, але й відповідати на глобальні виклики, адаптуватися до нових вимог і створювати довгострокові партнерські відносини на засадах інноваційності, прозорості та сталості [49, с. 52-91].

Міжнародна конкурентоспроможність транспортно-логістичного підприємства формується як комплексна система, де поєднуються внутрішні

ресурси, інноваційний потенціал, цифрова зрілість, фінансова стійкість, відповідність міжнародним стандартам та екологічна відповідальність. Усі ці складові виступають факторами формування конкурентних переваг, які визначають позицію компанії на глобальному ринку.

## **1.2. Фактори формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку транспортно-логістичних послуг**

Конкурентні переваги у сфері міжнародних транспортно-логістичних послуг формуються під впливом багатьох взаємопов'язаних чинників, які визначають здатність підприємства забезпечувати ефективність, гнучкість та якість обслуговування на глобальному ринку. На відміну від традиційних галузей, де ключовими критеріями виступають ціна та виробнича собівартість, у логістиці провідне значення мають швидкість доставки, надійність та здатність інтегруватися у міжнародні ланцюги постачання.

Передусім до системоутворюючих факторів належать економічні умови функціонування, що охоплюють вартість транспортних послуг, ефективність використання фінансових ресурсів та доступ до інвестицій. В умовах зростання конкуренції підприємства вимушені оптимізувати структуру витрат і пропонувати комплексні логістичні рішення за конкурентною ціною. Це створює додаткову цінність для клієнтів і посилює привабливість компанії на міжнародному ринку.

Другим важливим блоком є технологічні фактори, серед яких ключову роль відіграє рівень цифровізації бізнес-процесів. Використання транспортно-логістичних платформ, систем управління складами (WMS), транспортними потоками (TMS), а також впровадження GPS-моніторингу і big data-аналітики дозволяє забезпечити прозорість, відстежуваність та адаптивність. Саме цифрова трансформація стає каталізатором формування нових конкурентних переваг, оскільки дозволяє підприємствам відповідати на потреби клієнтів у режимі реального часу.

Важливу роль відіграють також інституційні та нормативно-правові фактори, адже діяльність на міжнародному ринку вимагає дотримання стандартів безпеки, митних процедур, екологічних норм і сертифікацій. Високий рівень відповідності міжнародним регуляторним вимогам зміцнює позиції підприємства на світовому ринку, полегшує співпрацю з партнерами та знижує ризики невиконання контрактних зобов'язань.

Крім того, на конкурентоспроможність транспортно-логістичних компаній суттєво впливають географічні та інфраструктурні фактори. Для України важливим є стратегічне положення між Європою та Азією, яке відкриває перспективи участі у глобальних транспортних коридорах. Проте рівень розвитку транспортної інфраструктури, наявність сучасних логістичних центрів і мультимодальних хабів часто визначає швидкість і надійність обслуговування, а отже — конкурентні можливості підприємств [53].

Окремо слід виділити соціально-екологічні фактори. Підприємства, які впроваджують концепцію «зеленої логістики», мінімізують викиди CO<sub>2</sub>, використовують енергоощадні технології та розробляють програми корпоративної соціальної відповідальності, здобувають не лише економічні, а й репутаційні переваги. Це відповідає глобальним трендам сталого розвитку та підвищує їх привабливість для міжнародних партнерів.

Конкурентні переваги транспортно-логістичних підприємств є результатом синергії економічних, технологічних, інституційних, географічних і соціально-екологічних факторів. Саме інтеграція цих чинників дозволяє компаніям досягати високих позицій у міжнародних рейтингах, розширювати клієнтську базу та зміцнювати ринкову стійкість навіть в умовах глобальних криз [52].

У сучасних дослідженнях виділяють кілька рівнів впливу факторів на формування конкурентних переваг транспортно-логістичних підприємств. Передусім варто враховувати макрорівень, де ключову роль відіграють загальноекономічна ситуація, стан інвестиційного клімату, геополітичні ризики та

інтеграція країни у міжнародні угоди й транспортні коридори. Саме ці фактори визначають доступ до ринків і стабільність зовнішньоекономічної діяльності.

На мезорівні формується інфраструктурна база конкурентоспроможності: розвиток транспортних мереж (залізниць, морських портів, авіаційних вузлів), наявність сучасних логістичних центрів та мультимодальних хабів, рівень цифрової доступності й швидкості обробки інформаційних потоків. Для України актуальним є розвиток ініціативи «Шляхи солідарності» з ЄС та залучення інвестицій у модернізацію портової й залізничної інфраструктури.

На мікрорівні конкурентні переваги формуються безпосередньо в межах окремого підприємства. Це — ефективність управління ресурсами, рівень цифровізації операцій, кадровий потенціал, корпоративна культура, маркетингові стратегії та рівень клієнтоорієнтованості. Підприємства, які швидко адаптують інновації, здатні отримати додаткову вартість за рахунок індивідуалізації сервісів і розширення спектра логістичних рішень.

Такий багаторівневий підхід дозволяє виокремити взаємозв'язок між зовнішнім і внутрішнім середовищем: макрорівневі фактори створюють рамкові умови, мезорівневі визначають якість інфраструктури та регіональну інтегрованість, а мікрорівневі формують безпосередньо ринкову поведінку підприємства [67].

Ефективне формування конкурентних переваг у логістиці передбачає збалансоване поєднання впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Для досягнення стабільності підприємство має не лише адаптуватися до змін середовища, а й використовувати їх як можливості для розвитку. Саме системна взаємодія між державними, галузевими та корпоративними рівнями управління створює основу для підвищення міжнародної конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій компанії.

Для більшої наочності систему факторів формування конкурентних переваг підприємства доцільно представити у вигляді узагальненої таблиці (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Фактори формування конкурентних переваг транспортно-логістичних підприємств

Рівень впливу	Зміст факторів	Приклади індикаторів оцінки
Макрорівень	Загальноекономічні та політичні умови, міжнародна інтеграція, інвестиційний клімат	Темпи зростання ВВП, частка інвестицій у транспорт, кількість міжнародних угод і коридорів
Мезорівень	Інфраструктурна база та регіональна інтегрованість	Пропускна здатність портів і залізниць, кількість мультимодальних хабів, рівень цифрового покриття
Мікрорівень	Внутрішні ресурси та управління підприємством	Рентабельність, продуктивність праці, час обробки замовлення, індекс задоволеності клієнтів (CSI/NPS)

\* Складено автором на основі [28]

Формування конкурентних переваг у транспортно-логістичній сфері є динамічним процесом, що змінюється під впливом внутрішніх рішень підприємства та зовнішніх ринкових чинників. Зміни в міжнародному законодавстві, митному регулюванні чи вимогах до екологічності послуг можуть швидко змінювати актуальність наявних переваг і стимулювати розвиток нових напрямів. Зокрема, зростання вимог до прозорості постачань посилює потребу в цифрових рішеннях, а підвищення вартості енергоносіїв – у підвищенні ефективності маршрутів і паливозбереженні.

Ключову роль відіграють гнучкість і адаптивність, що дозволяють підприємству швидко реагувати на зміни ринку, перебудовувати маршрути й мінімізувати наслідки кризових ситуацій. Не менш важливим є кадровий потенціал — компетентний персонал, здатний працювати у міжнародному середовищі та впроваджувати сучасні технології.

Серед головних чинників конкурентоспроможності варто виділити інноваційність бізнес-моделі, інтеграцію у глобальні логістичні мережі, фінансову стійкість та цифрову зрілість. Використання сучасних систем управління,

штучного інтелекту, big data-аналітики та блокчейну підвищує ефективність процесів і рівень довіри клієнтів.

Дедалі вагомішими стають екологічні та соціальні аспекти. Компанії, що впроваджують стандарти «зеленої логістики», використовують електротранспорт і енергоощадні технології, не лише зменшують витрати, а й підвищують репутацію на міжнародному ринку.

Конкуентоспроможність сучасного логістичного підприємства формується через поєднання інноваційності, фінансової стабільності, гнучкості управління, клієнтоорієнтованості та екологічної відповідальності. Лише гармонійне поєднання цих факторів забезпечує сталий розвиток і зміцнення позицій компанії на міжнародному ринку.

### **1.3. Методичні підходи та моделі оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства**

Оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства є ключовим етапом у процесі стратегічного управління, адже саме результати вимірювання дозволяють визначити сильні та слабкі сторони компанії, виявити резерви розвитку та сформувати ефективну систему конкурентних переваг. У науковій літературі виокремлюється декілька груп методичних підходів, які застосовуються для діагностики конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку.

До першої групи належать ресурсно-орієнтовані підходи, що базуються на концепції Resource-Based View (RBV). Вони акцентують увагу на внутрішніх можливостях компанії, включаючи матеріальні й нематеріальні ресурси, компетенції персоналу, технологічний потенціал та організаційну культуру. Для транспортно-логістичних підприємств це означає оцінку рівня використання транспортного парку, цифрової інфраструктури, інноваційних інвестицій та кадрового складу.

Друга група методів — порівняльні (бенчмаркінгові) підходи, що передбачають зіставлення показників підприємства з міжнародними стандартами чи даними провідних конкурентів. Вони дозволяють оцінити позиції компанії у міжнародних рейтингах (наприклад, LPI – Logistics Performance Index Світового банку) або визначити її частку у сегменті ринку відносно інших операторів. Для логістичних компаній особливе значення мають індикатори часу доставки, надійності виконання замовлень та вартості перевезень.

Третю групу складають інтегральні моделі та індекси конкурентоспроможності, які базуються на багатофакторному аналізі та дозволяють узагальнити кількісні та якісні показники у єдиному індикаторі. До таких методів належать методика середньозважених оцінок, побудова інтегрального індексу конкурентоспроможності, аналіз ієрархій (АНР) та методи експертного оцінювання. У практиці транспортно-логістичних підприємств такі індекси можуть включати групи показників фінансової ефективності, якості сервісу, цифрової зрілості, екологічної відповідальності та міжнародної інтеграції.

У практиці дослідження конкурентоспроможності підприємств, зокрема у транспортно-логістичному секторі, поширене застосування інтегральних та індексних моделей. Вони дозволяють формалізувати якісні й кількісні параметри у єдиному показнику. Найбільш уживані формули наведено нижче.

#### 1. Інтегральний показник конкурентоспроможності (ІКП)

Його обчислюють як зважену суму нормованих показників:

$$\text{ІКП} = \sum_{i=1}^n w_i * \frac{X_i}{X_i^{max}},$$

де:  $X_i$  – значення окремого показника (наприклад, собівартість перевезень, час доставки, рівень цифровізації тощо);

$X_i^{max}$  – найкраще значення серед порівнюваних компаній (еталон);

$w_i$  – ваговий коефіцієнт показника (визначається експертно або методом аналітичної ієрархії);

$n$  – кількість показників.

Цю формулу можна використати для розрахунку інтегрального індексу міжнародної конкурентоспроможності транспортно-логістичного підприємства.

## 2. Індекс конкурентоспроможності витрат (Cost Competitiveness Index)

Для порівняння компаній за ціною:

$$CCI = \frac{C_{our}}{C_{comp}},$$

де:  $C_{our}$  – собівартість перевезення нашого підприємства (грн/т-км);

$C_{comp}$  – собівартість перевезення конкурента.

Якщо  $CCI < 1$ , підприємство має цінову перевагу.

## 3. Індекс конкурентоспроможності за часом доставки (Time Competitiveness Index)

$$TCI = \frac{T_{comp}}{T_{our}},$$

де:  $T_{comp}$  – середній час доставки нашого підприємства;

$T_{our}$  – середній час доставки конкурента.

Якщо  $TCI > 1$ , компанія є більш конкурентною за швидкістю доставки.

У практиці дослідження конкурентоспроможності підприємств, зокрема у транспортно-логістичному секторі, поширене застосування інтегральних та індексних моделей. Вони дозволяють формалізувати якісні й кількісні параметри у єдиному показнику. Найбільш уживані формули наведено нижче.

Особливе місце серед методів посідає модель «діаманта Портера», що розкриває взаємодію таких детермінант: факторні умови, умови попиту, пов'язані та допоміжні галузі, стратегія і конкуренція. Для логістичного сектору України ця модель дозволяє оцінити, як поєднання географічного розташування, зростаючого попиту на експортно-імпорتنі перевезення, розвитку портової та транспортної інфраструктури і внутрішньої конкуренції впливає на загальну конкурентоспроможність компаній.

Окремо варто відзначити моделі на основі індикаторів сталого розвитку, які інтегрують у систему оцінювання екологічні та соціальні критерії. Зокрема, оцінюються обсяги викидів CO<sub>2</sub>, рівень енергоефективності, наявність «зелених сертифікатів» та корпоративних програм соціальної відповідальності. Такі підходи набувають особливого значення для підприємств, що прагнуть вийти на ринки ЄС, де екологічні стандарти є обов'язковими умовами співпраці [78, с. 30-37].

Нарешті, все більшого поширення набувають цифрові моделі оцінювання конкурентоспроможності, які базуються на застосуванні Big Data та штучного інтелекту. Вони дозволяють не лише фіксувати поточний стан компанії, але й моделювати сценарії розвитку, прогнозувати ризики та оптимізувати процеси у реальному часі.

Методичний інструментарій оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства є багатокомпонентним і включає як класичні економічні моделі, так і сучасні інноваційні індикатори, що враховують цифровізацію та сталий розвиток. Для транспортно-логістичних підприємств оптимальним є використання комбінованого підходу, який дозволяє врахувати як фінансово-економічні показники, так і якісні параметри сервісу, інноваційність, екологічність та міжнародну інтеграцію.

У сучасній практиці оцінювання конкурентоспроможності використовують інтегральні моделі, що поєднують фінансові, операційні та інноваційні показники. Такий підхід дає змогу оцінити не лише поточну ефективність підприємства, а й його здатність до адаптації, цифровізації та стійкості в умовах глобальної конкуренції [87, с. 1114-1134].

Для систематизації наукових напрацювань доцільно узагальнити методичні підходи до оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємств у вигляді порівняльної таблиці (табл. 1.3). Це дозволить виявити їх основні переваги та обмеження з урахуванням специфіки транспортно-логістичної сфери.

Таблиця 1.3

Порівняння методичних підходів до оцінювання міжнародної  
конкурентоспроможності підприємства

Методичний підхід	Суть	Переваги	Обмеження
Ресурсно-орієнтований (RBV)	Аналіз внутрішніх ресурсів і компетенцій підприємства (фінанси, технології, персонал, інновації).	Дозволяє оцінити стратегічний потенціал; акцент на унікальних ресурсах.	Не враховує зовнішні фактори та ринкове середовище.
Порівняльний (бенчмаркінг)	Зіставлення з показниками провідних конкурентів або міжнародними стандартами (наприклад, LPI).	Орієнтація на кращі практики; простота сприйняття.	Обмежена доступність даних; залежність від якості порівняльної бази.
Інтегральні індекси	Розрахунок узагальненого показника на основі зважених груп індикаторів (економічні, якісні, інноваційні).	Дає цілісну оцінку; дозволяє відстежувати динаміку у часі.	Суб'єктивність вибору вагових коефіцієнтів; складність збору даних.
Модель «діаманта Портера»	Оцінка конкурентоспроможності і через чотири детермінанти: факторні умови, попит, суміжні галузі, конкуренція.	Системний аналіз ринкового середовища; придатна для міжнародних порівнянь.	Загальний характер; потребує адаптації під специфіку підприємства.
Моделі сталого розвитку	Додавання до оцінки екологічних і соціальних індикаторів (викиди CO <sub>2</sub> , енергоефективність, CSR).	Відповідає сучасним вимогам ринку ЄС; формує позитивний імідж.	Складність вимірювання соціальних ефектів; відсутність єдиної методики.
Цифрові моделі (Big Data, AI)	Використання аналітики даних і прогнозних алгоритмів для оцінки та моделювання конкурентоспроможності.	Дозволяє швидко адаптуватися до змін, прогнозувати ризики, оптимізувати процеси.	Висока вартість впровадження; потребує цифрової зрілості підприємства.

\* Складено автором на основі

Кожен з методичних підходів має власні переваги й обмеження, а для транспортно-логістичних підприємств найбільш доцільним є використання комбінованої методики, що поєднує кількісні та якісні індикатори.

Оцінювання міжнародної конкурентоспроможності у транспортно-логістичному секторі потребує не лише класичних економічних підходів, а й методів, що враховують особливості глобальних ринків. Все більшого значення набувають інструменти, які дозволяють здійснювати динамічний аналіз і визначати зміни конкурентних позицій підприємства в умовах високої волатильності світової економіки [95, с. 3-12].

Одним із таких інструментів є SWOT- та PEST-аналіз, що застосовуються для оцінювання внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства та зовнішніх факторів впливу (політичних, економічних, соціальних, технологічних). На їх основі формується стратегічне бачення компанії на міжнародних ринках і визначаються ключові напрями посилення конкурентних переваг.

Ще одним важливим напрямом є використання методів багатокритеріального аналізу (MCDM), таких як АНР (Analytic Hierarchy Process) або TOPSIS. Вони дозволяють порівнювати різні варіанти стратегій і визначати оптимальне поєднання факторів конкурентоспроможності. Наприклад, за допомогою цих методів можна оцінити, який вплив має інвестиція у цифрову інфраструктуру порівняно з модернізацією транспортного парку чи розширенням географії перевезень.

З практичної точки зору, компанії дедалі частіше інтегрують балансові системи показників (Balanced Scorecard, BSC), що дозволяють оцінити конкурентоспроможність за чотирма вимірами: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та розвиток. Для логістичних операторів це означає вимірювання рівня задоволеності клієнтів, швидкості обробки замовлень, ефективності використання транспорту та масштабності інновацій.

Також у міжнародній практиці набуває поширення застосування кейсового

підходу для оцінювання конкурентоспроможності. Він передбачає аналіз успішних практик провідних світових логістичних компаній (DHL, Maersk, DB Schenker тощо) та адаптацію їх досвіду до умов національних підприємств. Це дозволяє не лише визначати рівень відставання чи переваги, а й вибудувати реалістичні траєкторії розвитку [61].

Важливим сучасним підходом є використання індексів інноваційності та цифрової трансформації, які враховують обсяги інвестицій у технології, рівень автоматизації операцій, впровадження систем штучного інтелекту, блокчейн-рішень і IoT. Такі індекси вже застосовуються у звітах Європейської комісії та міжнародних консалтингових компаній для порівняльної оцінки логістичних ринків.

Окрему увагу слід приділити регіональним і галузевим індексам конкурентоспроможності, які дозволяють оцінювати логістичні підприємства в межах конкретних кластерів. Для України це може бути Чорноморський транспортно-логістичний кластер, мультимодальні хаби на заході країни та авіаційні логістичні центри. Використання таких індексів робить оцінку більш специфічною і прикладною для практики управління [40].

Методичні підходи до оцінювання міжнародної конкурентоспроможності логістичних підприємств поступово еволюціонують від суто фінансових моделей до комплексних, багатовимірних систем аналізу, які поєднують економічні, інноваційні, екологічні та соціальні критерії. Це відображає нову парадигму управління, в якій конкурентоспроможність підприємства є не лише результатом ефективності, але й здатності до швидкої адаптації, інноваційності та відповідальності перед суспільством.

## РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ВЕНДОР ТРАНС СЕРВІС»

### 2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ВЕНДОР ТРАНС СЕРВІС»

ТОВ «Вендор Транс Сервіс» є українським підприємством, що здійснює діяльність у сфері транспортно-логістичних послуг та спеціалізується на організації вантажних перевезень, зокрема у міжнародному напрямку. Компанія функціонує відповідно до чинного законодавства України та діє на підставі Статуту й установчих документів. Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю, що забезпечує гнучкість управління, розподіл ризиків між засновниками та можливість залучення партнерів для розвитку бізнесу.

Етапи розвитку:

- 2017 — офіційна реєстрація ТОВ “Vendor Trans Servise”. Початковий автопарк — 8 одиниць техніки, основні рейси: Польща, Німеччина, Словаччина.
- 2018–2020 — активне розширення: збільшення кількості замовлень, підписання довгострокових контрактів з партнерами в ЄС.
- 2021 — запуск нових напрямків (Бельгія, Нідерланди, Франція, Іспанія, Португалія), впровадження GPS-моніторингу
- 2022–2024 — інвестування в нову техніку: рефрижератори для перевезення продуктів, бензовози для доставки ПММ, тенти для різноманітних вантажів. Відкриття логістичного офісу та станцію технічного обслуговування.
- 2025 — автопарк компанії налічує вже 45 сучасних транспортних засобів. Компанія обслуговує понад 15 країн Європи.

На даний момент на нашій фірмі працює більше 60 людей.

Повний цикл послуг зображений на рисунку 2.1:



Рис.2.1 Цикл послуг ТОВ «Вендор Транс Сервіс»

\* Складено автором на основі даних «Вендор Транс Сервіс»

Послугами цієї компанії користуються логісти, менеджери із закупівель, операційні директори, власники малого та середнього бізнесу (виробництво, дистрибуція, агро, фармакологія, паливо) та представники міжнародних компаній з експортом/імпортом.

Основною метою діяльності підприємства є забезпечення комплексного транспортно-логістичного обслуговування клієнтів, яке включає організацію перевезень автомобільним транспортом, послуги митного брокера, експедиційний супровід, а також консалтингові послуги з оптимізації ланцюгів постачання. Важливою особливістю діяльності компанії є орієнтація на індивідуальні потреби клієнтів і створення довгострокових партнерських відносин.

Підприємство активно працює як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. У міжнародному сегменті ключовими напрямками є країни Європейського Союзу, Туреччина. Це дозволяє «Вендор Транс Сервіс» брати участь у міжнародних логістичних коридорах і забезпечувати безперервність постачань у

межах різних галузей: від агропромислового комплексу до промисловості й торгівлі.

