

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

\_\_\_\_\_ О. Ареф'єва  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

Тема: «Стратегія забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг підприємства»

Виконавець: Берегова Наталя Андріївна

Керівник: д.е.н., професор Пілецька Саміра Тимофіївна

Нормоконтролер: к.е.н., доцент Полоус О.В.

КИЇВ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра економіки повітряного транспорту  
Спеціальність: 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач випускової кафедри  
\_\_\_\_\_ О. Ареф'єва  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на виконання кваліфікаційної роботи**  
Берегової Наталлі Андріївни  
(П.І.Б. випускника)

1. Тема роботи «Стратегія забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг підприємства » затверджена наказом ректора від 12.11.2020 р. № 2274/ст.
2. Термін виконання роботи: з 05.10.2020 р. по 31.12.2020 р.
3. Вихідні дані роботи: плани, звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки: Вступ. Теоретичні засади формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Аналіз конкурентоспроможності транспортних послуг ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ SKYUP». Шляхи вдосконалення стратегії забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ SKYUP». Висновки. Список використаних джерел. Додатки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: Наукові школи та концепції в дослідженнях інвестиційної діяльності. Сучасні методи оцінювання ефективності інвестиційної діяльності підприємства. Процесний підхід до управління інвестиціями на підприємстві. Ситуаційний підхід до управління інвестиційною діяльністю. Показники технічного стану та руху основних засобів ТОВ «ХЕНА». Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ХЕНА». Рух трудових ресурсів авіакомпанії. Джерела формування інвестиційних ресурсів ТОВ «ХЕНА», тис. грн. Динаміка зміни показників ефективності інвестиційної діяльності ТОВ «ХЕНА». Проектування інвестиційної стратегії авіатранспортного підприємства.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	05.10.2020	
2.	Дослідити теоретичні засади формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства	06.10.2020-18.10.2020	
3.	Провести аналіз аналіз конкурентоспроможності транспортних послуг ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ SKYUP».	19.10.2020-08.11.2020	
4.	Розробити шляхи вдосконалення стратегії забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ SKYUP»	09.11.2020-29.11.2020	
5.	Написання вступу та висновків	30.11.2020-02.12.2020	
6.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	03.12.2020-06.12.2020	
7.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедрі	07.12.2020-13.12.2020	

7. Дата видачі завдання: 05.10.2020 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Пілецька С.Т.  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Берегова Н.А.  
(підпис випускника) (П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Стратегія забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг підприємства»: 130 сторінок, 23 рис., 43 табл., 80 літературних джерел, 2 додатки

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, АВІАКОМПАНІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Предметом дослідження є теоретично-методологічна основа і практична характеристика стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних засад формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження – ретроспективний аналіз, методи економічного, фінансового, факторного та графічного аналізу, метод «радару конкурентоспроможності», SWOT-аналізу, SNW-аналізу та ін.

Методологічну основу дослідження склали наукові праці та публікації вітчизняних і зарубіжних вчених щодо забезпечення ефективності нарощування конкурентоспроможності авіапідприємства. Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становлять нормативно-правові акти України, статистичні дані Міністерства інфраструктури України, Державного комітету статистики України, дані авіаційних підприємств України.

Отримані наукові результати полягають у розробці інструментарію формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Значущість виконаної роботи та висновки дослідження полягають у тому, що отримані автором результати мають сприяти забезпеченню конкурентоспроможності авіапідприємства.

Матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, в навчальному процесі і в практичній діяльності фахівців підрозділів ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ SKYUP» як напрями ефективного управління конкурентоспроможністю транспортних постуг підприємства.

Галузь застосування отриманих наукових результатів, що розкрили методичне забезпечення формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, розширюється універсальністю запропонованого підходу та підтверджується апробацією на міжнародній конференції.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкту і предмету дослідження. Отримані результати дозволяють в подальших дослідженнях розвивати теорію забезпечення конкурентоспроможності функціонування транспортного підприємства та реалізації транспортних послуг.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	10
1.1. Дослідження сутності конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.2. Наукові підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємства .....	23
1.3. Сутність стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	36
Висновки до першого розділу.....	43
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ SKYUP»</b> .....	46
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика авіапідприємства.....	46
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства.....	56
2.3. Аналіз конкурентоспроможності транспортних послуг авіапідприємства.....	73
Висновки до другого розділу.....	80
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ SKYUP»</b> .....	83
3.1. Обґрунтування інструментарію діагностики конкурентоспроможності транспортних послуг авіапідприємства.....	83
3.2. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг підприємства.....	97
3.3. Економічне обґрунтування ефективності застосування запропонованих заходів на ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» .....	117
Висновки до третього розділу.....	123
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	108
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	131
<b>ДОДАТКИ</b> .....	139

## ВСТУП

В умовах економічної глобалізації конкуренція повинна забезпечувати зростання підприємства не стільки на традиційній основі через ціни, якість, нарощування виробничих потужностей, скільки через здатність підприємства створювати нові конкурентні переваги, зберігати конкурентний статус, не зважаючи на динамічні зміни й нові економічні, інформаційні та технологічні диспропорції. Сучасні глобалізаційні виклики, сформованих пандемією й міжнародними обмеженнями, потребують активізації усіх накопичених резервів, пошуків нових джерел та форм економічного розвитку. У цих умовах перед вітчизняними транспортними підприємствами постає необхідність прийняття нових стратегічних засад щодо адаптації, забезпечення стійкого розвитку і збереження конкурентних переваг.

Дослідженням конкурентоздатності підприємств присвячені роботи Азоєва Г., Балабанової Л., Воронкової А.С., Гейця В.М., Герасимчука В., Диканя В.Л, Карлофа Б., Кирчати І.М., Лапіна Є., Стівена Д., Тридіда О., Чобіток В.І. та ін., при цьому ці роботи спрямовані на дослідження сутності та змісту процесів управління конкурентоспроможністю підприємства або продукції. Попри велику кількість наукових праць малодослідженими залишилися питання ефективного управління конкурентоспроможності транспортних підприємств, що й обумовило актуальність кваліфікаційної роботи, її мету та завдання.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Предметом дослідження є теоретично-методологічна основа і практична характеристика стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних засад формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління

конкурентоспроможністю підприємства. Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішено наступні завдання:

- проаналізовано наукові публікації та трактування сутності конкурентоспроможності підприємства;
- досліджено наукові здобутки в сфері управління й забезпечення конкурентоспроможності економічних систем;
- описано сучасні підходи до класифікації та формування стратегій та потенціалу конкурентоспроможності підприємств;
- описано організаційно-економічні умови та результати діяльності ТОВ «Авіакомпанія SKYUP»;
- оцінено основні економічні показники ефективності господарської діяльності та використання активів авіакомпанії;
- діагностовано конкурентний статус, рівень конкурентної стійкості щодо впливу мікро- та макрочинників;
- запропоновано напрями удосконалення методики діагностики конкурентоспроможності авіаційного підприємства;
- розроблено систему стратегій конкурентоспроможності та забезпечення її стійкості в кризових умовах ринку;
- оцінено ефективність реалізації стратегій забезпечення стійкості конкурентоспроможності ТОВ «Авіакомпанія SKYUP».

Методи дослідження – ретроспективний аналіз, методи економічного, фінансового, факторного та графічного аналізу, метод «радару конкурентоспроможності», SWOT-аналізу, SNW-аналізу та ін.

Отримані наукові результати полягають у сформованій системі стратегій забезпечення стійкості конкурентоспроможності та удосконаленій методиці діагностики конкурентоспроможності авіапідприємства.

Апробація результатів дослідження було представлено на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні трансформації в економіці та управлінні», ( 27 березня 2020 року, Університет Клайпеди (Литва).



Методологічну основу дослідження склали наукові праці та публікації вітчизняних і зарубіжних вчених щодо забезпечення ефективності нарощування конкурентоспроможності авіапідприємства. Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становлять нормативно-правові акти України, статистичні дані Міністерства інфраструктури України, Державного комітету статистики України, дані авіаційних підприємств України, звітність підприємства.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел та додатків. Повний обсяг роботи викладено на 131 сторінці, в тому числі 23 рисунки, 43 таблиці, 80 використаних джерел, 2 додатки.

Berehova

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Дослідження сутності конкурентоспроможності підприємства

Однією з головних причин недостатньої конкурентоспроможності українських підприємств транспортної галузі в сучасних умовах є нездатність боротися за розширення своєї частки на внутрішньому та зовнішньому ринках транспортних послуг, просувати свої унікальні послуги та завойовувати свого споживача, поставивши інтереси останнього у центр своєї виробничої та комерційної діяльності, а тому підвищення конкурентоспроможності має стати найважливішим пріоритетом економічної політики України.

Гнучкість механізму конкуренції має виявлення в миттєвій реакції та адаптуванні до будь-яких змін зовнішнього середовища. У той момент, коли відбулися зміни, у більш вигідному положенні опиняються ті підприємства, які краще до них пристосовані. І хоча адаптація неминуче займе якийсь час, стимули для неї створюються одразу [23].

Конкуренція є невід'ємною частиною економічного життя країни. У Законі України «Про захист економічної конкуренції» вона визначається як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [33].

Поняття конкуренція тісно пов'язане з поняттям конкурентоспроможність, адже конкурентоспроможність проявляється виключно в умовах конкуренції і через конкуренцію. Наукові підходи до визначення категорії конкурентоспроможність узагальнено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Наукові трактування категорії «конкурентоспроможність» \*

Автор визначення	Визначення конкурентоспроможності авторами	Узагальнення підходу
1	2	3
Акмаєв А.І., Коваленко Н.В. [2]	Має інституційний характер і відображає можливості реалізації економічних інтересів інституцій (держави, регіональної влади, власників, працівників підприємств та ін.) шляхом забезпечення такої позиції підприємства на ринку, яка дає змогу реально та потенційно, поточно та перспективно успішно суперничати з виробниками товарів-аналогів	Основою на конкуренції та місці підприємства в ринкових відносинах
Багієв Г. [17]	Найважливіший критерій доцільності підприємства на національному та світовому товарному ринку.	
Азоєв Г.Л., Зав'ялов П.С., Лозовский Л.Ш., Поршев А.Г., Райзберг Б.А. [Ошибка! Источник ссылки не найден.]	Спроможність конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів, забезпечуючи вищу якість, доступні ціни, зручності для покупців, споживачів	
С. Б. Романишин, М. М. Гагелюк, У. І. Когут [58]	Здатність підприємства успішно конкурувати з іншими	
Яшин Н. [68]	Можливість і динаміка пристосування конкурентоспроможності відповідно до умов ринкової конкуренції.	
Мазур К. В. [42]	Комплексна порівняльна характеристика, що відображає ступінь переваг сукупності оціночних показників діяльності підприємства, які визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу відносно сукупності показників конкурентів	Основою на формуванні конкурентних переваг у порівнянні з конкурентами та відповідно до умов на ринку, здатності їх реалізувати
Єрмошенко М. [32]	Відносна характеристика, що відбиває відмінність процесу виробництва цього виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної громадської потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності.	
Воронкова А.Е. [18]	Іманентна економічному суб'єкту (фізичній, юридичній особі, або на агрегованому рівні – галузі, сектору, економіці країни, а на синтетичному – країні загалом) здатність брати участь у ринковій економіці за умови зростання доходів, розширення виробництва, підвищення рівня і якості життя учасників економічного процесу	
Резніченко Д. В. [57, с. 171]	Комплексна характеристика суб'єкта ринкових відносин, зумовлена наявністю та здатністю в масштабі реального часу або в перспективі використовувати систему	

	конкурентних переваг, з метою адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища та збереження вигідної конкурентної позиції і підтримання прибутковості	
--	--	--

Berehova

## Продовження табл. 1.1.

Коно Т. [38]	Сукупність таких характеристик: захоплена підприємством частка ринку; здатність підприємства до виробництва, збуту і розвитку; здатність вищої ланки керівництва до реалізації поставленої мети.	
Мескон М. [47]	Виражає відмінності розвитку цієї фірми від міри задоволення своїми товарами потреби людей; характеризує можливості і динаміку пристосування до умов ринкової конкуренції.	
Фатхутдінов Р. [63]	Властивість об'єкту, що характеризується мірою задоволення потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на цьому ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на цьому (внутрішньому або зовнішньому) ринку.	
Петренко В. [51]	Внутрішня властивість суб'єкта ринкових відносин, що виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширення виробництва, що припускає покриття усіх витрат виробництва і отримання прибутку від легальної господарської діяльності	
Рубін Ю. [57]	Реальна і потенційна здатність компанії, а також наявність у неї можливостей проектувати, виготовляти і збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками в комплексі привабливіші для споживачів, ніж товари конкурентів.	
Суха І. [51]	Здатність у процесі суперництва досягати високих результатів у певних видах діяльності шляхом використання існуючих ключових компетенцій, орієнтації на зміну потреб ринку та можливості впровадження інноваційних продуктів.	Інноваційна спрямованість у конкурентній боротьбі
Чобіток В.І. [67]	Здатність підприємства боротися за ринок, не втрачаючи своїх позицій і досягаючи збільшення об'ємів продажів і прибутків за допомогою впровадження інноваційних розробок, ефективного використання потенціалу підприємства та підвищення рівня інвестиційної привабливості	
Фігурнов Е., Донець Ю. [62]	Ефективність використання виробничого потенціалу (тобто здатність нарощувати конкурентоспроможність продукції, що виготовляється, у швидшому темпі, ніж потенціал конкурента).	Спрямованість на реалізацію потенціалу розвитку в конкурентній боротьбі
І. М. Кирчата, Г. В. Поясник [36 с. 29]	Здатність підприємства ефективно використовувати свій конкурентний потенціал, зберігаючи при цьому своє ринкове становище на конкурентному ринку або ж розширювати займаний сектор ринку, постійно вести пошук та раціонально реалізовувати виявлені резерви конкурентного потенціалу в умовах обмеженості ресурсів	
Соловйов І. [61]	Здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію за рахунок його уміння ефективно використовувати фінансовий, виробничий і трудовий потенціал.	

Поняття конкурентоспроможність наведене у праці Мазура К.В., де зазначено, що дана економічна категорія є комплексною порівняльною характеристикою, що відображає ступінь переваг сукупності оціночних показників діяльності підприємства, які визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу відносно сукупності показників конкурентів [42]. В роботах деяких авторів [36, 58, 67] розділяються поняття конкурентоспроможності та конкурентостійкості. На думку сучасних вчених-економістів, конкурентостійкість – це: спроможність чинити опір і адаптуватися у дисбалансуючому зовнішньому середовищі, не поступаючись при цьому досягнутому рівню конкурентоспроможності [36, с. 45]; динамічний процес в сфері конкурентних відносин, спрямований на забезпечення стабільного положення підприємства (регіону, галузі, країни) на конкретному ринку, шляхом протистояння дестабілізуючим факторам зовнішнього та внутрішнього середовища протягом тривалого часу [58, с. 172]; можливість підприємства втримати свою нішу на ринку товарів та/або розширити її [66, с. 20].

На основі проведеного дослідження Чобіток В.І. сформулювала таке визначення: «конкурентоспроможність підприємства» - це здатність підприємства боротися за ринок, не втрачаючи своїх позицій і досягаючи збільшення об'ємів продажів і прибутків за допомогою впровадження інноваційних розробок, ефективного використання потенціалу підприємства та підвищення рівня інвестиційної привабливості. [67]

Проблеми поліпшення конкурентоспроможності підприємств розглядаються в працях зарубіжних і вітчизняних вчених: Г. Азоева [1], І. Ансоффа [3], Л. Балабанової [14], А.Є. Воронкової [18], В. Гейця [21], В. Герасимчука [22], В. Диканя [26], Є. Лапіна [39], О. Тридіда [60], Х. Р. Фатхутдінова [63], В. Шинкаренка [68] та інших.

Розмаїття наявних підходів до поняття конкурентоспроможність нині в економічній літературі найчастіше визначається [49]:

- особливостями постановки завдання і мети її дослідження, що приводить автора до необхідності акцентувати свою увагу на тому чи іншому аспекті конкурентоспроможності, але не враховується наступними дослідниками;

- особливостями вибору предмета дослідження (товар, послуга); суб'єкта конкуренції (підприємства, галузі, регіони, національна економіка, держава); об'єкта конкуренції (попит, ринок, чинники виробництва : природно-сировинні ресурси, робоча сила, капітал, цінні папери, інформація); масштабу діяльності (товарні, галузеві, регіональні, міжрегіональні, світові ринки).

Проведене дослідження свідчить про неоднозначність у тлумаченні понять, пов'язаних з конкурентоспроможністю підприємства, наявність різних трактувань залежно від освітлення поставлених в них питань. На думку автора поняття «конкурентоспроможність» в сучасних економічних дослідженнях повинно враховувати спрямованість конкурентної боротьби на споживачів (їх потреби та ресурсні можливості), конкурентів (основні тенденції в розвитку ринку) та доспудтність і якість ресурсів. На поняття «конкурентоспроможність підприємства» впливає і ринкова вартість та динаміка капіталізації, що формують інвестиційну привабливість, гудвіл і визначають зовнішні економічні можливості розвитку продуктів та інноваційного оновлення.

Науковці, досліджуючи різні поняття теорії конкуренції, намагались визначити місце, роль та зв'язки між категоріями (додат. А). Розглянуті результати досліджень свідчать про спроби побудувати послідовність і виявити суб'єктний вплив на результати реалізації конкурентних переваг в зовнішньому або внутрішньому середовищі підприємства. Необхідно зазначити, що розглянуті підходи не враховують потенційних внутрішніх та зовнішніх можливостей, недостатньо розкривають процеси взаємовпливу. Так, Матвеев В.В. відобразив співвідношення досліджуваних понять теорії конкуренції з урахуванням прямого і зворотного зв'язків між ними. Слід зазначити, що кожен

з елементів автор наведеної моделі описав її як складну відкриту систему факторів, проте не вказано цілі управління та роль потенціалу підприємства у розвитку його економічних систем.

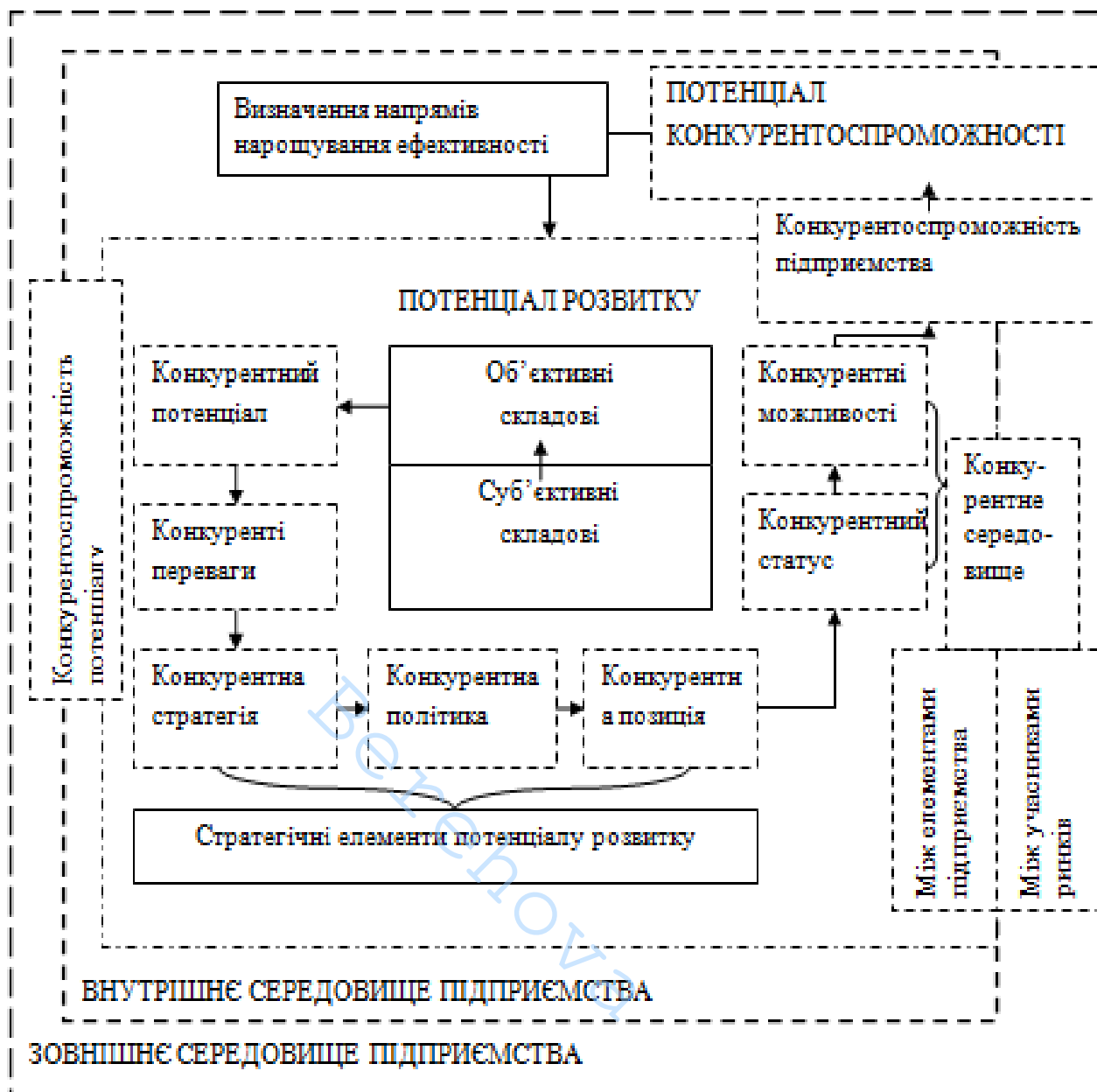
Автором пропонується описати взаємодію понять теорії конкуренції через формалізацію процесу розвитку в умовах конкурентного внутрішнього і зовнішнього середовищ, з урахуванням стратегічного управління розвитком, ефективності підприємства при реалізації конкурентного потенціалу із використанням нарощеної конкурентоспроможності економічного потенціалу (рис.1.1).

На думку автора дослідження внутрішнє середовище підприємства формує складові потенціалу розвитку та визначає напрями управління конкурентним потенціалом, стратегічними цілями нарощування конкурентоспроможності, нарощуючи при цьому конкурентну позицію, статус та можливості підприємства у ринкових конкурентних умовах.

При цьому зовнішнє середовище визначає шляхом діагностики конкурентоспроможності економічного потенціалу напрями розвитку і змін в структурі потенціалу, шляхом впливу ринкових умов та тенденцій у змінах – напрями підвищення ефективності використання нарощеного потенціалу розвитку. Таким чином, потенціал конкурентоспроможності формується елементами економічного потенціалу, нарощується відповідно до тенденцій в управлінні потенціалом розвитку і реалізується відповідно до конкурентних умов на ринках. Дослідимо більш детально існуючі трактування потенціалу конкурентоспроможності (табл. 1.2).