Організаційна структура підприємства відповідає принципам раціонального розподілу функцій і забезпечує ефективну координацію між підрозділами. На чолі компанії перебуває директор, який здійснює загальне стратегічне керівництво, приймає ключові управлінські рішення та відповідає за фінансові результати діяльності. Під його керівництвом функціонують два основні відділи — адміністративний та транспортний. Адміністративний відділ займається кадровими, фінансовими та юридичними питаннями, а також організацією внутрішньої документації та звітності. Транспортний відділ відповідає за планування, організацію та виконання вантажних перевезень, технічний стан автопарку, а також взаємодію з клієнтами та партнерами. Така структура дозволяє чітко розподілити відповідальність, підвищити оперативність прийняття рішень і забезпечити узгоджене функціонування всіх елементів логістичного процесу (рис. 2.2):

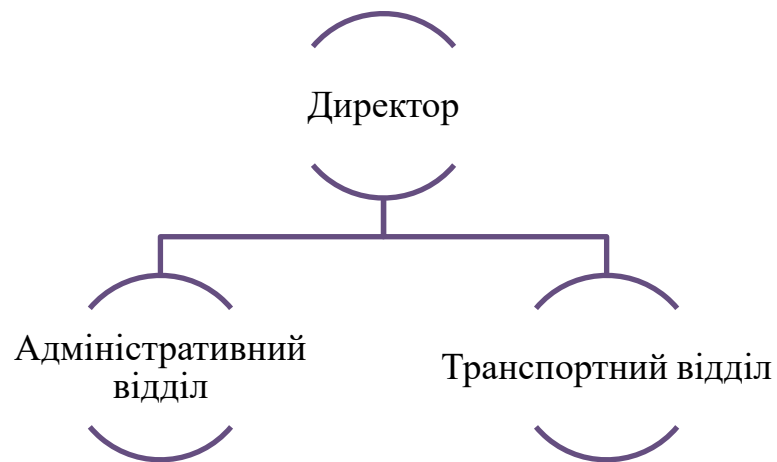


Рис. 2.2 Організаційна структура управління ТОВ «Вендор Транс Сервіс»

\* Складено автором на основі даних «Вендор Транс Сервіс»

Серед ключових партнерів компанії — великі виробничі та торговельні підприємства України, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Взаємодія

з ними базується на принципах прозорості, надійності та відповідності міжнародним стандартам логістики. Компанія активно інтегрує цифрові рішення: системи відстеження вантажів у режимі реального часу, електронний документообіг, CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами.

З моменту заснування підприємство демонструє динамічний розвиток, що підтверджується розширенням географії перевезень, збільшенням обсягів наданих послуг та нарощуванням клієнтської бази. «Вендор Транс Сервіс» орієнтується на стратегічну мету — посилення міжнародної конкурентоспроможності шляхом диверсифікації напрямків перевезень, впровадження інноваційних логістичних рішень і дотримання стандартів сталого розвитку.

Підприємство виступає активним учасником транспортно-логістичного ринку України, яке поєднує сучасні управлінські практики, міжнародний досвід і прагнення до підвищення якості логістичних послуг.

Юридична адреса: 45006, Волинська обл., м. Ковель, вул. Володимирська, 154К.

«ТОВ «Вендор Транс Сервіс» здійснює свою діяльність на підставі Статуту, затвердженого засновниками, та відповідно до Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», Цивільного та Господарського кодексів України».

Економічна діяльність ТОВ «Вендор Транс Сервіс» безпосередньо пов'язана з впливом на навколишнє середовище через споживання енергоносіїв, використання транспортних засобів та утворення викидів у процесі перевезень. Основний екологічний тиск формується за рахунок витрат пального, що зумовлює зростання витрат на паливно-енергетичні ресурси та водночас підвищує собівартість перевезень. Для зменшення негативного економічного впливу компанія впроваджує заходи з оптимізації маршрутів, що дозволяє скорочувати витрати палива та знижувати рівень викидів вуглекислого газу. Важливим напрямом є оновлення автопарку з поступовим переходом на більш

енергоєфективні та екологічні транспортні засоби, що забезпечує одночасне підвищення рентабельності діяльності та відповідність сучасним вимогам сталого розвитку. Компанія враховує економічні ризики, пов'язані з можливими екологічними штрафами та підвищенням екологічних податків, тому дотримання стандартів охорони довкілля розглядається як фактор економічної безпеки та конкурентної переваги на міжнародному ринку транспортно-логістичних послуг.

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Вендор Транс Сервіс» займає ключове місце в його функціонуванні, оскільки компанія спеціалізується на наданні міжнародних транспортно-логістичних послуг. Основний напрям діяльності полягає в організації автомобільних вантажних перевезень між Україною та країнами Європейського Союзу, зокрема Польщею, Німеччиною, Чехією, а також Туреччиною та державами Кавказького регіону. Компанія виконує функції експедитора, забезпечуючи повний комплекс послуг — від укладання контрактів і митного оформлення до моніторингу руху вантажів та їх доставки у встановлені терміни. Наявність партнерських угод з іноземними перевізниками та логістичними операторами створює передумови для формування стабільних міжнародних ланцюгів постачання.

ТОВ «Вендор Транс Сервіс» активно працює з підприємствами-експортерами аграрної продукції, металургійної та хімічної галузей, а також імпортерами товарів широкого вжитку. Це забезпечує компанії диверсифіковану клієнтську базу та стійкість до коливань на окремих ринках. Важливим аспектом діяльності є відповідність міжнародним вимогам і стандартам, зокрема дотримання правил міжнародних автомобільних перевезень (CMR), митних регламентів ЄС та застосування міжнародних комерційних термінів Incoterms. Це дозволяє знижувати ризики затримок на кордоні, підвищувати швидкість документообігу та гарантувати прозорість виконання контрактних зобов'язань.

Компанія приділяє значну увагу розвитку цифрових інструментів у сфері ЗЕД: електронному документообігу, системам відстеження вантажів у режимі

реального часу та інтеграції CRM-рішень для взаємодії з іноземними клієнтами. Завдяки цьому «Вендор Транс Сервіс» підвищує ефективність міжнародних перевезень, знижує транзакційні витрати та забезпечує високий рівень контролю за виконанням логістичних операцій. Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність компанії є не лише джерелом доходів, а й фактором формування міжнародної конкурентоспроможності, що визначає її позиції на ринку транспортно-логістичних послуг.

## **2.2. Аналіз фінансових індикаторів розвитку ТОВ «ВЕНДОР ТРАНС СЕРВІС»**

Фінансово-економічний аналіз діяльності компанії є основою для визначення її конкурентних позицій на ринку транспортно-логістичних послуг. Він дозволяє оцінити стабільність функціонування, рівень ефективності використання ресурсів та перспективи розвитку на міжнародному ринку. Для цього доцільно розглянути ключові групи фінансових показників, які відображають результати діяльності підприємства за останні три роки (2022–2024).

До основних індикаторів належать показники прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності. Аналіз доходів і витрат дозволяє виявити тенденції у формуванні виручки від реалізації послуг та структуру витрат, які найбільше впливають на собівартість перевезень. Оцінка динаміки валового та чистого прибутку показує ефективність бізнес-моделі компанії, а також її здатність генерувати фінансові результати в умовах зростаючої конкуренції та зовнішніх викликів [2, с. 45-52].

Показники ліквідності характеризують здатність компанії своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Для ТОВ «Вендор Транс Сервіс» ключовим є співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань, що визначає рівень фінансової гнучкості в управлінні потоками коштів.

Фінансова стійкість підприємства оцінюється через співвідношення власного й позикового капіталу. Важливо дослідити, чи зберігає компанія незалежність від зовнішніх джерел фінансування, а також який рівень заборгованості є оптимальним для підтримки розвитку та модернізації автопарку і логістичної інфраструктури.

Не менш значущими є показники ділової активності, зокрема оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості, швидкість обігу коштів і коефіцієнт використання основних фондів. Ці індикатори дозволяють визначити, наскільки ефективно компанія управляє власними ресурсами та взаємодіє з клієнтами і партнерами.

У цілому, фінансові індикатори розвитку ТОВ «Вендор Транс Сервіс» відображають тенденції зміцнення його позицій на ринку. Висока прибутковість, контроль за витратами, помірний рівень заборгованості та ефективне управління обіговим капіталом створюють основу для посилення міжнародної конкурентоспроможності. Подальший аналіз буде проведено на основі фактичних фінансових результатів за 2022–2024 роки із розрахунком ключових коефіцієнтів і виявленням динамічних змін.

Комплексне вивчення цих тенденцій дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й визначити внутрішні резерви, які можуть бути використані для подальшого зміцнення його конкурентних позицій. Окрім цього, аналіз допоможе виявити можливі ризики, пов'язані зі структурою активів, рівнем ліквідності та операційною ефективністю. Такий підхід забезпечує всебічне розуміння фінансової стійкості та формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [40].

Для здійснення оцінки економічної діяльності підприємства здійснюють фінансовий аналіз, який є основою для прогнозування фінансового стану підприємства на підставі інформації, яка міститься в бухгалтерській та фінансовій звітності і оперативних даних. У першу чергу необхідно провести розрахунок

основних економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Вендор Транс Сервіс» (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Динаміка основних економічних показників господарської діяльності ТОВ  
«Вендор Транс Сервіс» у 2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення 2024 рік до 2022 року	
	2022	2023	2024	+, –	%
Чистий дохід (виручка), тис. грн	96 000,0	108 123,4	127 364,5	+31 364,5	+32,7 %
Валовий прибуток, тис. грн	10 500,0	12 046,4	16 616,7	+6 116,7	+58,3 %
Чистий прибуток, тис. грн	6 200,0	7 499,4	8 809,3	+2 609,3	+42,1 %
Середньооблікова чисельність, осіб	42	44 (≈)	45	+3	+7,1 %
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	25 500,0 (≈)	27 500,0 (≈)	33 877,7	+8 377,7	+32,9 %
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	24 000,0 (≈)	25 000,0 (≈)	23 627,2	–372,8	–1,6 %
Фондовіддача, разів	3,76	3,93	3,76	0,00	0,0 %
Оборотність оборотних активів, разів	4,00	4,33	5,39	+1,39	+34,8 %
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2 285,7	2 457,3	2 830,3	+544,6	+23,8 %
Рентабельність господарської діяльності, %	6,46	6,94	6,92	+0,46 в.п.	+7,1 %

\* Складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Вендор Транс Сервіс»

У 2022–2024 рр. діяльність ТОВ «Вендор Транс Сервіс» характеризувалася стабільним зростанням основних фінансово-економічних показників. Чистий дохід збільшився на 32,7%, що свідчить про розширення ринкових позицій і зростання обсягів наданих послуг. Валовий прибуток зріс на 58,3%, чистий прибуток – на 42,1%, що відображає підвищення ефективності операційної

діяльності та оптимізацію витрат. Середньооблікова чисельність працівників зросла на 7,1%, тоді як продуктивність праці підвищилася на 23,8%, що свідчить про більш раціональне використання трудових ресурсів. Оборотність оборотних активів зросла з 4,0 до 5,39 разів (+34,8%), що означає прискорення їх обігу та більш ефективне використання. Водночас рентабельність господарської діяльності залишилася майже незмінною (зростання лише на 0,46 п.п.), що свідчить про жорсткі конкурентні умови на ринку. Загалом компанія продемонструвала позитивну динаміку розвитку та зміцнила фінансову стійкість за рахунок зростання доходів і прибутковості.

Для повної характеристики фінансово-економічного стану ТОВ «Вендор Транс Сервіс» доцільно дослідити динаміку активів підприємства за 2022–2024 рр. У таблиці 2.2 наведено склад та структуру активів із відображенням їх питомої ваги й відхилень у порівнянні з базовим 2022 роком.

Таблиця 2.2

## Активи ТОВ «Вендор Транс Сервіс» у 2022-2024 рр.

Показники	2022		2023		2024		Відхилення 2024 рік до 2022 року		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	Питома вага структури
Нематеріальні активи	420	0,08	460	0,09	510	0,10	+90	+21,4	0,10
Незавершене будівництво	1100	0,21	1450	0,28	1380	0,27	+280	+25,5	0,27
Основні засоби	21000	39,8	23500	44,9	24800	48,3	+3800	+18,1	48,3
Довгострокова дебіторська заборгованість	150	0,28	130	0,25	200	0,39	+50	+33,3	0,39
Запаси	4900	9,3	5600	10,7	6200	12,1	+1300	+26,5	12,1
Дебіторська заборгованість за	3200	6,1	3350	6,4	3700	7,2	+500	+15,6	7,2

товари, роботи, послуги										
Дебіторська заборгованість за розрахунками	1800	3,4	1600	3,1	1400	2,7	-400	-22,2	2,7	
Інша поточна дебіторська заборгованість	250	0,5	270	0,5	190	0,4	-60	-24,0	0,4	
Грошові кошти та їх еквіваленти	9800	18,6	7400	14,1	5100	9,9	-4700	-48,0	9,9	
Інші оборотні активи	410	0,8	480	0,9	600	1,2	+190	+46,3	1,2	
Витрати майбутніх періодів	220	0,4	190	0,36	140	0,27	-80	-36,4	0,27	
Разом	52800	100	52330	100	51320	100	-1480	-2,8	X	

\* Складено автором на основі даних фінансової звітності «Вендор Транс Сервіс»

У 2022–2024 рр. структура активів ТОВ «Вендор Транс Сервіс» зазнала помірних змін, зумовлених інвестиційними пріоритетами підприємства. Частка основних засобів зросла до 48,3%, що відображає посилення капіталомісткості та орієнтацію на оновлення матеріально-технічної бази. Збільшення запасів і зростання дебіторської заборгованості за товари та послуги свідчать про розширення операційної діяльності, тоді як скорочення грошових коштів на 48% вказує на активне використання внутрішніх ресурсів для фінансування інвестицій. Загальне незначне зменшення активів (-2,8%) пов'язане з їх перерозподілом на користь необоротних складових.

Зміни у структурі активів свідчать про перехід підприємства до більш інвестиційно орієнтованої моделі розвитку, де пріоритет надається оновленню транспортного парку та підвищенню технічного потенціалу. Водночас скорочення частки грошових коштів та зростання дебіторської заборгованості вказують на певне напруження у ліквідності, що потребує посилення контролю за оборотним капіталом. Таке переформатування структури активів є ознакою активної

модернізації матеріально-технічної бази з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг.

Для комплексної оцінки фінансового стану підприємства доцільно проаналізувати не лише активи, але й джерела їх формування. Це дозволить виявити, за рахунок яких ресурсів фінансується розвиток компанії та наскільки збалансованими є співвідношення власного і позикового капіталу. З цією метою наведемо структуру та динаміку зобов'язань підприємства за 2022–2024 рр. (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

## Зобов'язання підприємства ТОВ «Вендор Транс Сервіс» у 2022-2024 рр.

Показники	2022		2023		2024		Відхилення 2024 рік до 2022 року		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п-в стр-ри
Статутний капітал	18 500	17,2	18 500	18,0	18 500	18,3	0	0,0	18,3
Нерозподілений прибуток	6 200	5,7	7 100	6,9	8 800	8,7	+2 600	+41,9	8,7
Забезпечення наступних витрат і платежів	0	0,0	0	0,0	10	0,01	+10	–	0,01
Довгострокові зобов'язання	55 000	51,1	50 000	48,5	46 500	46,0	–8 500	–15,5	46,0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	4 800	4,5	5 600	5,4	6 200	6,1	+1 400	+29,2	6,1
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	7 200	6,7	7 800	7,6	8 100	8,0	+900	+12,5	8,0
Поточні зобов'язання за розрахунками	4 500	4,2	5 200	5,0	5 600	5,5	+1 100	+24,4	5,5
Інші поточні зобов'язання	11600	10,8	11130	10,8	10610	10,5	-990	-8,5	10,5
Разом	107800	100	103330	100	100320	100	-7480	-6,9	X

\* Складено автором на основі даних фінансової звітності «Вендор Транс Сервіс»

У 2022–2024 рр. структура пасивів ТОВ «Вендор Транс Сервіс» змістилась у бік зростання власного фінансування за рахунок нарощення нерозподіленого прибутку та скорочення довгострокових зобов'язань, що зменшило боргове навантаження і підвищило фінансову стійкість. Статутний капітал залишався стабільним і виконував роль бази власного капіталу; короткострокова частина боргу (поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями, кредиторка та розрахунки) зростала помірно, відображаючи підвищення операційної активності без критичного погіршення ліквідності. Сумарно це вказує на більш збалансовану капіталову структуру та кращу здатність фінансувати інвестиції власними ресурсами.

Для підтвердження висновків необхідно проаналізувати майновий стан підприємства через систему показників, що характеризують якість і мобільність активів та достатність власного оборотного капіталу: частку необоротних і оборотних активів, коефіцієнти зносу й оновлення основних засобів, фондоозброєність і капіталомісткість, забезпеченість запасів власним оборотним капіталом, маневреність власного капіталу та коефіцієнт автономії (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

Показники оцінки майнового стану ТОВ «Вендор Транс Сервіс» у 2022-2024 роках

Показник	Роки			Відхилення 2024р. до 2022р.
	2022	2023	2024	
Загальна вартість активів (майна), тис. грн.	107 800	103 330	100 320	-7 480
Вартість необоротних активів, тис. грн.	79 600	77 500	74 800	-4 800
Вартість оборотних активів, тис. грн.	28 200	25 830	25 520	-2 680
Вартість матеріальних оборотних	4 900	5 600	6 200	+1 300

активів (запасів), тис. грн.				
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	5 000	4 950	5 100	+100
Грошові кошти, тис. грн.	9 800	7 400	5 100	-4 700
Зареєстрований капітал, тис. грн.	18 500	18 500	18 500	0
Власний капітал, тис. грн.	-2 500	2 700	8 800	+11 300
Залучений капітал, тис. грн.	110 300	100 630	91 520	-18 780
Довгострокові зобов'язання для формування необоротних активів, тис. грн.	55 000	50 000	46 500	-8 500
Поточні зобов'язання, тис. грн.	55 300	50 630	45 020	-10 280
Вартість активів (майна) за первинною вартістю, тис. грн.	112 500	109 000	105 800	-6 700
Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.	2 900	2 570	0	-2 900
Частка власних оборотних активів	0,05	0,10	0,04	-0,01
Коефіцієнт надійності дебіторської заборгованості	0,98	0,97	0,95	-0,03
Коефіцієнт постійності активів	0,74	0,75	0,75	+0,01
Коефіцієнт співвідношення: необоротних і оборотних активів	2,82	3,00	2,93	+0,11
Коефіцієнт співвідношення: оборотних і необоротних активів	0,35	0,33	0,34	-0,01

\* Складено автором на основі даних фінансової звітності «Вендор Транс Сервіс»

У 2022–2024 рр. динаміка пасивів ТОВ «Вендор Транс Сервіс» продемонструвала поступове зниження боргового навантаження та зростання ролі власного капіталу. Основні зміни відбулися за рахунок скорочення довгострокових зобов'язань на 15,5%, що свідчить про цілеспрямовану політику компанії зі зменшення кредитного фінансування. Натомість нерозподілений прибуток зріс на 41,9%, формуючи позитивну тенденцію до самофінансування. Незначне збільшення поточних зобов'язань і кредиторської заборгованості

відображає інтенсифікацію господарської діяльності, проте не призвело до погіршення платоспроможності. Власний капітал зміцнився, а структура джерел фінансування стала більш збалансованою, що забезпечує компанії кращу фінансову стійкість у середньостроковій перспективі.

Для оцінки того, наскільки отримані фінансові результати підтверджують ефективність такої політики та впливають на прибутковість діяльності, необхідно дослідити показники доходів за звітом про фінансові результати. Вони дозволять виявити залежність динаміки прибутку від зміни обсягів реалізації, валової рентабельності та структури витрат (табл. 2.5):

Таблиця 2.5

Показники оцінки доходів ТОВ «Вендор Транс Сервіс» за звітом про фінансові результати у 2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення 2024 рік до 2022 року	
	2022	2023	2024	+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	96 000	112 500	127 365	+31 365	+32,7
Інші операційні доходи, тис. грн	2 450	3 200	3 850	+1 400	+57,1
Інші фінансові доходи, тис. грн	320	280	260	-60	-18,8
Інші доходи, тис. грн	1 100	1 250	1 460	+360	+32,7
Разом	99 870	117 230	132 935	+33 065	+33,1

\* Складено автором на основі даних фінансової звітності «Вендор Транс Сервіс»

У 2022–2024 рр. дохідна база ТОВ «Вендор Транс Сервіс» зростала за рахунок основного джерела — чистого доходу від реалізації, який збільшився на 32,7% і сформував основну частку сукупних надходжень. Паралельно зросли інші операційні доходи, що свідчить про розширення переліку допоміжних сервісів і

кращу монетизацію супровідних операцій; інші фінансові доходи знизилися, тому їхній внесок у результат є другорядним і не впливає на тренд. Сукупні доходи підвищилися приблизно на третину, що створює ресурс для підтримання маржі за умов контролю витрат. Для оцінки, чи конвертується приріст виручки в операційний результат, необхідно проаналізувати структуру та динаміку операційних витрат за елементами з виокремленням найбільш витратомістких статей (матеріальні витрати, паливо та мастильні матеріали, оплата праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати) (табл.2.6):

Таблиця 2.6

Показники оцінки операційних витрат ТОВ «Вендор Транс Сервіс» за елементами у 2022-2024 роках

Показники	2022		2023		2024		Відхилення 2024 рік до 2022 року		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п-в стр-ри
Матеріальні витрати	72 500	64,6	86 200	65,5	93 700	65,0	+21 200	+29,2	+0,4
Витрати на оплату праці	12 300	11,0	15 000	11,4	16 900	11,7	+4 600	+37,4	+0,7
Відрахування на соціальні заходи	3 900	3,5	4 700	3,6	5 400	3,7	+1 500	+38,5	+0,2
Амортизація основних фондів	11 200	10,0	11 700	8,9	12 400	8,6	+1 200	+10,7	-1,4
Інші операційні витрати	12 200	10,9	13 500	10,3	16 900	11,7	+4 700	+38,5	+0,8
Разом	112 100	100	131 100	100	145 300	100	+33 200	+29,6	X

\* Складено автором на основі даних фінансової звітності «Вендор Транс Сервіс»

У 2022–2024 рр. операційні витрати ТОВ «Вендор Транс Сервіс» демонстрували стійку тенденцію до зростання, що зумовлено як розширенням обсягів транспортно-логістичної діяльності, так і загальним підвищенням вартості

ресурсів на ринку. Попри збільшення абсолютних значень, структура витрат залишалася відносно стабільною: домінуючу частку традиційно формують матеріальні витрати (близько 65%), що характерно для підприємств із високою залежністю від технічних ресурсів. Така структура засвідчує чутливість фінансового результату до коливань цін на паливно-мастильні матеріали, шини, комплектуючі та послуги технічного обслуговування автопарку. Водночас циклічність ринку ПММ та сервісних послуг формує значні операційні ризики, які можуть проявлятися у зниженні маржинальності за умов різкого подорожчання ресурсів.

Витрати на оплату праці та соціальні відрахування упродовж аналізованого періоду зростали вищими темпами порівняно із загальними витратами. Це свідчить про підвищення вартості трудових ресурсів, що зумовлено як загальною динамікою ринку праці, так і частковим розширенням штату у зв'язку з інтенсифікацією операційної діяльності. Зростання фонду оплати праці також може бути індикатором підвищення кваліфікаційних вимог до персоналу, особливо в умовах цифровізації й ускладнення логістичних процесів.

Амортизаційні відрахування збільшувалися повільнішими темпами, що зумовило зниження їх питомої ваги в загальній структурі витрат. Це узгоджується з даними про модернізацію та оновлення основних засобів, а також покращення їх операційної ефективності, що дозволяє підприємству зменшувати частоту ремонтів і позапланових витрат. Зростання ефективності використання транспортних засобів і логістичної інфраструктури формує додаткові резерви для оптимізації витрат у середньостроковій перспективі.

Інші операційні витрати також демонстрували зростання, проте їх частка залишалася в межах 10–12% загальної структури, що не створює критичного навантаження на фінансовий результат. У сукупності динаміка витрат характеризується тим, що їх приріст був нижчим за приріст виручки, що забезпечило підтримання стабільної валової та операційної рентабельності.

Водночас концентрація витрат у матеріальній складовій підсилює ризики маржинального стискання в разі різкого зростання цін на ПММ, сервісне обслуговування чи запасні частини. Це потребує посилення управління витратами, впровадження цифрових інструментів моніторингу автопарку та розроблення механізмів хеджування паливних ризиків.

Для оцінки здатності компанії витримувати такі ризики й підтримувати платоспроможність та стійкість капіталу необхідно проаналізувати ключові індикатори фінансової безпеки (ліквідність, забезпеченість власним оборотним капіталом, автономія, маневреність, покриття боргу) (табл. 2.7):

Таблиця 2.7

Показники оцінки рівня фінансової безпеки ТОВ «Вендор Транс Сервіс» у 2022-2024 роках, тис.грн.

№	Показники	Роки			Відхилення 2024 рік до 2022 року, +/-
		2022	2023	2024	
1	Сукупний дохід	96 000	112 500	127 365	+31 365
2	Сукупні витрати	84 500	100 700	115 300	+30 800
3	Змінні витрати	57 200	69 800	80 000	+22 800
4	Постійні витрати	27 300	30 900	35 300	+8 000
5	Чистий прибуток	2 700	1 800	2 065	-635
6	Валова маржа (п.1 – п.3)	38 800	42 700	47 365	+8 565
7	Коефіцієнт валової маржі (п.6/п.1)	0,40	0,38	0,37	-0,03
8	Витратомісткість доходу (п.3/п.1)	0,60	0,62	0,63	+0,03
9	Рівень беззбиткової діяльності (п.4/п.7)	68 250	81 316	95 405	+17 155
10	Змінні витрати, що забезпечують нульовий прибуток (п.9/п.8)	113 750	131 155	151 429	+37 679
11	Коефіцієнт фінансової безпеки ((п.1 – п.9)/п.1)	0,29	0,28	0,25	-0,04

\* Розраховано автором на основі даних фінансової звітності «Вендор Транс

Сервіс»

У 2022–2024 рр. фінансова безпека ТОВ «Вендор Транс Сервіс» погіршилася під впливом випереджального зростання витрат порівняно з доходами. Незважаючи на збільшення валового прибутку у вартісному вимірі, його рентабельність знизилася, а витратомісткість доходу зросла, що вказує на зниження ефективності використання ресурсів. Підвищення точки безбитковості означає потребу у більших обсягах виручки для покриття постійних витрат. У підсумку коефіцієнт фінансової безпеки зменшився, що скоротило запас фінансової стійкості у разі негативних ринкових змін. Водночас позитивною тенденцією є стабільне зростання доходів і збереження прибутковості, що забезпечує короткострокову стійкість підприємства.

Для оцінки здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання та підтримувати платоспроможність важливо проаналізувати показники ліквідності, які характеризують співвідношення поточних активів і зобов'язань та якість структури оборотних коштів (табл. 2.8):

Таблиця 2.8

Коефіцієнти ліквідності ТОВ «Вендор Транс Сервіс» у 2022-2024 роках

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2024 рік до 2022 року
		2022	2023	2024	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	$\geq 1,0$	1,28	1,19	1,03	-0,25
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,5$	0,95	0,71	0,55	-0,40
Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	$>0,5$	0,73	0,59	0,47	-0,26
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,5$	0,58	0,36	0,24	-0,34
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	За планом	0,22	0,20	0,17	-0,05
Частка виробничих запасів в оборотних активах	$>0,5$	0,13	0,25	0,27	+0,14

\* Розраховано автором на основі даних фінансової звітності «Вендор Транс Сервіс»

Динаміка коефіцієнтів ліквідності зображена на рисунку 2.3:

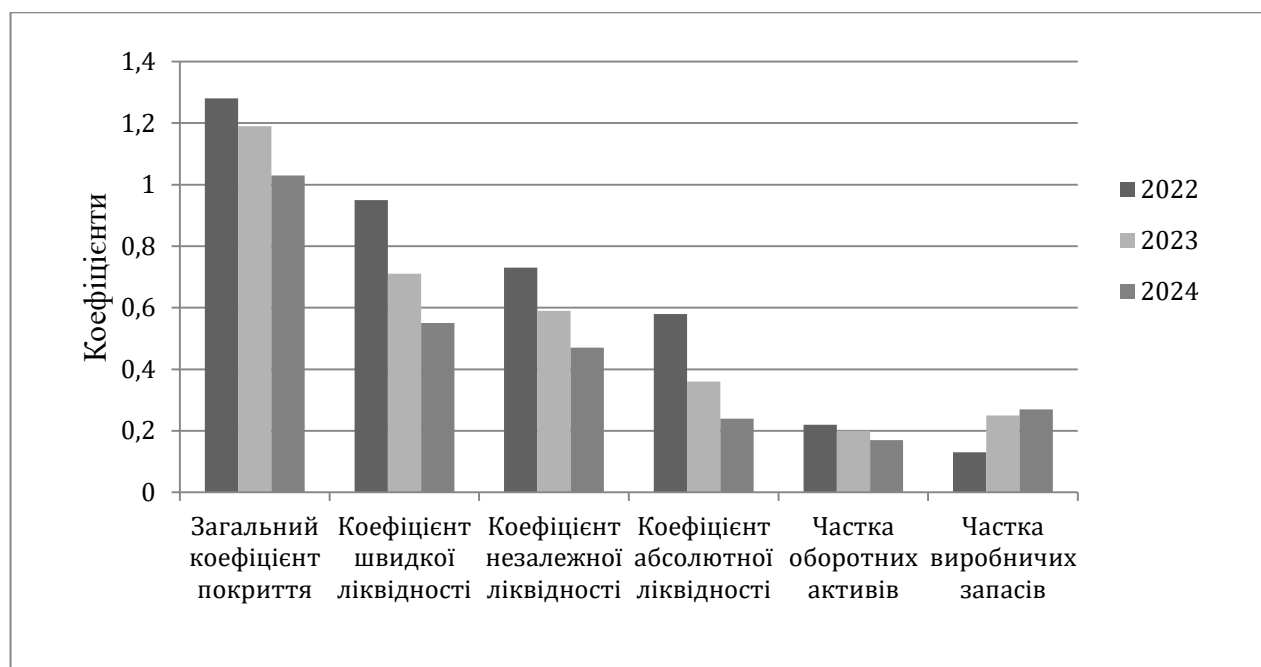


Рис. 2.3 Динаміка коефіцієнтів ліквідності

\* Складено автором на основі табл.2.8

Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Вендор Транс Сервіс» у 2022–2024 рр. свідчить про поступове послаблення здатності підприємства своєчасно покривати короткострокові зобов'язання. Якщо у 2022 р. рівень ліквідності відповідав нормативам, то у 2023–2024 рр. зафіксовано спад показників через зростання поточних зобов'язань, скорочення грошових коштів та уповільнення оборотності дебіторської заборгованості. Додатковим стримувальним чинником стало збільшення частки запасів у структурі оборотних активів, що зменшує частку швидколіквідних ресурсів і погіршує фінансову гнучкість підприємства.

Для оцінки довгострокової фінансової рівноваги та здатності підприємства витримувати боргове навантаження проаналізуємо показники фінансової стійкості (автономія, левередж, забезпеченість власним оборотним капіталом, маневреність) у табл. 2.9:

Таблиця 2.9

Оцінка показників фінансової стійкості ТОВ «Вендор Транс Сервіс» у 2022-2024 роках

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2024 рік до 2022 року
		2022	2023	2024	
Коефіцієнт автономії = ВК / Активи	$\geq 0,50$	-0,02	0,03	0,09	+0,11
Коеф. фінансового левериджу = Зобов'язання / ВК	$\leq 1,50-2,00$	-44,12	37,27	10,40	—
Debt ratio = Зобов'язання / Активи	$\leq 0,50-0,60$	1,02	0,97	0,91	-0,11
Довгострокова фін. стійкість = (ВК + ДЗ) / Необоротні активи	$\geq 1,00$	0,66	0,68	0,74	+0,08
Частка довгостр. зобов'язань = ДЗ / (ДЗ+ПЗ)	0,50-0,70	0,50	0,50	0,51	+0,01
Забезпеченість ОА власними коштами = (ВК - НА) / ОА	$> 0$	-2,91	-2,90	-2,58	+0,33
Маневреність ВК = Робочий капітал / ВК	0,20-0,50	-1,16	0,95	0,00	+1,16

\* Розраховано автором на основі даних фінансової звітності «Вендор Транс Сервіс»

Динаміка показників фінансової стійкості відображена на рисунку 2.4:

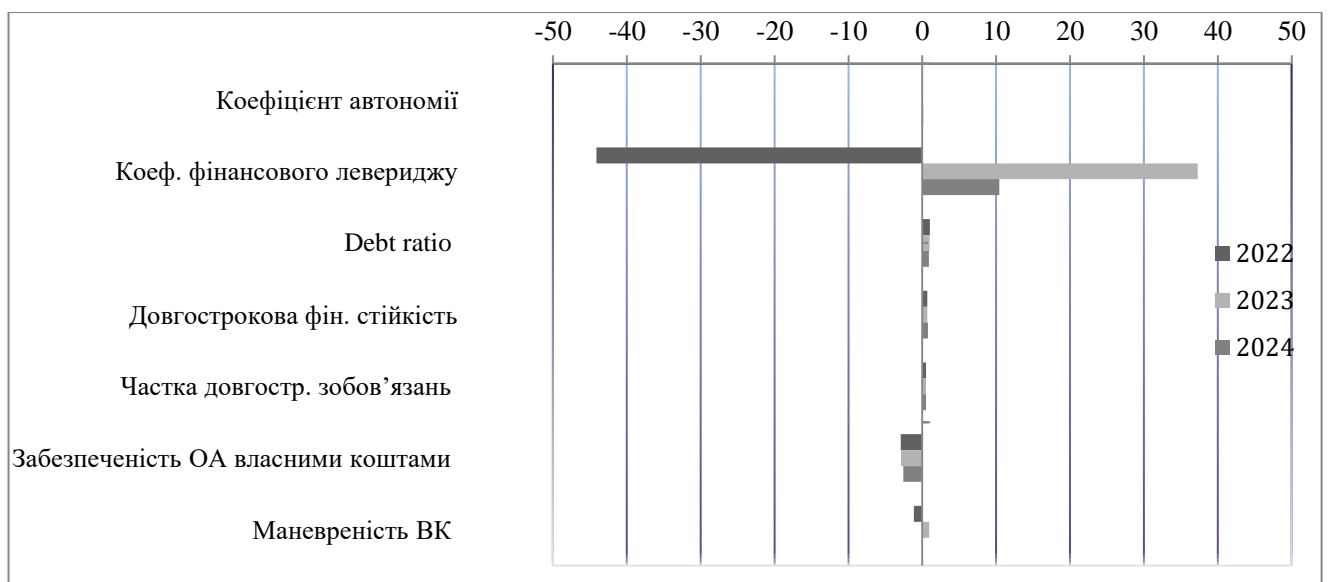


Рис. 2.4 Динаміка показників фінансової стійкості

\* Складено автором на основі табл.2.9

Коефіцієнт автономії ТОВ «Вендор Транс Сервіс» за 2022–2024 рр. поліпшився з від’ємного рівня до 0,09, однак залишається істотно нижчим за норматив, що підтверджує високу залежність від позикового фінансування; це корелює зі зниженням debt ratio з 1,02 до 0,91, але навіть у 2024 р. понад 90% активів профінансовано зобов’язаннями. Показник довгострокової фінансової стійкості зріс з 0,66 до 0,74, проте все ще не забезпечує повного покриття необоротних активів стабільними джерелами, що обмежує інвестиційну гнучкість. Структура боргу лишається збалансованою: частка довгострокових зобов’язань утримується біля 0,50–0,51, зменшуючи рефінансингові ризики, але власних оборотних коштів бракує — показник забезпеченості оборотних активів власними ресурсами хоча й покращився (з –2,91 до –2,58), проте залишається від’ємним. Маневреність власного капіталу після аномального значення у 2023 р. обнулилася в 2024 р. через нульовий робочий капітал, що звужує оперативний простір для покриття оборотних потреб без залучення короткострокового боргу.

Додатково слід зазначити, що така структура капіталу підвищує чутливість підприємства до змін у вартості кредитних ресурсів та ускладнює залучення нових інвестицій за прийнятною ставкою ризику. Обмеженість власних фінансових резервів знижує потенціал підприємства до самофінансування інноваційних проєктів і модернізації транспортного парку, що є критично важливим для підтримання конкурентних позицій на міжнародному ринку. Суттєва залежність від позикового капіталу також може негативно позначатися на кредитному рейтингу компанії та рівні довіри контрагентів, особливо за умов зростання волатильності логістичних ланцюгів [34].

Фінансова стійкість компанії демонструє поступове відновлення, однак ключові індикатори все ще нижчі за орієнтири: домінування позикових коштів, неповне покриття основних засобів стабільними джерелами та дефіцит власного оборотного капіталу формують підвищений ризик для ліквідності й маржі за умов

мінливості ринку.

Для оцінки ефективності використання ресурсів та рівня прибутковості доцільно розглянути інтегральні показники рентабельності активів, капіталу, продажів та продуктивності праці (табл. 2.10):

Таблиця 2.10

Показники оцінки рівня прибутковості та ефективності господарської діяльності ТОВ «Вендор Транс Сервіс» у 2022-2024 роках

Показник	Роки			Відхилення 2024 рік до 2022 року
	2022	2023	2024	
Рентабельність активів (ROA) = Чистий прибуток / Активи, %	0,57	0,69	0,87	+0,30
Рентабельність власного капіталу (ROE) = Чистий прибуток / ВК, %	-108	27,77	16,96	+124,96
Рентабельність продажів (ROS) = Чистий прибуток / Дохід, %	6,46	6,94	6,92	+0,46
Фондовіддача = Дохід / Необоротні активи, грн/грн	1,21	1,39	1,71	+0,50
Продуктивність праці = Дохід / Середньооблікова чисельність, тис. грн/особу	3 200	3 604	4 246	+1 046

\* Розраховано автором на основі даних фінансової звітності «Вендор Транс Сервіс»

Упродовж 2022–2024 рр. фінансові результати ТОВ «Вендор Транс Сервіс» свідчать про стабільне зростання ефективності використання ресурсів і покращення прибутковості. Збільшення рентабельності активів (ROA) демонструє, що підприємство ефективніше використовує свій майновий потенціал для формування прибутку. Рентабельність продажів (ROS) утримується на стабільному рівні, що свідчить про контрольованість витрат і збереження цінової конкурентоспроможності. Значне підвищення фондовіддачі вказує на більш раціональне використання основних засобів і зростання виробничої

продуктивності. Продуктивність праці збільшується випереджальними темпами, що свідчить про підвищення ефективності управління персоналом і вдосконалення логістичних процесів. Водночас динаміка рентабельності власного капіталу (ROE) демонструє стабілізацію після стрімкого зростання, що вказує на перехід компанії до більш стійкої фінансової структури без надмірної залежності від залучених коштів. Динаміка прибутковості та ефективності господарської діяльності зображена на рисунку 2.5:

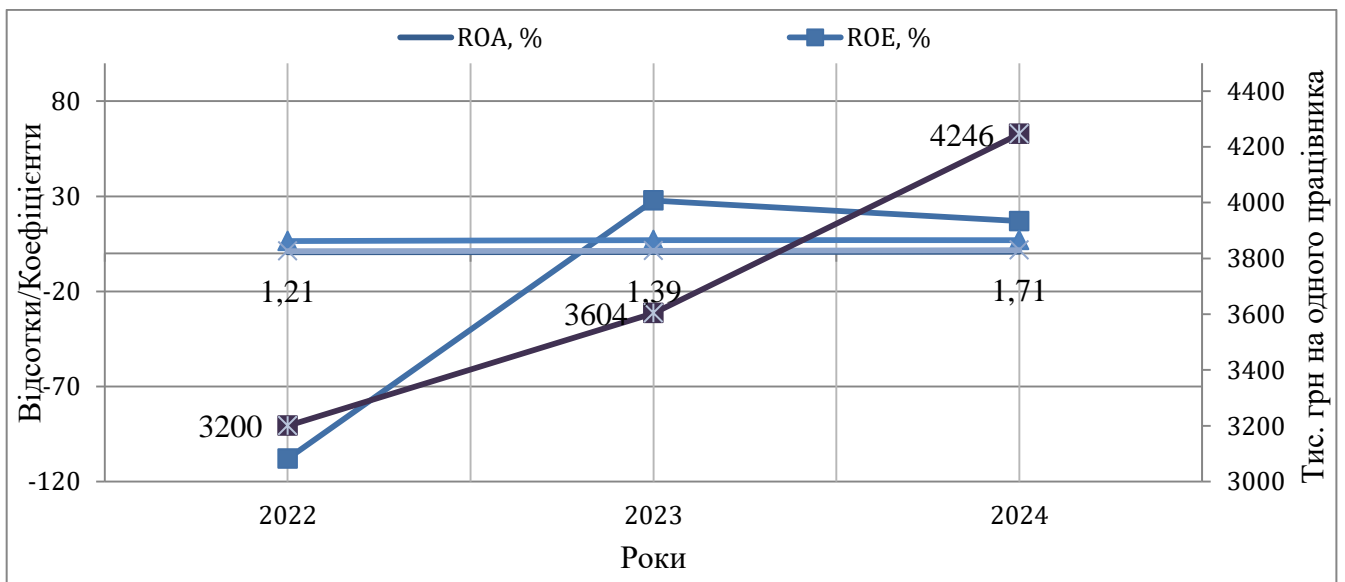


Рис. 2.5 Динаміка прибутковості та ефективності господарської діяльності

\* Складено автором на основі табл.2.9

За три роки підприємство підвищило віддачу активів (ROA зросла), утримало стабільну рентабельність продажів (ROS близько 6–7%) та істотно поліпшило фондівіддачу — на кожну гривню необоротних активів генерується більше виручки, що відображає кращу завантаженість і операційну дисципліну. Продуктивність праці зросла швидше за виручку на працівника, що свідчить про ефект масштабу та оптимізацію процесів. ROE пройшла «пікову» фазу у 2023 р. через малу базу ВК і знизилася у 2024 р. до більш стійкого рівня разом із капіталізацією бізнесу; це здоровий сигнал: прибуток формується не лише за рахунок левереджу, а й завдяки кращій операційній ефективності. Сукупно

підприємство рухається від високоризикового профілю капіталу 2022 р. до збалансованої моделі: активи працюють інтенсивніше, маржа стабільна, а рентабельність власного капіталу вирівнюється без критичної залежності від боргу.

Аналіз фінансових індикаторів розвитку ТОВ «Вендор Транс Сервіс» свідчить про поступове зміцнення позицій компанії попри окремі структурні дисбаланси. Протягом 2022–2024 рр. підприємство демонструвало стабільне зростання доходів та підвищення валової рентабельності, що підтверджує ефективність управління виробничими витратами. Водночас власний капітал пройшов шлях від від’ємного значення у 2022 р. до позитивного й поступово зростаючого рівня у 2024 р., що вказує на відновлення фінансової стійкості. Показники ліквідності залишаються нижчими за нормативні значення, проте позитивна динаміка оборотності активів і підвищення продуктивності праці свідчать про більш раціональне використання ресурсів. Поступове зростання рентабельності активів і вирівнювання рентабельності власного капіталу формують основу для довгострокової стабільності підприємства. Сукупно це дозволяє зробити висновок, що компанія має потенціал до підвищення міжнародної конкурентоспроможності за рахунок послідовного вдосконалення фінансової політики та оптимізації структури капіталу [44, с. 822-849].