На думку Чобіток В.І. та Прохорової В.В. потенціал конкурентоспроможності необхідно визначати з урахуванням динаміки діяльності підприємства, рівень якої, в свою чергу, залежить від розподілу фінансових ресурсів між підтримкою існуючого потенціалу, та потенціалу розвитку.





- Основні категорії конкуренції, залучені до управління розвитком підприємства,
- потенціал розвитку підприємства,
- - внутрішнє середовище підприємства,
- зовнішнє середовище підприємства.

Рис. 1.1. Місце та роль понять теорії конкуренції в управлінні підприємством та напрямками забезпечення конкурентоспроможності

Тоді як конкурентоспроможність підприємства приймає тільки існуючий рівень і тому може слугувати як інструмент аналізу поведінки підприємства у конкурентному середовищі.

Таблиця 1.2

## Існуючі трактування поняття «потенціал конкурентоспроможності»\*

Автор, джерело	Рік	Визначення поняття	Об'єкти	Недоліки у трактуванні
Бачевський Б.С., Заблодська І.В., Решетняк О.О. [12]	2009	це властивість носія забезпечити потреби ринку за кожною номенклатурною позицією продукції за обсягом, характеристиками, якістю та ціною в межах виробничого та економічного потенціалу підприємства на певному рівні: вище, нижче або на рівні конкурентів з урахуванням рівня використання існуючої властивості щодо конкурентоспроможності та потенціалу її розвитку	Конкурентоспроможність, конкурентні переваги, потенціал розвитку.	Орієнтація в управлінні на споживачів та конкурентів, що не враховує процеси забезпечення ефективної реалізації потенціалу розвитку
Чобіток В.І., Прохорова В.В. [60]	2011	- визначається з урахуванням динаміки підприємства; - забезпечується відповідними властивостями системи виробництва та реалізації продукції — виробничим та економічним потенціалом підприємства; - передбачає вибір цінової, нецінової або змішаної стратегії конкуренції, заходи щодо збільшення використання існуючого потенціалу	Динаміка конкурентного розвитку підприємства, Конкурентні стратегії	Орієнтуючись на внутрішні можливості, недостатньо враховано потреби споживачів та зовнішні конкурентні умови.
Гура В.Л. [22, ст. 10]	2011	це сукупність наявних ресурсів, можливостей та компетенцій для формування та реалізації конкурентних переваг підприємства	Конкурентні переваги	Прирівнюється до конкурентного потенціалу
Амосов О.Ю. [5]	2011	Розглядається з точки зору власних можливостей підприємства, які враховують ефективність використання ресурсів, а також міру залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування	Внутрішнє та зовнішнє середовище	Враховується в зовнішньому середовищі лише фінансова складова
Князик Ю.М., Лебідь Т.В. [33]	2011	Здатність використовувати наявні та потенційні можливості середовища функціонування підприємства для розвитку існуючих конкурентних переваг у довготривалій перспективі	Конкурентні переваги, можливості, конкурентоспроможність	Не описано спрямованість на ефективність довгострокового управління
Причепя І. В. [50]	2014	Забезпечується шляхом формування набору унікальних конкурентних переваг у поєднанні з оптимальною стратегією їх розвитку, що забезпечить суб'єкту стійку конкурентоспроможність на ринку та можливості для економічного зростання в довгостроковій перспективі.	Конкурентні переваги, конкурентна стратегія	Потребує уточнення щодо врахування ризиків реалізації інноваційних конкурентних переваг.

Потенціал конкурентоспроможності забезпечується відповідними властивостями системи виробництва та реалізації продукції — виробничим та економічним потенціалом підприємства. Формування потенціалу конкурентоспроможності передбачає вибір цінової, нецінової або змішаної стратегії конкуренції, заходи щодо збільшення використання існуючого потенціалу (виробничого, економічного), і заходи по втіленню потенціалу розвитку [67].

Гура В.І. дає наступне визначення: «потенціал конкурентоспроможності - це сукупність наявних ресурсів, можливостей та компетенцій для формування та реалізації конкурентних переваг підприємства» [25 ст. 10]

Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. додержуються концепції, згідно з якою потенціал — це властивість носія, то логічно розглядати все ж таки саме «потенціал конкурентоспроможності підприємства». Виходячи з цього потенціал конкурентоспроможності підприємства — це властивість носія забезпечити потреби ринку за кожною номенклатурною позицією продукції за обсягом, характеристиками, якістю та ціною в межах виробничого та економічного потенціалу підприємства на певному рівні: вище, нижче або на рівні конкурентів з урахуванням рівня використання існуючої властивості щодо конкурентоспроможності та потенціалу її розвитку. Потенціал конкурентоспроможності не є властивістю лише даного підприємства або абсолютною величиною. Даний вид потенціалу визначається лише у порівнянні з конкурентами, тобто він відносний. [14] Коли підприємство не в змозі забезпечити вказані умови, воно не конкурентоспроможне. Потенціал конкурентоспроможності, як і будь-який інший потенціал, згідно розглянутого авторами підходу, має внутрішню структуру, де виділяється базовий, реалізований та потенціал розвитку. Саме за цими характеристиками потенціал відрізняється від конкурентоспроможності як такої, що визначається за фактом на момент оцінки. У ході дослідження потенціалу потрібно оцінити, якою взагалі може бути конкурентоспроможність підприємства, якщо використати

увесь існуючий потенціал конкурентоспроможності та втілити потенціал її розвитку.

Із наведеного вище витікають також і відміни потенціалу конкурентоспроможності від традиційної «конкурентоспроможності підприємства»[ 34]:

1. Потенціал конкурентоспроможності підприємства має внутрішню структуру, за якою можна виділити існуючий, використовуваний, зарезервований, надлишковий та потенціал розвитку. За цим переліком використовуваний (або задіяний) потенціал за змістом найбільш відповідає традиційному терміну «конкурентоспроможність підприємства».

2. Потенціал конкурентоспроможності виникає як нова якість носія у взаємодії виробничого (що відображають переважно характеристики об'єкту) та економічного (що більш враховує зовнішній вплив) потенціалів, тоді як «конкурентоспроможність підприємства» побудована на властивостях «моделі п'яти сил конкуренції», де підприємство розглядається лише як вже сформований учасник загального процесу конкурентної боротьби.

3. Потенціал конкурентоспроможності визначається з урахуванням динаміки морального та фізичного зносу носія, рівень яких у свою чергу залежить від розподілу фінансових ресурсів між підтримкою існуючого потенціалу, та потенціалу розвитку. «Конкурентоспроможність підприємства» приймає існуючий рівень як даність, і тому може слугувати як інструмент аналізу поведінки підприємства у конкурентному середовищі, й дуже обмежено — щодо внутрішніх причин відставання підприємства. [17]

Аналіз розвитку світової практики досягнення підприємствами успіху у період з кінця XIX до початку XXI сторіччя дозволяє виділити в еволюції ключових джерел формування конкурентних переваг декілька етапів. Кожний з цих етапів характеризується специфічними вимогами споживачів щодо товарів (послуг) фірм і, відповідно, фокусуванням підприємств на особливих аспектах стратегічного характеру для більш повного задоволення цих вимог (табл. 1.3).

До початку ХХ сторіччя прибутковість окремих підприємств і цілих країн переважно базувався на наявності основних факторів виробництва. Споживачам були властиві невисокі вимоги до рівня якості та ціни товарів. Значна кількість національних економік розвивалася на основі багатства сировинних та енергоресурсів, що було зумовлено доступністю останніх. У цей період проводилася розробка методологічних засад, обґрунтування доцільності створення та визначення сфер ефективного функціонування великих і надвеликих підприємств, що створило можливості використання переваг масового стандартизованого виробництва для задоволення потреб масових недиференційованих ринків того часу.

Таблиця 1.3

Еволюція практичних підходів до використання ключових етапів у формуванні конкурентоспроможності підприємства\*

№	Назва етапу	Приблизні часові межі	Ринкові вимоги	Ключове джерело конкурентних переваг
1.	«Факторний»	до початку ХХ століття	Товари за помірними цінами	Наявність факторів виробництва
2.	«Витратний»	початок ХХ століття – 50ті роки	Мінімальні ціни	Неухильне зниження витрат
3.	«Якісний»	60ті-70ті роки	Покращені якісні характеристики	Постійне підвищення якості
4.	«Адаптивний»	70ті-80ті роки	Постійні зміни вимог споживачів	Гнучкість
5.	«Інноваційний»	80ті-90ті роки	Оригінальність, неповторність товарів	Інновації
6.	«Інформаційний»	2000ні роки	Швидкі зміни технологій та управління	Адаптація та динамічність розвитку

\*узагальнено автором

Запропонована М.Портером базова конкурентна стратегія «лідирівання за витратами» адекватно відображає сутність тодішньої доктрини: конкурентоспроможність підприємств досягалася за рахунок використання ефектів масштабу та досвіду, прискіпливої уваги зниженню собівартості та продажу товарів за цінами, що дорівнюють або нижче цін конкурентів. [49].

На третьому етапі, починаючи з 60х років, головна увага приділяється якості: спочатку – якості продукції та послуг (базова конкурентна стратегія «диференціації продукції» за класифікацією М.Портера відповідає цьому підходу), а пізніше – якості процесів та систем. У цей час почали розвиватися системні, комплексні принципи управління якістю, які отримали назву «тотального управління якістю» (Total Quality Control – TQC). Зазначені принципи об'єднали та скоординували роботу всіх підрозділів підприємства, починаючи з відділів маркетингу та виробничих відділів і закінчуючи роботою з контролю якості сировини та матеріалів. Результатом розвитку цього напрямку формування конкурентних переваг фірми стало створення численних, спочатку внутрішньофірмових, а, дуже швидко, і загальноприйнятих систем управління якістю, які на сьогодні широко відомі як закріплені міжнародними стандартами серії ISO-9000 різноманітні варіанти конкретизації концепції TQM (Total Quality Management).

Характерною ознакою четвертої фази (70ті-80ті роки) в процесі розвитку ключових джерел формування конкурентних переваг було те, що головна увага приділялася гнучкості; при чому йшлося не просто про гнучкість та адаптивність як такі, а опрацьовувалися різноманітні взаємопов'язані аспекти продуктової гнучкості, техніко-технологічної гнучкості, організаційної гнучкості, ринкової гнучкості, стратегічної гнучкості фірми тощо з метою забезпечення можливостей негайного реагування фірми на зміни потреб ринку, а в окремих випадках – і ініціювання виникнення цих потреб. Втіленням цього напрямку стало: у виробничій сфері – формування ідеології та матеріалізація ідей щодо створення систем автоматизованого проектування продукції, автоматизованих систем управління технологічними процесами, гнучких виробничих систем; в управлінській сфері – створення механізмів стратегічного управління функціонуванням та розвитком фірми.

І, нарешті, на п'ятому етапі еволюції конкурентних переваг (80ті-90ті роки ХХ століття) стратегічний акцент робиться на інноваціях, під якими зокрема розуміють сукупність технічних, виробничих та комерційних заходів,

які призводять до появи на ринку нових або покращених продуктів і до комерційного використання нових чи поліпшених виробничих процесів й обладнання. На цьому етапі споживачі вимагають, щоб товари відрізнялися від аналогів, відображали оригінальність й індивідуальні смаки покупців. Інновації охоплюють найрізноманітніші сфери діяльності організацій. Окремі дослідники серед множини конкурентних стратегій виділяють базову стратегію «впровадження нововведень».

Одним з факторів успіху підприємства на ринку є ефективно обрана конкурентна стратегія [45]. В економічній літературі міститься багато різноманітних визначень щодо сутності поняття «конкурентна стратегія». Так, наприклад, В. І. Аранчій, С. П. Зоря, А. О. Лантух зазначають, що конкурентна стратегія – комплекс взаємопов'язаних заходів, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах та вмінні підприємства нейтралізувати вплив зовнішніх факторів із максимальною вигодою для себе з метою отримання пріоритетних переваг у веденні конкурентної боротьби за завоювання та утримання міцних позицій на ринку, досягнення, підвищення чи збереження бажаного рівня конкурентоспроможності [5, с. 5]. Ю. І. Кулиняк розглядає конкурентну стратегію, як комплекс заходів, які ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються організацією з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та нейтралізують вплив конкурентних сил [40, с. 94]. Більшість авторів у своїх поглядах на конкурентну стратегію зазначають мету, для досягнення якої розробляється конкурентна стратегія підприємства, зокрема досягнення чи зміцнення конкурентної позиції, успіх у конкурентній боротьбі, виявлення чи розвиток конкурентних переваг. Також, в аналізованих визначеннях виявлено, як реалізуватимуть конкурентну стратегію, зокрема шляхом розроблення управлінських рішень, реалізації плану організації, дій, підходів і напрямів, створення виняткових можливостей і конкурентних переваг.

Для досягнення цієї мети конкурентна стратегія розробляється за такими основними напрямками:

- реагування на зміни, що відбуваються в конкурентному середовищі даної галузі, в економіці в цілому;
- розроблення заходів і дій, ринкових підходів, що можуть дати міцну перевагу перед конкурентами;
- об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів;
- вирішення конкретних стратегічних проблем конкуренції, актуальних у даний момент.

## **1.2. Наукові підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства – складна наукова проблема, вирішення якої пов'язано з удосконаленням всієї системи управління підприємством, із здійсненням специфічної діяльності із збереження, розвитку та нарощування конкурентних переваг, зі створенням системи обліку, аналізу і контролю діяльності конкурентів, з розробки та реалізації стратегії конкуренції підприємства.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства топ-менеджмент підприємства, що належать до скоординованої системи управління



підприємством та бере участь у розробці й реалізації управлінських рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів процесного, системного, ситуаційного.

Методами управління конкурентоспроможністю можуть бути методи, які використовуються в менеджменті: організаційно-розпорядчі (розпорядження, конкретні вказівки, рішення за центрами виникнення проблем, оперативні, нормативні, централізовані методи); економічні (стимулювання інтересів, загальні правила, важелями в них є ціни, кредити, нормативи, самостійності у прийнятті рішень, довготривалі за термінами виконання); соціально-психологічні (лідерство, особливості особистості, корпоративності і сприятливого психологічного клімату).

Економічні, технологічні та соціально-психологічні методи менеджменту, створені керуючою системою, зможуть впливати на керовану тільки тоді, коли будуть юридично узаконені в конкретному правовому документі (статуті підприємства, наказі директора, положенні про відділ тощо) або у формі усного розпорядження чи вказівки; по-третє, адміністративні методи стають ефективним засобом оптимізації управлінських рішень, надаючи їм юридичної сили [20] (рис. 1.3).

Серед закордонних систем управління, які застосовуються на вітчизняних підприємствах, доцільно виділити адаптивну систему управління конкурентоспроможністю, яка дає змогу враховувати в управлінні конкурентоспроможністю особливості передбачуваного зовнішнього конкурентного середовища та динамічного державно-правового поля; підвищувати надійність системи управління в умовах впливу випадкових

чинників; забезпечувати інваріантність системи конкурентоспроможності до різних типів підприємств; оптимізувати час розробки і впровадження системи в практику функціонування підприємств; підвищувати рівень гнучкості й мобільності системи управління конкурентоспроможністю [56].



Рис. 1.3 Склад методів управління забезпеченням конкурентоспроможності підприємства [20]

Розробники адаптивної системи управління конкурентоспроможністю виділяють декілька послідовних циклів, які вимагають реалізації таких етапів: [56]:

1. проведення комплексних досліджень ринку, за допомогою яких вивчається зовнішнє середовище (потреби споживачів, місткість ринку, рівень платоспроможного попиту, конкурентне середовище, чинники державно-правового регулювання підприємницької діяльності, сезонність ринку тощо);
2. аналіз та оцінка конкурентоспроможності підприємства;
3. визначення переваг та недоліків конкурентів і власного підприємства;
4. розробка конкурентної стратегії поведінки підприємства і тактики її реалізації, формування конкретного завдання та вимог щодо необхідної цінової політики;

5. оцінка показників продукції щодо відповідності очікуваному рівню конкурентоспроможності (регулювання здійснюється на етапах 2-4);

6. організація виробництва.

Досягнуті у такий спосіб показники продукції формують нову виробничо-збутову програму підприємства, яка коригується з урахуванням результатів роботи адаптивної системи в попередньому циклі та необхідності пристосування до мінливого зовнішнього середовища. Практична реалізація адаптивної системи управління конкурентоспроможністю виробляє у підприємства здатність до адаптації у невизначеному зовнішньому конкурентному середовищі, а також можливість досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність передбачає процес оновлення і удосконалення, який має бути постійним. Тому, на думку Мороз О.В., доречним є визначення, за якого забезпечення конкурентоспроможності виробника – це процес набуття сталої конкурентної позиції у своєму конкурентному полі як основи динамічного розвитку підприємства[48].

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – повне встановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності з формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності [34]. На думку Кваско А.В., процес формування конкурентоспроможного потенціалу можна поділити на 6 етапів: визначення передумов та можливості формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства, що визначаються, перш за все, характером завдань і стратегічних цілей його розвитку; пошук, обробка та узагальнення інформації, необхідної для формування конкурентоспроможного потенціалу, відповідно до обраних критеріїв оцінки; оцінювання локальних потенціалів в структурі конкурентного потенціалу та рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства; виявлення та дослідження умов формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства; оцінка

альтернативних варіантів; визначення основних напрямів і розробка стратегій [34] Отже основними теоріями щодо управління конкурентоспроможністю підприємства є системна, процесна, адаптивна, ситуаційна, синергічна комунікаційна (інформаційна) тощо. Поєднання теорій управління дозволяє спроектувати розвиток та визначити внутрішню структуру об'єкта управління, врахувати впливи середовища і суб'єкта на результативність діяльності об'єкта( рис. 1.4).

Узагальнення досвіду управління конкурентоспроможністю показує, що методи є результатом здійснення функцій менеджменту, тобто апарат управління будь-якої організації у процесі діяльності повинен створити усі необхідні способи впливу на керовану систему. Власне, всі управлінці працюють для того, щоб сформувані необхідні методи менеджменту, які забезпечать достатній рівень конкурентоспроможності, досягнення цілей і місії організації. Саме тому підприємство, яке прагне динамічно розвиватися та забезпечувати свою конкурентоспроможність, має безперервно перебудовувати стратегію та тактику. На користь даної тези свідчить і все більше використання інформаційних технологій менеджерами організацій, враховуючи те, що внутрішньофірмові інформаційні потоки визначають стан систем, які самоорганізуються.

Визначальна роль комунікаційного компонента особливо важлива з позиції росту конкурентоспроможності компанії на основі самоорганізації. Проте незначна чисельність національних підприємств змогла сформуватися в режимі самоорганізації при переході до ринку [16].

Під функціями управління конкурентоспроможністю Воронкова А.Е. розуміє види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу на конкурентоспроможність підприємства[18].

Функції виникли внаслідок розвитку конкуренції, поділу і спеціалізації праці. Будь-які управлінські процеси в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснюються із застосуванням функціонального підходу (технології менеджменту).

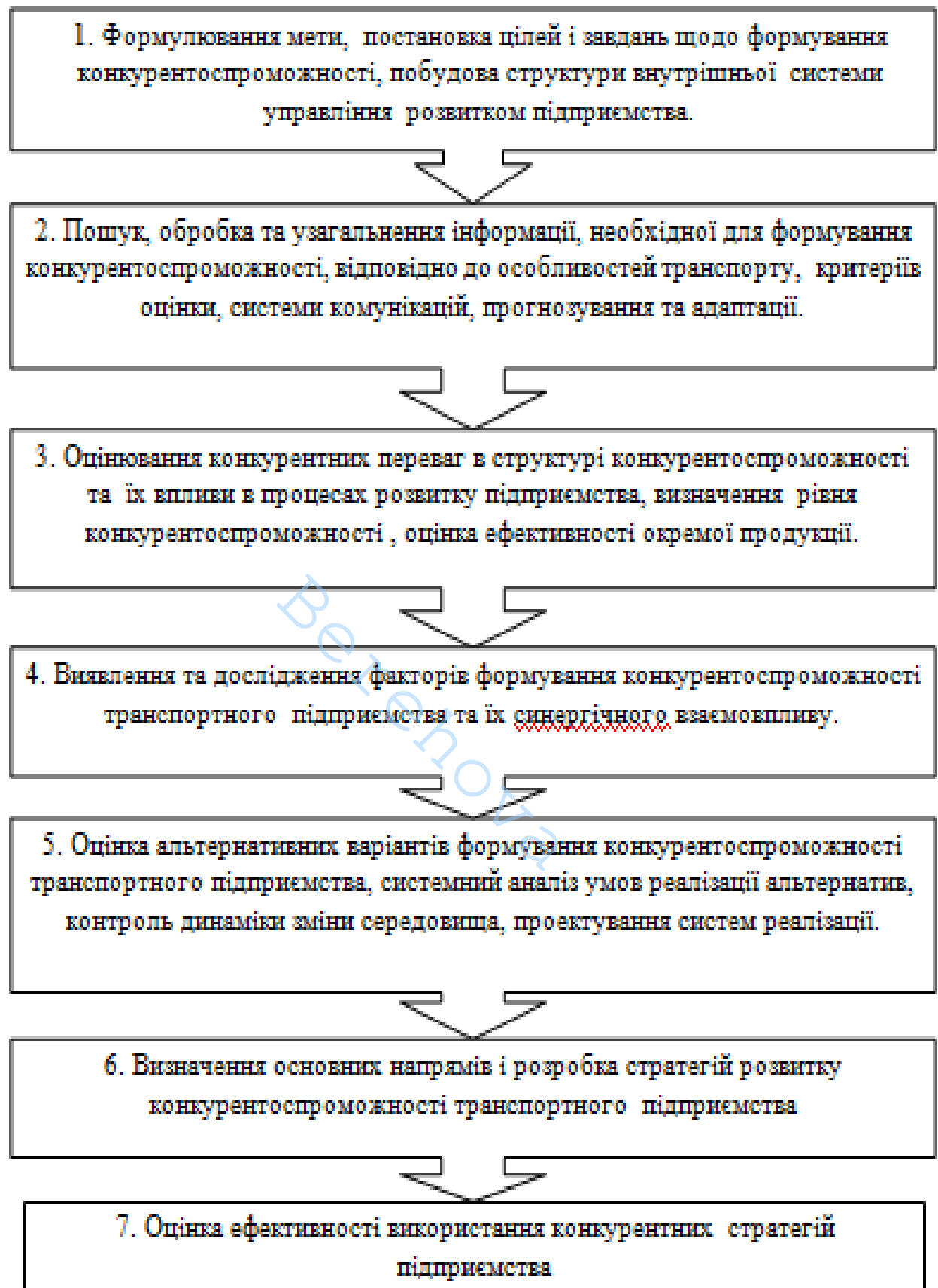


Рис. 1.4 Послідовність процесу нарощування конкурентоспроможності підприємства з урахуванням загальних теорій управління

Функції управління конкурентоспроможністю підприємства наступні :

- планування – розробка стратегії з метою покращення конкурентної позиції підприємства на ринку; формування асортименту послуг; планування виробництва, збуту;
- організація заходів щодо реалізації розробленої конкурентної стратегії; оптимізація організаційної структури; забезпечення ресурсами; стимулювання збуту;
- аналіз показників, що характеризують конкурентоспроможність продукції, потенціал та ринкову активність підприємства;
- мотивація персоналу підприємства за допомогою матеріального та морального стимулювання працівників для досягнення конкурентних переваг, а також контрагентів підприємства;
- контроль – якості управлінських рішень; якості послуг; якості ресурсів; контроль за виконанням розробленої конкурентної стратегії підприємства, регулювання діяльності в тому розумінні, що через нього здійснюється узгодження дій різних підрозділів підприємств і координація різних напрямів діяльності для забезпечення високої ефективності конкурентних переваг.
- регулювання процесу забезпечення конкурентоспроможності [51].

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю може здійснюватися як у межах загальних завдань системи управління підприємства в цілому, так і спеціальною системою управління, що має всі необхідні атрибути: елементний склад, принципи функціонування, структуру, інформаційне, економічне, кадрове, правове й організаційне забезпечення[18].

Механізм управління конкурентоспроможністю має впливати на всі сфери забезпечення підприємства кадрами, інформацією, матеріалами, фінансами, інвестиціями, енергією, рекламою, збутовою діяльністю. І через те, підприємство має розглядатися як організаційна система цілей функціонування, підвищення конкурентоспроможності та її забезпечення. Сам механізм має включати такі основні етапи: оцінку конкурентного потенціалу; встановлення конкурентних переваг; багатопараметричну полікритеріальну систему оцінки і

підвищення конкурентоспроможності підприємства; вибір стратегії розвитку на основі системи підвищення конкурентоспроможності; моніторинг конкурентоспроможності під час здійснення обраної стратегії розвитку.

Важливими елементами механізму управління є комунікації, які являють собою процес обміну інформацією. Формування механізму управління допомагає реалізувати конкурентоспроможну стратегію підприємства, що спрямована на зміцнення його становища на ринку [19].

Управління конкурентоспроможністю підприємства потребує перебудови усієї системи менеджменту та, особливо, стратегічної його частини. Стратегічне управління, його принципи та методи, управління конкурентоспроможністю одержали значний розвиток у працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес, у якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, розглядається не як одноразова дія, а як серія безперервних, взаємозалежних дій – функцій управління, об'єднаних сполучними процесами комунікацій і прийняття рішень [19].

У тих випадках, коли управління конкурентоспроможністю здійснюється в межах загальних завдань управління підприємством, виникають труднощі системного розвитку й використання наявних можливостей. Вирішення окремих блоків завдань у рамках діючих функціональних підсистем не дає того ефекту, який можна було б очікувати при правильному їх сполученні [19]. У цьому випадку проявляється чинність кібернетичного закону – емерджентності, виходячи з якого нова якість і необхідні результати досягаються на основі налагоджених певним чином зв'язків між елементами, а не шляхом простого підсумовування їх властивостей.

Для системного управління конкурентоспроможністю ключовим моментом є коректний вибір об'єкта управління, в якості якого можна виділити конкурентний потенціал [13]. Саме складність внутрішньої структури потенціалу зумовлює невизначеність, непередбачуваність поведінки

підприємства. У такій системі ніколи не можливо передбачити в який з можливих станів вона перейде [63].

На думку Лужецького А.І., найбільш ефективним підходом до управління конкурентним потенціалом є системний підхід, який вважається одним із головних напрямків методології спеціального наукового пізнання та соціальної практики. Його мета і завдання полягають у дослідженнях певних об'єктів як складних систем. Він сприяє формуванню відповідного адекватного формулювання суті досліджуваних проблем у конкретних науках і вибору ефективних шляхів їх вирішення. [41]

Методологічна специфіка системного підходу полягає в тому, що метою дослідження є вивчення закономірностей і механізмів утворення складного об'єкта з певних складових. При цьому особлива увага звертається на різноманіття внутрішніх і зовнішніх зв'язків системи, на процес (процедуру) об'єднання основних понять у єдину теоретичну картину, що дає змогу виявити сутність цілісності системи.

Управління з позиції системного підходу – це створення або зміна організації в процесі її функціонування та розвитку за допомогою впливу на елементи і зв'язку, а також реалізацію самих зв'язків[44]. Організація системи управління буде висловлювати упорядкованість цілей, завдань, функцій і зв'язків між її елементами, а також порядок і методи отримання, переробки і передачі інформації, основою якої є збереження організаційної структури управління підприємством.

Для системного управління конкурентоспроможністю ключовим моментом є опис суб'єкта та об'єкта управління, в якості якого виділяється потенціал конкурентоспроможності (рис. 1.5). Кожна підсистема управління характеризується своїми факторами, параметрами та показниками, впливаючи на які можливо досягнути головної цілі управління – підвищення рівня конкурентоспроможності[23]. Головною метою системного управління конкурентоспроможністю є забезпечення зростання конкурентоспроможності підприємства та його ефективність діяльності, що відобразатиметься в



зростанні інтегрального показника конкурентоспроможності або утримання на визначеному рівні кожного з елементів потенціалу конкурентоспроможності.

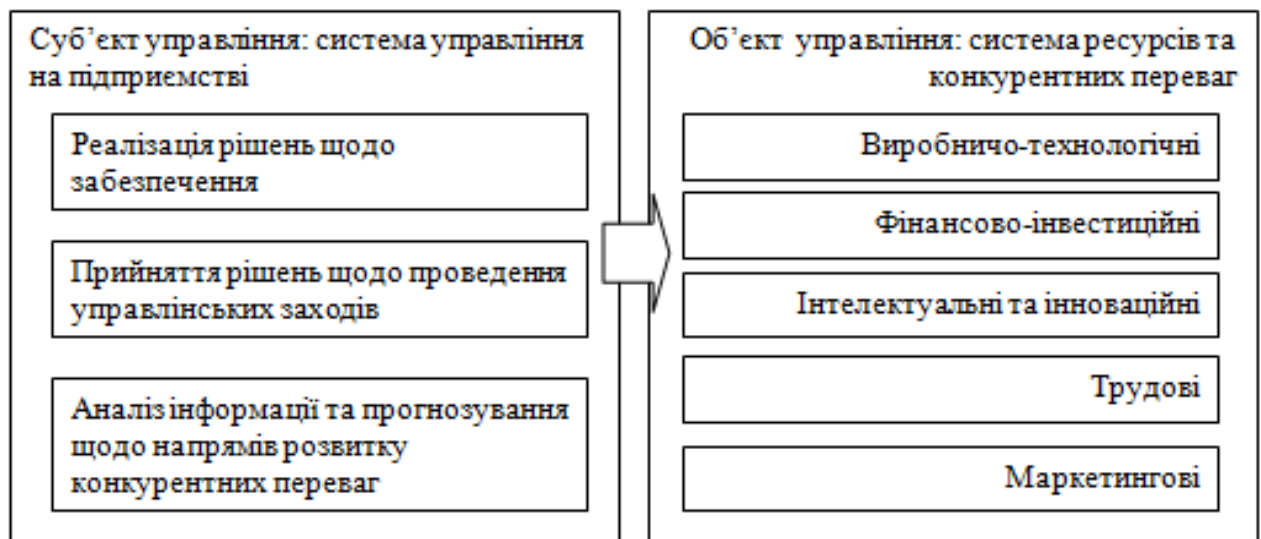


Рис. 1.5. Об'єкт та суб'єкт системного управління конкурентоспроможності потенціалу\*

\* розроблено автором

Важливим моментом є забезпечення оптимального, збалансованого функціонування елементів всіх підсистем. Тільки в цьому випадку можливе забезпечення синергетичного ефекту, досягнення та відтворення стійких конкурентних переваг всієї системи. В спрощеній інтерпретації управління конкурентоспроможністю можливо ототожнити з підтримкою стійкого економічного стану системи та запасу конкурентоспроможності на допустимому рівні.

Слід зазначити, що кожен з елементів наведеної вище системи можна описати як складну відкриту підсистему систему факторів, які пов'язані та взаємодіють між собою відповідно до цілей підприємства в умовах ефективного та раціонального управління ними [24]. Крім того відкритість системи передбачає активний вплив зовнішнього середовища на кожен систему, що в свою чергу потребує адаптивності та адекватності в реагуванні

на зміни будь-якого характеру. Структурні складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 1.6. [50].

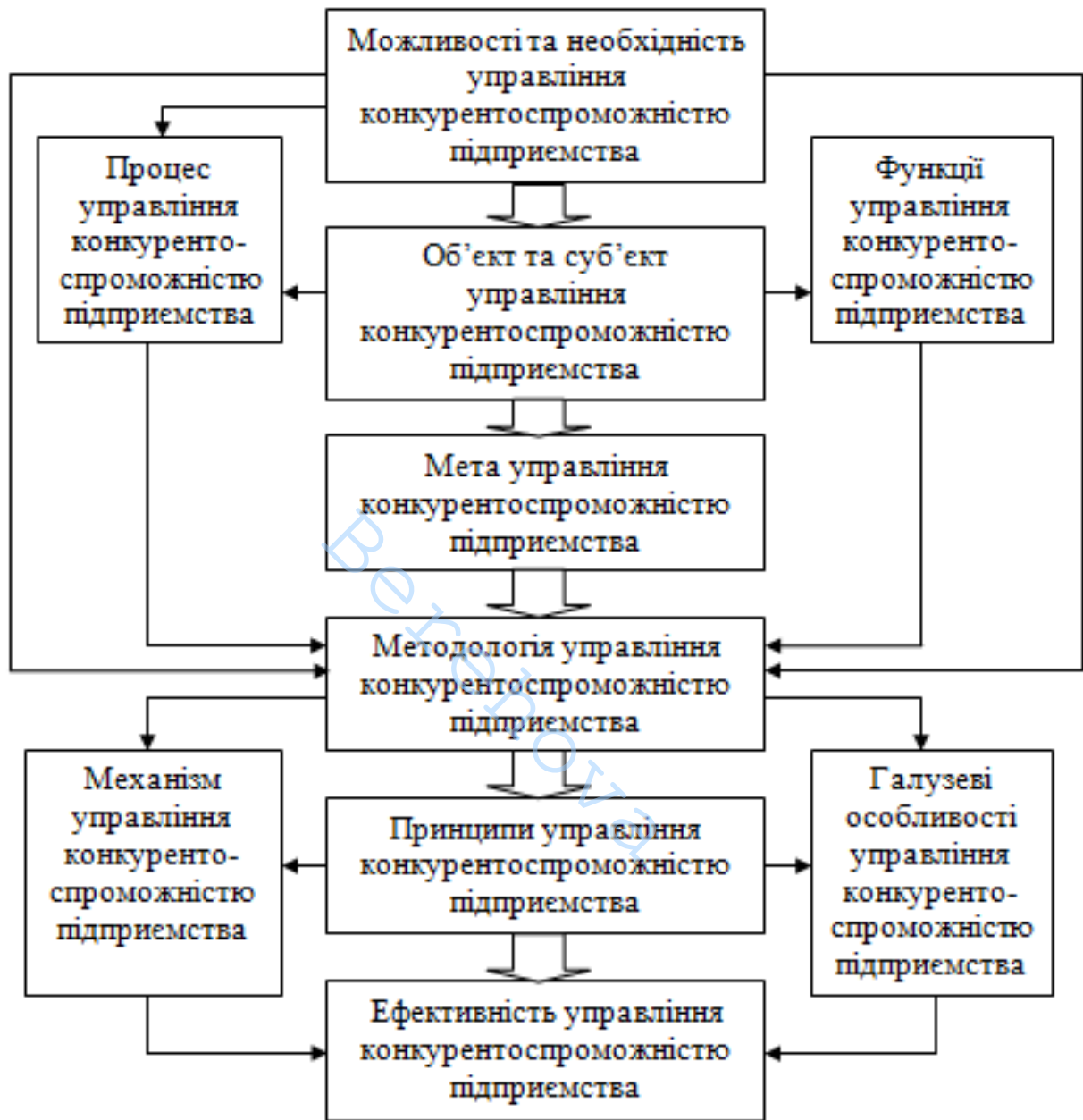


Рис. 1.6 Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства [50]

Для дотримання цієї умови, а отже і конкурентоспроможності, підприємство повинне мати дві характеристики: наявність якостей, необхідних для організації досягненням цілей підприємства (наявність ресурсів: капіталу, технологій, персоналу, інформації), та наявність певної системи управління

діяльністю. На думку Гарачук Ю.О. важливою складовою аналізу потенціалом конкурентоспроможності та самоорганізації є дослідження адаптивності та інноваційності підприємства [20].

Адаптивність автором розглядається як можливість пристосовуватися до зовнішнього середовища. Часто адаптивність нерозривно пов'язана з перебудовою внутрішньофірмових процесів. Отже, адаптивність характеризує реакцію підприємства на зміни зовнішнього середовища та відповідає необхідності існування в середовищі з певними умовами.

Інноваційність в дослідженнях Гарачук Ю.О. представлена як можливість оновлення, сукупність внутрішньофірмових процесів перебудови напрямків діяльності, пов'язаних з життєвим циклом продукції, технологічністю, собівартістю[20]. Таким чином, інноваційність визначає основум реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища та сприяє реалізації поняття достатності. Властивість інноваційності пов'язана з можливістю сприйняття технічних і соціальних новацій.

Менеджмент підприємства фактично призводить до вибору рівнів розвитку адаптивності та інноваційності та здійснення вибору співвідношення за критерієм конкурентоспроможності.

Кирчата М.І. на основі аналізу літературних джерел сформована узагальнення щодо складу і структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням недоліків, виявлених в існуючих підходах, та вимог до вдосконаленої системи управління, що спрямована на підвищення рівня конкурентоспроможності, та запропонована логіко-структурну схему концепції управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах системно-комплексного підходу (рис.1.7) [36].

Об'єктом запропонованої схеми є конкурентний потенціал підприємства, який необхідно розглядати, на нашу думку, як основу забезпечення конкурентоспроможності підприємства і як базу для обґрунтування механізму її підвищення в майбутньому, за умов виявлення та ефективного використання резервів конкурентного потенціалу [36, с.122].

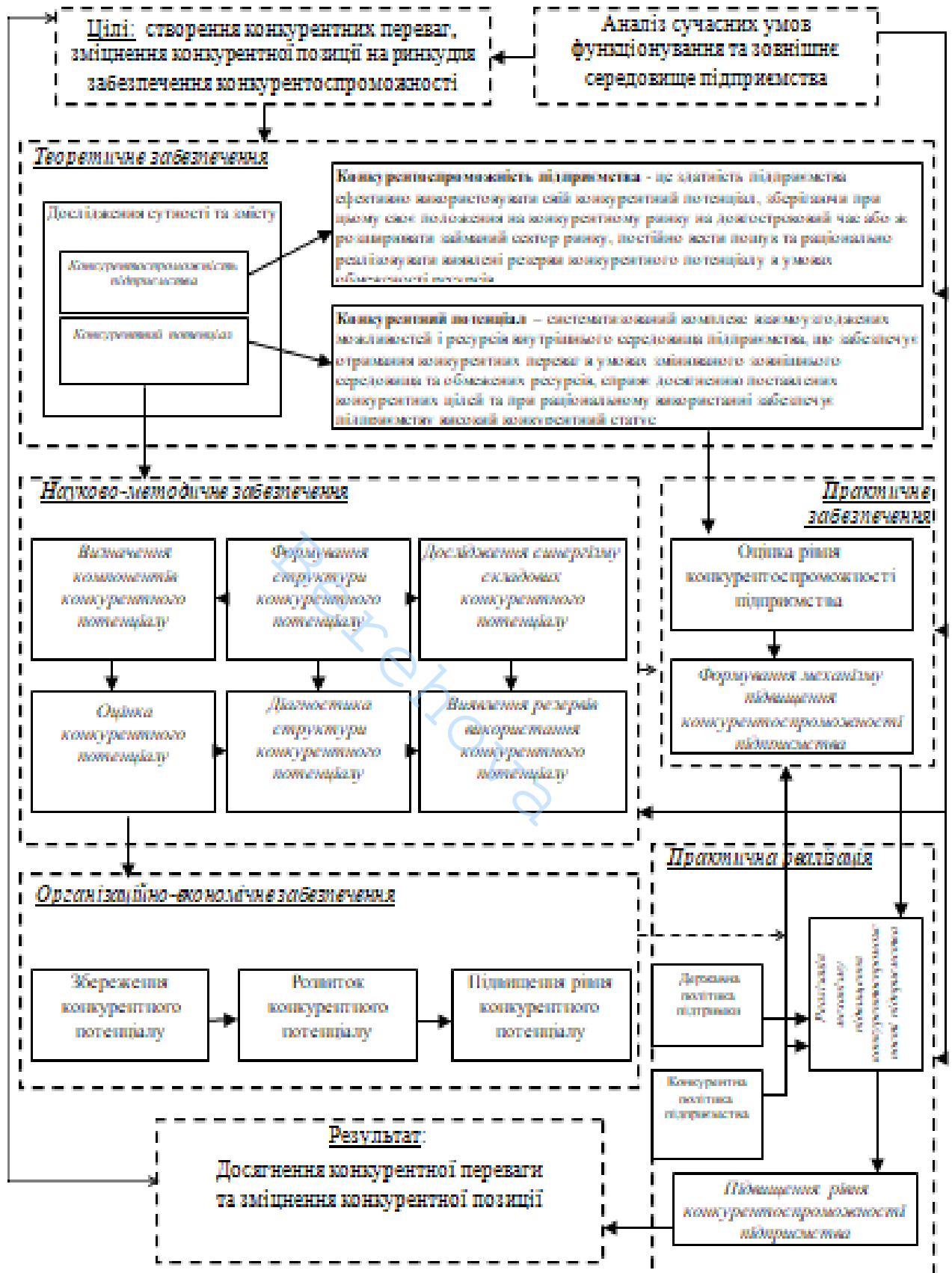


Рис. 1.7. Логіко-структурна схема концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємства [35]

Досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням ефективно функціонуючого потенціалу конкурентоспроможності є визначальним і стабілізуючим фактором економічного зростання і стійкого розвитку підприємства в умовах конкуренції [36]. Згідно зі схемою основні напрямки організаційно-економічного забезпечення щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства полягають у збереженні, розвитку та підвищенні рівня конкурентного потенціалу, що має підтримуватися постійним пошуком його невикористаних резервів [35].

На сучасному етапі економічного розвитку постає нагальна необхідність застосування обґрунтованого системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства для забезпечення ефективної діяльності в умовах сучасного конкурентного ринку.

### **1.3. Сутність стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

В даний час існують безліч визначень стратегії, але всіх їх об'єднує поняття стратегії як усвідомленої і продуманої сукупності норм і правил, лежачих в основі вироблення і ухвалення стратегічних рішень, що впливають на майбутній стан підприємства, як засоби зв'язку підприємства із зовнішнім середовищем [49].

Дж.Б. Куїнн [58] визначив стратегію як «модель або план, який об'єднує головні цілі організації, політику і послідовність дій в єдине ціле». Дж.Б. Куїнн також вважає, що стратегія допомагає підприємству розподілити його ресурси, зробити ставку на їх сильні сторони, зменшити слабкості, використати всі запроектовані виробничі потужності і протистояти конкурентам. Так само трактують розуміння стратегії і українські учені [34]. Необхідно відзначити, що визначення стратегії, по Дж.Б. Куїнну, об'єднує в одному понятті формальні плани і неформальні моделі діяльності. Це визначення перекликається з розумінням стратегії Г. Мінцберга «стратегія - це модель потоку рішень» [58];

при цьому фокусується увага на різному розумінні поняття стратегії: стратегія як план, палітра, позиція, перспектива і концепція. Таким чином, Г. Мінцберг розширює трактування стратегії як усвідомленої і навмисної діяльності, йдучи від традиційного сенсу цього терміну, звертаючи увагу на поняття спонтанно виникаючої стратегії.

По Р. Мінцбергу, стратегія є план, якийсь вигляд свідомо або навмисно розробленої послідовності дій, дороговказна лінія (або ряд таких ліній), якої дотримується підприємство в конкретній ситуації. Але також якщо стратегії можуть бути наперед продуманими, означає вони можуть бути також і реалізованими. Іншими словами, розуміння стратегії тільки як плану недостатньо, необхідне також визначення, яке включало б результативну поведінку. Так з'являється визначення стратегії як палітри. Згідно такому розумінню, стратегія - і наперед продумана, і що шикуються по ходу розвитку подій - є якась послідовність в поведінці підприємства.

Наступним розумінням стратегії є стратегія як позиція, а саме співвідношення підприємства із зовнішнім середовищем. В цьому випадку стратегія стає посередником між підприємством і зовнішнім середовищем. Звідси необхідність розгляду внутрішнього середовища підприємства, щоб дістати можливість оцінки ситуації в широкому сенсі. З цієї точки зору стратегія є перспективою, і суть її визначається не тільки вибраною позицією, але і укоріненим способом сприйняття миру.

П'ятим смисловим поняттям Г. Мінцберга є розуміння стратегії як концепції. Це означає, що всі стратегії є абстракціями; всяка стратегія є винахід, фантазія, продукт уяви, незалежно від того, розробляється вона навмисно для регулювання поведінки в майбутньому або ж витягується з минулого досвіду.

К. Боумен [29], А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд [63] визначають стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства. По суті стратегія є набір правил для ухвалення рішень, якими підприємство керується в своїй

діяльності. Процес розробки стратегії включає: визначення місії; конкретизацію бачення підприємства і підприємства і досягнення його мети.

В.Д. Маркова і С.А. Кузнецова формулюють поняття стратегії як генеральної програми дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети. На їх думку, стратегія формулює головні цілі і основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство одержує єдиний напрям руху [56].

Н.Н. Тренев [59] підкреслює якісну сторону стратегії підприємства: стратегія є якісна послідовність дій і станів, які використовуються для досягнення мети підприємства. Н.В. Куденко [30] розуміє стратегію як координуючий, об'єднуючий чинник між цілями і ресурсами підприємства.