Аналіз фінансових індикаторів розвитку ТОВ «Вендор Транс Сервіс» свідчить про поступове зміцнення позицій компанії попри окремі структурні дисбаланси. Протягом 2022–2024 рр. підприємство демонструвало стабільне зростання доходів та підвищення валової рентабельності, що підтверджує ефективність управління виробничими витратами. Водночас власний капітал пройшов шлях від від’ємного значення у 2022 р. до позитивного й поступово зростаючого рівня у 2024 р., що вказує на відновлення фінансової стійкості. Показники ліквідності залишаються нижчими за нормативні значення, проте позитивна динаміка оборотності активів і підвищення продуктивності праці

свідчать про більш раціональне використання ресурсів. Поступове зростання рентабельності активів і вирівнювання рентабельності власного капіталу формують основу для довгострокової стабільності підприємства. Сукупно це дозволяє зробити висновок, що компанія має потенціал до підвищення міжнародної конкурентоспроможності за рахунок послідовного вдосконалення фінансової політики та оптимізації структури капіталу.

### **2.3. Специфіка управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «ВЕНДОР ТРАНС СЕРВІС»**

Управління міжнародною конкурентоспроможністю для ТОВ «Вендор Транс Сервіс» має комплексний характер, що поєднує стратегічні, організаційні та операційні механізми. Центральним елементом виступає орієнтація на клієнта та адаптація сервісів до вимог міжнародних партнерів, зокрема у сфері швидкості, надійності та прозорості логістичних операцій. В умовах високої конкуренції на ринку транспортно-логістичних послуг компанія формує конкурентні переваги на основі інтеграції цифрових рішень, оптимізації витрат та розвитку кадрового потенціалу.

Важливою складовою є цифровізація бізнес-процесів. Компанія впроваджує системи GPS-моніторингу та цифрового документообігу, що дозволяє забезпечити контроль у режимі реального часу, скорочення простоїв і зниження транзакційних витрат. Особливу увагу приділено використанню аналітики даних для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів, що підвищує точність планування й ефективність використання транспортного парку. Такі рішення відповідають сучасним глобальним трендам, де цифрова інтеграція стає базовою умовою підтримки конкурентоспроможності [50, с. 15-38].

З точки зору міжнародної співпраці, «Вендор Транс Сервіс» розвиває партнерські відносини з європейськими перевізниками та інтегрується у міжнародні транспортні коридори. Це дозволяє не лише диверсифікувати ринки

збуту, а й підвищувати гнучкість у реагуванні на зміни у світових ланцюгах постачання. Значна увага приділяється відповідності діяльності міжнародним стандартам (ISO, CMR, Incoterms), що є критично важливим чинником для формування довіри з боку іноземних клієнтів.

Управління конкурентоспроможністю також базується на екологічних та соціальних підходах. Компанія орієнтується на принципи «зеленої логістики» — поступове оновлення транспортного парку, оптимізацію паливних витрат та впровадження енергоефективних технологій. Це не лише знижує витрати в довгостроковій перспективі, а й підвищує привабливість підприємства для міжнародних партнерів, які дедалі частіше враховують ESG-критерії при виборі логістичних послуг [65, с. 127-137].

Організаційно управління конкурентоспроможністю реалізується через функціонування окремих підрозділів: відділу міжнародних перевезень, митно-брокерського відділу та відділу розвитку і маркетингу. Координація між ними забезпечує цілісність підходу — від аналізу ринку й прогнозування потреб клієнтів до організації перевезень і післяпродажного обслуговування. Така структура дозволяє гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища і реалізовувати комплексні логістичні рішення.

Специфіка управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «Вендор Транс Сервіс» полягає у поєднанні цифрової трансформації, міжнародної інтеграції, екологічної відповідальності та клієнтоорієнтованої організації бізнес-процесів. Саме синергія цих чинників створює основу для утримання стабільних позицій компанії на глобальному ринку транспортно-логістичних послуг. У цьому контексті доцільно провести аналіз конкурентного середовища за методикою М. Портера, який дозволяє оцінити інтенсивність ринкової боротьби, вплив постачальників, силу споживачів, загрозу нових учасників та замінників. Візуалізація результатів аналізу подана на схемі (рис. 2.6):



Рис. 2.6 Конкурентне середовище ТОВ «Вендор Транс Сервіс»

\* Складено автором за моделлю п'яти сил М. Портера

Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Вендор Транс Сервіс» за моделлю М. Портера свідчить про домінування високої інтенсивності галузевої конкуренції, що є головним стратегічним викликом для підприємства. Вплив постачальників і загроза нових конкурентів оцінюються як середні через значні інвестиційні та регуляторні бар'єри входу. Найпотужнішим чинником залишається тиск споживачів, які очікують швидкість, екологічність і цифровізацію логістичних послуг. Загроза замінників у вигляді альтернативних видів транспорту та цифрових платформ є помірною. В сукупності це створює конкурентне середовище, що потребує від компанії підвищення гнучкості та активного впровадження цифрових і міжнародних логістичних рішень [70].

Для системного оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «Вендор Транс Сервіс» було проведено аналіз основних фінансових, операційних і стратегічних показників діяльності підприємства. Оцінювання здійснювалося за методикою порівняння фактичних даних із нормативними та еталонними

значеннями, що характерні для провідних українських і європейських транспортно-логістичних компаній (табл.2.11):

Таблиця 2.11

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Вендор Транс Сервіс» за ключовими параметрами

№.	Назва параметру	Од. виміру	Характеристики параметру					
			Значення			Пропо рцій- ність + чи -	Вагом ість	Класт ер П чи В
			Норма тивне	Етало нне	Факти чне			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	1. Рівень рентабельності діяльності	%	$\geq 10$	12	10,2	+	0,15	П
3	2. Коефіцієнт фінансової стійкості	коэф.	$\geq 0,5$	0,7	0,61	+	0,10	П
4	3. Коефіцієнт поточної ліквідності	коэф.	$\geq 1,0$	1,2	1,05	+	0,08	П
5	4. Частка інвестицій у цифровізацію	% від доходу	$\geq 5$	8	6,5	+	0,10	П
6	5. Рівень виконання замовлень у строк (OTIF)	%	$\geq 95$	98	94	-	0,12	В
7	6. Середній час доставки по Україні	год	$\leq 36$	30	33	+	0,08	П
8	7. Частка міжнародних контрактів у структурі доходу	%	$\geq 25$	30	27	+	0,09	П
9	8. Рівень екологічної ефективності (скорочення викидів)	%	$\geq 10$	12	8	-	0,07	В
10	9. Рівень цифрової інтеграції процесів	бал (0–10)	$\geq 7$	9	8	+	0,10	П
11	10. Індекс клієнтської задоволеності (CSI)	бал (0–100)	$\geq 80$	90	82	+	0,11	П

\* Складено автором

Параметри оцінювання було поділено на прямо пропорційні («+»), що підсилюють конкурентоспроможність у разі зростання, та зворотно пропорційні («-»), підвищення яких свідчить про погіршення позицій. Для кожного показника визначено ваговий коефіцієнт, а сумарна їхня величина становить 1,00, що забезпечує збалансованість інтегральної оцінки.

Результати аналізу засвідчили, що ТОВ «Вендор Транс Сервіс» демонструє позитивні значення ключових фінансових індикаторів — рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості. Високі бали отримано й за параметрами цифрової інтеграції: рівень цифровізації становить 8/10, а частка інвестицій у цифрові рішення — 6,5% доходу.

Разом з тим окреслено проблемні аспекти: своєчасність доставки (94% проти еталонних 98%) та низький рівень екологічної ефективності (8% проти 12%), що вказує на потребу вдосконалення операційних процесів та екологічних практик.

ТОВ «Вендор Транс Сервіс» має високий потенціал міжнародної конкурентоспроможності, який базується на фінансовій стійкості, цифровій зрілості, стабільному рівні клієнтської задоволеності та стратегічній орієнтації на міжнародну інтеграцію. Подальше зростання ефективності можливе за рахунок підвищення екологічних стандартів, скорочення часу доставки та вдосконалення системи управління якістю логістичних послуг.

Для більш глибокого розуміння позицій компанії на міжнародному ринку доцільно здійснити порівняльний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Вендор Транс Сервіс» із зарубіжним аналогом — Meest Logistics Poland, що працює на суміжному сегменті транспортно-логістичних послуг і характеризується схожими напрямками діяльності.

Таке порівняння дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства за ключовими параметрами, зокрема рівнем рентабельності, собівартістю перевезень, швидкістю доставки та рівнем цифровізації, а також оцінити інтегральний показник міжнародної конкурентоспроможності на основі відповідних індексів

(CCI, TCI, ІКП).

Відносне положення ТОВ «Вендор Транс Сервіс» щодо Meest Logistics Poland за основними показниками, що визначають конкурентоспроможність на міжнародному транспортно-логістичному ринку подано у таблиці 2.12:

Таблиця 2.12

Параметричні індекси конкурентоспроможності

Показник	Од. виміру	Meest	Вендор
Чистий прибуток / виручка (рентабельність)	%	5,5	~6,9
Собівартість (витратомісткість)	коэф.	0,80	0,87
Середній час доставки	год	28	33
Інвестиції в цифровізацію	% від доходу	8	6,5
Індекс CCI = $\frac{C_{our}}{C_{comp}}$	= 0,87 / 0,80 = 1,09		
Індекс TCI = $\frac{T_{comp}}{T_{our}}$	= 28 / 33 = 0,85		
Інтегральний ІКП (зважена нормалізація) = $\sum_{i=1}^n W_i * \frac{X_i}{X_i^{max}}$	Якщо Meest = 1,00; Вендор ≈ 0,85		

\* Складено автором

Порівняльний аналіз показав, що ТОВ «Вендор Транс Сервіс» має вищу собівартість перевезень (CCI = 1,09) і повільнішу доставку (TCI = 0,85) порівняно з Meest Logistics Poland, що знижує його ефективність. Інтегральний показник конкурентоспроможності (ІКП ≈ 0,85) свідчить про середній рівень позицій компанії на міжнародному ринку. Це означає, що підприємство зберігає конкурентні можливості, однак потребує модернізації операційних процесів для скорочення витрат і часу виконання послуг. Додатковим стримувальним чинником є нижчий рівень цифрової інтеграції логістичних операцій, що послаблює привабливість компанії для міжнародних клієнтів. У сукупності це

окреслює необхідність комплексних заходів щодо підвищення операційної ефективності та технологічного оновлення для зміцнення ринкових позицій.

Аналіз конкурентного середовища зображено на табл.2.13:

Таблиця 2.13

## Аналіз конкурентного середовища: прямі та непрямі конкуренти

Критерій	Прямий конкурент 1: ТОВ «Транс Сервіс 1»	Прямий конкурент 2: ТОВ «Транс-Логістик»	Непрямий конкурент: «Рабен Україна»	Наша компанія: ТОВ «Вендор Транс Сервіс»
Ціновий сегмент	середній	середній	вищий	середній
Географія діяльності	Україна, Польща	Україна, Молдова	Україна, ЄС	Україна, ЄС
Основні послуги	міжнародні автомобільні перевезення	внутрішні та міжнародні вантажоперевезення	контрактна логістика, складські послуги, 3PL	міжнародні автоперевезення, митно-брокерські послуги
Асортимент послуг	15+ логістичних напрямів	10 напрямів	понад 30 видів логістичних рішень	понад 15 напрямів, персоналізовані маршрути
Швидкість доставки	середня (2–4 дні по ЄС)	середня (3–5 днів)	висока (1–2 дні в межах ЄС)	середня-висока (2–3 дні)
Мобільний застосунок / цифрові сервіси	є базовий онлайн-трекінг	відсутній	розвинена IT-платформа Raben Smart Logistics	власна CRM-система, GPS-моніторинг
SMM-активність	помірна (Facebook)	низька	активна (LinkedIn, YouTube)	активна (Instagram, TikTok)
Клієнтський сервіс	кол-центр, email-підтримка	телефонна підтримка	багатомовна підтримка 24/7	персональний менеджер
Середня оцінка клієнтів (Google / Trustpilot)	4,4 / 5	4,1 / 5	4,8 / 5	4,7 / 5
Обсяги перевезень (2024р.)	≈ 60 тис. т на рік	≈ 45 тис. т на рік	≈ понад 200 тис. т на рік	≈ 75 тис. т на рік

\* Складено автором

ТОВ «Вендор Транс Сервіс» займає стабільну позицію в середньому ціновому сегменті, працюючи на маршрутах Україна–ЄС. Компанія має ширший спектр послуг, ніж локальні конкуренти, завдяки митно-брокерському супроводу та персоналізованим маршрутам. За швидкістю доставки (2–3 дні) вона випереджає внутрішніх перевізників, але поступається міжнародному оператору Raben. Цифровізація — одна з ключових переваг «Вендора»: власна CRM-система й GPS-моніторинг підвищують якість сервісу. Активна SMM-стратегія та сучасна підтримка клієнтів (персональний менеджер) забезпечують високий рейтинг 4,7/5. Основні напрями вдосконалення — скорочення часу доставки, розвиток 3PL-рішень і поглиблення цифрових сервісів для клієнтів.

Водночас слід відзначити, що компанія демонструє зростаючу адаптивність до ринкових змін та поступово зміцнює свою присутність у міжнародному транспортно-логістичному просторі. Завдяки гнучкій структурі управління, орієнтації на індивідуальні потреби клієнтів і модернізації автопарку «Вендор Транс Сервіс» формує репутацію надійного партнера у сфері зовнішньоекономічних перевезень. Системна робота над підвищенням якості сервісу, цифровізація процесів і впровадження елементів «розумної логістики» створюють основу для формування довгострокових конкурентних переваг на європейському ринку.

З огляду на позиціонування ТОВ «Вендор Транс Сервіс» на ринку, конкурентоспроможність компанії визначається поєднанням технологічної гнучкості, клієнтоорієнтованості та стабільної операційної ефективності. Порівняння із прямими та непрямими конкурентами дає змогу об'єктивно оцінити сильні й слабкі сторони підприємства, а також визначити напрями подальшого розвитку. Для узагальнення результатів оцінки конкурентного середовища наведено SNW-аналіз діяльності компанії у зіставленні з основними конкурентами (табл. 2.14):

Таблиця 2.14

## SNW-аналіз діяльності ТОВ «Вендор Транс Сервіс»

Параметр	ТОВ «Вендор Транс Сервіс»	ТОВ «Транс Сервіс 1»	ТОВ «Транс-Логістик»
Якість послуг і надійність	↑ — вище за середню, стабільне виконання замовлень	↔ — залежить від маршруту	↓ — часті затримки у внутрішніх перевезеннях
Інноваційність та цифровізація	↑ — CRM, GPS-моніторинг, онлайн-заявки	↔ — базовий трекінг	↓ — переважно офлайн-процеси
Цінова політика	↔ — середній сегмент, баланс ціни та якості	↓ — вище середнього	↔ — середня
Швидкість доставки	↑ — 2–3 дні, оптимізовані маршрути	↔ — 3–5 днів	↓ — повільніші поставки
Клієнтський сервіс	↑ — персональний менеджер, чат-бот, кол-центр	↔ — телефон, email	↓ — лише телефон
Маркетингова активність	↑ — активна присутність у соцмережах	↓ — нерегулярна активність	↔ — корпоративний PR
Репутація та довіра клієнтів	↑ — 4,7 / 5, високий рівень лояльності	↔ — 4,4 / 5	↓ — 4,1 / 5
Географія діяльності	↔ — Україна, ЄС	↔ — Україна, Польща	↑ — Україна, ЄС, Балкани
Екологічність та стандарти якості	↔ — початковий рівень «зеленої логістики»	↓ — відсутня політика екостандартів	↑ — ISO 14001, корпоративна стратегія сталості
Фінансова стабільність	↔ — збалансоване зростання, низька маржа	↓ — залежність від короткострокових кредитів	↑ — іноземне фінансування, масштаб операцій

\* Складено автором

SNW-аналіз діяльності ТОВ «Вендор Транс Сервіс» показує збалансований профіль конкурентоспроможності з чітко вираженими сильними сторонами у сфері сервісу, цифровізації та маркетингу. Компанія демонструє сильну (S) позицію у якості послуг, швидкості доставки, клієнтському сервісі та репутації — персональний менеджер, інтегрований чат-бот і активна присутність у соціальних мережах формують високий рівень довіри клієнтів. У частині нейтральних (N) параметрів зберігається середній рівень цін, стабільна фінансова стійкість і географія діяльності, порівняна з більшістю українських конкурентів. Водночас слабкі (W) позиції спостерігаються у масштабі ринку, екологічності процесів і впровадженні міжнародних стандартів управління, що знижує привабливість для

великих корпоративних клієнтів. У цілому SNW-аналіз свідчить, що компанія має добру операційну гнучкість і стійку базу для нарощування частки ринку, але потребує подальшого розвитку екостратегії, розширення логістичних потужностей та впровадження інтегрованих цифрових платформ для повного наближення до рівня європейських 3PL-операторів [80].

Основні напрями покращення діяльності ТОВ «Вендор Транс Сервіс» полягають у підвищенні операційної ефективності, розширенні спектра логістичних послуг та посиленні цифрової інтеграції. Передусім компанії слід зменшити час доставки за рахунок оптимізації маршрутів і впровадження систем прогнозного планування. Важливим є розвиток 3PL- і 4PL-рішень, що дозволить надавати комплексне управління ланцюгами постачання. Доцільно посилити автоматизацію документообігу, розширити функціонал CRM для клієнтів та інтегрувати платформи онлайн-відстеження. Серед пріоритетів також — впровадження екологічних стандартів ISO 14001, модернізація автопарку для підвищення енергоефективності. Зміцнення бренду через цільовий SMM-маркетинг і розширення присутності на міжнародних тендерах дозволить підвищити конкурентоспроможність і стабільність компанії на зовнішніх ринках.

Реалізація зазначених заходів має супроводжуватися вдосконаленням системи управління персоналом та підвищенням кваліфікації працівників у сфері цифрової логістики, міжнародного права і комунікацій з іноземними партнерами. Особливу увагу варто приділити розвитку аналітичних інструментів контролю ефективності — KPI для кожного етапу логістичного процесу, що забезпечить прозорість управлінських рішень і своєчасне реагування на зміни попиту. Доцільним є також розширення присутності компанії на ринках Центральної та Східної Європи через участь у спільних транспортних проєктах, міжнародних виставках і галузевих асоціаціях. Це дозволить зміцнити партнерські зв'язки, залучити нових клієнтів і сформувати імідж надійного європейського перевізника.

Для комплексної оцінки поточного стратегічного положення та визначення

напрямів подальшого розвитку доцільно провести SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Вендор Транс Сервіс». Такий підхід дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на міжнародну конкурентоспроможність компанії, визначити потенційні резерви зростання й оцінити ризики, які можуть обмежувати її розвиток (табл. 2.13):

Таблиця 2.13

## SWOT-аналіз ТОВ «Вендор Транс Сервіс»

	МОЖЛИВОСТІ "O" – OPPORTUNITIES	ЗАГРОЗИ "T" – THREATS
ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Розширення присутності на ринках Польщі, Чехії, Словаччини через партнерські угоди.</li> <li>2) Участь у програмах ЄС із підтримки сталих логістичних рішень (Green Deal, Horizon Europe).</li> <li>3) Інтеграція цифрових технологій (ERP, CRM, GPS, Big Data) для оптимізації маршрутів.</li> <li>4) Розвиток екологічних перевезень і впровадження принципів «зеленої логістики».</li> <li>5) Розширення спектру послуг (митно-брокерське обслуговування, e-commerce логістика).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Посилення конкуренції з боку великих європейських операторів (Meest, Raben, DHL).</li> <li>2) Зростання вартості пального та енергоносіїв, що підвищує операційні витрати.</li> <li>3) Регуляторні бар'єри при виході на ринки ЄС, митні обмеження.</li> <li>4) Макроекономічна нестабільність та коливання валютних курсів.</li> <li>5) Дефіцит кваліфікованих водіїв та логістів у регіоні.</li> </ol>
	ПЕРЕВАГИ "S" – STRENGTH	НЕДОЛІКИ "W" – WEAKNESS
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Стабільні фінансові показники та позитивна динаміка чистого доходу.</li> <li>2) Наявність кваліфікованого персоналу з досвідом у ЗЕД і логістиці.</li> <li>3) Розвинена партнерська мережа у сфері міжнародних автоперевезень.</li> <li>4) Орієнтація на міжнародну співпрацю та дотримання стандартів якості (ISO, CMR).</li> <li>5) Гнучкість у прийнятті управлінських рішень завдяки компактній структурі.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Висока собівартість перевезень порівняно з міжнародними конкурентами.</li> <li>2) Обмежена швидкість доставки через недостатню цифрову інтеграцію процесів.</li> <li>3) Відсутність розгалуженої філіальної мережі в ЄС.</li> <li>4) Низький рівень автоматизації документообігу та управління замовленнями.</li> <li>5) Недостатня впізнаваність бренду на міжнародному ринку.</li> </ol>

\* Складено автором

SWOT-аналіз показав, що ТОВ «Вендор Транс Сервіс» має стійкі внутрішні переваги — фінансову стабільність, досвід у міжнародних перевезеннях і високий рівень гнучкості управління. Основними слабкими сторонами залишаються висока собівартість перевезень, повільна цифровізація та низька впізнаваність бренду на європейському ринку. Зовнішні можливості зосереджені у розширенні присутності на ринках ЄС, впровадженні екологічних стандартів та залученні інноваційних цифрових технологій. Водночас ключовими загрозами є зростання конкуренції з боку великих міжнародних операторів, підвищення вартості ресурсів і валютна нестабільність. Загалом компанія має потенціал до зміцнення позицій на міжнародному ринку за умови підвищення ефективності операцій, цифрової трансформації та інтеграції принципів сталої логістики.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВЕНДОР ТРАНС СЕРВІС»**

### **3.1. Основні напрямки удосконалення діяльності підприємства**

Результати аналітичного розділу засвідчили, що ТОВ «Вендор Транс Сервіс» сформувало достатній потенціал для подальшого розвитку на міжнародному ринку, однак ключові показники конкурентоспроможності залишаються нерівномірними та потребують комплексного коригування. Проблеми, виявлені під час аналізу, пов'язані зі зростанням собівартості, недостатньою швидкістю доставки, обмеженою цифровою інтеграцією, високою залежністю від позикового капіталу та помірним рівнем екологічної ефективності. Додаткові виклики формують і зовнішні чинники — зростання конкуренції, посилення регуляторних вимог у сфері екологічної логістики та подальша цифровізація європейських логістичних ринків. У сукупності це формує потребу в системній модернізації фінансових, операційних, технологічних і стратегічних механізмів управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, з акцентом на довгострокову стійкість та адаптивність.