З погляду системного підходу М.В. Володькина дає наступне визначення стратегії: «взаємозв'язаний перспективний план дій, який розробляє підприємство для досягнення довгострокової мети з урахуванням власного потенціалу, а також чинників зовнішнього середовища і її обмежень» [22].

Як «основний, провідний напрям руху для поетапного досягнення якої-небудь мети» визначає стратегію В.С. Соловьев [61].

Стратегія, в перекладі із старогрецького - майстерне управління військами, направлене на досягнення перемоги над супротивником. По суті, відзначає М.І. Книш [25], головна мета будь-якої стратегії - пошук способів мобілізації ресурсів компанії і забезпечення високого морального духу співробітників, необхідних для перемоги над конкурентами, і їх практична реалізація.

У контексті такого розуміння термін «стратегія» використовується також в теорії дослідження операцій, де стратегія визначається як «план дій в конкретній ситуації, залежній від вчинків опонентів» [66].

Таким чином, оскільки підприємство також функціонує на ринку в умовах активних дій конкурентів, термін «стратегія» з'явився і в практиці управління підприємствами.

Ю.А. Путятін, А.І. Пушкарь і А.Н. Трідід [42, 44] узагальнили різні визначення і описи стратегії таким чином:

- набір правил для ухвалення рішень;
- засіб для досягнення мети;
- системний підхід;
- інструмент для перерозподілу навантаження;
- управлінський інструмент;
- складне і потенційно могутнє знаряддя;
- узагальнююча модель дій;
- стратегія підприємства обумовлює його дії;
- корпоративна стратегія визначає відповідні функціональні стратегії;
- детальний всесторонній комплексний план;
- стратегії при переміщенні вниз за ієрархією управління можуть розглядатися як цілі;
- поняття стратегії відповідає термінам, що уживалися раніше, «політика» або «ділова політика»;
- направляє дію на досягнення мети або виконання завдання;
- встановлює орієнтири і пояснює, яким чином повинні бути досягнуті меті;
- розуміється як управління довгостроковими конкурентними перевагами;
- конкретний довгостроковий план досягнення конкретної довгострокової мети;
- якісно певний напрям розвитку підприємства;
- довгострокове завдання, що стосується поведінки в середовищі;
- сильна ділова концепція плюс набір реальних дій.

В результаті такого аналізу Ю.А. Путятін, А.І. Пушкарь і А.Н. Трідід роблять висновок про те, що практично всі приведені визначення стратегії використовують принцип «рішення проблем»; і стверджують, що на сьогоднішній момент адекватнішою є формула «вирішення протиріч», і пропонують наступне визначення: «стратегія - це спосіб реалізації



підприємством своїх інтересів, що визначає його поведінку в просторі параметрів, які характеризують суперечності, породжувані взаємодією підприємства і ринкового середовища, а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, що знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу» [42, 44]

Це дає можливість встановлювати орієнтири, правила, звужує варіанти вибору поведінки для вирішення протиріч в рамках заданих обмежень, а також грає роль засобу координації всіх ієрархічних рівнів підприємства і виступає, таким чином, як управлінський інструмент системи менеджменту [ 44].

Для створення сприятливих умов для ведення ефективної господарської діяльності підприємствам всіх сфер народного господарства необхідно розробляти стратегію діяльності, за основу котрої потрібно прийняти спроможність до формування та розвитку конкурентних переваг. Вони можуть перебувати на різних стадіях становлення – в залежності від специфіки діяльності, ресурсних резервів підприємства, його спроможності до ведення ефективної інноваційної діяльності та інших факторів, в тому числі й тих, які прямо позначаються на ефективності управління підприємством, зумовлюючи методи обґрунтування та формуючи критерії до прийняття управлінських рішень.

Стратегічне управління підприємством є реакцією на складні та мінливі умови ведення господарської діяльності. І хоча, на даний час, отримання максимального прибутку виступає показником ефективності діяльності підприємства, все таки підприємство, яке прагне подальшого розвитку в економічній системі, повинне зосереджувати свої зусилля на завоюванні нових, більш привабливих з економічної точки зору, сегментів ринку за рахунок зміни або вдосконалення власної моделі конкретної поведінки на ринку. Тож, застосування стратегічних підходів та орієнтирів розвитку дозволяє підприємствам більш широко використовувати власні та залучені, якщо в цьому є потреба, ресурси, формуючи нові ринкові можливості та конкурентні переваги для себе. Саме процеси формування конкурентних переваг

визначаються заданими цілями розвитку підприємства і впливає на прийняття рішень щодо вибору стратегії досягнення поставлених цілей (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4

## Джерела формування конкурентних стратегій підприємства

Види стратегій	Джерела формування (конкурентні переваги)
Товарно-ринкова (маркетингова)	номенклатура та асортимент товарів і послуг; обсяги виробництва; якість продукції; реклама; рівень до продажного та після продажного обслуговування; ціноутворення
Ресурсно-ринкова	обсяг ресурсних запасів і частота їх поповнення; якість ресурсів; поведінка на ринку ресурсів
Технологічна	характерні особливості технологій, які застосовуються; рівень стабільності технологій; рівень впровадження інновацій; рівень технологічного устрою
Інтеграційна	вертикальна інтеграція; горизонтальна інтеграція; діагональна інтеграція
Інвестиційно-фінансова	можливості залучення зовнішніх фінансових ресурсів; повернення залучених коштів; інвестування власних коштів; фінансова підтримка від держави
Соціальна	чисельність робітників; взаємозамінність робітників; диференціація робітників; ступінь патерналізму; соціальний тип колектив
Управлінська	тип управління; організаційна структура; управлінські комунікації

З точки зору сфери діяльності, розглянуті види стратегій є частково конкурентозабезпечуючими і залежать від ефективності процесів, що проходять в окремо взятій підсистемі функціонування підприємства (рис.1.8).

Зовнішня позиція підприємства визначається його іміджем, конкурентним статусом та часткою ринку. Саме в зовнішньому середовищі підприємства чітко формують власну позицію і показують тип конкурентної стратегії.

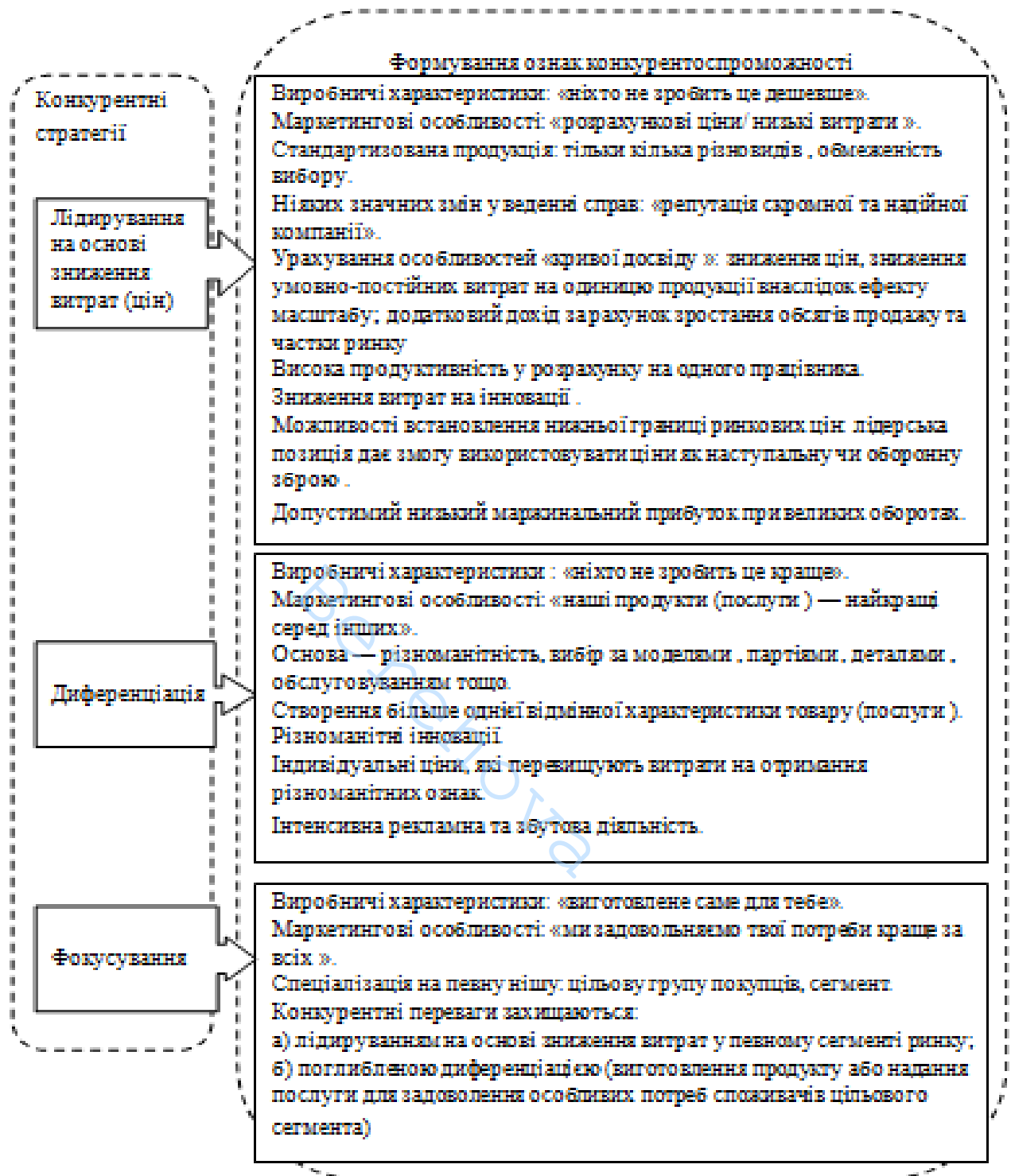


Рис. 1.8. Вплив конкурентних стратегій на забезпечення конкурентоспроможності підприємств

Отже, при плануванні і формуванні шляхів нарощування конкурентоспроможності підприємства повинні чітко розуміти власну

конкурентну позицію і місце на ринку. А також моніторити внутрішні економічні можливості для визначення вартості активізації резервів нарощування конкурентоспроможності.

Оцінювання економічного стану, конкурентного статусу і наявних резервів підприємства дозволить виявити перспективні напрями нарощування конкурентоспроможності й проаналізувати доцільність реалізації тих чи інших конкурентних стратегій.

### **Висновки до першого розділу**

Відповідно до поставленої мети у першому розділі отримані такі наукові та практичні результати.

1. Однією з головних причин недостатньої конкурентоспроможності українських підприємств транспортної галузі в сучасних умовах є нездатність боротися за розширення своєї частки на внутрішньому та зовнішньому ринках транспортних послуг, просувати свої унікальні послуги та завойовувати свого споживача, поставивши інтереси останнього у центр своєї виробничої та комерційної діяльності, а тому підвищення конкурентоспроможності має стати найважливішим пріоритетом економічної політики України. Підвищення конкурентоспроможності підприємства пов'язане з актуальною задачею побудови відповідної системи управління. Системне управління конкурентоспроможністю полягає в здійсненні управлінського впливу на формування факторів та показників діяльності підприємства, з метою подальшого формування та розвитку стійких конкурентних переваг в умовах невизначеності та змінності зовнішнього середовища.

2. Автором досліджено трактування таких понять, як «конкуренція» та «конкурентоспроможність», «конкурента перевага» та «конкурентний потенціал», оскільки без вказаних понять в теорії не виникло б поняття потенціал конкурентоспроможності. В дослідженні автором пропонується описати взаємодію понять теорії конкуренції через формалізацію процесу

розвитку в умовах конкурентного внутрішнього і зовнішнього середовищ, з урахуванням стратегічного управління розвитком, ефективності підприємства при реалізації конкурентного потенціалу із використанням нарощеної конкурентоспроможності економічного потенціалу.

3. Управління забезпеченням конкурентоспроможності підприємства – складна наукова проблема, вирішення якої пов'язано з удосконаленням всієї системи управління підприємством, із здійсненням специфічної діяльності із збереження, розвитку та нарощування конкурентних переваг, зі створенням системи обліку, аналізу і контролю діяльності конкурентів, з розробки та реалізації стратегії конкуренції підприємства.

4. Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів процесного, системного, ситуаційного. Методами управління конкурентоспроможністю можуть бути методи, які використовуються в менеджменті: організаційно-розпорядчі (розпорядження, конкретні вказівки, рішення за центрами виникнення проблем, оперативні, нормативні, централізовані методи); економічні (стимулювання інтересів, загальні правила, важелями в них є ціни, кредити, нормативи, самостійності у прийнятті рішень, довготривалі за термінами виконання); соціально-психологічні (лідерство, особливості особистості, корпоративності і сприятливого психологічного клімату).

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

**РОЗДІЛ 2**  
**АНАЛІЗ КОНКУРНТОСПРОМОЖНОСТІ**  
**ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ SKYUP»**

**2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика авіапідприємства**

ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» (SkyUp Airlines) – це національний український авіаперевізник, лоукост, що розпочав польоти 21 травня 2017 року. SKYUP є дочірньою компанією багатопрофільного українського туроператора «Join UP!». Базовим аеропортом ТОВ «Авіакомпанія SkyUp» є «МА «Бориспіль» (термінал F). Основні напрямки – Близький Схід, Північна Африка, Східна та Південна Європа. Основні відомості про компанію наведено у табл.2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про компанію

ТОВ «Авіакомпанія SKYUP»		
IATA PQ	ICAO SQP	Позивний SKYUP
Тип	авіакомпанія	
Дата заснування	2016	
Початок діяльності	2018	
Базовий аеропорт	Міжнародний аеропорт «Бориспіль»	
Хаби	Харків, Львів, Одеса	
Слоган	To inspiration	
Розмір флоту	11 літаків	
Пунктів призначення	55+	
Материнська компанія	Join UP!	
Штаб-квартира	Київ	
Сайт	skyup.aero	

Роком заснування авіакомпанії SkyUp Airlines вважається 2016-й. Саме цього року був офіційно зареєстрований новий перевізник – ТОВ «Авіакомпанія SKYUP». Засновником і власником авіакомпанії є ТОВ «ACS-Україна», яка також володіє контрольним пакетом акцій туристичного агентства JoinUP. Її керівником став відомий авіаційний експерт Євген Хайнацький. З 20 липня 2020 виконуючим обов'язки генерального директора призначений Дмитро Сероухов.

Про запуск нового національного авіаперевізника було оголошено 14 грудня 2017 року міністром інфраструктури України і презентувалась як перший вітчизняний лоукост-авіаперевізник. Було також зазначено, що державні кошти у створенні компанії не використовувалися.

Наразі парк авіакомпанії налічує 11 літаків, а саме:

- 6-и середньомагістральних суден типу Boeing 737-800 NG (189 місць)
- 2-х середньомагістральних Boeing 737-700 NG (149 місць)
- 3-х середньомагістральних літака Boeing 737-900 ER (215 місць)

У майбутньому SkyUp планує розширювати свій флот. Так, у 2020 році планувалось купити два судна (на сьогодні закуплено лише один), у наступному році – поповнити парк ще двома, а у 2022 – чотирма літаками. Як бачимо, плани у компанії доволі амбіційні, проте чи вдасться їх втілити у життя, зважаючи на економічні наслідки всесвітнього карантину, покаже час. ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» підписала контракт з корпорацією Boeing не тільки щодо лізингу авіалайнерів, а й стосовно купівлі нових повітряних суден прямо з заводу.

Перший комерційний рейс ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» було здійснено 21 травня 2018 року. Це був чартер у Єгипет за маршрутом Київ – Шарм-ель-Шейх – Київ. Виліт відбувся з аеропорту Жуляни. У грудні 2018 року перевізник запустив регулярний рейс із Києва у Тбілісі.

З 2018 року SkyUp здійснює чартерні перельоти з Києва, Харкова, Львова та Одеси. Серед напрямків компанії Анталія, Бодрум, Даламан (Туреччина), Шарм-ель-Шейх, Хургада, Марса-Алам (Єгипет), Тіват (Чорногорія),

Барселона, Пальма-де-Майорка, Тенерифе, Аліканте (Іспанія), Тирана (Албанія), Ріміні (Італія), Бургас, Варна (Болгарія), Ларнака (Кіпр), Дубай (ОАЕ) та інші. З 17 жовтня 2018 відкрито рейси з летовища Харкова до Львова: щотижня в четвер та неділю. З 25 жовтня діє рейс з Харкова до Києва (понеділок, середа, п'ятниця). Вартість без багажу: Київ-Харків — від 498 грн, Київ-Львів від 639 грн.

У листопаді 2018 року у продаж надійшли квитки на регулярні авіарейси за маршрутами: Київ — Одеса та Харків — Одеса. ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» подала заявки в Державну авіаційну службу України на отримання прав на ряд маршрутів, в тому числі внутрішнього зі Львова до Одеси. Вартість польоту формується за лоу-кост моделлю без багажу і додаткових послуг. Переліт маршрутом Київ—Одеса стартує від 500 грн гривень в один бік.

У липні 2018 року ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» стала офіційним перевізником футбольного клубу «Шахтар». З цього приводу компанія розфарбувала один зі своїх літаків (Boeing 737-700 з бортовим номером UR-SQE) у стилі символіки футбольного клубу.

Окрім авіаційних перевезень компанія також займається підготовкою персоналу (бортпровідників, пілотів). Зокрема, за 2019 рік 6 пілотів пройшли підвищення кваліфікації і стали командирами, 82 бортпровідники пройшли навчання в компанії, 27 других пілотів були підготовані компанією за власною кадетською програмою.

В даний час ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» виконує як регулярні, так і чартерні пасажирські перевезення. Авіакомпанія позиціонує себе як «лоукостер», тобто пропонує польоти за низькими цінами, але з обмеженим набором безкоштовних послуг. Метою компанії є постійне нарощування таких бюджетних авіаперевезень як на маршрутах всередині України, так і за кордон.

Програма «SkyInterior» на літаках Boeing 737-800 NG - це одна з програма забезпечення іміджу та конкурентоспроможності у сфері комфорту. Це маркетинговий хід щодо оформлення салону літака, який ґрунтується на принципах ергономіки, раціоналізму і, звичайно ж, затишку, зокрема:



-у дизайні внутрішніх панелей салону немає гострих кутів, що створює додатковий захист;

- є зручні світлодіодні лампи підсвічування для читання;

- утоплені кнопки для виклику бортпровідника унеможливають випадковий виклик;

- сформовано місця для пасажирів з дітьми та окремі - для немовлят;

- у салонах нова конфігурація багажних полиць - більш містких і зручних.

Найближчим часом український лоукостер SkyUp планує освоїти середземноморські напрямки і включити в свою маршрутну мережу практично всі основні маршрути в цьому регіоні. На сьогодні в умовах пандемії авіакомпанія розвиває льотну карту відповідно до зонування країн і міжнародних обмежень.

Відкритими на кінець 2020 року є внутрішні рейси :

-Київ,

-Львів,

-Харків,

-Одеса,

-Запоріжжя ( тимчасово призупинено),

Міжнародні рейси у

- Італію,

- Кіпр,

- Болгарію,

- Іспанію,

- Ізраїль,

- Чехію,

- Францію,

- Хорватію,

- ОАЕ,

- Португалію,

- Словаччину,

- Грузію,
- Австрію.

Також авіакомпанія здійснює чартерні рейси на замовлення туроператора JoinUp (переважно Єгипет та Турція).

ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» починає розвивати вантажні перевезення - крім пасажирських перевезень, це стане ще одним напрямком діяльності авіакомпанії. Для цього компанія отримала всі необхідні ліцензії та дозволи, а також провела реконфігурацію 7 повітряних суден зі свого пасажирського флоту. Перші вантажні рейси компанія вже виконала в березні і квітні цього року (близько 50 рейсів), транспортуючи переважно вантажі медичного призначення.

Для усунення негативних впливів пандемії та забезпечення прибутковості авіакомпанії – розроблено програми лояльності та гнучкості. Так, впроваджено проекти - SkyUP CityBreaks та Weekendfor U – формат коротких подорожей, подорожей вихідного дня. Авіакомпанія в співпраці з туроператором JoinUp надає послуги з повного оформлення поїздки (і перельоти і проживання) в туристичні міста. Ці проекти дозволяють залучити додаткових пасажирів, які через зниження купівельної спроможності не літають в довгострокові подорожі або не можуть собі дозволити тривалі відпустки.

Для збереження фінансової стійкості та прибутковості було здійснено такі заходи:

- запроваджено послугу особистого балансу пасажирів, на який будуть автоматично зараховані і зберігатимуться кошти за скасований рейс під час простою у повному обсязі. Після цього пасажир зможе використати ці кошти на будь-які квитки або послуги авіакомпанії. Кошти залишатимуться на рахунку і будуть дійсні без обмежень у часі і можуть бути використані для будь-якої особи, не лише для власника рахунку;
- запроваджено оплату при реєстрації на рейс. При цьому розроблено систему знижок і додаткових послуг;
- переглянуто та оптимізовано оплату за перевезення багажу;

- запроваджено програму лояльності до пасажирів з дітьми та сіпровожу дітей під час самостійних поїздок,
- запровадили туристичні послуги SkyUP CityBreaks та Weekendfor U.

Станом на липень 2020 року авіакомпанія досягла 50% пасажиропотоку 2019 року. Кризові впливи та масове повернення коштів за нереалізовані рейси весни 2020 року (діяла заборона на авіа польоти з березня по 5 червня 2020 року ) мають негативний вплив на фінансові результати.

Станом на липень ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» здійснили 704 внутрішніх та міжнародних рейсів, з них чартерних — 438 і регулярних — 266. Рейсами в межах України ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» перевезли 25 433 пасажирів, міжнародними рейсами скористалися ще 70 974 пасажирів. З двох поточних міжнародних регулярних напрямків ТОВ «Авіакомпанія SKYUP»— Албанія і Болгарія — пасажирів частіше обирали Албанію.

Також звертають увагу, що чартерними рейсами ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» найбільше пасажирів перевезли до Туреччини, а за напрямком Єгипет найбільшою популярністю користався Шарм-ель-Шейх. Крім того, у липні ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» продовжував здійснювати вантажні перевезення, зокрема, вантажними та пасажирськими рейсами перевезли 23 тонни вантажу.

У найближчому майбутньому на авіаційну галузь, як і на більшість інших галузей економіки очікує помітний спад, адже внаслідок карантинних заходів більша частина населення втратила частку, або й усі свої доходи, що неодмінно відіб'ється на їхній купівельній спроможності. Крім того перехід аеронавігаційного державного підприємства «Украерорух» із місячних оплат послуг на щотижневі створив нові виклики у сфері платоспроможності авіапідприємства. Проте переукладення нової угоди з аеронавігаційних послуг, оптимізація фінансових потоків та антикризові заходи зберегли статус надійного перевізника, а також дозволили уникнути локдауну і судових/штрафних виплат.