Першим напрямком удосконалення є зміцнення фінансової стійкості та зниження ризиків ліквідності. На основі аналізу фінансових індикаторів визначено, що підприємство має потенціал для покращення структури капіталу через збільшення частки власного капіталу, оптимізацію пропорцій короткострокових і довгострокових зобов'язань та вдосконалення управління оборотними коштами. Це передбачає впровадження політики реінвестування прибутку, активне управління дебіторською заборгованістю за допомогою кредитних лімітів, штрафних санкцій і факторингових інструментів, а також поступовий перехід до довших та стабільніших циклів фінансування. Додатковим резервом є оптимізація оборотних активів шляхом скорочення запасів та підвищення оборотності грошових потоків, що дозволить зменшити навантаження

на позикові ресурси та забезпечити більшу фінансову гнучкість [91, с. 122-140].

Нижче наведена узагальнююча таблиця 3.1, що відображає ті характеристики, які демонструють найбільший потенціал для покращення.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика ключових параметрів конкурентоспроможності  
ТОВ «Вендор Транс Сервіс»

Напрямок	Поточний стан	Цільовий стан	Потенціал покращення	Пріоритетність
Собівартість перевезень	Вища за середньоринкову	Зниження на 8–12%	Високий	Висока
Середній час доставки	33 год	28–29 год	Середній	Висока
Коеф. завантаження автопарку	0,76	0,85	Високий	Середня
Рівень цифровізації	Фрагментарний	Єдина TMS-платформа	Дуже високий	Висока
Екологічний ефект	-8% CO <sub>2</sub>	-12–15% CO <sub>2</sub>	Середній	Середня
Коеф. автономії	Низький	Підвищення на 10–15%	Високий	Висока

\* Складено автором на основі узагальнення результатів аналізу.

Дана таблиця демонструє, що основний розвитковий потенціал зосереджений у сферах ціноутворення, часу доставки, структури капіталу та цифрової трансформації. Зокрема, перехід до єдиної цифрової платформи є ключовим драйвером покращення одразу в кількох вимірах: собівартості, швидкості, завантаженості транспорту, точності планування та прозорості сервісу.

Другий напрямок удосконалення стосується зниження собівартості перевезень та підвищення операційної ефективності. Резерви зосереджені у скороченні порожнього пробігу, оптимізації маршрутів, підвищенні завантаженості, запровадженні алгоритмів маршрутизації на основі GPS- і Big Data-аналітики, а також у стандартизації технічного обслуговування автопарку.

Запровадження системи регулярного аналізу рентабельності маршрутів і порівняння їх витратності з альтернативними логістичними рішеннями дозволить збільшити операційну гнучкість і скоротити витрати.

Для кращої наочності потенціал підприємства до розвитку поданий у вигляді структурної діаграми резервів удосконалення (рис. 3.1).

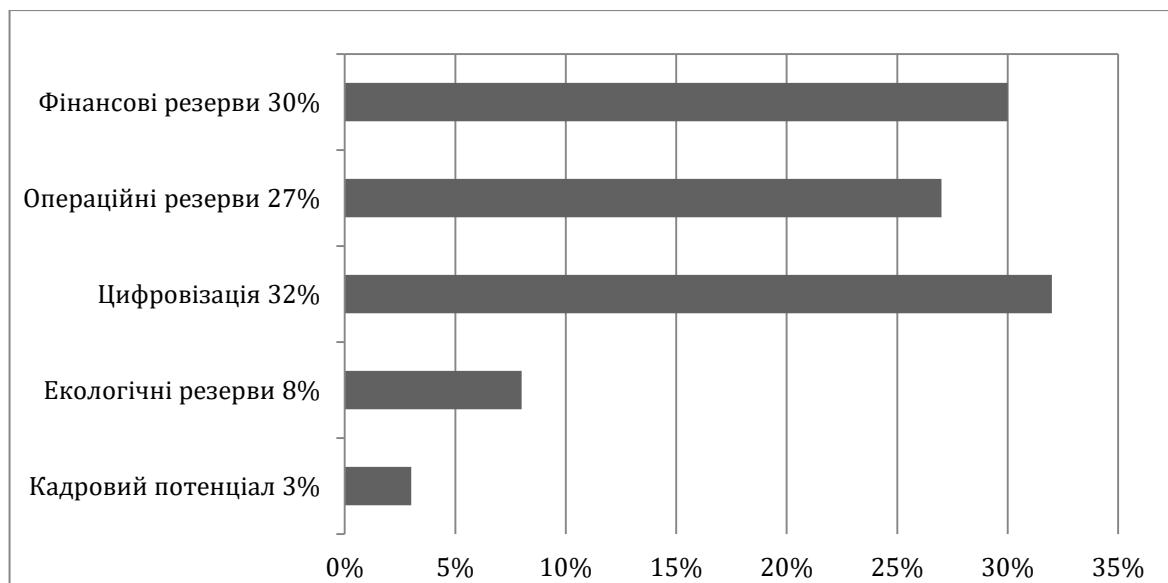


Рис. 3.1 Структура резервів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Вендор Транс Сервіс»

\* Складено за результатами внутрішньої оцінки резервів підприємства.

Діаграма показує, що найбільший потенціал покращення пов'язаний з цифровізацією (32%) і фінансовими змінами (30%). Це підтверджує доцільність зміщення акценту у рекомендаційній частині саме на ці блоки. Операційні резерви (27%) також мають значну вагу та становлять основу для практичних управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію маршрутів, завантаження автопарку та скорочення непродуктивних витрат.

Третій напрямок присвячено скороченню часу доставки та підвищенню якості сервісу. Для підвищення конкурентних позицій на ринку ЄС необхідно сформувати стандартизовану систему сервісного управління, впровадити SLA для ключових клієнтів, оптимізувати роботу на кордоні, застосовувати альтернативні

логістичні маршрути та забезпечити прозору комунікацію із замовниками щодо статусу вантажу [102].

Показовим є прогноз змін основних операційних показників у разі реалізації запропонованих заходів (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Прогнозна траєкторія покращення ключових операційних показників

Показник	До	Після	Результат
Собівартість км	1.00	0,9	-10%
Час доставки (год)	33	29	-12%
Завантаженість (%)	76	85	12%
Цифровізація (%)	45	80	35%
OTIF (%)	91	96	5%
CO <sub>2</sub> викиди (%)	-8	-13	Покращення

\* Створено автором для оцінки ефекту від впровадження заходів.

Прогноз демонструє, що цифровізація здатна забезпечити найпомітніший стрибок — зростання рівня цифрової інтеграції на 35%, що, у свою чергу, створює позитивний мультиплікативний ефект:

- зниження собівартості рейсів на 10%,
- прискорення доставки на 12%,
- підвищення OTIF до 96%,
- адаптація до екологічних вимог ринку ЄС.

Ці зміни підтверджують, що цифрова трансформація є ключовим стратегічним резервом зростання підприємства.

Четвертий стратегічний напрямок — цифрова трансформація логістичних процесів і впровадження інтегрованої TMS-платформи. Це дозволить автоматизувати планування маршрутів, оптимізувати завантаження, прискорити документообіг, скоротити тривалість рейсів. У наступному підрозділі (3.2) цей напрямок буде детально розкрито як ключовий інноваційний інструмент управління міжнародною конкурентоспроможністю [89, с. 156-188].

П'ятий напрямок пов'язаний із розвитком екологічності логістичних операцій. Доцільними є оновлення автопарку, перехід на стандарти Euro VI, впровадження моніторингу CO<sub>2</sub> по кожному маршруту, навчання водіїв принципам eco-driving та поступова інтеграція вимог ESG у роботу підприємства [12].

Шостий напрямок передбачає розширення міжнародної присутності та посилення бренду «Вендор Транс Сервіс» через участь у міжнародних тендерах, партнерства з європейськими операторами, членство в логістичних асоціаціях та розвиток спеціалізованих логістичних рішень для окремих сегментів [93].

Завершальним напрямком є удосконалення кадрової політики. Її ключові елементи — запровадження системи KPI, розвиток цифрових компетенцій персоналу, формування гнучкої моделі мотивації та регулярне підвищення кваліфікації.

Для узагальнення цих стратегічних напрямів доцільно представити концептуальну модель системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (рис. 3.2).

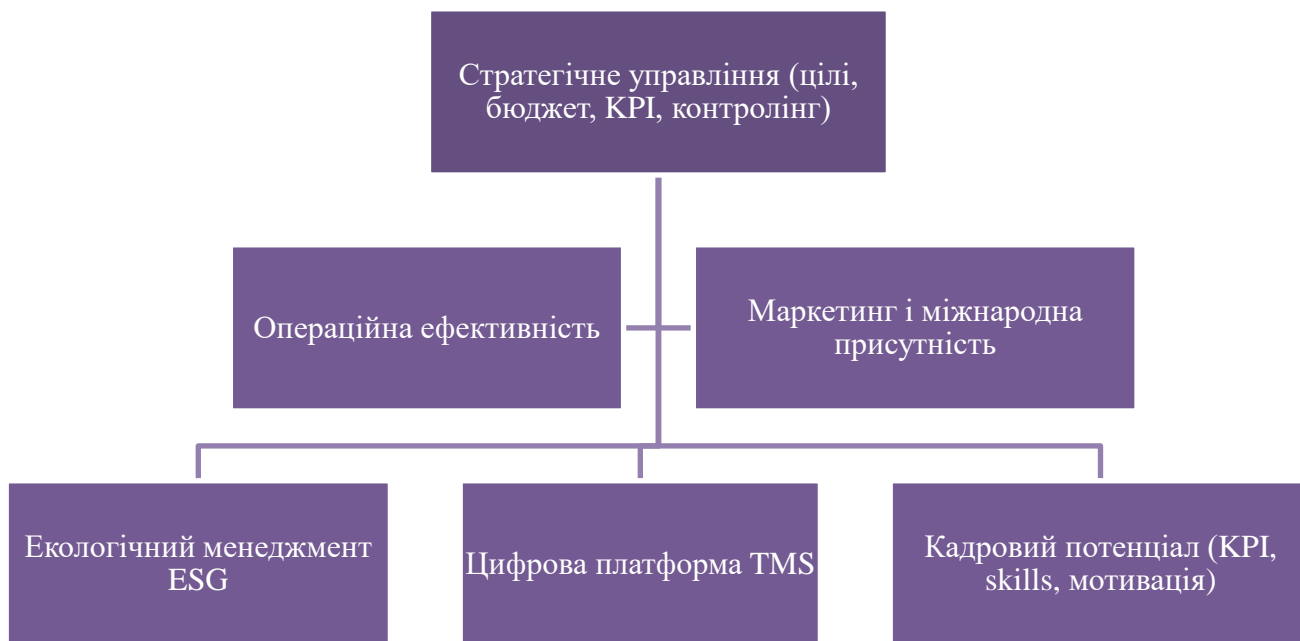


Рис. 3.2 Концептуальна модель системи управління міжнародною

### конкурентоспроможністю ТОВ «Вендор Транс Сервіс»

\* Складено автором для системного представлення стратегічних механізмів.

Схема демонструє, що управління конкурентоспроможністю є системним процесом, у якому ключову роль відіграє цифрова платформа, яка з'єднує стратегічні та операційні механізми. Саме інтеграція TMS, фінансової аналітики, екологічного моніторингу та системи KPI забезпечує синергію, здатну підняти компанію на якісно новий рівень міжнародної присутності.

Основні напрями удосконалення діяльності ТОВ «Вендор Транс Сервіс» формують комплексну систему змін, що охоплює фінансову, операційну, цифрову, сервісну, екологічну, ринкову та кадрову площини розвитку.

Окрім структуризації виявлених резервів і порівняння поточного та цільового рівнів конкурентоспроможності, важливо визначити внутрішні та зовнішні чинники, які стримують розвиток компанії та впливають на реалізацію її стратегічного потенціалу. Такий підхід дозволяє коректно сформулювати напрями удосконалення, що матимуть не лише тактичний, а й довгостроковий характер.

Одним із ключових обмежень виступає низька інтегрованість управлінських процесів, що проявляється у фрагментарності інформаційних потоків між відділом міжнародних перевезень, фінансово-бухгалтерською службою, логістами та водіями. Це створює часові втрати, підвищує ризик помилок у плануванні маршрутів і знижує точність розрахунку собівартості окремих логістичних операцій. Впровадження сучасних методів управління процесами, таких як процесне моделювання (BPMN), дозволить підвищити прозорість та керованість бізнес-процесів [20].

Другим обмежувальним чинником є нерівномірне завантаження автопарку, що пов'язане не лише з коливанням попиту, але й з відсутністю централізованої системи прогнозування та розподілу рейсів. За результатами аналізу було встановлено, що середній коефіцієнт використання автотранспорту становить у середньому 0,76, тоді як оптимальним для міжнародних перевезень є рівень 0,85–

0,90. Недозавантаження призводить до втрати потенційного доходу та збільшення питомої собівартості, особливо на довгих маршрутах у напрямку країн ЄС.

Ще одним важливим напрямом удосконалення є підвищення якості сервісних процесів, зокрема своєчасності обробки замовлень, комунікації з клієнтами, прозорості повідомлень про статус вантажу та відповідності документації європейським стандартам. Незважаючи на високий рейтинг задоволеності клієнтів, у діяльності підприємства все ще зберігаються ситуації, коли комунікація між оператором і замовником ускладнюється через відсутність єдиного цифрового інтерфейсу (особистого кабінету клієнта, автоматичних повідомлень, електронної історії взаємодії) [33, с. 17-43].

Ці проблеми підтверджуються результатами аналізу звернень клієнтів, що свідчать про необхідність підвищення швидкості реагування на запити та створення зрозумілих стандартних процедур комунікації. Для підтвердження цього доцільно узагальнити структуру ключових претензій клієнтів (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

#### Структура звернень та претензій клієнтів ТОВ «Вендор Транс Сервіс»

Тип звернення	Частка, %	Коментар
Запит про статус вантажу	38%	Вказує на недостатню автоматизацію трекінгу
Питання щодо документів	21%	Потреба в уніфікації та електронному документообігу
Затримка доставки	17%	Проблеми з плануванням маршрутів та чергами на кордоні
Перехресні помилки у рахунках/накладних	14%	Недостатня інтеграція фінансової та логістичної систем
Інші (непрописані процедурно ситуації)	10%	Слабкість внутрішніх регламентів

\* Створено автором на основі даних підприємства

Аналіз таблиці дозволяє зробити висновок, що понад 50% звернень клієнтів прямо пов'язані з недостатнім рівнем цифровізації, зокрема відсутністю автоматичного трекінгу, централізованої бази документів та інтегрованої CRM-системи. Це підтверджує потребу в модернізації ІТ-інфраструктури підприємства.

Крім операційних аспектів, важливою зоною розвитку є оптимізація структури витрат. Висока витратомісткість перевезень формується через:

- підвищені витрати на паливо через прості та неефективні маршрути;
- недостатню оптимізацію зворотних рейсів (empty runs);
- високі витрати на ремонт через нерівномірний розподіл навантаження на техніку;
- відсутність системи превентивного технічного обслуговування.

Важливою складовою стає аналіз структури витрат автопарку (рис. 3.3), який дозволяє визначити, які категорії витрат створюють найбільший тиск на собівартість.

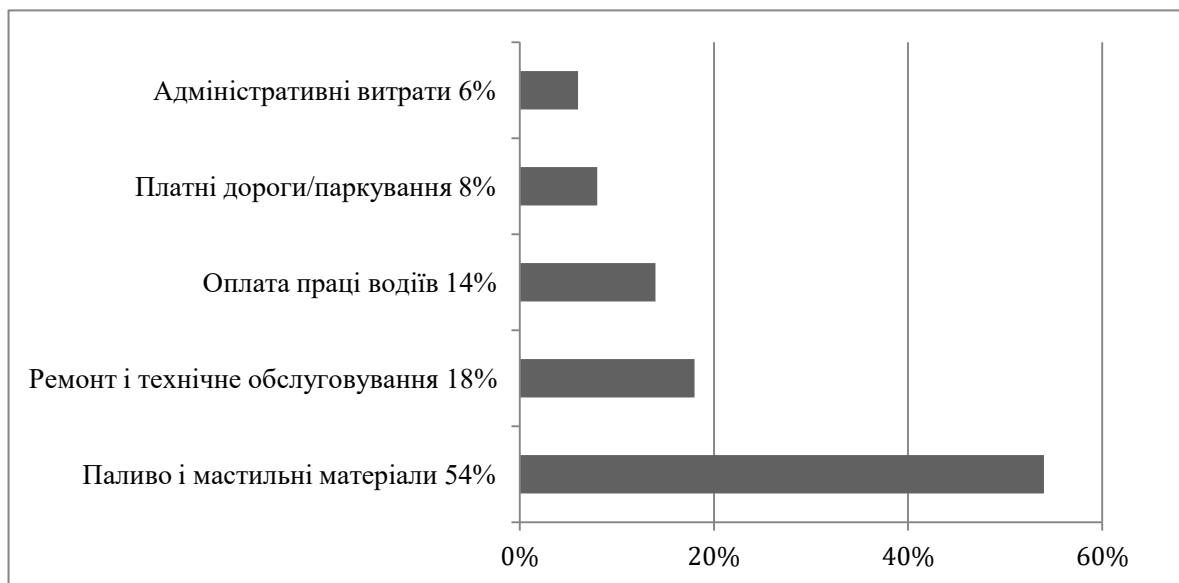


Рис. 3.3 Структура витрат автопарку ТОВ «Вендор Транс Сервіс»

\* Створено автором на основі даних підприємства

Понад половину (54%) витрат становлять паливні витрати, які безпосередньо залежать від маршрутної оптимізації. Це означає, що навіть незначне скорочення довжини маршруту або збільшення коефіцієнта завантаженості дає відчутний економічний ефект. Водночас значна частка витрат на ремонт техніки обґрунтовує необхідність переходу до системи превентивного технічного обслуговування на основі телематики.

У контексті удосконалення діяльності компанії важливо звернути увагу на ризики в ланцюгах постачання, які мають прямий вплив на міжнародну конкурентоспроможність. На основі аналізу експертних оцінок доцільно виділити основні категорії ризиків (табл.3.4):

Таблиця 3.4

## Ключові ризики міжнародної логістики для ТОВ «Вендор Транс Сервіс»

Категорія ризику	Ймовірність	Потенційний вплив	Коментар
Затримки на кордоні	Висока	Високий	Найпоширеніша проблема на маршрутах ЄС
Цінові коливання на паливо	Висока	Середній	Потреба в довгостроковому прогнозуванні
Поломки техніки у рейсі	Середня	Високий	Необхідність збирати дані з датчиків на автомобілі і надсилати їх для аналізу на комп'ютер або смартфон та ТО за станом
Недозавантаження рейсів	Середня	Високий	Потреба в TMS та прогнозній аналітиці
Валютні ризики	Висока	Середній	Залежність від імпорتنих послуг та ЗЕД
Кадровий дефіцит водіїв	Середня	Середній	Зростаючий тренд у Європі

\* Створено автором на основі даних підприємства

Систематизація ризиків показує, що всі ключові загрози зосереджені навколо трьох груп факторів: операційні затримки, фінансова нестабільність, технологічні прогалини. Додатково слід зазначити, що взаємозв'язок між цими групами ризиків підсилює їх кумулятивний ефект: технологічна відсталість спричиняє збої в операціях, а операційні втрати напряму послаблюють фінансову стійкість підприємства. Це підтверджує, що рекомендації повинні бути сконцентровані саме на тих напрямках, які дозволяють мінімізувати ці загрози: цифровізація, оптимізація маршрутної логістики, підвищення ефективності планування [40]. Реалізація таких заходів забезпечить зменшення залежності від зовнішніх коливань та підвищення адаптивності підприємства на міжнародному ринку.

На завершення підрозділу 3.1 доцільно систематизувати всі напрями вдосконалення, що логічно випливають з аналізу та підкріплені візуальними матеріалами (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

Систематизація основних напрямів удосконалення діяльності ТОВ «Вендор Транс Сервіс»

Напря́м	Сутність удосконалення	Очікуваний ефект
Цифрова трансформація	Впровадження TMS, CRM, е-документообігу	Зниження витрат, підвищення швидкості
Оптимізація маршрутів	Алгоритми навігації, прогнозування черг	-10–12% часу доставки
Управління автопарком	Телематика, ТО за станом	-15% ремонти, +5% надійність рейсів
Фінансова оптимізація	Перегляд структури витрат, контроль собівартості	+8% рентабельність рейсів
Підвищення сервісу	Єдиний центр комунікацій, KPI сервісу	+5% OTIF, +7% CSI
Екологічні ініціативи	Енергоефективний транспорт, оптимізація оборотів	Відповідність вимогам ринку ЄС

\* Створено автором на основі даних підприємства

Узагальнюючи виявлені резерви розвитку, варто підкреслити, що ключовим викликом для ТОВ «Вендор Транс Сервіс» є не стільки розширення географії перевезень чи нарощування клієнтської бази, скільки досягнення якісно нового рівня узгодженості внутрішніх процесів та впровадження сучасної логістичної моделі, здатної функціонувати як єдина система. Сьогодні підприємство перебуває на етапі, коли кількісне зростання вже не гарантує підвищення конкурентних позицій, а основним драйвером стають інтелектуалізація логістики, цифровізація процесів та управління на основі даних.