На 2021 рік ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» планує літню льотну програму у 21 країну світу.

Для економічної характеристики діяльності підприємства розглянемо динаміку і зміни у вартості й структурі активів, доходів та витрат. Основні показники економічної діяльності наведено в фінансовій звітності авіакомпанії (додаток Б).

Аналізуючи зміну структури активів авіакомпанії (табл 2.2.) можемо відмітити максимальне нарощування вартості активів, що спровоковано активним стартом на ринку починаючи з 2017 року. На прикладі ТОВ «Авіакомпанія СКАЙАП» ми спостерігаємо формування виробничої, організаційно структури та вартості капіталу новоствореного підприємства.

Таблиця 2.2

## Зведений баланс ТОВ «Авіакомпанія СКАЙАП» за 2017-2019 р.р.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2019	2019/2018
Необоротні активи	150,0	14447,0	79474,0	14297,0	65027,0	9631,33	550,1
Оборотні активи	257,0	139359	407692	139102	268333,	54225,2	292,548
Власний капітал	213,0	1456,0	1165,0	1243,00	-291,00	683,57	80,0137
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	25354,0	0,00	25354,0	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	194,0	152350,0	460647	152156	308297	78530,9	302,36
Баланс	407,0	153806	487166	153399	333360	37790,1	316,74

Для аналізу структур та динаміки витрат ТОВ «Авіакомпанія СКАЙАП» у період з 2017 по 2019 роки, скористаємось даними, наведеними у табл. 2.3. Як і усі інші результуючі показники, витрати зростають пропорційно з нарощуванням виробничих потужностей та охопленням ринку авіаційних перевезень.

Структура та динаміка операційних витрат ТОВ «Авіакомпанія  
СКАЙАП» в 2017-2019 р.р.

Елементи операційних витрат	2017 р		2018 р		2019 р	
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %
Матеріальні витрати	11	1,4	7684	2,7	36197	5,3
Витрати на оплату праці	302	38,4	18349	6,5	21077	3,1
Відрахування на соціальні заходи	234	29,7	3802	1,3	4629	0,7
Амортизація	92	11,7	1396	0,5	11239	1,7
Інші операційні витрати	148	18,8	252072	89	607079	89,2
Разом	787	100	283303	100	680221	100

Отже, як бачимо з табл. 2.3, починаючи з 2018 року основну частку витрат складають інші операційні витрати, що сигналізує про неефективну політику розподілу коштів на підприємстві. Адже більша частина фінансів компанії має бути направлена на розвиток на підтримку основного виду діяльності.

Розглянемо динаміку собівартості послуг ТОВ «Авіакомпанія СКАЙАП», подану на графіку нижче (рис. 2.1). На рис.2.1 чітко видно стрімке зростання собівартості послуг ТОВ «Авіакомпанія СКАЙАП» протягом трьох років, що вказує на значне поживлення діяльності компанії, а отже на її успішність та популярність на ринку. Крім того, зростання собівартості може свідчити і про підвищення якості послуг, що позитивно впливає на лояльність клієнтів відносно авіакомпанії. Собівартість послуг ТОВ «Авіакомпанія СКАЙАП» включає в себе багато елементів, серед яких витрати на здійснення польотів, на

технічне обслуговування та ремонт, амортизація, витрати на обслуговування пасажирів та оформлення квитків тощо.

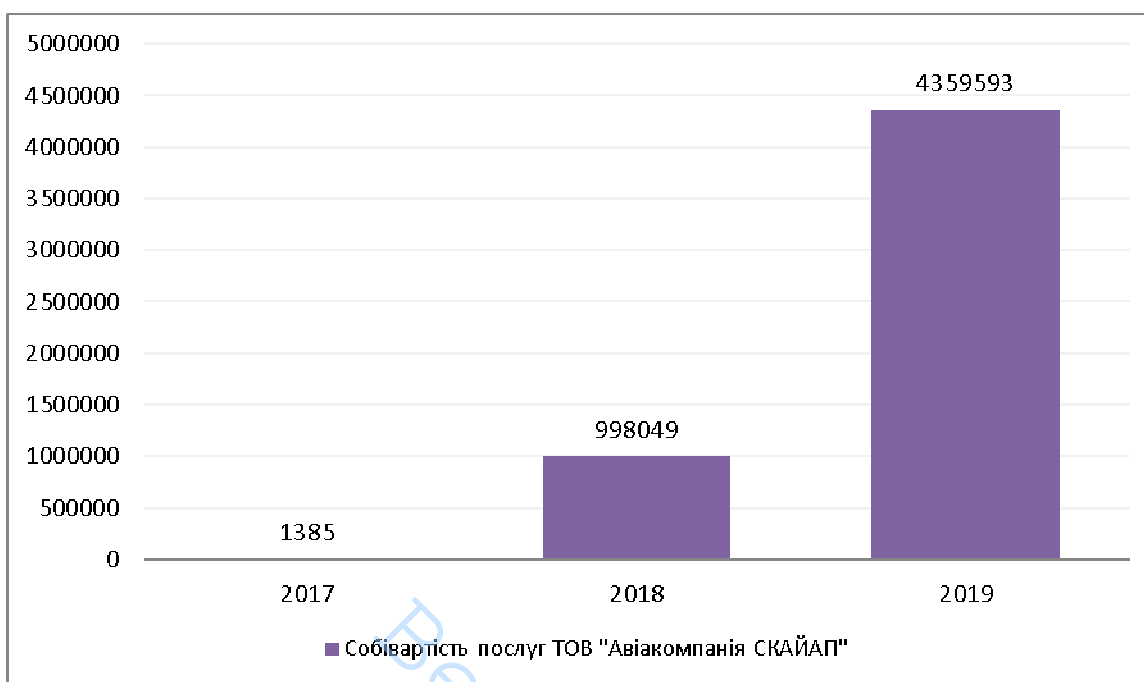


Рис. 2.1 Динаміка собівартості послуг ТОВ «Авіакомпанія СКАЙАП» за 2017-2019 р.р., тис. грн.

Така складна структура витрат потребує організації ефективної системи управління витратами для досягнення максимально раціонального розподілу коштів.

Показниками ефективності діяльності будь-якого підприємства є його дохідність та прибутковість (тал 2.4). Аналіз динаміки доходів і прибутків показує прямопорційність із зростанням собівартості, що свідчить про нарощування темпів освоєння ринків та зростання обсягів основних послуг протягом 2017-2019 р.р

Динаміка чистого прибутку показує також стабільне зростання, проте в 2020 такі тенденції перекреслені пандемією та майже трьома місяцями повного простою. Авіакомпанія активно розробляє нові продукти, що залучатимуть авіапасажирів і дозволить покрити вкладені інвестиції в формування льотного флоту, персоналу та конкурентного статусу.

Таблиця 2.4

## Динаміка доходів і прибутку ТОВ «Авіакомпанія СКАЙАП»

в 2017-2019 р.р., тис.грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід	2297	1352662	5085828	1350365	3733166	58888,2	375,98
Валовий прибуток (збиток)	912	354613	726235	353701	371622	38883	204,796
Фінансовий результат від операційної діяльності	125	71347	128408	71222	57061	57077,6	179,97
Фінансовий результат до оподаткування	125	120289	71309	120164	-48980	96231,2	59,281
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	125	17541	43926	17416	26385	14032,8	250,419

В 2020 році, як згадувалось вище, лише в липні вдалось досягнути 50% обсягів перевезень 2019 року. Це свідчить про тотальне і критичне зниження доходів при наявності постійних витрат: на обслуговування літаків в період протюю, виплати заробітної плати та збереження авіаційних фахівців, оплати поточних та довгострокових фінансових зобов'язань. Тому основним завданням авіакомпанії в 2020 році є збереження новостворених активів та економічного потенціалу, а також адаптація до динамічних змін ринку перевезень та технологій. В сукупності це дозволить зберегти ринкову нішу ТОВ «Авіакомпанія СКАЙАП» та конкурентоспроможність.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

З метою визначення економічного стану та ефективності використання наявних активів проведемо оцінювання за основними економічними показниками аналізу основних і оборотних засобів, фінансового стану та трудових ресурсів, оцінимо коефіцієнти рентабельності основних напрямів діяльності.

Основні засоби авіакомпанії, як зазначено вище, представлена переважно літаками та відносно малоцінними необоротними матеріальними активами (оргтехнікою). У табл. 2.5 подано вартість та структуру основних засобів ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» за період з 2017-2019 рр..

Таблиця 2.5

### Основні засоби ТОВ «Авіакомпанія SKYUP»(за первісною вартістю)

Групи основних засобів	Основні засоби у 2017 р, тис. грн		Основні засоби у 2018 р, тис. грн		Основні засоби у 2019 р, тис. грн	
	значення	питома вага, %	значення	питома вага, %	значення	питома вага, %
Машини та обладнання	156,0	64, 5	1183,0	17, 9	7887,0	4, 9
Транспортні засоби	-	-	-	-	84008,0	51, 9
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	-	-	369,0	5, 6	3604,0	2, 2
Інші основні засоби	-	-	3917,0	59, 3	57702,0	35, 7
Малоцінні необоротні матеріальні активи	86,0	35, 5	1133,0	17, 2	8657,0	5, 3
Разом	242,0	100,0	6602,0	100,0	161858,0	100,0

З табл. 2.5 бачимо, що у 2017 році основні засоби компанії склалися з машин та обладнання і малоцінних необоротних матеріальних активів. У



наступному році додалися такі групи, як інструменти, прилади, інвентар та інші основні засоби. У 2019 р. серед основних засобів з'явилися транспортні засоби, при чому, вони мають найбільшу питому вагу, а саме 51, 9% від сукупної вартості основних засобів. Це вказує на значні інвестиційні витрати у придбання транспортних засобів, що матиме значний позитивний вплив на розвиток підприємства у напрямі його основної діяльності - наданні авіаційних послуг.

Проаналізуємо значення показників стану основних засобів ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» за 2017-2019 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Показники стану основних засобів ТОВ «Авіакомпанія SKYUP»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Основні засоби на початок року, тис. грн	0,0	242,0	6602,0	242,0	6360,0	-	2728,1
Основні засоби на кінець року, тис. грн	242,0	6602,0	161858,0	6360,0	155256,0	2728,1	2451,7
Основні засоби, що вибули, тис. грн	0,0	5,0	3523,0	5,0	3518,0	-	70460
Введені основні засоби, тис. грн	242,0	6365,0	157996,0	6123,0	151631,0	2630,2	2482,3
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	242,0	6602,0	80859,0	6360,0	74257,0	2728,1	1224,8
Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн	150,0	5118,0	68341,0	4968,0	63223,0	3412,0	1335,3
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	242,0	6602,0	161858,0	6360,0	155256,0	2728,1	2451,7
Знос основних засобів, тис. грн	92,0	1484,0	12518,0	1392,0	11034,0	1613,0	843,5

Як видно з даних, наведених у табл. 2.6, основні показники стану основних засобів ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» протягом трьох років стрімко

збільшувалися, що пояснюється тим, що компанія знаходиться на етапі зростання. Така динаміка свідчить про успішність та перспективність компанії.

Розрахуємо значення показників технічного стану та руху основних засобів, використовуючи класичні формули аналізу стану і ефективності основних засобів (табл. 2.7):

Таблиця 2. 7

## Показники технічного стану та руху основних засобів

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, од		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Коефіцієнт зносу	0,38	0,22	0,15	-0,16	-0,07	57,9	68,2
Коефіцієнт придатності	0,62	0,78	0,85	0,16	0,07	125,8	109,0
Коефіцієнт оновлення	1,0	0,96	0,98	-0,04	0,02	96,0	102,1
Коефіцієнт вибуття	0,0	0,0007	0,047	0,0007	-0,0463	-	6714,0

З табл. 2.7 видно, що з кожним роком коефіцієнт зносу поступово зменшується, а коефіцієнт придатності – збільшується, тобто компанія постійно оновлює свої основні засоби, завдяки чому вони є високоефективними. Варто, також, відзначити, що підприємство розпочало свою діяльність лише у 2017 році, а отже усі основні засоби є відносно новими. Крім того, авіакомпанія кожного року поповнює свій флот новими повітряними суднами, що також значно покращує загальну картину технічного стану основних засобів.

Для того, щоб проаналізувати ефективність використання основних засобів на підприємстві, визначимо фондвіддачу, фондомісткість та фондоозброєність ТОВ «Авіакомпанія SKYUP», використовуючи формули оцінювання ефективності використання основних засобів на підприємстві (табл. 2.8).

## Показники ефективності використання основних засобів

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, од		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Фондовіддача	3,24	2,62	1,62	-0,62	-1	80,9	61,8
Фондомісткість	0,31	0,38	0,62	-0,07	0,24	122,6	163,2
Фондоозброєність	14,0	26,0	242,0	12,0	216,0	185,7	930,8

Фондовіддача показує кількість виробленої продукції, що припадає на 1 грн основних засобів. У випадку ТОВ «Авіакомпанія SKYUP», фондівіддача зменшується, що пов'язано з непропорційністю зростання обсягів виробництва та вартості основних засобів.

Фондомісткість – обернений до фондівіддачі показник, що відображає кількість основних засобів, необхідну для виробництва продукції вартістю 1 грн. Відповідно до зменшення показника фондівіддачі, фондомісткість послуг компанії зростає, а отже при значному збільшенні кількості основних засобів, не вдається досягти такого ж збільшення обсягів виробництва.

Фондоозброєність виражає кількість основних засобів, що припадають на одного працівника. З огляду на отримані результати, бачимо, що фондоозброєність ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» зростає, незважаючи на зростання кількості персоналу, знову ж таки, у зв'язку з нерівномірними темпами зростання.

Проаналізуємо структуру та динаміку зміни оборотних засобів ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» за даними табл. 2.9. З табл. 2.9 бачимо, що у структурі оборотних засобів ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» основну частку становить

дебіторська заборгованість. Така тенденція зберігається протягом усього досліджуваного періоду.

Таблиця 2.9

## Структура оборотних активів ТОВ «Авіакомпанія SKYUP»

за період 2017-2019 р.р.

Найменування статей	2017р.		2018р.		2019р.	
	значення, тис. грн	питома вага, %	значення, тис. грн	питома вага, %	значення, тис. грн	питома вага, %
Запаси	-	-	17284,0	12,4	115656,0	28,4
Дебіторська заборгованість	167,0	65,0	108221,0	77,6	230528,0	56,5
Грошові кошти	45,0	17,5	13748,0	9,9	58107,0	14,3
Інші оборотні активи	45,0	17,5	106,0	0,1	3401,0	0,8
Разом	257,0	100,0	139359,0	100,0	407692,0	100,0

Для наочності динаміку зростання елементів оборотних активів компанії відображено у графіку (рис. 2.2).

Проведемо аналіз ефективності використання оборотних засобів ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» за допомогою показників оборотності, тривалості обороту та коефіцієнту завантаження (табл. 2.10). З огляду на дані, наведені в табл. 2.7, бачимо, що коефіцієнт оборотності різко зменшився у 2018 році і почав поступово зростати у 2019. Тривалість обороту також постійно змінюється, що свідчить про нестабільність ділової активності компанії, що є характерним для даного етапу розвитку підприємства.

Коефіцієнт завантаження відображає кількість оборотних засобів на 1 грн реалізованої продукції. Чим менше оборотних коштів припадає на одну гривню реалізованої продукції, тим краще вони використовуються. Пік завантаженості оборотних засобів припадає на 2018 рік.

Поглянувши на всі три показники, можна зробити висновок, що 2018 рік був найскладнішим для компанії протягом досліджуваного періоду.

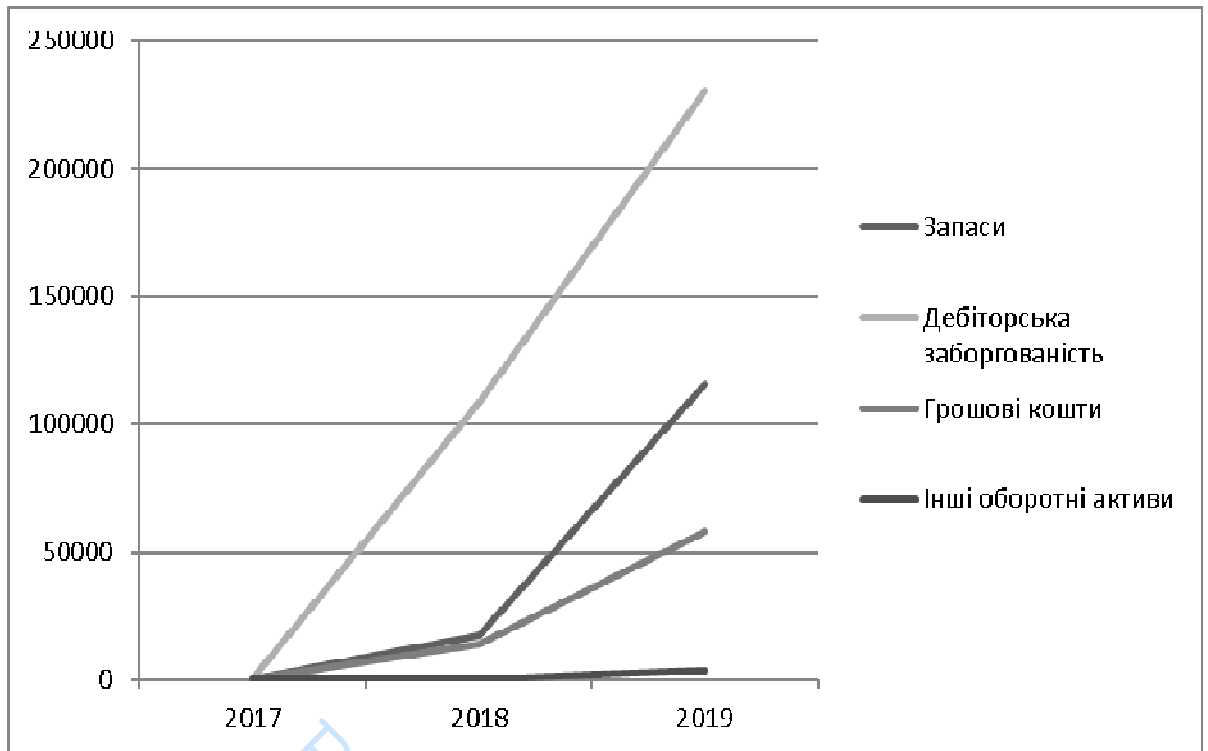


Рис. 2.2. Динаміка оборотних активів ТОВ «Авіакомпанія SKYUP», тис. грн

Таблиця 2.10

Показники ефективності використання оборотних засобів

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Коефіцієнт оборотності	3,05	0,12	0,64	-2,93	0,52	3,9	533,3
Тривалість обороту, днів	119,0	2936,0	568,0	2817,0	-2368	2467,2	19,3
Коефіцієнт завантаження	0,33	8,04	1,56	7,71	-6,48	2436,4	19,4

Скоріш за все це пов'язано з тим, що компанія почала активну діяльність і не всі планові показники реалізувалися на практиці. Проте, як бачимо, вже у наступному році ситуація покращилась.

Для того, щоб охарактеризувати майновий стан ТОВ «Авіакомпанія SKYUP», розглянемо показники майнового стану підприємства за три роки (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

## Показники майнового стану ТОВ «Авіакомпанія SKYUP», тис. грн

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1. Вартість всього майна тис.грн	407,0	153806,0	487166,0	153399,0	333360,0	37790,0	316,7
2. Вартість власних коштів підприємства тис.грн	213,0	1456,0	1165	1243,0	-291,0	683,5	80,0
3. Вартість власних оборотних коштів тис.грн	63,0	-12991,0	-52955	-13054,0	-65946,0	20621	407,6
4. Коефіцієнт зносу, од	0,38	0,22	0,15	-0,16	-0,07	57,9	68,2
5. Коефіцієнт придатності, од.	0,62	0,78	0,85	0,16	0,07	125,8	109,0

Аналізуючи дані, наведені в табл. 2.11, бачимо, що вартість всього майна компанії стрімко зростає з кожним роком, що, звичайно, є позитивною тенденцією. Проте, якщо говорити про вартість власних коштів підприємства, то картина неоднозначна, адже у 2018 році цей показник зростає відносно попереднього року, проте у 2019 йде на спад.

Вартість же власних оборотних коштів компанії з кожним роком зменшується, зокрема з 2018 року значення стають від'ємними, що вказує на зростання заборгованості підприємства. Щодо коефіцієнтів зносу та придатності, то вони показують позитивну динаміку, що говорить про задовільний стан основних засобів на підприємстві.

Далі, проаналізуємо фінансову стійкість ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» на основі розрахунку показників, наведених у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

## Показники фінансової стійкості ТОВ «Авіакомпанія SKYUP»

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення,		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1. Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів	0,91	104,6	417,17	103,72	312,54	11498	399
2. Коефіцієнт автономії	0,52	0,009	0,002	-0,511	-0,007	2	22
3. Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,29	-8,92	-45,45	-9,21	-36,53	-3076	510
4. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,48	0,99	0,99	0,51	0,0	206	100
5. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,0	0,0	0,95	0,0	0,95	-	-
6. Коефіцієнт фінансового левереджу	0,0	0,0	21,76	0,0	21,76	-	-
7. Показник заборгованості кредиторам	0,03	0,14	0,1	0,11	-0,04	467	71

Отже, з табл. 2.12 бачимо, що найкраще значення коефіцієнта співвідношення позичених і власних коштів припадає на початок основної діяльності компанії (2017 рік). Потім значення різко зростає, що свідчить про значне перевищення суми власних коштів сумою зобов'язань, іншими словами, компанія має величезні борги. Аналогічна ситуація притаманна і коефіцієнтові автономії, що вказує на збільшення залежності компанії від позичальників коштів. Позитивне значення коефіцієнта маневреності власних коштів у 2017 році свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. Від'ємне ж значення, яке з'являється у наступних роках свідчить про те, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому

для фінансування оборотних активів потрібно звертатися до позичкових джерел. Все це свідчить про зниження фінансової стійкості підприємства.

Така ж ситуація повторюється і з коефіцієнтом концентрації залученого капіталу. На початку діяльності значення хоч і було близьке до межі ( $<0,5$ ), проте все ж не перетинало її, як це сталося у 2018 та 2019 роках. Наближення значення коефіцієнта до одиниці свідчить про те, що сума боргів компанії майже дорівнює сумі активів, що сигналізує про ризик банкрутства. За перші два рока значення коефіцієнтів довгострокового залучення коштів та фінансового левереджу дорівнюють нулю. Це спричинено відсутністю довгостроково залучених коштів. Таким чином оцінити ці показники можна тільки за даними 2019 року. Отже, у 2019 році частка позикових коштів при фінансуванні капітальних вкладень склала 0,95, тобто 95% капітальних вкладень фінансувалися за рахунок позик. При цьому показник заборгованості кредиторам характеризується доволі низькими значеннями, а отже сума кредиторської заборгованості становить незначну частину від загальної суми активів підприємства. Для наочності динаміку деяких показників, розрахованих у даному розділі наведено на рис. 2.3.