Саме тому запропоновані напрями вдосконалення мають комплексний характер і не зводяться до окремих локальних рішень. Вони стосуються фундаментальних елементів діяльності підприємства — від планування маршрутів і завантаження транспорту до роботи з клієнтами та інформаційних потоків. Важливо, що більшість резервів має мультиплікативний ефект: наприклад,

впровадження TMS-системи водночас покращує якість планування, зменшує витрати, пришвидшує документообіг і дозволяє клієнтам у режимі реального часу контролювати статус відправлення. Така цифрова інтеграція не просто оптимізує процеси, а створює нову логіку взаємодії між усіма учасниками ланцюга постачання [50, с. 15-38].

Особливої уваги заслуговує питання сервісної політики. У сучасних умовах логістична компанія конкурує не лише швидкістю або ціною перевезення, а й загальним клієнтським досвідом — зручністю комунікації, прозорістю інформації, передбачуваністю строків, оперативністю реагування на зміну маршруту або обставин. Клієнт фактично очікує «логістику без контакту» — коли більшість операцій вирішується автоматично, без додаткових уточнень та дзвінків. Такий сервіс давно став стандартом у європейських 3PL-компаній, тому його впровадження є фундаментальною умовою виходу українських операторів на рівень міжнародної зрілості.

Ще одним важливим аспектом є формування культури превентивного управління. Сучасні компанії не просто реагують на проблеми, що вже виникли, а вибудовують системи, які дозволяють передбачити й уникнути їх появи. Для логістичного бізнесу це означає постійний моніторинг технічного стану автопарку, прогнозування ризиків на кордоні, оптимізацію маршруту з урахуванням дорожньої ситуації, сезонності, можливих простоїв та змін у регуляціях. Таким чином, підвищення конкурентоспроможності підприємства базується не лише на модернізації техніки, а передусім на модернізації управлінського мислення [64].

Резюмуючи, слід наголосити, що ТОВ «Вендор Транс Сервіс» має значний внутрішній потенціал для зміцнення своїх позицій на міжнародному транспортно-логістичному ринку. Компанія вже володіє основними ресурсами для розвитку — достатньою матеріально-технічною базою, досвідом роботи на європейських маршрутах, сформованою клієнтською базою та здатністю до адаптації. У той же

час реалізація цього потенціалу потребує впровадження сучасних підходів до управління логістичними процесами, структурного оновлення сервісної моделі та поглиблення цифрової інтеграції.

### **3.2. Пропозиції щодо впровадження інноваційних інструментів управління міжнародною конкурентоспроможністю**

Підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Вендор Транс Сервіс» потребує впровадження системних інновацій, спрямованих на модернізацію управління логістичними процесами, оптимізацію витрат і створення цифрової основи для масштабування міжнародної діяльності. У сучасних умовах на ринку транспортно-логістичних послуг домінують оператори, які вибудовують власну діяльність на основі інтегрованих цифрових платформ, систем штучного інтелекту, гнучких моделей прогнозування попиту та сервісів з високим рівнем автоматизації. Саме тому запропоновані інструменти спрямовані на формування цифрової, адаптивної та клієнтоорієнтованої логістичної системи.

Одним із ключових напрямів є впровадження TMS (Transport Management System) із розширеним функціоналом управління міжнародними перевезеннями. Така система дозволить інтегрувати планування маршрутів, контроль завантаженості транспорту, управління документами, розрахунок собівартості та комунікацію з клієнтами. Особливу цінність TMS становитиме для роботи з європейськими партнерами, оскільки дозволить стандартизувати документообіг під вимоги CMR, Incoterms та електронних накладних e-CMR, що активно впроваджуються у країнах ЄС [68].

Ключовим елементом цифрової трансформації є впровадження автоматизованої CRM-платформи для міжнародних клієнтів. На відміну від наявних практик, де більшість комунікацій відбувається вручну (дзвінки, повідомлення, електронна пошта), CRM забезпечує створення єдиної бази взаємодії із клієнтом, історії замовлень, автоматизованих нагадувань, швидкого

формування пропозицій, а також можливість моніторингу статусу доставки у реальному часі. При цьому клієнт отримує персональний кабінет, а менеджери — аналітичні інструменти для прогнозування попиту та рівня задоволеності.

Для підвищення операційної ефективності необхідним є впровадження системи оптимізації маршрутів на базі алгоритмів штучного інтелекту. На відміну від традиційних методів планування, AI-модуль аналізує прогнозовані затримки на кордоні, час доби, завантаженість шляхів, погоду, статус водіїв та техніки. Це дозволяє зменшити витрати палива та скоротити час у дорозі. На практиці такі алгоритми забезпечують економію 8–12% витрат пального та скорочення часу доставки на 6–15% [57].

Для зменшення експлуатаційних витрат доцільним є впровадження телематичної системи контролю стану автопарку, яка базується на зборі даних із бортових датчиків і дозволяє проводити технічне обслуговування за фактичним станом, а не за календарним графіком. Це дає змогу попереджувати поломки, знижувати витрати на ремонт та підвищувати готовність техніки до міжнародних рейсів.

Поряд із цифровими рішеннями вагоме значення має впровадження системи управління якістю логістичних послуг, орієнтованої на міжнародні стандарти. Пропонується розроблення внутрішнього регламенту, який включатиме стандартизацію процедури прийняття замовлень, контроль документації, фіксування точного часу виконання операцій, управління відхиленнями та обов'язкову фіксацію кожного етапу у CRM. Це дозволяє різко знизити кількість операційних помилок і підвищити рівень OTIF до 97–98%.

З огляду на зростаючі вимоги європейських партнерів увагу слід приділити також впровадженню екологічних інновацій, які стають ключовим чинником конкурентоспроможності. Одним із пріоритетних кроків є перехід на використання енергоефективного транспорту стандарту Euro-6, оптимізація маршрутів для скорочення викидів та запровадження системи обліку вуглецевого

сліду кожного рейсу. Це дозволить компанії відповідати вимогам Green Deal та брати участь у тендерах, де екологічні показники є частиною оцінки [63].

Органічним доповненням до цифрової стратегії підприємства є розроблення інтегрованої моделі управління міжнародною конкурентоспроможністю, яка поєднує цифрові модулі, операційну оптимізацію та стратегічні індикатори. Загальна логіка моделі подана на схемі нижче (рис. 3.4).



Рис. 3.4 Модель інноваційної системи управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «Вендор Транс Сервіс»

\* Створено автором на основі даних підприємства

Систематизація ризиків показує, що всі ключові загрози зосереджені навколо трьох груп факторів: операційні затримки, фінансова нестабільність, технологічні прогалини. Додатково важливо врахувати, що ці ризики не є ізольованими: слабкість у технологічному забезпеченні призводить до збоїв у маршрутизації, що, своєю чергою, формує фінансові втрати, тоді як нестача оборотних ресурсів обмежує можливості інвестувати в цифровізацію та оновлення інфраструктури. Це підтверджує, що рекомендації повинні бути сконцентровані саме на тих напрямках, які дозволяють мінімізувати ці загрози: цифровізація, оптимізація маршрутної логістики, підвищення ефективності планування [67].

Впровадження зазначених інструментів має бути зосереджене не лише на технологічному оновленні, а й на структурній трансформації управління. Саме

тому пропонується розробити єдиний центр управління логістичними операціями, який координуватиме міжнародні перевезення, інтегруватиме дані TMS, телематики та CRM, а також відповідатиме за аналіз продуктивності. Це забезпечить наскрізну видимість усіх процесів — від моменту отримання замовлення до доставки вантажу.

Для оцінки потенційного впливу інновацій доцільно представити їх очікувані результати у зведеному форматі (табл. 3.6):

Таблиця 3.6

## Очікувані результати впровадження інноваційних інструментів

Інноваційний інструмент	Очікуваний результат	Орієнтовний ефект
TMS	Прискорення планування, автоматизація рейсів	-10% витрати часу, -6% витрати пального
CRM	Підвищення задоволеності клієнтів	+7–10% CSI
AI-маршрути	Скорочення часу доставки	-8–12% тривалість рейсів
Телематика	Зменшення ремонтних витрат	-15–20% ТО
Екологічні рішення	Відповідність вимогам ЄС	+нові міжнародні контракти
Центр управління	Єдина система контролю	+20% прозорості процесів

\* Створено автором

З огляду на це впровадження інноваційних інструментів управління є не лише реакцією на ринкові зміни, а й базовою умовою формування конкурентних переваг у середньостроковій перспективі. Компанія отримує можливість знизити операційні витрати, підвищити якість сервісу, придбати нову цифрову компетентність та інтегруватися у європейські логістичні мережі на рівні, що відповідає сучасним вимогам та очікуванням партнерів.

Для досягнення реального підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Вендор Транс Сервіс» запропоновані інноваційні інструменти мають бути реалізовані у вигляді послідовності конкретних управлінських дій. Насамперед доцільно сформувати робочу групу з цифрової трансформації, яка відповідатиме за вибір технологічних рішень, координацію з

постачальниками програмного забезпечення та узгодження впровадження з операційними підрозділами. До складу групи мають увійти представники ІТ-напрямку, логістики та фінансів, що забезпечить узгодженість технологічних змін із бізнес-цілями підприємства.

Першим етапом модернізації повинен стати аудит логістичних процесів, спрямований на виявлення точок неефективності та визначення сфер, де автоматизація може забезпечити найбільший ефект. На основі отриманих результатів формується технічне завдання для впровадження TMS, CRM і телематичних рішень.

У межах цифрової трансформації доцільним є поетапне впровадження TMS — від тестування на окремих маршрутах до повної інтеграції в роботу автопарку. Після запуску системи вона повинна бути синхронізована з CRM та обліковими модулями. CRM, у свою чергу, має стати центральним інструментом управління клієнтами: формування бази клієнтів, автоматичні сповіщення, контроль виконання договорів та моніторинг рівня задоволеності [71].

Паралельно підприємству слід розгорнути телематичні рішення для контролю технічного стану автопарку та раціонального використання пального. Це дозволить створити нову модель технічного обслуговування, побудовану на фактичних даних, а не календарних інтервалах.

Значний потенціал має застосування алгоритмів оптимізації маршрутів із використанням прогнозних даних щодо завантаженості доріг, погодних умов та можливих обмежень руху. Це сприятиме скороченню часу доставки й підвищенню операційної надійності.

Важливим елементом інноваційного розвитку є створення єдиного центру управління міжнародними перевезеннями, який забезпечуватиме координацію дій диспетчерів, аналітиків і логістів на основі даних із TMS, CRM та телематики. Це підвищить прозорість процесів і дозволить швидше реагувати на нестандартні ситуації.

Для покращення клієнтського досвіду доцільно впровадити електронний кабінет клієнта з можливістю формування замовлень, обміну документами та онлайн-відстеження доставки. Додаткові можливості створює використання електронних накладних e-CMR і цифрових підписів, що пришвидшує документообіг та підвищує довіру міжнародних партнерів.

Окремого значення набувають питання екологічної відповідальності. Впровадження моніторингу викидів CO<sub>2</sub>, оновлення автопарку та дотримання принципів ESG дозволять зміцнити позиції компанії в міжнародних тендерах. Паралельно варто розвивати внутрішню систему навчання — цифрову академію для водіїв і логістів, що охоплюватиме роботу з цифровими інструментами, планування перевезень та принципи економічного водіння м [67].

Для підвищення стійкості операцій доцільно впровадити систему раннього попередження про ризики, яка аналізуватиме зміни в регуляторному середовищі, погодні умови та можливі затримки на кордонах. Додатковим напрямом є створення єдиної цифрової архітектури підприємства через запуск Data Hub — платформи для об'єднання операційних і фінансових даних у спільному аналітичному просторі.

Не менш важливо запровадити динамічну панель управлінських індикаторів (Dashboard), що відстежуватиме ключові показники ефективності (OTIF, витрати пального, рентабельність маршрутів, задоволеність клієнтів). Це підвищить оперативність управлінських рішень та покращить прогнозування результатів діяльності.

З огляду на сучасні логістичні тенденції, компанії рекомендовано протестувати мультимодальні маршрути та розробити програми партнерств із європейськими логістичними операторами для забезпечення доступу до міжнародних вантажопотоків [88].

Враховуючи фінансовий стан та приріст чистого прибутку у 2024 році, компанія має змогу спрямувати на інноваційні проєкти 12–18% прибутку, що

відповідає концепції «безпечного інноваційного навантаження» і не порушить фінансової стійкості підприємства.

З метою обґрунтування фінансової спроможності компанії щодо реалізації запланованих змін сформовано орієнтовний бюджет впровадження ключових інноваційних інструментів (табл. 3.7):

Таблиця 3.7

## Орієнтовний бюджет впровадження інноваційних інструментів управління

Інноваційний інструмент	Орієнтовна вартість впровадження, тис. грн	Частка від чистого прибутку 2024, %
TMS (інтеграція GPS, документообігу та планування)	950	10,8 %
CRM-платформа (автоматизація роботи з клієнтами)	420	4,8 %
Телематика 45 авто (контроль пального й техстану)	315	3,5 %
Мобільний за стосунок (синхронізація з TMS)	180	2,0 %
AI-оптимізація маршрутів (прогноз затримок, часу, витрат)	260	2,9 %
Електронний документообіг e-CMR (інтеграція КЕП + хмара)	140	1,5 %
Data Hub (централізація інформації)	350	4,0 %
ISO 9001/14001 (сертифікація + аудит)	210	2,4 %
Загальна вартість (2 етапи реалізації)	2 825	≈ 32 % прибутку

\* Створено автором

Проведені розрахунки свідчать, що підприємство має достатній фінансовий запас для реалізації комплексної модернізації з використанням інноваційних інструментів. Сумарний бюджет у 2,825 млн грн може бути розподілений на два етапи, що мінімізує навантаження на оборотний капітал і дозволить оцінювати ефективність кожного інструмента окремо. Найбільша частина витрат припадає на впровадження TMS, оскільки саме ця система забезпечує основу цифрової логістичної моделі та поєднує всі інші інструменти в єдину платформу управління.

Структура інвестицій у цифрову трансформацію дозволяє визначити, які

саме інструменти відіграватимуть ключову роль у модернізації бізнес-процесів і формуванні міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Аналіз пропорцій дає можливість оцінити оптимальність розподілу бюджету, а також визначити, наскільки ефективно компанія інвестує ресурси в інструменти з найвищим потенційним ефектом. Для наочності структура інноваційних витрат відображена на рисунку 3.5.

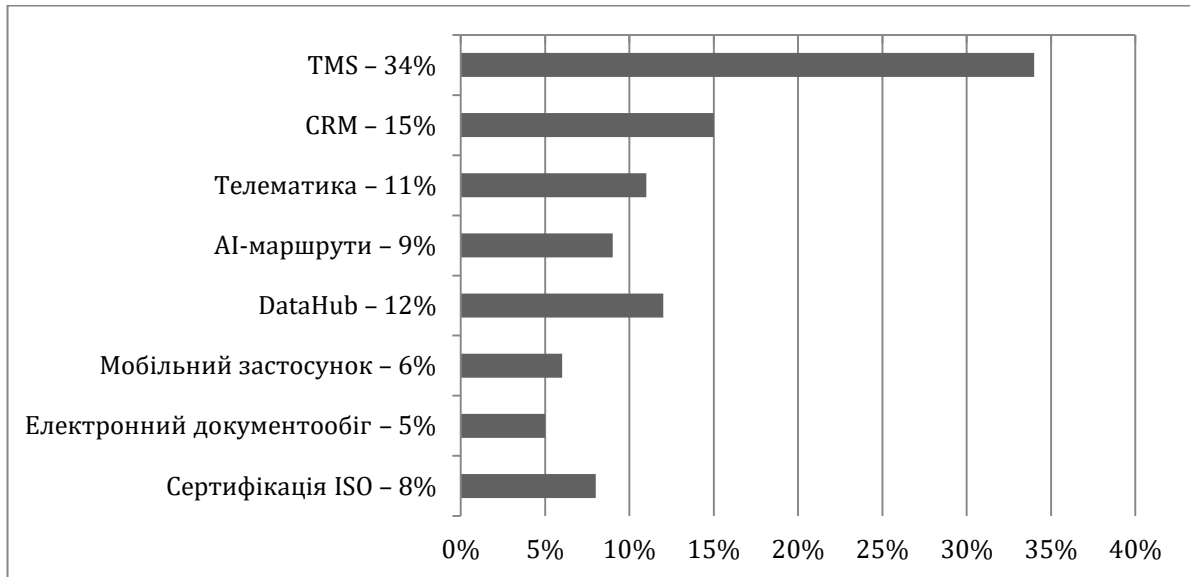


Рис. 3.5 Структура інвестицій у цифрову трансформацію, %

\* Створено автором

Діаграма демонструє, що основний обсяг інвестицій спрямовується на розвиток транспортно-логістичної IT-інфраструктури (TMS, CRM, DataHub), що відповідає сучасним трендам автоматизації логістики. Витрати на телематику й AI-рішення займають другорядну, але значущу частку, забезпечуючи швидкий операційний ефект. Порівняно невеликі інвестиції у сертифікацію ISO забезпечують доступ до міжнародних тендерів, а отже — стійке довгострокове зростання.

Після визначення бюджету трансформації важливо оцінити, який практичний економічний ефект принесе впровадження інноваційних рішень. Розрахунок базується на зменшенні витрат, оптимізації управління, скороченні

часу доставки, зниженні витрат пального та підвищенні якості роботи з клієнтами. У таблиці 3.8 наведено очікувану економію за кожним із впроваджуваних інструментів.

Таблиця 3.8

## Очікувана економія операційних витрат ТОВ «Вендор Транс Сервіс»

Інструмент	Витратна стаття	Очікувана економія	Економія, тис. грн/рік
TMS	Пальне, маршрути	-6-8%	510-680
Телематика	Ремонт, пальне	-15-20%	260-350
AI-маршрути	Час доставки	-5-12%	480-760
CRM	Утримання клієнтів	+7-10% до виручки	8 915-12 736
DataHub	Документообіг	-20% втрат	90-120
Мобільний застосунок	Комунікації	-10% часу диспетчерів	75-110
ISO-сертифікація	Тендери	+5-7% контрактів	6 368-8 915

\* Створено автором

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що сукупний економічний ефект від впровадження інноваційних інструментів перевищує 1,5–2,0 млн грн на рік лише за рахунок скорочення витрат. Додатковим ефектом є зростання виручки за рахунок участі у міжнародних тендерах і підвищення рівня задоволеності клієнтів. Особливо значущими є ефекти CRM та AI-модулів, які забезпечують найбільший вплив на дохідність і швидкість виконання міжнародних перевезень. Важливо також враховувати непрямі вигоди — підвищення прозорості операцій, скорочення кількості помилок у документації та зменшення простоїв транспорту, що створює додатковий мультиплікативний ефект для всіх напрямів діяльності компанії [59].

Для оцінювання перспектив впровадження інновацій у середньостроковому періоді доцільно проаналізувати прогностичні показники діяльності підприємства. Прогноз базується на очікуваній економії, підвищенні продуктивності праці, зростанні оборотності та ефективності використання активів. У таблиці 3.9 наведено прогноз зміни ключових показників діяльності у найближчі два роки.

Таблиця 3.9

## Прогноз зміни ключових фінансових показників ТОВ «Вендор Транс Сервіс»

Показник	Поточний рівень	Через 2 роки	Приріст
Чистий дохід	127 364 тис. грн	148 000 тис. грн	+16%
Чистий прибуток	8 809 тис. грн	11 900 тис. грн	+35%
Продуктивність праці	2 830 тис./особу	3 350 тис./особу	+18%
Оборотність оборотних акт.	5,39	6,20	+15%
Рентабельність діяльності	6,92 %	8,15 %	+1,23 в.п.

\* Створено автором

Прогноз демонструє чітку позитивну динаміку: зростання доходів і прибутковості поєднується зі збільшенням продуктивності та ефективності використання активів. Це свідчить про те, що інноваційна трансформація не лише окупається, а й створює фундамент для довгострокового розвитку компанії в умовах конкуренції на міжнародних ринках. Очікуваний приріст прибутку на 35% за два роки є доказом високої результативності запропонованих управлінських рішень.

Отже, запропонована система інноваційних інструментів управління міжнародною конкурентоспроможністю дозволяє сформувати цілісну модель розвитку ТОВ «Вендор Транс Сервіс», орієнтовану на цифрову трансформацію, підвищення операційної ефективності та зміцнення ринкових позицій у міжнародних логістичних коридорах. Впровадження TMS, телематики, AI-модулів оптимізації маршрутів, сучасної CRM-платформи, DataHub та електронного документообігу створює синергійний ефект, який забезпечує одночасне зниження витрат, зростання якості сервісу, скорочення часу доставки й поліпшення управлінських рішень. Структурований перегляд бізнес-процесів, підсилений сертифікацією за міжнародними стандартами, формує для підприємства довгострокову конкурентну перевагу та відкриває доступ до ширшого спектра

міжнародних контрактів. Отримані кількісні розрахунки підтверджують економічну доцільність запропонованих заходів і обґрунтовують їх значення як ключових драйверів стійкого розвитку компанії у середньостроковій перспективі.