Далі проаналізуємо ліквідність та платоспроможність ТОВ «Авіакомпанія SKYUP», спираючись на показники, наведені у таблиці 2.13

З таблиці 2.13 бачимо, що коефіцієнт абсолютної ліквідності найвищим був у 2017 році, потім пішов на спад, і у 2019 знову збільшився, хоч і не досягнув попереднього рівня. Це свідчить про те, що компанія не здатна швидко перетворити активи у грошові кошти. Проміжний коефіцієнт покриття балансу показує платоспроможність підприємства на період документообігу (до 7 днів). У нашому випадку він також найвищим був у 2017 році, а далі пішов на спад. Коефіцієнт покриття балансу аналогічно до попередніх показників характеризується дуже низьким рівнем, що свідчить не на користь підприємства.



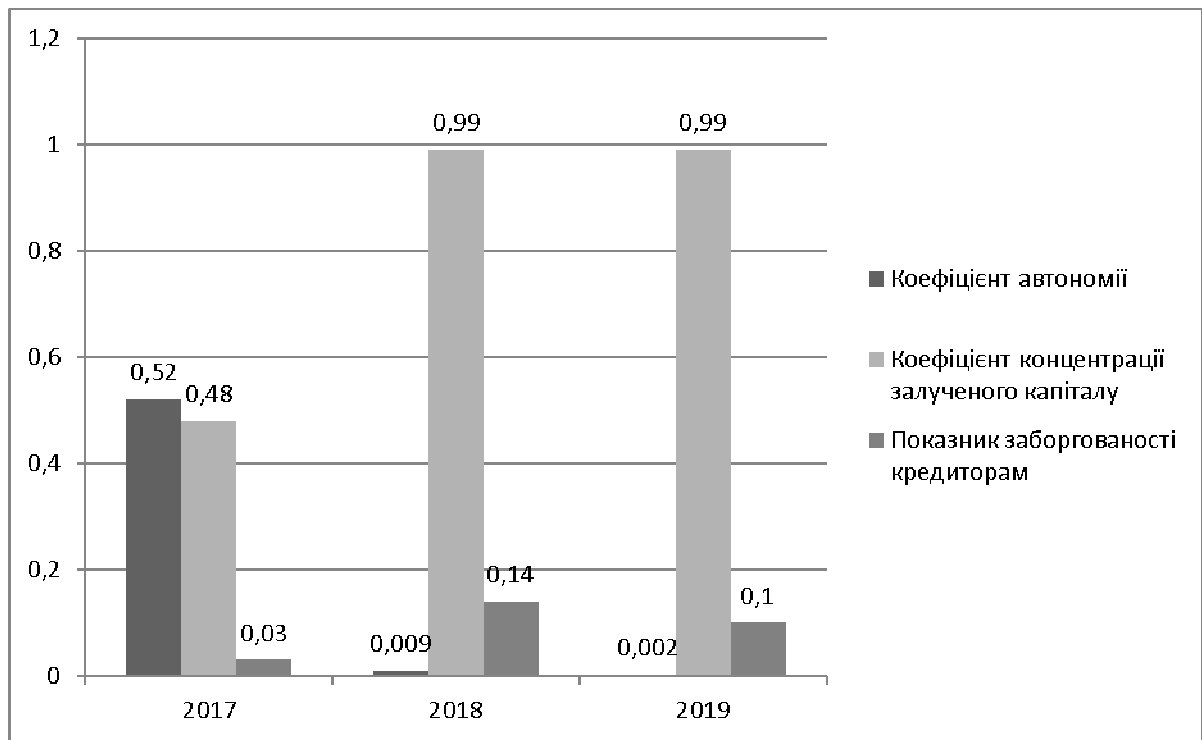


Рис. 2.3 Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Авіакомпанія SKYUP»

Таблиця 2.13

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Авіакомпанія SKYUP»

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення,		Відносне відхилення, %	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможність)	0,23	0,09	0,13	-0,14	0,04	39,0	144,0
2. Проміжний коефіцієнт покриття балансу	1,09	0,8	0,62	-0,29	-0,18	73,0	78,0
3. Коефіцієнт покриття балансу	1,3	0,91	0,89	-0,39	-0,02	70,0	98,0
4. Частка оборотних коштів у активах	0,63	0,9	0,84	0,27	-0,06	143,0	93,0
5. Частка запасів у поточних активах	0,0	0,12	0,28	0,12	0,16	-	233,0
6. Частка власних оборотних коштів у запасах	-	-0,75	-0,46	-	0,29	-	61,0

Частка оборотних коштів у активах показує рівень ділової активності підприємства і має з часом зростати, як це і відбувається між 2017 та 2018

роками, проте у 2019 році вона, хоч і не дуже різко, проте пішла на спад. Частка ж запасів у поточних активах стабільно зростає протягом трьох років. А от частка власних оборотних коштів у запасах, хоч і зростає, але знову свідчить про значну заборгованість компанії (розрахувати цей показник за 2017 рік неможливо, у зв'язку з відсутністю необхідних даних у звітності підприємства).

Далі, досліджуємо показники ділової активності ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» за період з 2017 по 2019 роки (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

## Показники ділової активності ТОВ «Авіакомпанія SKYUP»

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн. п.		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1. Загальна оборотність капіталу	5,64	8,79	10,44	3,15	1,65	156,0	119,0
2. Оборотність запасів	-	78,26	43,97	-	-34,29	-	56,0
3. Оборотність дебіторської заборгованості	13,75	12,5	22,06	-1,25	9,56	91,0	176,0
4. Середній строк обороту дебіторської заборгованості, дн	26,17	28,8	16,32	2,63	-12,48	110,0	57,0
5. Оборотність кредиторської заборгованості	208,81	61,77	104,53	-147,04	42,76	30,0	169,0
6. Середній строк обороту кредиторської заборгованості, дн	1,72	5,83	3,44	4,11	-2,39	339,0	59,0
7. Фондовіддача необоротних активів	15,31	264,3	74,42	248,99	-189,88	1726,0	28,0
8. Оборотність власного капіталу	10,78	929,03	4365,52	918,25	3436,49	8618,0	470,0

Показник загальної оборотності капіталу свідчить про кількість товарів та послуг було продано на кожну гривню залучених від власників коштів. Як бачимо, протягом досліджуваного періоду значення показника зростає, що

вказує на постійну оптимізацію роботи компанії. Розрахувати оборотність готової продукції у нашому випадку виявилось неможливим, оскільки компанія надає транспортні послуги, і у фінансовій звітності дані про готову продукцію відсутні. У зв'язку з початком діяльності підприємства у 2017 році, за цей рік дані про запаси відсутні. Наступні ж роки характеризуються високою оборотністю запасів, що свідчить про безперебійність діяльності організації.

Оборотність дебіторської заборгованості показує скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед компанією. Як правило, зростання цього показника має позитивний ефект на роботу компанії. З табл. 2.6 бачимо, що оборотність дебіторської заборгованості ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» дещо зменшилась у 2018 році, проте значно зросла у 2019. Середній строк обороту дебіторської заборгованості показує як довго дебітори погашають свої рахунки. Звичайно ж для компанії краще, щоб цей строк був якомога меншим. Аналогічно до попереднього показника, строк обороту дебіторської заборгованості дещо погіршується у 2018 році, проте значно покращується у 2019. Як бачимо, оборотність кредиторської заборгованості та середній строк обороту кредиторської заборгованості характеризуються аналогічною динамікою, а саме спад у 2018 році та підйом у 2019.

Фондовіддача необоротних коштів показує скільки було надано коштів на кожну гривню фінансових ресурсів, вкладених в основні засоби підприємства. На відміну від оборотності заборгованостей фондовіддача у 2018 році зростає, порівняно з 2017, і знову йде на спад у 2019.

Оборотність власного капіталу показує скільки послуг було надано на кожну гривню залучених від власників коштів. Тобто зростання показника свідчить про активізацію підприємницької діяльності та зростання обсягів продажу. Для наочності динаміку деяких показників наведено на рис. 2.4.

Оскільки ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» відносно нещодавно розпочала свою діяльність, вона не є дуже прибутковою. У зв'язку з низьким рівнем прибутків та високим рівнем витрат рентабельність компанії дуже низька (табл 2.15).

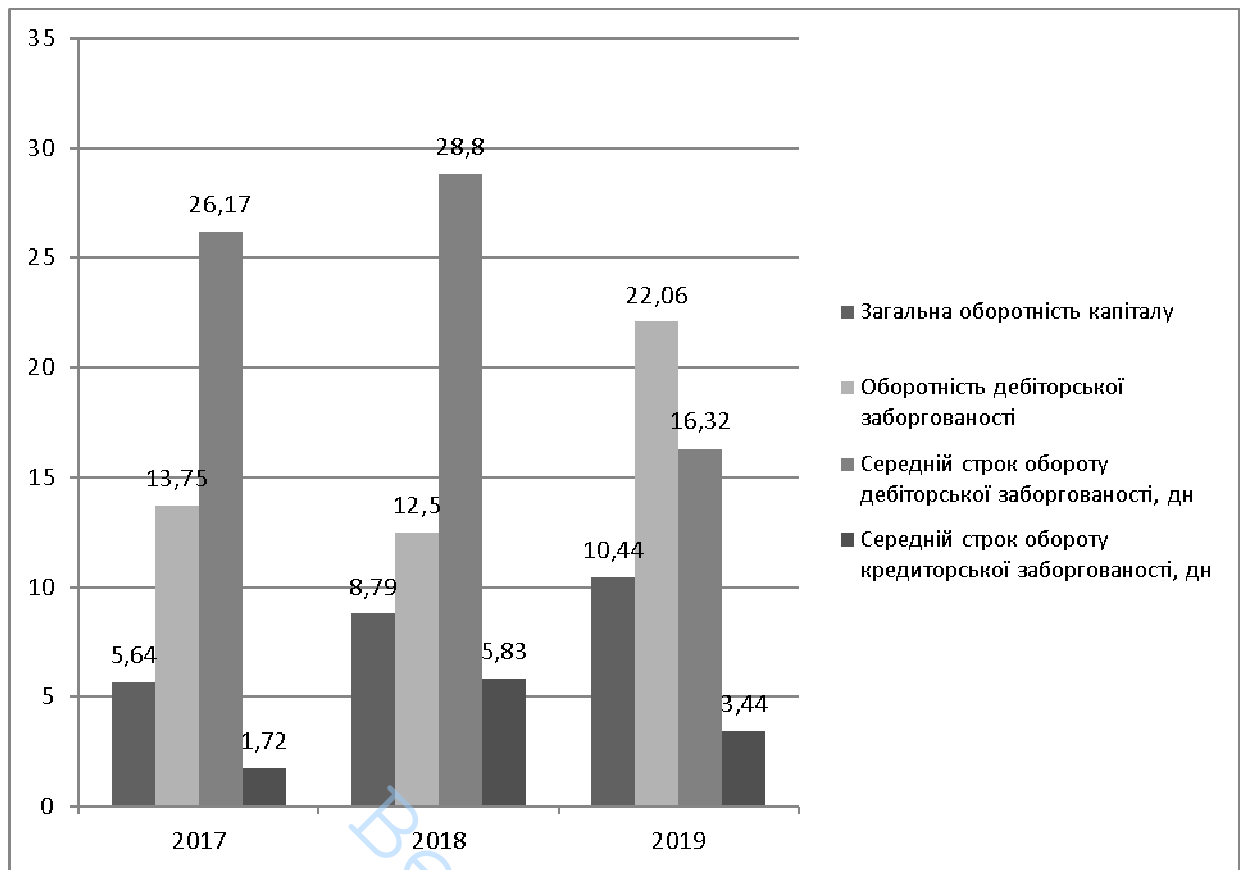


Рис. 2.3 Динаміка показників ділової активності ТОВ «Авіакомпанія SKYUP»

Таблиця 2.15

Показники прибутковості ТОВ «Авіакомпанія SKYUP», %

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення, 5		Відносне відхилення, %	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
1. Рентабельність продаж	5,44	5,27	2,52	-0,17	-2,75	97,0	48,0
2. Рентабельність операційної діяльності	5,76	5,57	2,55	-0,19	-3,02	97,0	46,0
3. Рентабельність діяльності до оподаткування	5,76	5,57	2,39	-0,19	-3,18	97,0	43,0
4. Рентабельність капіталу	30,72	46,36	24,69	15,64	-21,67	151,0	53,0

Головним чином це стосується рентабельності продаж, операційної діяльності та діяльності до оподаткування. Рівень цих показників коливається в межах 5-6 % у 2017-2018 р.р. та різко знижується у 2019 році (рис.2.4). Щодо рентабельності капіталу, тут ситуація набагато краща, адже за всі три роки показник не опускався нижче 20 %, що свідчить про ефективне використання капіталу на підприємстві.

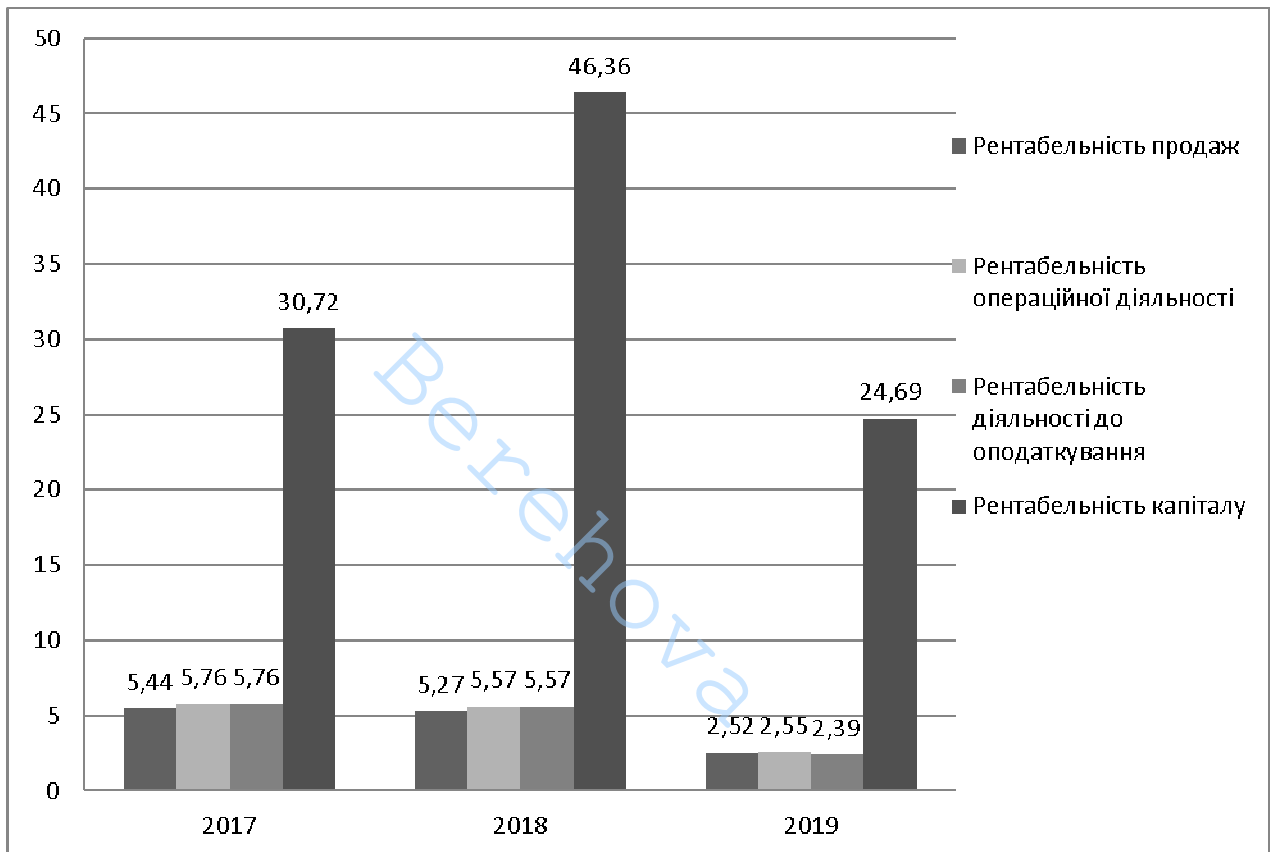


Рис.2.4 Динаміка рентабельності ТОВ «Авіакомпанія SKYUP», %

Розглянемо дані про рух трудових ресурсів ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» за період з 2017 по 2019 роки (табл. 2.16). З табл. 2.16 бачимо, що у 2017 році було прийнято 17 працівників і компанія розпочала свою економічну діяльність нарощуючи кількість персоналу в наступні роки.

Якісний склад трудових ресурсів за статтю у 2019 році виглядає так: чоловіків – 267 або 40 % (у 2018 р. – 115 або 45 %, у 2017 р. – 10 або 60 %), жінок – 402 або 60 % (у 2018 р. – 141 або 55 %, у 2017 р. – 7 або 40 %). Таким

чином, бачимо, що співвідношення чоловіків і жінок серед працівників ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» за три роки повністю змінилося, якщо у 2017 переважали чоловіки, то у 2019 більшу частку працівників становили жінки.

Таблиця 2. 16

## Рух трудових ресурсів ТОВ «Авіакомпанія SKYUP»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, ос		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Кількість прийнятих, ос.	17	244	437	227	193	1435,3	179,1%
Кількість звільнених, ос.	0	5	24	5	19	-	480%
Середньооблікова чисельність, ос.	17	256	669	239	430	1505,9%	261,3%

Крім того, на підприємстві станом на 2019 рік працює 32 працівники, які мають інвалідність. Також на базі учбового центру ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» у 2019 році пройшли навчання 115 працівників ( з них 6 пілотів, 82 бортпровідники та 27 других пілотів), у 2018 році – 53 (3 пілоти, 40 бортпровідники та 10 других пілотів), у 2017 році – 30 (2 пілоти, 21 бортпровідник та 7 других пілотів).

Розрахуємо продуктивність праці на досліджуваному підприємстві за останні три роки. Для цього скористаємось даними з табл. 2.17.

Таблиця 2. 17

## Структура спискової чисельності працюючих

Персонал	Роки			Абсолютне відхилення, осіб		Відносне відхилення, %	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Управлінський, осіб	6	62	213	56	151	1033	344
Промислово-виробничий, осіб	11	194	456	183	262	1764	235
Загальна (спискова) чисельність, осіб	17	256	669	239	413	1506	261

Для розрахунку використаємо класичну формулу визначення продуктивності праці за обсягом доходів на одного працівника (табл. 2.18).

Таблиця 2. 18

Розрахунок продуктивності праці для ТОВ «Авіакомпанія SKYUP», тис.грн/ос.

Рік	Розрахунок	Значення, тис.грн/ос.
2017	785,0 : 17	46,2
2018	17324,0: 256	67,7
2019	261751,0: 669	391,3

Таким чином, бачимо, що продуктивність одного працівника у 2017 році складала 46,2 тис. грн в рік, у 2018 році вона збільшилась до 67,7 тис. грн, у 2019 знову зросла до 391,3 тис. грн, перевищивши при цьому суму попередніх значень. Графічне відображення зміни продуктивності праці на досліджуваному підприємстві наведено на рис. 2.5.

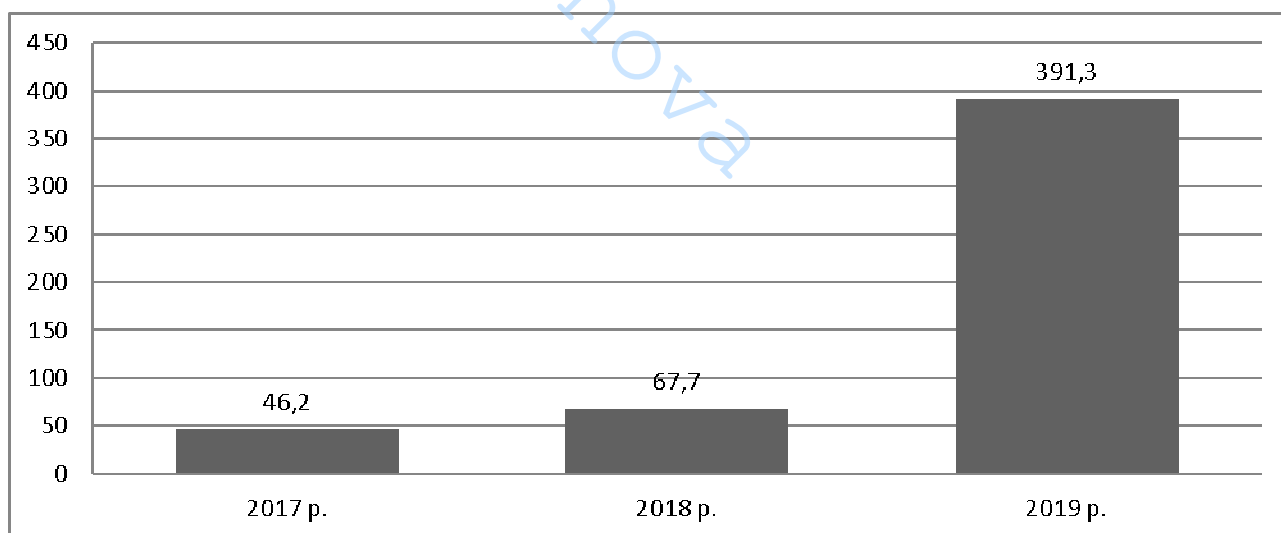


Рис. 2.5 Зміна продуктивності праці на ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» за 2017-2019 рр. тис.грн/ос.

Зростання продуктивності праці персоналу ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» у першу чергу пов'язане з тим, що підприємство дуже відповідально та ретельно ставиться до процесу підбору та навчання кадрів. Керівництво

компанії розробило та застосовує ефективну програму підготовки та підвищення кваліфікації працівників, що не тільки забезпечує фірму професіоналами, а також підвищує лояльність та відданість працівників фірмі.