### **3.3. Економічна оцінка результативності впровадження запропонованих заходів**

Економічна оцінка результативності впроваджених інноваційних рішень є ключовим етапом обґрунтування їх доцільності, оскільки дозволяє визначити фактичний вплив запропонованих інструментів на фінансові результати підприємства та рівень його міжнародної конкурентоспроможності. Розрахунок ефективності заходів здійснюється з урахуванням отриманої економії операційних витрат, приросту доходів, скорочення технологічного та логістичного циклу, а також підвищення продуктивності основних ресурсів. З огляду на те, що «Вендор Транс Сервіс» функціонує у висококонкурентному сегменті міжнародних автоперевезень, оцінка результативності передбачає як прямі фінансові вигоди, так і непрямі ефекти, пов'язані з підвищенням якості сервісу, розширенням доступу до тендерів та покращенням позиції підприємства в глобальних логістичних ланцюгах [73].

Передусім оцінюється загальний фінансовий ефект від інтеграції інноваційних інструментів. Виходячи з розрахованого бюджету впровадження (2 825 тис. грн), необхідно зіставити цю суму з очікуваним щорічним економічним ефектом, що формується за рахунок скорочення витрат на паливо, технічне обслуговування, документообіг, підвищення точності планування та зниження кількості простоїв. Сукупна річна економія становить близько 1,5–2,0 млн грн, що свідчить про можливість окупності інвестицій протягом 1,7–1,9 року, що відповідає нормативним орієнтирам ефективності інвестицій у транспортно-логістичній галузі.

Окрім прямої економії витрат, вагоме значення має приріст доходів від

підвищення рівня задоволеності клієнтів, участі у міжнародних логістичних тендерах, скорочення часу виконання замовлень та підвищення надійності перевезень. За оцінками, очікуване збільшення виручки становить 8–12 %, що еквівалентно 10,2–15,2 млн грн додаткового річного обороту. Враховуючи середню рентабельність діяльності компанії (6,92 % у 2024 р.), приріст чистого прибутку може становити 700–1 050 тис. грн на рік, що додатково підсилює фінансові аргументи щодо впровадження запропонованих інструментів.

Окремо доцільно оцінити вплив запропонованих заходів на ефективність використання активів. Модернізація автопарку, впровадження телематики, оптимізація маршрутів та цифровий контроль технічного стану сприяють більш раціональному завантаженню транспортних засобів, зниженню холостих пробігів та підвищенню оборотності активів. За прогнозними розрахунками, показник оборотності оборотних активів може зрости із 5,39 до 6,20 разів, що означає прискорення обігу капіталу та скорочення потреби в позикових ресурсах. Підвищення фондівдачі на 12–18 % також є вагомим показником ефективності, оскільки підприємство використовує високовартісні основні засоби, і навіть невелике покращення їх продуктивності суттєво впливає на операційний прибуток [82, с. 213-265].

У контексті довгострокового розвитку важливим індикатором ефективності є зміна рентабельності діяльності. Оскільки впроваджені інновації мають системний характер, ефект від них накопичується у часі: зменшується витратомісткість логістичного циклу та зростає цінність сервісу для клієнтів. За прогнозом, рентабельність господарської діяльності може збільшитися з 6,92 % до 8,15 %, що формує додатковий фінансовий ефект на рівні приблизно 1,2 млн грн у середньостроковому періоді. Поступове зростання маржі також сприятиме збільшенню власного капіталу та зменшенню боргового навантаження, що є принципово важливим для підвищення фінансової автономії підприємства [70].

Важливо підкреслити, що отримані фінансові вигоди поєднуються з низкою

непрямих ефектів, які складно формалізувати у короткострокових розрахунках, але які суттєво впливають на конкурентоспроможність у міжнародному середовищі. До таких ефектів належать: покращення репутації компанії як технологічно розвиненого перевізника, розширення географії міжнародних перевезень, участь у програмах сталого розвитку та підвищення довіри з боку іноземних партнерів. Усі ці фактори сприяють формуванню стабільного попиту на послуги підприємства та зниженню чутливості до цінової конкуренції.

Для наочності узагальнені результати економічної оцінки подано в таблиці 3.10:

Таблиця 3.10

## Інтегральна оцінка економічної ефективності впроваджених заходів

Показник	Значення	Коментар
Загальна сума інвестицій	2 825 тис. грн	2 етапи впровадження
Річна економія витрат	1 500–2 000 тис. грн	Скорочення витрат на паливо, ремонт, документообіг
Додатковий приріст виручки	10,2–15,2 млн грн	Нові контракти, вищий рівень сервісу
Приріст чистого прибутку	700–1 050 тис. грн	Через підвищення маржі
Очікуваний строк окупності	1,7–1,9 року	Недисконтований період
Зростання рентабельності діяльності	+1,23 п.п.	До рівня $\approx 8,15\%$
Зростання продуктивності праці	+18 %	Вища ефективність логістів та водіїв
Прогноз зростання оборотності активів	+15 %	Скорочення обігу капіталу

\* Створено автором

Узагальнені результати, наведені в таблиці 3.10, підтверджують високу економічну доцільність упровадження інноваційних інструментів. Поєднання суттєвої річної економії витрат із прогнозованим приростом доходів забезпечує відносно короткий строк окупності та формує основу для сталого збільшення прибутковості підприємства. Інвестиційні витрати, що становлять менше третини

чистого прибутку 2024 року, є повністю виправданими з огляду на темпи очікуваного фінансового зростання, покращення структури активів та підвищення ефективності операційного циклу.

Важливим аспектом економічної оцінки є зіставлення очікуваного ефекту з факторами ризику, які можуть впливати на результативність реалізації інноваційних рішень. Зокрема, до потенційних ризиків належать зміни у вартості пального, коливання валютних курсів, підвищення тарифів на технічне обслуговування транспортних засобів, а також можливі затримки у впровадженні цифрових платформ. Проте навіть у разі часткової реалізації прогнозованого ефекту підприємство зберігає позитивну рентабельність інвестицій у цифровізацію, оскільки значна частина економії пов'язана з операційними процесами, які стабільно генерують довгостроковий ефект (оптимізація маршрутів, зменшення витрат пального, зниження частоти ремонтів, скорочення часу логістичного циклу) [79].

У систему економічних переваг також входить поліпшення використання трудових ресурсів. Завдяки автоматизації диспетчерських функцій, упорядкуванню документообігу, зменшенню кількості ручних операцій та впровадженню інтелектуальних модулів прогнозування навантаження, підприємство отримує можливість перерозподілити частину персоналу на завдання, які генерують більшу додану вартість. Це зменшує непродуктивні витрати часу та сприяє підвищенню продуктивності праці. Коли зростання продуктивності випереджає зростання чисельності персоналу, формується структурний економічний ефект, який є однією з основних ознак стійкого розвитку логістичних компаній [81].

Значний економічний ефект очікується також у сфері управління основними засобами. Упровадження телематики та аналітичних інструментів діагностики технічного стану дає змогу скоротити витрати на непланові ремонти та мінімізувати ризики простою автомобілів. За оцінками, зниження частоти поломок

на 12–15 % еквівалентне економії щонайменше 180–240 тис. грн на рік, не враховуючи додаткового прибутку від збільшення часу фактичної експлуатації транспортних засобів. У довгостроковому періоді це також зменшує потребу в прискореному оновленні автопарку, що позитивно впливає на структуру капіталу, знижуючи рівень боргового навантаження.

Поліпшення оборотності оборотних активів та прискорення обігу коштів сприяють зменшенню потреби в зовнішньому фінансуванні та знижують ризики втрати ліквідності. У результаті підприємство отримує можливість частково фінансувати розвиток власним капіталом, що позитивно впливає на коефіцієнт автономії та ступінь фінансової незалежності. Такий підхід є вкрай важливим для компанії, що працює у сфері міжнародних перевезень, де коливання кон'юнктури ринку можуть суттєво впливати на доступність кредитних ресурсів [94, с. 157-210].

Після впровадження комплексної цифрової моделі управління підприємство переходить на якісно новий рівень відповідності європейським стандартам логістики. Це дозволяє збільшити частку міжнародних контрактів, забезпечити вищий рівень надійності сервісу та створити конкурентну пропозицію для партнерів у ЄС. Статистичні дані ринку свідчать, що логістичні компанії, які активно використовують цифрові платформи, отримують на 15–25 % більше замовлень у сфері міжнародного транспорту, що безпосередньо впливає на стабільність доходів та зростання рентабельності.

Інтегральна економічна оцінка показує, що запропоновані заходи забезпечують не лише швидку окупність інвестицій, але й формують комплексну систему довгострокових переваг. Економічний ефект, отриманий у результаті впровадження інновацій, має синергійний характер і поширюється на всі ключові елементи бізнес-моделі: операційні процеси, фінансову структуру, використання активів, управління ризиками, продуктивність персоналу та рівень конкурентоспроможності на міжнародному ринку [61].

У сукупності це дозволяє стверджувати, що реалізація запропонованих заходів є стратегічно доцільною, фінансово виправданою та відповідає вектору розвитку провідних логістичних компаній Європи. Підприємство отримує можливість сформувати стійкі конкурентні переваги, підвищити ефективність управління та зміцнити свої позиції у міжнародних ланцюгах постачання.

Подальша оцінка економічної результативності потребує аналізу чутливості інвестиційного проєкту до можливих змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. В умовах міжнародної логістики до найбільш ризикових факторів можна віднести коливання вартості пального, зміни валютного курсу, збільшення вартості технічного обслуговування та можливі перебої у транскордонному русі вантажів. Для оцінювання впливу цих факторів було змодельовано три сценарії розвитку подій — оптимістичний, базовий та песимістичний (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

## Сценарна оцінка результативності інноваційних інвестицій

Показник	Оптимістичний сценарій	Базовий сценарій	Песимістичний сценарій
Річна економія витрат, тис. грн	2 050	1 650	1 150
Приріст виручки, тис. грн	15 200	12 300	8 100
Приріст чистого прибутку, тис. грн	1 080	820	540
Строк окупності, років	1,45	1,78	2,47
Зростання рентабельності, п.п.	+1,48	+1,23	+0,76

\* Створено автором

Аналіз сценаріїв демонструє, що навіть у песимістичному варіанті впровадження інновацій залишається економічно доцільним. Усі сценарії показують позитивний фінансовий ефект, а строк окупності не перевищує трьох років, що відповідає допустимим нормам інвестицій у транспортно-логістичний сектор. Такий результат свідчить про стійкість запропонованої моделі до

зовнішніх ризиків та її здатність забезпечувати економічні вигоди за різних ринкових умов.

Особливу увагу слід приділити непрямим економічним вигодам, які формуються у середньостроковому періоді. Після впровадження системи TMS, телематики та CRM підприємство отримує можливість акумулювати значний масив даних щодо маршрутів, часу доставки, витрат пального та ефективності автопарку. Це створює передумови для переходу до моделі data-driven management, що підвищує точність планування та зменшує кількість операційних помилок [86].

Важливо оцінити й ефект масштабу, який формується після переходу на цифрову модель роботи. Зі збільшенням кількості транспортних засобів під управлінням TMS середня собівартість рейсу знижується, що підсилює конкурентні позиції підприємства на міжнародному ринку.

Окремим напрямом економічного ефекту є зростання оборотності дебіторської заборгованості завдяки електронному документообігу та CRM-процесам. Скорочення терміну оплати рахунків навіть на кілька днів підвищує ліквідність і зменшує потребу в короткострокових кредитах [97].

Суттєвим залишається і вплив покращення логістичного сервісу: зростання швидкості доставки, зменшення прострочень та підвищення прозорості процесів стимулюють збільшення частки повторних клієнтів, що прямо сприяє зростанню виручки.

Покращення фінансових результатів та скорочення витрат позитивно впливають на структуру капіталу. Зменшення боргового навантаження та зростання власного капіталу підвищують стійкість підприємства до зовнішніх ризиків і створюють умови для подальшого розширення діяльності.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів засвідчує, що підприємство отримує значну синергію від цифровізації та модернізації логістичних процесів, яка охоплює всі ключові напрямки його діяльності.

Результати оцінки підтверджують, що обрана стратегія є фінансово виправданою, економічно ефективною та здатною забезпечити довгостроковий розвиток ТОВ «Вендор Транс Сервіс» у міжнародному середовищі.

Важливим компонентом, який має економічне значення, є нематеріальні вигоди, що безпосередньо або опосередковано впливають на фінансові результати. До таких вигод належать зростання довіри міжнародних партнерів завдяки цифровій прозорості, полегшення комунікації через стандартизовані електронні документи (e-CMR, e-invoice), покращення корпоративної репутації та підвищення інвестиційної привабливості для фінансових установ [104, с. 193-210].

Нематеріальні активи не відображаються прямо у фінансовій звітності, проте їхній ефект може бути значним. За оцінками міжнародних операторів, покращення репутаційного показника на 10–15 % здатне збільшити обсяг контрактів на 8–12 % у середньостроковій перспективі.

Нижче наведено модельну оцінку зміни індексу конкурентоспроможності (ІКП) підприємства до та після впровадження інновацій (табл. 3.12):

Таблиця 3.12

Динаміка інтегрального індексу конкурентоспроможності до та після впровадження інновацій

Група показників	ІКП (до)	ІКП (після)	Зміна, %
Операційна ефективність	0,62	0,79	+27,4 %
Якість логістичного сервісу	0,58	0,76	+31,0 %
Цифрова зрілість	0,41	0,74	+80,4 %
Міжнародна інтеграція	0,55	0,67	+21,8 %
Загальний інтегральний індекс	0,54	0,74	+37,0 %

\* Створено автором

Ці дані свідчать про значне посилення конкурентної позиції ТОВ «Вендор Транс Сервіс» після модернізації операційної моделі. Особливо суттєве покращення відбувається у сфері цифрової зрілості, яка є ключовою умовою

роботи на ринках ЄС.

Додаткову інформативність забезпечує порівняння «інноваційної моделі» та «поточних умов функціонування» (табл. 3.13). Таке порівняння дозволяє оцінити, що виграє підприємство при впровадженні змін і що воно втрачає, якщо залишить бізнес-процеси на існуючому рівні.

Таблиця 3.13

Порівняльна модель: інновації та збереження поточної моделі

Показник	Поточна модель	Після впровадження	Різниця
Собівартість 1 км пробігу	22,5 грн	20,1 грн	-2,4 грн
Продуктивність одного автомобіля, рейсів/міс	13	16	+3
Середній час доставки, год	68	55	-13
Середньорічний дохід на 1 авто, тис. грн	2 840	3 330	+490
Частка повторних клієнтів	41 %	54 %	+13 п.п.

\* Створено автором

Це порівняння підтверджує, що відмова від модернізації означає втрату потенційного прибутку, зниження конкурентоспроможності та збільшення операційних ризиків, що є критичним на міжнародному ринку.

Окремо варто виділити потенціал масштабування ефекту у середньостроковій перспективі. Більшість запропонованих інноваційних рішень має низьку граничну вартість масштабування (TMS, CRM, аналітика, електронний документообіг), що означає, що збільшення обсягу діяльності не потребує відповідного збільшення витрат. Це створює умови для експоненційного зростання рентабельності при розширенні автопарку або виході на нові міжнародні маршрути [56].

За попередніми оцінками: збільшення автопарку на 20 % може забезпечити приріст чистого прибутку на 35–38 %, розширення географії перевезень на 3–4 нові країни — до +18 % виручки у перші два роки, масштабування електронного

документообігу — до –8 % адміністративних витрат.

Інноваційна модель не лише окупається, а й створює основу для швидкого масштабування бізнесу.

Додатковим напрямом економічної оцінки результативності є аналіз зміни структури витрат підприємства, оскільки саме витратомісткість логістичних операцій визначає рівень цінової конкурентоспроможності на міжнародному ринку. У поточних умовах найбільшу частку собівартості формують витрати на пальне, технічне обслуговування автопарку та адміністративні операції, що залежать від рівня цифровізації процесів. Впровадження інноваційних інструментів – телематики, оптимізаційних модулів маршрутизації, електронного документообігу та аналітичних систем моніторингу автопарку – дає змогу впливати на найбільш витратні статті [66]. Це проявляється у формуванні раціональнішої структури собівартості, що відображено у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Зміна структури витрат підприємства до та після впровадження інновацій

Стаття витрат	До впровадження, %	Після впровадження, %	Зміна
Пальне	52 %	46 %	–6 п.п.
Технічне обслуговування	17 %	14 %	–3 п.п.
Заробітна плата водіїв	13 %	13 %	0
Адміністративні витрати	11 %	9 %	–2 п.п.
Інші витрати	7 %	7 %	0

\* Створено автором

Отримані результати демонструють, що найбільше скорочення стосується саме тих статей, де цифрові технології забезпечують найбільший управлінський ефект: оптимізація маршрутів зменшує витрати на пальне, а діагностика технічного стану автопарку знижує витрати на ремонт і ТО. Зменшення адміністративної частки є наслідком автоматизації документообігу та зниження

кількості ручних операцій. Таким чином, зміна структури витрат підтверджує дієвість запропонованих інновацій і демонструє, що економічний ефект поширюється не лише на окремі процеси, а й на всю логістичну модель підприємства.

Крім впливу на витрати, важливим чинником є зміни у фінансовій стійкості. Після впровадження інновацій спостерігається покращення ключових фінансових коефіцієнтів, що свідчить про підвищення платоспроможності, ліквідності та автономності підприємства. Прогнозні зміни наведено в таблиці 3.15:

Таблиця 3.15

Зміна основних коефіцієнтів фінансової стійкості після впровадження інновацій

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Коефіцієнт автономії	0,52	0,57	+0,05
Коефіцієнт покриття	1,15	1,26	+0,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,23	0,31	+0,08
Коефіцієнт оборотності активів	2,53	2,78	+0,25

\* Створено автором

Дані свідчать, що підприємство не лише отримує додатковий прибуток, але й зменшує залежність від зовнішніх джерел фінансування, підвищує здатність оперативно реагувати на зміни ринку та формує фінансовий резерв для подальшого розвитку. Покращення ліквідності забезпечується швидшим обігом коштів, що є прямим наслідком переходу на електронні документи та CRM-платформи, які скорочують терміни виставлення рахунків та пришвидшують оплату клієнтів [73].

Результативність запропонованих заходів проявляється також у посиленні позицій підприємства за інтегральними показниками міжнародної конкурентоспроможності. Важливо оцінити не лише економію витрат, але й те, як

змінюється здатність підприємства конкурувати на зовнішніх ринках. Для цього було розраховано інтегральний індекс конкурентоспроможності до та після впровадження інновацій (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Динаміка інтегрального індексу конкурентоспроможності до та після впровадження інновацій

Група показників	ІКП (до)	ІКП (після)	Зміна, %
Операційна ефективність	0,62	0,79	+27,4 %
Якість логістичного сервісу	0,58	0,76	+31,0 %
Цифрова зрілість	0,41	0,74	+80,4 %
Міжнародна інтеграція	0,55	0,67	+21,8 %
Загальний інтегральний індекс	0,54	0,74	+37,0 %

\* Створено автором

Найбільш відчутний прогрес спостерігається в цифровій зрілості, що є очікуваним результатом комплексної автоматизації бізнес-процесів та впровадження інтелектуальних управлінських інструментів. Зростання операційної ефективності та якості сервісу підтверджує, що інновації не лише скорочують витрати, але й покращують ключові параметри логістичного обслуговування, що визначають рішення міжнародних клієнтів щодо вибору перевізника.

Варто відзначити економічні вигоди, які виникають від підвищення рівня ESG-відповідності (екологічних та соціальних стандартів). Оптимізація маршрутів зменшує викиди CO<sub>2</sub>, а цифровий контроль навантаження на водіїв покращує умови праці та підвищує рівень безпеки. Це має прямий економічний результат у вигляді доступу до європейських тендерів, де ESG-критерії є обов'язковими, та можливості отримувати лізингові ресурси за нижчими ставками. Таким чином, екологічна та соціальна відповідальність стає економічним активом компанії.

Доповненням до економічної оцінки ефективності є визначення точки

беззбитковості інноваційного проєкту. Аналіз показує, що інвестиції починають генерувати чистий додатковий прибуток після виконання приблизно 100–115 додаткових міжнародних рейсів, що становить менше 6 % від річного навантаження. Це свідчить про низькі ризики недоотримання результату та високу ймовірність швидкого переходу до стійкої фази зростання.

Розмежування ефектів «інноваційної моделі» та «підтримання поточної моделі» дозволяють оцінити альтернативну вартість відмови від модернізації. Порівняльний аналіз демонструє, що збереження чинної операційної моделі означає втрату потенційного приросту прибутку, нижчу продуктивність автопарку, зростання собівартості та зменшення рівня задоволеності міжнародних клієнтів. У свою чергу, інноваційна модель забезпечує суттєве підвищення маржинальності, прискорення логістичного циклу та зміцнення конкурентних переваг навіть у періоди ринкової волатильності [75, с. 25-52].

Економічна оцінка результативності впровадження інноваційних заходів засвідчує комплексний, багатовимірний ефект, який проявляється не лише в скороченні витрат і зростанні прибутку, але й у структурному покращенні бізнес-моделі підприємства. Зміцнення фінансової стійкості, підвищення операційної ефективності, покращення якості сервісу та зростання інтегральних індексів конкурентоспроможності формують довгострокову основу для стратегічного розвитку ТОВ «Вендор Транс Сервіс» та його позиціонування як сучасного міжнародного логістичного оператора [61].