Не менш важливим аспектом діяльності компанії є витрати на оплату праці. Фонд оплати праці у 2017 році становив 302 тис. грн. У 2018 ФОП збільшився відносно попереднього року у 6 разів і склав 18349 тис. грн. У 2019 р. ФОП збільшився на 15 % і склав 21077 тис. грн, графічно це відображено на рис. 2.6

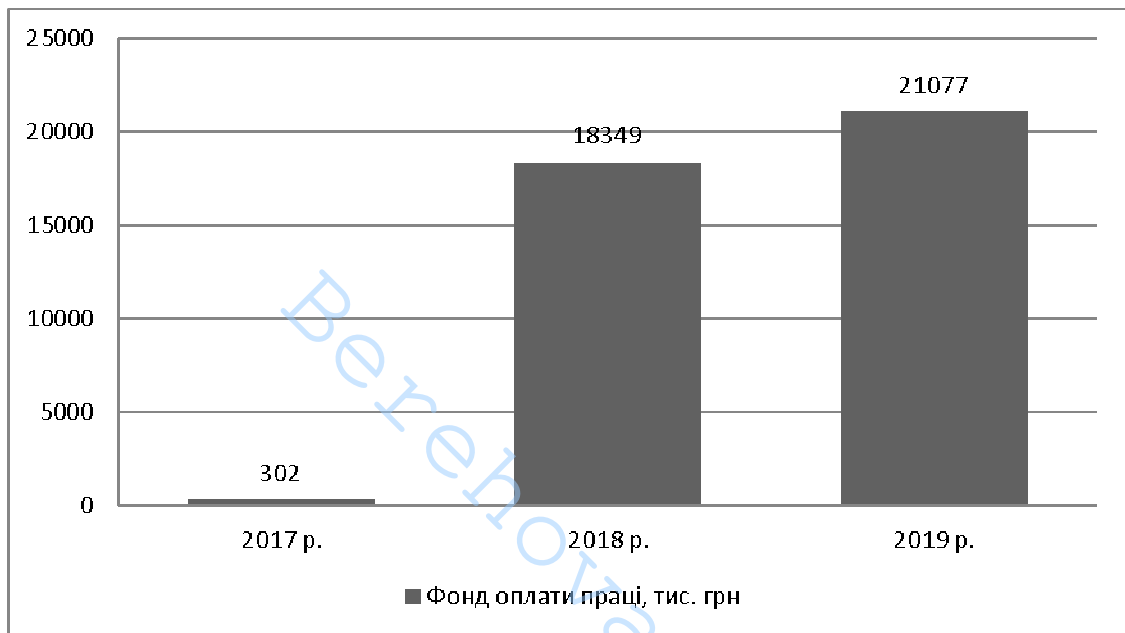


Рис. 2.6 Динаміка фонду оплати праці ТОВ «Авіакомпанія SKYUP», тис.грн.

Отже, як бачимо з рис.2.6, фонд оплати праці ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» протягом трьох років постійно зростає, що є цілком логічним, адже кількість працівників також зростає. Загалом, підприємство забезпечує свій персонал гідним рівнем заробітної плати, відповідно до здібностей та успішності працівників. Крім того, за рахунок постійного навчання кадрів, компанія підвищує свою конкурентоспроможність як роботодавець, адже можливість кар'єрного зростання приваблює чимало кандидатів.

Підсумовуючи всі наведені вище дані та розрахунки, можна додати, що з точки зору ефективності та якості трудових ресурсів, ТОВ «Авіакомпанія



SKYUP» є достатньо успішною, незважаючи на те, що діє на ринку всього три роки.

### 2.3. Аналіз конкурентоспроможності транспортних послуг авіапідприємства

З метою визначення конкурентного становища авіакомпанії SkyUp було проведено SWOT-аналіз, результати якого наведено у табл 19 2.9.

Таблиця 2.19

SWOT-аналіз ТОВ «Авіакомпанія SKYUP»

Середовище	Стратегічний актив	Стратегічний пасив
Внутрішнє	<ul style="list-style-type: none"> <li>• низка вартість перельотів;</li> <li>• наявність сторінок у соціальних мережах;</li> <li>• висока якість обслуговування</li> <li>• широка географія польотів</li> <li>• зручний та зрозумілий інтерфейс на сайті</li> <li>• власна система підготовки персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нестача персоналу в регіональних хабах</li> <li>• низький рівень доходів</li> <li>• висока вартість обслуговування повітряних суден</li> <li>• низька впізнаваність бренду</li> <li>• періодичні затримки рейсів</li> </ul>
Зовнішнє	<ul style="list-style-type: none"> <li>• співпраця з потужним туроператором Join UP!</li> <li>• здійснення ряду нерегулярних рейсів для повернення українців з-за кордону під час карантину</li> <li>• можливість купівлі повітряних суден на умовах лізингу</li> <li>• активне використання онлайн-технологій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• високий рівень конкуренції</li> <li>• наявність альтернативних видів транспорту на короткі дистанції</li> <li>• скасування великої кількості рейсів у зв'язку із введенням карантину</li> <li>• зниження рівня доходів більшої частини населення</li> </ul>

Як бачимо з табл. 2.19, ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» має немало сильних сторін та можливостей. Зокрема, активне використання соціальних мереж є важливим маркетинговим інструментом, що дозволяє підвищити впізнаваність бренду та знайти нових клієнтів. Крім того, через соцмережі компанія знайомить споживачів з персоналом через імпровізовані інтерв'ю, що також

позитивно впливає на імідж організації та сприяє її популяризації. Невисока вартість квитків робить перельоти більш доступними для населення, а отже приваблює більш широку клієнтську аудиторію. Високі стандарти якості обслуговування також позитивно впливають на імідж компанії, адже задоволені пасажери не тільки повторно скористаються послугами, а й скоріш за все порекомендують перевізника знайомим. Наявність власної системи підготовки персоналу дає змогу отримати висококваліфікованих працівників, зацікавлених у розвитку компанії.

Зважаючи на непросту ситуацію, що склалася у зв'язку з поширенням вірусу COVID-19, зовнішнє середовище зазнає значних змін і всі компанії мають якомога швидше до них пристосуватися. У випадку авіакомпаній, одним із способів отримати користь із цієї ситуації є здійснення спеціальних рейсів для повернення громадян, які перебували закордоном під час оголошення карантину. Таким чином, компанія підтримує свою репутацію.

Серед слабких сторін варто виділити низьку впізнаваність бренду, адже компанія відносно нещодавно почала свою діяльність, і ще не встигла як слід себе зарекомендувати. Проте ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» все ж розширює свою діяльність, і, внаслідок збільшення кількості рейсів зі Львова, Харкова та Одеси, виникає потреба у персоналі у цих містах.

Аналіз чинників забезпечення конкурентоспроможності з мікро та макросередовища зробимо за допомогою бальної оцінки впливу кожного фактору на підприємство та розрахунку індексу стійкості до дії чинників зовнішнього середовища. Порівнюючи значення досліджуваного підприємства з конкурентами – зможемо з'ясувати наявність конкурентних переваг авіакомпанії у кризових умовах в порівнянні з її конкурентами (табл 2.20-2.21).

Індекс стійкості:

$$I_c = \frac{\text{питома вага} \cdot \text{бальна оцінка впливу кожного з чинника}}{\text{максимальна кількість балів з урахуванням питомої ваги}} \quad (2.1)$$

Розрахунок індексу стійкості до впливу макросередовища на конкурентоспроможність по формулі (2.1) має оптимальне значення 1. На досліджуваному підприємстві він становить:

Таблиця 2.20

## Аналіз макросередовища ТОВ «Авіакомпанія SKYUP»

Чинники макросередовища	Питома вага, од	оцінка в балах		
		підприємство	Конкурент №1	Конкурент №2
1.Стан економіки та ринку	0,15	6	6	6
2.Діяльність уряду	0,15	4	4	4
3.Структурні тенденції	0,05	5	5	5
4.Науково-технічні тенденції	0,2	6	5	3
5.Природно-екологічна складова	0,05	7	6	5
6.Тенденції ресурсного забезпечення	0,2	8	7	5
7.Демографічні тенденція	0,05	6	6	6
8.Соціально-культурна складова	0,05	5	5	5
9.Несподіванки стратегічного характеру	0,05	8	7	6
10.Міжнародне оточення	0,05	8	6	5

$I_c = 0,625$  од.– цей індекс показує стійкість до дії чинників макросередовища, його оптимальне значення дорівнює 1.

Індекс стійкості до дії чинників макросередовища для конкурента №1:

$I_{c1} = 0,565$  од.

Індекс стійкості до дії чинників макросередовища для конкурента №2:

$I_{c2} = 0,47$  од.

Загальний індекс стійкості до дії чинників мікросередовища на підприємстві складає:

$I_c = 0,915$

Загальний індекс конкурентної стійкості до дії чинників мікросередовища для конкурента №1:

$$Ic1 = 0,69$$

Загальний індекс стійкості до дії чинників мікросередовища для конкурента №2:

$$Ic2 = 0,585$$

Таблиця 2.21

## Аналіз мікросередовища ТОВ «Авіакомпанія SKYUP»

Чинники	Питома вага	Оцінка в балах		
		підприємство	Конкурент №1	Конкурент №2
1.споживачі	0,3	8	6	5
2.конкуренти	0,45	9	6	5
3.постачальники	0,3	7	6	5
4.діяльність уряду	0,15	4	4	4

Отримані значення занесемо в табл 2.22.

Таблиця 2.22

## Аналіз конкурентного статусу ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» за критерієм стійкості до впливу чинників середовища

Чинники	Еталонне значення	Оцінка індексу стійкості		
		підприємство	Конкурент №1	Конкурент №2
Мікросередовища	1	0,625	0,565	0,47
Макросередовища	1	0,915	0,585	0,585
Конкурентний статус	0,3	1	2	3

Отже, ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» має стійкіші показники до мікро- та макровпливів конкурентного ринку, що підтверджується і здатністю забезпечувати функціонування та прибуток в умовах пандемії і супутніх економічних загроз.

Рівень конкурентоспроможності транспортних послуг залежить від багатьох чинників – це якість послуг та її ціна, рівень обслуговування споживачів, думка споживачів щодо послуг та компанії-перевізника та ін.

Для визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності можна використати наочну модель, яка являється умовним образ об'єкта (системи), що характеризується комплексом елементів, певним чином взаємозалежних і відображаючи функціонування і розвиток даного об'єкта (системи).

Для визначення конкурентоспроможності ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» застосуємо модель у вигляді многокутників конкурентоспроможності та математичному визначенні її рівня.

Було проведено оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» в порівнянні з основним конкурентом на ринку лоукостерів авіакомпанією Azur Air..

Оцінка конкурентоспроможності транспортних послуг проводилася разом з експертами, в особі яких виступали провідні авіаційні спеціалісти і споживачі. Визначимо основні параметри конкурентоспроможності транспортних послуг. У даному випадку оцінка проводиться по таких параметрах:

- якість;
- ціна;
- безпека;
- швидкість обслуговування;
- умови перевезення;

Параметри оцінимо, використовуючи метод експертних оцінок. Шкала оцінок має такий вид: 0 – відсутність параметра; 1 – незадовільно; 2 – задовільно; 3 – добре; 4 – дуже добре; 5 – відмінно.

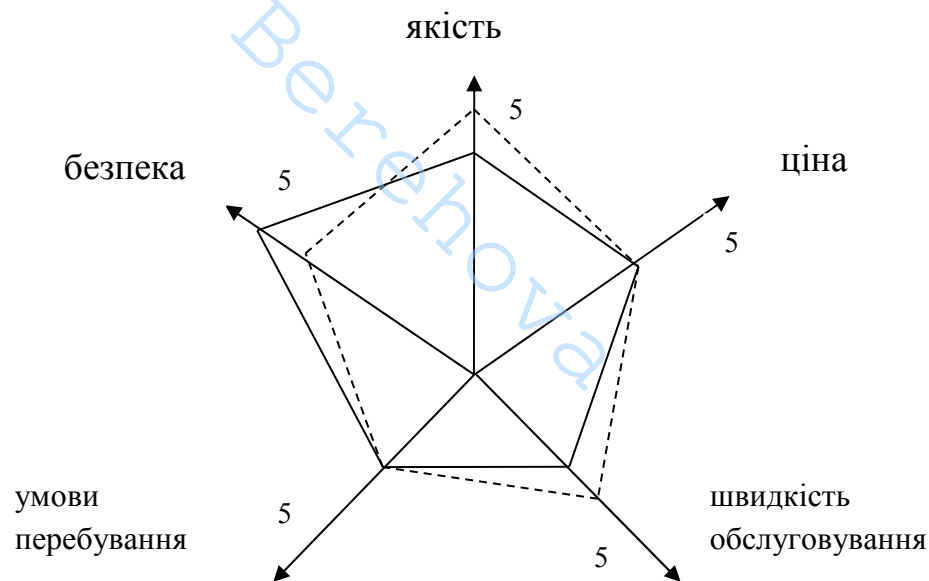
Результати оцінки експертів у зведеному виді наведені в таблиці 2.22.

Оцінка можливостей підприємств дозволяє побудувати многокутники конкурентоспроможності.

Зведені результати оцінки конкурентоспроможності транспортних послуг

Показник	Оцінка в балах	
	Авіакомпанія SKYUP	Авіакомпанія Azur Air
Якість послуг	4	5
Ціна	4	4
Швидкість обслуговування	3	4
Умови перебування	3	3
Безпека	5	4
Середній бал	3,8	4

Для проведення порівняльного аналізу рівня конкурентоспроможності транспортних послуг по п'яти факторах побудували багатокутники конкурентоспроможності (рис 2.7).



де — Авіакомпанія SKYUP; ---- Авіакомпанія Azur Air

Рис. 2.7 Многокутник конкурентоспроможності транспортних послуг авіакомпаній України

Проведений аналіз показав, що в не зважаючи на різницю в обсягах перевезень майже в 6 разів, Авіакомпанія SKYUP втрачає конкурентні переваги в областях якості обслуговування пасажирів та швидкості роботи. Основною

причиною є запровадження плати за реєстрацію та розширення переліку платиних послуг.

Інтегральним показником конкурентоспроможності є площа кожного многокутника, яка розраховується як сума трьохкутників, що знаходяться між векторами.

Для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності транспортних послуг ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» порівняємо площу його многокутника з площею максимально можливого многокутника.

Площа многокутника розраховується множенням половини значень показників, які відображені на сусідніх векторах та синуса куту між ними. На малюнку кути між векторами рівні та складають  $72^\circ$ .

$$\sin 72^\circ = 0,95$$

Розрахуємо площу максимально можливого многокутника.

$$S_{\max} = 5 \left( \frac{1}{2} * 5 * 5 * 0,95 \right) = 59,5 \text{ од.}$$

Знайдемо площу многокутника ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» та ТОВ «Авіакомпанія Azur Air», а також порівняємо отримані оцінки з еталонним значенням (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності транспортних послуг  
авіакомпаній за площею многокутника

Показник	Оцінки	
	Авіакомпанія SKYUP	Авіакомпанія Azur Air
Якість послуг* ((S <sub>Δ1</sub> ), од.	7,6	9,5
Ціна*((S <sub>Δ2</sub> ), од.	5,7	7,6
Швидкість обслуговування*((S <sub>Δ3</sub> ), од.	4,275	5,7
Умови перебування*((S <sub>Δ4</sub> ), од.	7,125	5,7
Безпека *((S <sub>Δ5</sub> ), од.	9,5	9,5
Площа моноготника (S <sub>мн</sub> ),од.	34,2	38
Рівень конкрунтоспроможності (K <sub>конк</sub> ),%.	57,47	63,87
Еталонне значення рівня конкурентоспроможності (K <sub>конк ет</sub> ), од.	59,5	59,5

За результатами розрахунків площа максимально можливого многокутника складає 59,5 од., площа многокутника ТОВ «Авіакомпанія SKYUP»- 34,2 од. (57,47 %). Площа многокутників ТОВ «Авіакомпанія Azur Air» складає 38 од. (63,87 %). Отримані дані свідчать про недостатньо високий рівень конкурентоспроможності послуг ТОВ «Авіакомпанія SKYUP». На підставі наведеної моделі та показників діяльності авіакомпанії необхідно розглянути заходи щодо підвищення конкурентоспроможності транспортних послуг цього підприємства з використанням наявних конкурентних переваг та масштабів перевезень.

### **Висновки до другого розділу**

1. Другий розділ даної кваліфікаційної роботи присвячено аналізу господарської діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Авіакомпанія СКАЙАП». ТОВ «Авіакомпанія СКАЙАП» - це національний український авіаперевізник, лоукост, що розпочав польоти 21 травня 2017 року. Тобто, компанія доволі молода, проте має дуже амбіційні плани щодо майбутнього розвитку. Зокрема, планується щороку поповнювати флот повітряних суден, і таким чином, нарощувати економічну потужність підприємства та його потенціал. За три роки діяльності авіакомпанія зуміла створити гідне довіри ім'я, внаслідок надання якісних послуг.

2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Авіакомпанія СКАЙАП» показав, що підприємство характеризується дуже гарним станом основних засобів, що частково зумовлено тим, що компанія діє на ринку всього три роки. Проте показники ефективності використання основних засобів не такі позитивні і свідчать про непропорційність зростання обсягів виробництва та вартості основних засобів. Крім того, компанія характеризується дуже низькою оборотністю коштів, що вказує на неефективне управління оборотними коштами. Також, аналіз автономії підприємства



показав, що існує значна залежність компанії від залучених коштів, що може нести в собі ризики банкрутства у разі кризи.

Значний об'єм залучених коштів, звичайно, є негативним показником для стабільності та стійкості компанії, проте для перших років діяльності в авіаційній галузі це є нормальним та достатньо поширеним явищем, адже такі необхідні для діяльності елементи, як повітряні судна, пальне, технічне обслуговування тощо є дуже капіталомісткими.

3. ТОВ «Авіакомпанія СКАЙАП» має немало сильних сторін та можливостей. Зокрема, активне використання соціальних мереж є важливим маркетинговим інструментом, що дозволяє підвищити впізнаваність бренду та знайти нових клієнтів. Невисока вартість квитків робить перельоти більш доступними для населення, а отже приваблює більш широку клієнтську аудиторію. Наявність власної системи підготовки персоналу дає змогу отримати висококваліфікованих працівників, зацікавлених у розвитку компанії.

Зважаючи на непросту ситуацію, що склалася у зв'язку з поширенням вірусу COVID-19, зовнішнє середовище зазнає значних змін і всі компанії мають якомога швидше до них пристосуватися. У випадку авіакомпаній, одним із способів отримати користь із цієї ситуації є здійснення спеціальних рейсів для повернення громадян, які перебували закордоном під час оголошення карантину. Таким чином, компанія підтримує свою репутацію. Серед слабких сторін варто виділити низьку впізнаваність бренду, адже компанія відносно нещодавно почала свою діяльність, і ще не встигла як слід себе зарекомендувати. Проте ТОВ «Авіакомпанія СКАЙАП» все ж розширює свою діяльність, і, внаслідок збільшення кількості рейсів зі Львова, Харкова та Одеси, виникає потреба у персоналі у цих містах.

4. ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» має стійкіші показники до мікро- та макровпливів конкурентного ринку, що підтверджується і здатністю забезпечувати функціонування та прибуток в умовах пандемії і супутніх економічних загроз.

5. Проведений аналіз за графічним методом оцінювання конкурентоспроможності показав, що, в не зважаючи на різницю в обсягах перевезень майже в 6 разів, ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» втрачає конкурентні переваги в областях якості обслуговування пасажирів та швидкості роботи в порівнянні із авіакомпанією Azur Air. Основною причиною є запровадження плати за реєстрацію та розширення переліку платиних послуг. Отримані дані свідчать про недостатньо високий рівень конкурентоспроможності послуг ТОВ «Авіакомпанія SKYUP». На підставі наведеної моделі та показників діяльності авіакомпенії необхідно розглянути заходи щодо підвищення конкурентоспроможності транспортних послуг цього підприємства з використанням наявних конкурентних переваг та масштабів перевезень.

Berehova

**РОЗДІЛ 3**  
**ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ ТОВ**  
**«АВІАКОМПАНІЯ SKYUP»**

**3.1. Обґрунтування інструментарію діагностики конкурентоспроможності транспортних послуг авіапідприємства**

Як показує світовий досвід функціонування авіаційної сфери в процесі управління конкурентоспроможністю транспортного підприємства відбувається взаємодія різних складових процесу діагностування перспектив розвитку і нарощування конкурентоспроможності його послуг(рис. 3.1).

На основі аналізу наукових джерел та міжнародного досвіду щодо оцінки конкурентоспроможності послуг підприємства пропонуємо систему якісних показників, що застосовуються в процесі управління конкурентоспроможністю авіатранспортного підприємства і обумовлено принциповими відмінностями транспортних послуг від товарів. Необхідно визначати і проводити аналіз якісних та кількісних характеристик процесу авіатранспортних перевезень і надання додаткових послуг.

Для оцінки конкурентоспроможності послуг авіатранспортного підприємства необхідне врахування комплексних показників: конкурентного потенціалу підприємства; сукупних витрат споживачів; якості транспортного обслуговування. Тому формула для оцінки конкурентоспроможності послуг авіатранспортного підприємства має вигляд:

$$K_{KCS} = \{K_{\text{пот}}, K_{\text{вит.сп.}}, K_{\text{як}}\} \quad (3.1)$$

де  $K_{ном}$  – комплексний показник конкурентного потенціалу авіатранспортного підприємства;

$K_{вум.сп.}$  – комплексний показник витрат пасажирів на здійснення поїздки;

$K_{як}$  – комплексний показник якості авіатранспортного обслуговування пасажирів.