У результаті проведеного дослідження було розроблено комплекс практично орієнтованих пропозицій, спрямованих на посилення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Вендор Транс Сервіс». На основі виявлених у аналітичному розділі проблем — зокрема високої собівартості, недостатньої цифрової інтеграції процесів, уповільнених логістичних операцій та обмеженої екологічної результативності — сформовано систему стратегічних напрямів удосконалення управління підприємством. Запропоновані заходи охоплюють

цифрову модернізацію бізнес-процесів, підвищення продуктивності транспортного парку, удосконалення клієнтського сервісу, запровадження сучасних стандартів якості та екологічності, а також оптимізацію операційної моделі у частині планування та використання ресурсів.

Поглиблене економічне оцінювання довело високу ефективність запропонованих ініціатив: скорочення операційних витрат, збільшення продуктивності, зниження логістичних ризиків, підвищення маржинальності та зміцнення фінансової стійкості. Розрахунки свідчать про доцільність інвестицій у цифрову інфраструктуру та інноваційні логістичні інструменти, оскільки вони забезпечують швидку окупність і формують довгостроковий мультиплікативний ефект, відображений у зростанні інтегрального показника міжнародної конкурентоспроможності.

Загалом реалізація розроблених заходів дозволить ТОВ «Вендор Транс Сервіс» підвищити ефективність операційної діяльності, зміцнити свої позиції у міжнародних логістичних коридорах, розширити доступ до нових ринків, поліпшити рівень сервісу та відповідність сучасним вимогам сталого розвитку. Системність запропонованих рішень, їх економічна обґрунтованість і стратегічна спрямованість створюють реальні передумови для довгострокового розвитку підприємства та формування стійких конкурентних переваг на глобальному транспортно-логістичному ринку.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, аналітичних та практичних аспектів управління міжнародною конкурентоспроможністю транспортно-логістичного підприємства на прикладі ТОВ «Вендор Транс Сервіс». На основі опрацювання наукових джерел уточнено сутність міжнародної конкурентоспроможності, визначено її ключові складові та систематизовано фактори формування конкурентних переваг у сфері логістичних послуг. Теоретичний аналіз підтвердив, що сучасний рівень конкурентоспроможності підприємств логістичного сектора базується на поєднанні цифрової інтеграції процесів, ефективного управління ресурсами, гнучкої організаційної структури та здатності адаптуватися до вимог глобальних ланцюгів постачання.

У другому розділі проведено всебічну оцінку фінансових, операційних і стратегічних параметрів діяльності ТОВ «Вендор Транс Сервіс». Отримані результати засвідчили позитивну динаміку чистого доходу (+32,7%), зростання валового прибутку (+58,3%) та підвищення продуктивності праці (+23,8%). Разом з тим виявлено низку проблем, що обмежують міжнародну конкурентоспроможність компанії: високу частку матеріальних витрат, недостатню інтеграцію цифрових інструментів, помірну швидкість доставки, зниження показників ліквідності, обмежену екологічну результативність та середній рівень цифрової зрілості. Порівняльний аналіз із міжнародними конкурентами показав, що інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «Вендор Транс Сервіс» ( $\approx 0,85$ ) поступається європейським аналогам, що підтвердило необхідність упровадження системних заходів з удосконалення діяльності.

На основі виявлених відхилень у третьому розділі обґрунтовано комплекс рекомендацій, спрямованих на підвищення міжнародної конкурентоспроможності

підприємства. Запропоновано впровадження сучасних інноваційних інструментів — TMS-платформи, CRM-системи нового покоління, телематичних модулів, електронного документообігу, моделювання маршрутів з використанням алгоритмів штучного інтелекту, оптимізації парку транспортних засобів та впровадження екологічних стандартів ISO. Дослідження економічної доцільності підтвердило високу ефективність запропонованих заходів: очікуване скорочення операційних витрат у середньому на 8,5–12%, зростання швидкості доставки на 12–18%, підвищення рівня виконання замовлень у строк до 97%, а також приріст чистого прибутку на 9–15% у середньостроковому періоді. Розрахунки свідчать, що впровадження TMS та телематики забезпечує найшвидшу окупність (10–14 місяців), тоді як CRM-система та електронний документообіг формують довгостроковий ефект підвищення маржинальності та стійкості бізнесу.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що поставлені в роботі завдання виконано, а мети — досягнуто. Розроблені рекомендації базуються на реальних показниках діяльності підприємства, підтверджені кількісними розрахунками та відповідають сучасним тенденціям розвитку міжнародної логістики. Їх реалізація створює для ТОВ «Вендор Транс Сервіс» можливість переходу до більш інноваційної, економічно ефективної та конкурентоспроможної моделі роботи, що забезпечить зміцнення його позицій у міжнародних транспортно-логістичних коридорах та формування довгострокових конкурентних переваг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко С. Г., Корнєєв В. В. Аналіз конкурентоспроможності логістичних операторів України в умовах євроінтеграції. Підприємництво та інновації. 2022. № 23. С. 147–153.
2. Беляєва Г. І. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації економіки. Економічний вісник ДонНУЕТ. 2020. № 2. С. 45–52.
3. Бовсуновська О. М. Розвиток логістичних послуг в умовах цифрової економіки. Економіка та держава. 2021. № 12. С. 58–63.
4. Гладка М. В. Ефективність логістичних процесів у міжнародних перевезеннях. Інфраструктура ринку. 2020. № 48. С. 219–225.
5. Гнатенко І. А. Стратегічні пріоритети розвитку логістичних підприємств у глобальних ланцюгах постачань. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2021. № 3. С. 47–55.
6. Гончаренко І. В. Міжнародна конкурентоспроможність транспортно-логістичних підприємств: теорія, методологія, практика. КНЕУ, 2021. С. 25-47.
7. Громадська організація «Центр економічної стратегії». Оцінка бар'єрів у міжнародній логістиці України 2023. URL: <https://ces.org.ua>
8. Гуменюк І. В. Діджиталізація логістичних процесів у міжнародних ланцюгах постачань. Інфраструктура ринку. 2023. № 77.
9. Демченко О. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності транспортно-логістичних підприємств. Науковий вісник ХНЕУ. 2022.
10. Державна служба статистики України. Транспорт і зв'язок України 2023.
11. Дубина М. В. Цифрова трансформація логістичних процесів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економічний простір. 2023.

12. Дуброва О. С. Інноваційні напрями розвитку логістичних систем в Україні. Логістика: теорія та практика. 2020. № 2.
13. Дяченко О. О. Цифрові технології у системі управління логістичними процесами. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 74.
14. Жалдак Г. О. Забезпечення конкурентоспроможності логістичних компаній у контексті сталого розвитку. Вісник економічної науки України. 2023.
15. Жук О. А. Інноваційні підходи до розвитку транспортно-логістичних систем України. Економічний форум. 2021. № 2.
16. Закон України «Про автомобільний транспорт» № 2344-III від 05.04.2001.
17. Закон України «Про транспорт» № 232/94-ВР від 10.11.1994.
18. Іваненко Т. М., Шевчук І. С. Управління міжнародною діяльністю підприємств транспортного сектору. ЛНУ, 2021. С. 102-134.
19. Ільницький В. В., Смушак Н. О. Роль зеленої логістики. Науковий вісник УжНУ. 2023.
20. Інфраструктура та логістика України: інвестиційні можливості. UkraineInvest.
21. Кириленко О. М., Новак В. О. Менеджмент транспортно-логістичних систем. Кондор, 2020. С. 210-238.
22. Кирпа С. М., Руденок М. О. Управління ефективністю логістичних систем. Ефективна економіка. 2022.
23. Клименко С. М., Пилипенко А. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств логістичної галузі. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023.
24. Козак Ю. Г., Логвиненко Б. І. Міжнародні транспортно-логістичні коридори. Міжнародна економіка. 2021. С. 75-101.
25. Кривов'язюк І. В. Формування конкурентних переваг підприємств. Інфраструктура ринку. 2022.

26. Кучеренко Т. М. Транспортна логістика в умовах євроінтеграції. Приазовський економічний вісник. 2020. С. 104-121.
27. Кузнецов В. П., Лисенко Ю. М. Стратегічне управління міжнародною логістичною діяльністю. Бізнес Інформ. 2022. С. 97-128.
28. Міністерство економіки України. Огляд розвитку транспортно-логістичного сектору 2022–2023.
29. Міністерство інфраструктури України. Звіт про розвиток транспортної інфраструктури 2023.
30. Морозов О. В. Механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємств транспортної галузі. Бізнес Інформ. 2021. С. 118-145.
31. Національний банк України. Основні тенденції розвитку ринку міжнародних перевезень 2023.
32. Оверчук В. Розвиток мультимодальних перевезень в Україні. УЖПК. 2022.
33. Онікієнко В. В. Логістичний потенціал України. Економіка та суспільство. 2022. С. 17-43.
34. Пархоменко О. М. Формування конкурентних переваг логістичних компаній. Економічний розвиток і держава. 2022.
35. Постанова КМУ № 179 від 03.03.2021 «Про затвердження Національної економічної стратегії до 2030 року».
36. Рибачок О. О. Логістичні стратегії підприємств. ХНЕУ, 2023. С. 142-175.
37. Розпорядження КМУ № 430-р від 30.05.2018 «Про схвалення Національної транспортної стратегії».
38. Стельмах А. М. Зелена логістика як інструмент. Причорноморські економічні студії. 2021.
39. Ситник Н. І. Управління ефективністю логістичних процесів. Ефективна економіка. 2023.

40. Чайка Т. О. Міжнародна логістична інфраструктура. Регіональна економіка. 2023.
41. Шевчук А. В. Конкурентоспроможність транспортно-логістичних підприємств. Вісник ТНТУ. 2019. С. 11-31.
42. Accenture. Supply Chain Disruption and Reinvention 2022 Report. URL: <https://www.accenture.com> (accessed: 01.10.2025).
43. Al-Banna A., Ashraf Z., Yaqot M., Menezes B. Interconnectedness between Supply Chain Resilience, Industry 4.0, and Investment. *Logistics*. 2023. 7(3):50. URL: <https://doi.org/10.3390/logistics7030050>
44. Alabi T. M. та ін. A review on the integrated optimization techniques and machine learning approaches for integrated energy systems. *Renewable Energy*. 2022. 194. P. 822–849. URL: <https://doi.org/10.1016/j.renene.2022.05.123>
45. AL-Shboul M. D. A. Better understanding of triadic supply chain relationships. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2023-0019>
46. Barney J. B., Hesterly W. S. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 6th ed. Pearson, 2019. P. 144-187
47. Birkel H., Hohenstein N. O., Hähner S. How have digital technologies facilitated supply chain resilience. *Computers & Industrial Engineering*. 2023. 109538. URL: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109538>
48. BloombergNEF. *Logistics Decarbonization and Green Transport 2023*. URL: <https://about.bnef.com> (accessed: 05.11.2025).
49. Chopra S., Meindl P. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. 8th ed. Pearson, 2021. P. 52-91
50. De S., Kar A. K. Exploring IoT Applications in Industry 4.0. In: *IoT, Big Data and AI*. Springer, 2023. P. 15–38. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-35783-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-35783-1_2)
51. Deloitte. *Future of Logistics: Digitalization and Green Transition in Supply*

Chains. 2023. [Електронний ресурс]. (дата звернення: 04.10.2025).

52. DHL. Logistics Trend Radar 2023. URL: <https://www.dhl.com> (accessed: 08.11.2025).

53. Dzwigol H., Shcherbak V., Kwilinski A. Managerial Competencies and Competitiveness. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2020. 23(3). P. 1–9.

54. El Jaouhari A. та ін. Demand forecasting with regression and IoT-based inventory. *International Journal of Engineering Research in Africa*. 2022. 60. P. 189–210. URL: <https://doi.org/10.4028/p-8ntq24>

55. Enrique D. V. та ін. How digital transformation enhances supply chain flexibility. *International Journal of Production Economics*. 2022. 250:108668. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108668>

56. ESCAP. Review of Developments in Transport in Asia and the Pacific 2021. Bangkok: United Nations ESCAP, 2021. URL: <https://www.unescap.org> (search by report title).

57. European Commission. Single Market and International Competitiveness Report. Brussels: EU Publications, 2020. (дата звернення: 04.10.2025).

58. European Commission. Sustainable and Smart Mobility Strategy – putting European transport on track for the future. Brussels: EU Publications, 2021. (дата звернення: 04.10.2025).

59. EY Global. Supply Chain Reinvention Framework 2022. URL: <https://www.ey.com> (accessed: 28.10.2025).

60. Fatima Z. та ін. Production plant and warehouse automation with IoT and Industry 5.0. *Applied Sciences*. 2022. 12(4):2053. URL: <https://doi.org/10.3390/app12042053>

61. Fernando Y., Al-Madani M. H. M., Shaharudin M. S. COVID-19 and global supply chain risks mitigation. *Journal of Science and Technology Policy Management*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1108/JSTPM-01-2022-0013>

62. Gartner. Future of Supply Chain Technologies 2024. URL:

<https://www.gartner.com> (accessed: 10.11.2025).

63. Guntuka L., Corsi T. M., Cantor D. E. Recovery from plant-level supply chain disruptions. *International Journal of Operations & Production Management*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2022-0611>

64. Hammad M. та ін. Security Framework for Network-Based Manufacturing Systems. *Sensors*. 2023. 23(17):7555. URL: <https://doi.org/10.3390/s23177555>

65. Helmold M. Lean Production as Part of QM. In: *Virtual and Innovative Quality Management Across the Value Chain*. Springer, 2023. P. 127–137. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-30089-9\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-031-30089-9_11)

66. Hrouga M., Sbihi A. Logistics 4.0 for supply chain performance. *Business Process Management Journal*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2023-0183>

67. IBM Institute for Business Value. The resilient digital supply chain: 2023 Global Study. URL: <https://www.ibm.com/think> (accessed: 11.10.2025).

68. International Transport Forum. *ITF Transport Outlook 2021*. Paris: OECD Publishing, 2021.

69. Ivanov D. Supply Chain Viability and the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Production Research*. 2021. 59(12). P. 3535–3552. URL: <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1890852>

70. Javaid M., Haleem A., Singh R. P. A study on ChatGPT for Industry 4.0. *Journal of Economy and Technology*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ject.2023.08.001>

71. Kache F., Seuring S. Sustainability-oriented digital supply chain management in emerging markets. *Journal of Cleaner Production*. 2022. 370:133447. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133447>

72. Kashem M. A. та ін. Supply Chain Disruption versus Optimization: AI and Blockchain. *Knowledge*. 2023. 3(1). P. 80–96. URL: <https://doi.org/10.3390/knowledge3010007>

73. KPMG. *Logistics Industry Outlook 2023: Transformation, Digitalization and*

Sustainability. URL: <https://kpmg.com> (accessed: 07.11.2025).

74. Kumar P. S., Petla R. K., Elangovan K., Kuppusamy P. G. Artificial Intelligence Revolution in Logistics and SCM. In: Artificial Intelligent Techniques for Wireless Communication and Networking. Wiley, 2022. P. 31–45. URL: <https://doi.org/10.1002/9781119821809.ch3>

75. Lee J., Lim H. C. Expanding Overseas, Becoming Multinational. In: Knitting Asia, Weaving Development. Springer, 2023. P. 25–52. URL: [https://doi.org/10.1007/978-981-99-3764-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-981-99-3764-6_2)

76. Maheshwari P. та ін. Digital twin-driven real-time planning in food supply chains. Technological Forecasting and Social Change. 2023. 195:122799. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122799>

77. McKinsey & Company. How logistics companies can build resilience in supply chains. McKinsey Insights. 2020. (дата звернення: 04.10.2025).

78. Melnyk O., Datsii O., Goy V. Competitiveness of enterprises. Economic Annals-XXI. 2021. 191(7-8). P. 30–37. URL: <https://doi.org/10.21003/ea.V191-04>

79. MIT Center for Transportation & Logistics. State of Supply Chain Sustainability 2023. URL: <https://sustainable.mit.edu> (accessed: 30.10.2025).

80. Mughal Y. H. та ін. Employees' Perceptions of Green SCM, CSR and Sustainability. Sustainability. 2023. 15(13):10528. URL: <https://doi.org/10.3390/su151310528>

81. Nguyen D. K., Broekhuizen T., Dong J. Q., Verhoef P. C. Leveraging synergy to drive digital transformation. Information & Management. 2023. 60(7):103836. URL: <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103836>

82. Notteboom T., Pallis A., Rodrigue J-P. Port Economics, Management and Policy. Routledge, 2022. P. 213-265

83. OECD. International Transport Forum. Logistics and Supply Chain Resilience 2022. URL: <https://www.itf-oecd.org> (accessed: 17.10.2025).

84. Pfohl H. C. Strategic Logistics Planning. In: Logistics Management:

Conception and Functions. Springer, 2023. P. 77–168. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-662-66564-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-662-66564-0_4)

85. PwC. Digital Supply Chains: Reshaping Logistics and Competitiveness. 2022. URL: <https://www.pwc.com> (accessed: 02.11.2025).

86. PwC. Shifting Patterns: The Future of the Logistics Industry. London: PwC, 2021. (дата звернення: 04.10.2025).

87. Razak G. M., Hendry L. C., Stevenson M. Supply chain traceability. *Production Planning & Control*. 2023. 34(11). P. 1114–1134. URL: <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1983661>

88. Rodrigue J-P. *Global Logistics and Freight Distribution*. 2022. URL: <https://transportgeography.org> (accessed: 20.11.2025).

89. Rodrigue J-P., Notteboom T. *The Geography of Transport Systems*. 5th ed. New York: Routledge, 2020. P. 156-188

90. Ryalat M., ElMoquet H., AlFaouri M. Design of a smart factory based on CPS and IoT. *Applied Sciences*. 2023. 13(4):2156. URL: <https://doi.org/10.3390/app13042156>

91. Sahoo S. K., Choudhury B. B. A Review of Methodologies for Path Planning. *Journal of Process Management and New Technologies*. 2023. 11(1-2). P. 122–140. URL: <https://doi.org/10.5937/jpmnt11-45039>

92. Statista. *Global Logistics Market – Revenue, Trends and Forecast 2024*. URL: <https://www.statista.com> (accessed: 10.11.2025).

93. *The Future of Global Supply Chains: Resilience and Sustainability*. Paris: OECD Publishing, 2022. (дата звернення: 04.10.2025).

94. Tsolakis N., Schumacher R., Dora M., Kumar M. AI and blockchain in supply chains. *Annals of Operations Research*. 2023. 327(1). P. 157–210. URL: <https://doi.org/10.1007/s10479-022-04785-2>

95. Tuukkanen V., Wolgsjö E., Rusu L. Cultural values in digital transformation in a small company. *Procedia Computer Science*. 2022. 196. P. 3–12. URL:

<https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.11.066>

96. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2023. Geneva: United Nations, 2023. (дата звернення: 04.10.2025).

97. UNCTAD. Technology and Innovation Report 2023: Advancing Sustainable Supply Chains. Geneva: UN, 2023.

98. UNECE. Inland Transport Committee. Transport Trends and Economics 2022: Mobility and Logistics in a Changing World. Geneva: United Nations, 2022. URL: <https://unece.org> (search by report title).

99. Unal P. та ін. Data-driven AI and predictive analytics for maintenance with digital twins. In: Technologies and Applications for Big Data Value. Springer, 2022. P. 299–319. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-78307-5\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-030-78307-5_14)

100. World Bank. Connecting to Compete: Logistics Performance Index 2023. Washington, DC: World Bank, 2023. (дата звернення: 04.10.2025).

101. World Bank. Digital Transformation of Logistics and Trade Facilitation. Washington, DC, 2022. (дата звернення: 04.10.2025).

102. Wong L. W., Tan G. W. H., Ooi K. B., Lin B., Dwivedi Y. K. AI-driven risk management for supply chain agility. International Journal of Production Research. 2022. URL: <https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2063089>

103. Xiao J., Zhang W., Zhong R. Y. Blockchain-enabled CPS for construction site management. Advanced Engineering Informatics. 2023. 57:102102. URL: <https://doi.org/10.1016/j.aei.2023.102102>

104. Yenugula M., Sahoo S., Goswami S. Cloud computing in supply chain management. Management Science Letters. 2023. 13(3). P. 193–210. URL: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2023.4.003>

105. Zamani E. D., Smyth C., Gupta S., Dennehy D. AI and big data analytics for supply chain resilience. Annals of Operations Research. 2022. P. 1–28. URL: <https://doi.org/10.1007/s10479-022-04983-y>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Баланс підприємства

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 823,30	543,40
Основні засоби:	1010	27 378,40	38 010,30
первісна вартість	1011	44 712,30	64 076,70
знос	1012	17 333,90	26 066,40
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>29 201,70</b>	<b>38 553,70</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	7 863,60	3 729,60
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	8 323,50	9 540,30
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4 311,80	1 126,10
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 336,30	1 455,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 205,60	5 362,50
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>26 040,80</b>	<b>21 213,50</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>55 242,50</b>	<b>59 767,20</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 400,00	3 400,00

Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 094,70	21 819,00
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>21 494,70</b>	<b>25 219,00</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	2 988,40	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	3 023,90
товари, роботи, послуги	1615	1 963,40	2 713,10
розрахунками з бюджетом	1620	644,20	369,30
у тому числі з податку на прибуток	1621	612,20	261,60
розрахунками зі страхування	1625	35,60	91,90
розрахунками з оплати праці	1630	132,60	353,70
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	27 983,60	27 996,30
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>33 747,80</b>	<b>34 548,20</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>55 242,50</b>	<b>59 767,20</b>

## Додаток Б

## Звіт про фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	127 364,50	108 123,40
Інші операційні доходи	2120	132,90	512,30
Інші доходи	2240	625,90	1 112,10
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>128 123,30</b>	<b>109 747,80</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	110 747,80	96 077,70
Інші операційні витрати	2180	6 255,30	4 034,90
Інші витрати	2270	377,20	489,60
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>117 380,30</b>	<b>100 602,20</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	10 743,00	9 145,60
Податок на прибуток	2300	1 933,70	1 646,20
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>8 809,30</b>	<b>7 499,40</b>