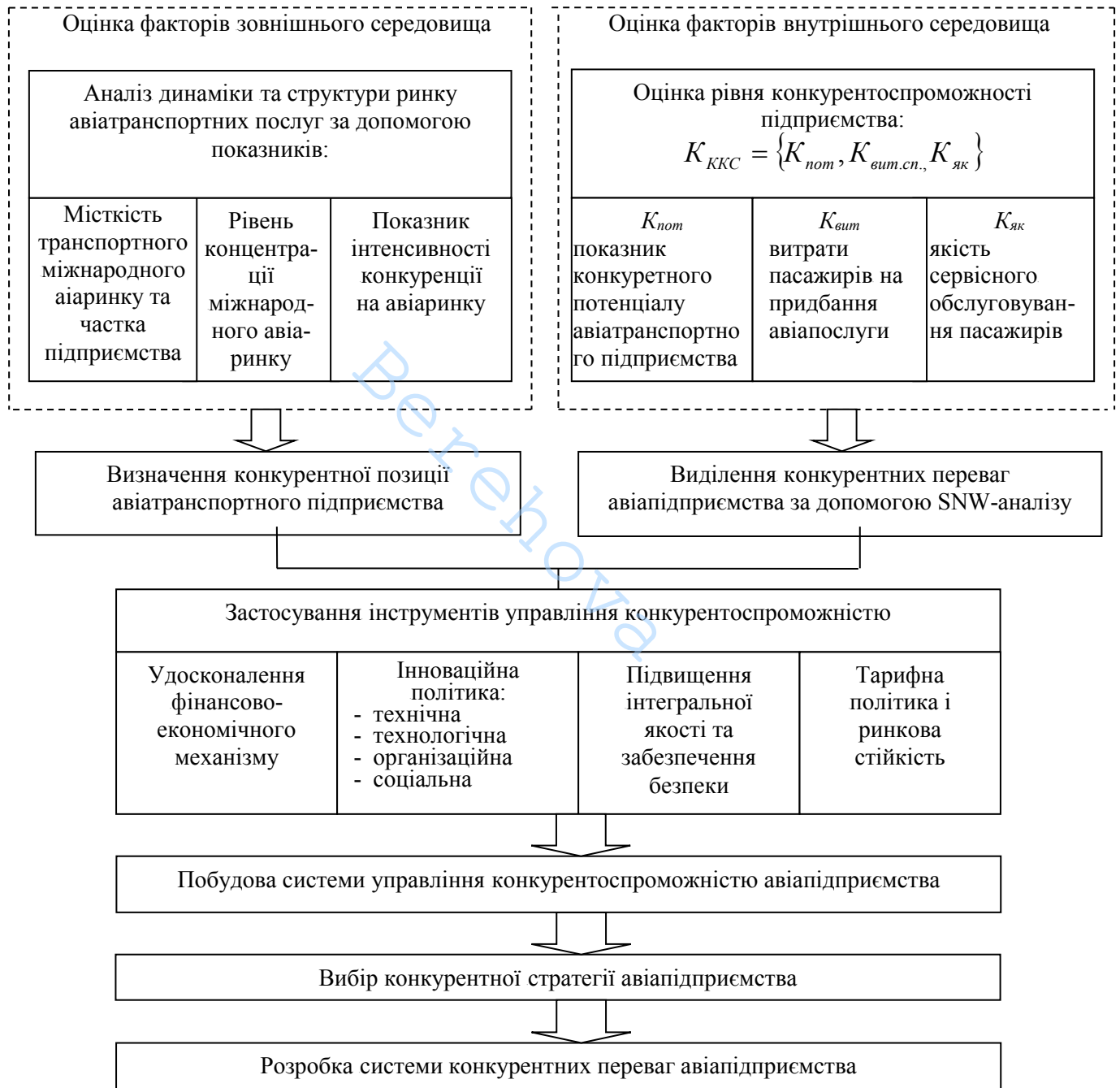


Рис. 3.1 Структурно-організаційний взаємозв'язок складових в процесі діагностування і нарощування конкурентоспроможності послуг авіапідприємства

Обґрунтовуючи показник конкурентоспроможності послуг авіатранспортного підприємства необхідно врахувати, що це комплекс можливостей і ресурсів підприємства, який забезпечує досягнення конкурентних цілей і представляє собою взаємопов'язану сукупність техніко-технологічного ( $j_t$ ), майнового ( $j_m$ ), фінансового ( $j_f$ ), ринкового ( $j_p$ ), інноваційного ( $j_i$ ), трудового ( $j_{tr}$ ) інтелектуального ( $j_i$ ), та інших видів потенційних результатів використання ресурсів і описується:

$$K_{пот} = \{j_t, j_m, j_f, j_p, j_i, j_{tr}, j_i\} \quad (3.2)$$

Комплексний показник витрат пасажирів на здійснення поїздки складається з витрат на безпосередньо придбання квитка (основна послуга) ( $B_{осн}$ ) та додаткових витрат, які можуть виникати перед поїздкою (наприклад, оформлення на рейс по прискореній процедурі) або під час неї ( $B_{дод}$ ), та може бути розрахований:

$$K_{вит.сп.} = B_{осн} + B_{дод} \quad (3.3)$$

Якість транспортного обслуговування необхідно оцінювати за допомогою комплексного показника з урахуванням споживчих оцінок пасажирів:

$$K_{я} = \sum_{i=1}^n Y_i \cdot \beta_i \quad (3.4)$$

де  $Y_i$  – усереднена бальна оцінка  $i$ -тої послуги, виставлена споживачами транспортних послуг;

$\beta_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -тої послуги.

Доведено, що всі комплексні показники щодо сприйняття пасажирами поїздки (комфорту та безпеки під час подорожі) мають значний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства і його положення на ринку

авіатранспортних послуг. Вагомість показників була оцінена за допомогою експертної оцінки і склала  $\Gamma_{\text{пот}}=30\%$ ,  $\Gamma_{\text{внт}}=30\%$  та  $\Gamma_{\text{як}} = 40\%$ .

При побудові системи управління конкурентоспроможністю послуг авіатранспортного підприємства та виборі конкурентної стратегії обґрунтовано необхідність використання методики оцінки якості обслуговування споживачів. Зазначимо, що при відсутності у підприємства очевидних конкурентних переваг, якими є унікальність авіатранспортної послуги або диференційовані ціни, головний ринковий успіх криється у високому рівні якості обслуговування. Оскільки оцінка якості авіаційного обслуговування безпосередньо підприємством, може не відображати реальної ринкової ситуації, вдосконалено методичний підхід до розрахунку інтегрального показника якості обслуговування пасажирів із застосуванням методики «Таємний споживач». Цю методику оцінки якості обслуговування вперше застосовано до процесів обслуговування пасажирів під час польотів в умовах ліберального транспортного ринку.

Конкурентоспроможність послуг авіатранспортного підприємства характеризується достатньою гнучкістю та вмінням адаптуватися до змін зовнішніх і внутрішніх економічних умов, а також є віддзеркаленням успіху (невдач) усіх підрозділів діяльності підприємства. Тому застосування SNW-аналізу (Strength – сильна позиція, Neutral - нейтральна позиція, Weakness – слабкість підприємства на ринку), розглядаючи конкурентну позицію на ринку, дозволяє визначитись підприємству з політикою конкурентоспроможності відповідно до умов, в тому числі кризовими впливами.

Для оцінки конкурентоспроможності авіап перевезень велику роль грають зовнішні чинники, які визначають конкурентоспроможність галузі, а саме – це потенціал ринку, легкість доступу, якість послуги, однорідність ринку, структура галузі і ін. Виключно важливе значення має робота, спрямована на зміцнення позицій галузі як на внутрішньому, так і на міжнародному транспортних ринках.

Показники ефективності конкурентної переваги визначаються співвідношенням ефекту й витрат. Ці показники можуть бути двох типів: прямі й зворотні. Прямі показники розраховуються шляхом співвідношення результату й витрат і вирішують завдання безпосереднього виміру рівня ефективності конкурентної переваги, відображають основний шлях підвищення ефективності її використання – збільшення результату з кожної одиниці витрат.

Зворотні показники відображають співвідношення витрат з результатом. Вони зв'язані з іншим шляхом підвищення економічної ефективності – зниженням витрат на кожен одиницю одержуваного результату.

Таким чином, для оцінки ефективності конкретної конкурентної переваги необхідно визначити пов'язані з її здійсненням витрати й очікуваний внаслідок її реалізації корисний результат.

Для підвищення обґрунтованості визначення стратегічних альтернатив забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг підприємства та виявлення можливостей впливу зовнішнього середовища як підставу доцільно використовувати кількісну оцінку взаємодії з зовнішнім середовищем. Для обґрунтування та оцінки можливості прийняття стратегії забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг використаємо методичний підхід до формування раціональної основи визначення стратегічних альтернатив розвитку в основу якого покладено матричний метод аналізу. Для підприємств, які мають можливості в процесі проведення стратегічного аналізу поєднувати чисто інтуїтивні методи з формальними, доцільно створити відділи або групи стратегічного планування, основою яких буде проведення стратегічного аналізу, формулювання стратегій та здійснення стратегічного контролю.

Проводиться аналіз резервів стратегічного розвитку системи забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг в три етапи, що показано на схемі (рис. 3.2).

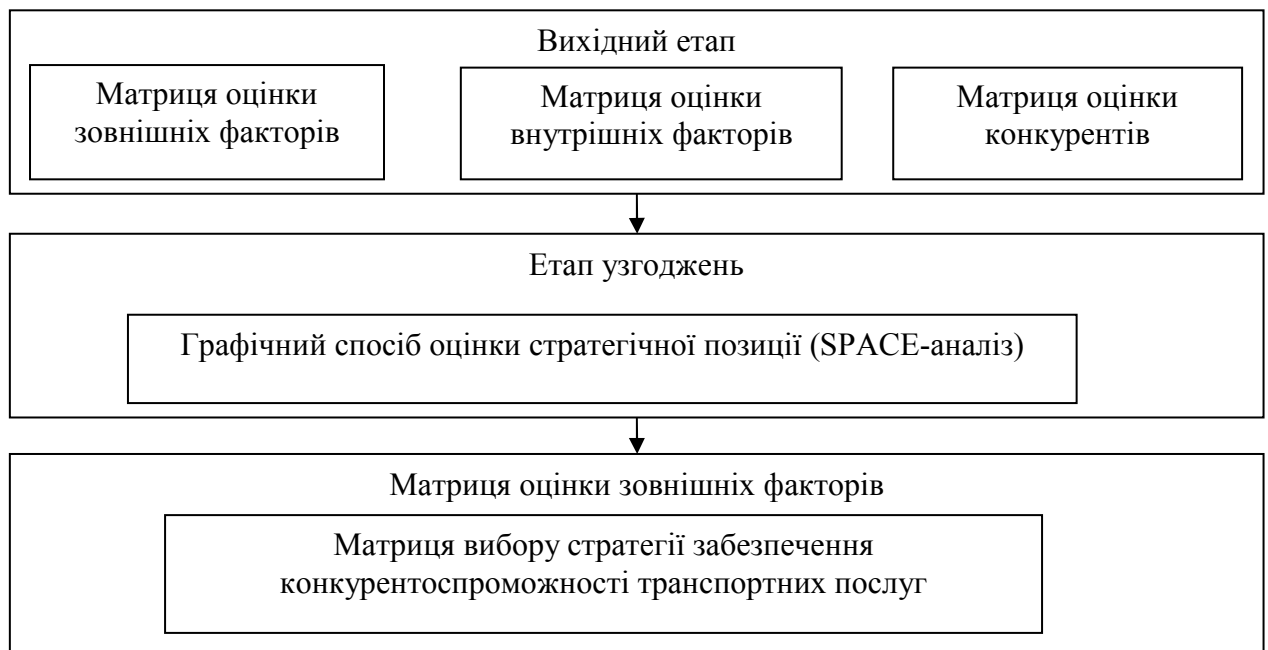


Рис. 3.2 Етапи аналізу резервів стратегічного розвитку системи забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг

Інформація, отримана в процесі зовнішнього аудиту, вимагає оцінки й узагальнення, для цього доцільно застосувати матрицю оцінки зовнішніх факторів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця оцінки зовнішніх факторів

Критичні фактори	Ваговий коефіцієнт	Рейтинг	Зважена величи
Можливості 1. 2...	$p_1$ $p_2...$	$R_1$ $R_2...$	$p_1 * R_1$ $p_2 * R_2...$
Загрози 1. 2...	$p_7$ $p_i$ $p_n$	$R_2$ $R_j$ $R_4$	$p_7 * R_2$ $p_i * R_j$ $p_n * R_4$
Загалом	$\sum_{i=1}^n p_i = 1$		$\sum_{i=1}^n F_i = C$ де $F_i = p_i * R_j$

Процедуру побудови такої матриці пропонуємо розбити на п'ять кроків:



1. Скласти список із 5-10 критичних факторів  $F_i$ , які визначені в процесі зовнішнього аудиту. Ці фактори мають включати як можливості, так і загрози, які існують в умовах ліберального ринку авіаперевезень та функціонування авіапідприємства в цілому.

2. Кожному фактору присвоїти ваговий коефіцієнт  $p_i$ ,  $0 \leq p_i \leq 1$ , де 0 – неважливий фактор, 1 – дуже важливий фактор, сума всіх вагових коефіцієнтів дорівнює одиниці і рівнозначні вагові коефіцієнти треба надавати як загрозам, так і можливостям. Вагові коефіцієнти присвоюються на основі експертних оцінок.

3. Кожному фактору присвоюється рейтинг  $R_j$ , наприклад, від 1 до 4, з метою визначення типу адекватної реакції кадрового потенціалу підприємства на цей фактор, де 4 – найвищий рівень адекватності, 3 – реакція вище середнього рівня, 2 – середня реакція кадрового потенціалу, 1 – найнищий рівень реакції. Ці рейтинги базуються на показниках ефективності підприємства на ринку.

4. Обчислити зважені величини кожного фактора:

$$F_i = p_i * R_j, i = 1, n, j = 1,4 \quad (3.5)$$

5. Обчислити загальну усереднену величину для системи забезпечення конкурентоспроможності шляхом сумування всіх зважених величин  $\sum_{i=1}^n F_i = C$ , ця величина лежить в межах  $[1, k]$ , де  $k$  можна прийняти наприклад 4. Якщо  $C=4$ , то система забезпечення конкурентоспроможності підприємства дуже добре реагує на зовнішні зміни, якщо  $C=3$  – середня реакція системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства,  $C=2$  – реакція нижче середнього рівня,  $C=1$  – рівень конкурентоспроможності недостатній для активізації зовнішніх можливостей і уникнення загроз.

Матриця оцінки внутрішніх факторів. Зібравши інформацію стосовно внутрішнього стану системи забезпечення конкурентоспроможності

підприємства, формуємо матрицю оцінки внутрішніх факторів, яка аналогічна матриці оцінки зовнішніх факторів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Матриця оцінки конкурентів та місця підприємства на ринку

Критичні фактори	Базове підприємство			Конкурент 1			Конкурент 2		
	Ваговий коефіцієнт	Рейтинг	Зважена оцінка	Ваговий коефіцієнт	Рейтинг	Зважена оцінка	Ваговий коефіцієнт	Рейтинг	Зважена оцінка
1.	a1	b1	a1 * b1	c1	d1	c1 * d1	g1	f1	g1 * f1
2.	a2	b2	a2 * b2	c2	d2	c2 * d2	g2	f2	g2 * f2
3.	a3	b3	a3 * b3	c3	d3	c3 * d3	g3	f3	g3 * f3
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
	ai	bj	ai * bj = Ai	ci	dj	ci * dj = Bi	gi	fj	gi * fj = Ci
Загалом	$\sum_{i=1}^n p_i = 1$		$\sum_{i=1}^n A_i = A$	$\sum_{i=1}^n c_i = 1$		$\sum_{i=1}^n B_i = B$	$\sum_{i=1}^n g_i = 1$		$\sum_{i=1}^n C_i = C$

Матриця оцінки внутрішніх факторів як засіб формулювання стратегії включає оцінку й узагальнення основних сильних і слабких сторін системи забезпечення конкурентоспроможності. З отриманої інформації формують критичні фактори, причому надають їм дійсних кількісних характеристик. Ваговий коефіцієнт визначається аналогічно, як у матриці оцінки зовнішніх факторів. Наступний етап – кожному фактору треба присвоїти рейтинг. Наприклад від 1 до 4, де рейтинг, еквівалентний числу 4, означає найбільш сильну сторону системи забезпечення конкурентоспроможності; аналогічно, рейтинг 3 – достатньо сильну сторону системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства, рейтинг 2 – середню слабкість, рейтинг 1 – найбільш слабку сторону системи забезпечення конкурентоспроможності.

Подальші дії аналогічні як і у матриці оцінки зовнішніх факторів, а загальна усереднена величина лежить у межах [1, 4]. Якщо L=4 – транспортне підприємство є внутрішньо сильним (має високу конкурентоспроможність потенціалу розвитку), є достатньо автономним; L=3 – конкурентна позиція середня; L=2 – означає хитку конкурентну позицію транспортного

підприємства;  $L=1$  – конкурентна позиція транспортного підприємства на ринку послуг внутрішньо слабка.

Матриця оцінки конкурентів. При формуванні стратегії на вхідному етапі аналізу матриць використовуємо матрицю оцінки конкурентів, яка визначає сильні та слабкі сторони найближчих конкурентів у порівнянні з конкурентною позицією на ринку послуг підприємства, що досліджується. Фактори, такі як: вагові коефіцієнти, рейтинг і зважені величини, визначаються як у попередніх випадках. Основна відмінність між матрицею оцінки конкурентів та матрицею оцінки внутрішніх факторів полягає в тому, що критичні фактори менш достовірні, більш узагальнені, оскільки інформація про конкурентів менш доступна і містить більше елементів невизначеності. Критичні фактори в матриці оцінки конкурентів не групують в окремі групи, а подаються загальним списком, їх доцільно проранжувати за рейтингом, наприклад, в порядку зростання або навпаки. Рейтинг, зважені величини, що відповідають кожному конкретному фактору відповідних конкурентних підприємств порівнюються з аналогічними величинами базового підприємства, що забезпечує важливу інформацію для прийняття стратегічних рішень на першому етапі аналізу матриць. Порівнюючи значення усереднених величин визначаємо, який з конкурентів являє собою більшу загрозу для базового підприємства (див.табл. 3.2.).

Матриці оцінки зовнішніх факторів, оцінки внутрішніх факторів та оцінки конкурентів забезпечують основну інформацію для формування майбутніх стратегій системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг.

На другому етапі аналізу доцільним буде використання графічного методу оцінки стратегічних позицій, відомого в літературі як SPACE-метод. При діагностиці конкурентоспроможності підприємства та його послуг застосовується множина порівняльних, матичних моделей. Серед них SWOT-STEP- SPACE-аналізи, які відрізняються тим, що дозволяють обґрунтувати ефективність заходів щодо вибору чи адаптації системи забезпечення

конкурентоспроможності підприємства до векторності конкурентного середовища. Так, SPACE-аналіз шляхом побудови чотирьох полів – типів стратегій розкриває вплив факторів на вибір стратегій забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг.

Адаптуємо модель SPACE-аналізу до діагностики обґрунтованості вибору стратегії конкурентоспроможності послуг на авіапідприємстві. Метод SPACE являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позицій товарів чи послуг на ринку і вибору оптимальної стратегії. Під час проведення аналізу за методом SPACE конкурентоспроможність транспортних послуг авіапідприємства діагностуватимемо основі двох груп факторів :

- внутрішнього становища формування конкурентоспроможності транспортних послуг;
- зовнішнього становища становища формування конкурентоспроможності транспортних послуг.

Кожна з цих груп факторів складається з багатьох змінних, тому метод SPACE належить до категорії багатокритеріальних методів. Він дозволяє здійснити ідентифікацію, вибір репрезентативної підмножини характеристик рівня конкурентоспроможності, впорядкувати їх і зважити за ступенем суттєвості для прийняття рішень.

Використання ідеї SPACE –методу дозволяє визначити, яка із стратегій є найбільш прийнятною. В прямокутній декартовій системі координат по вертикальній осі відкладено значення внутрішніх параметрів (які адаптуємо під аналіз конкурентоспроможності):

- показників конкурентного потенціалу підприємства (КПП)
- показників стабільності відносно змін зовнішнього середовища (ЗС);

По горизонтальній осі – значення зовнішніх параметрів:

- конкурентної переваги підприємства на ринку транспортних послуг (КП)
- привабливості зростання ринку транспортних послуг (ПР).

Використання цих показників дозволить врахувати найважливіші ознаки загальностратегічної позиції відносно стратегії конкурентоспроможності транспортних послуг (рис. 3.3.). В залежності від типу підприємства та стану його конкурентного потенціалу ці параметри можуть бути представлені не тільки різною кількістю змінних, але і різними значеннями.

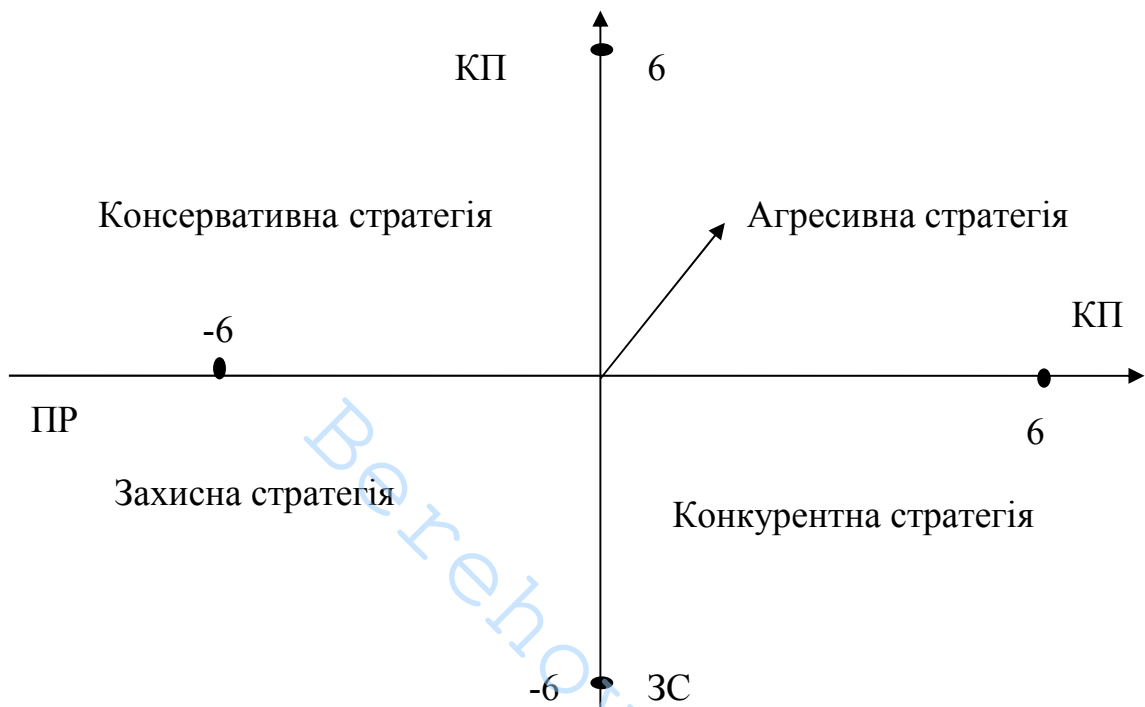


Рис. 3.3. Загальностратегічні позиції управління конкурентоспроможність транспортних послуг

Процедуру оцінки стратегічної позиції в конкурентному середовищі за допомогою графічної моделі зручно проводити за такою схемою:

1. Вибрати набір змінних, які найкраще відображають згадані вище чотири параметри, що відповідають чотирьом осям.

2. Присвоїти кожній із змінних, які стосуються конкурентного потенціалу і привабливості ринку, наприклад, значення від +1 до +6, де +1 – найгірший стан, а +6 – найкращий.

3. Аналогічно для змінних, вибір яких дає оцінку конкурентних переваг і стабільності середовища, присвоїти значення від -1 до -6.

4. Підрахувати загальне середнє значення для додатного та від'ємного значення.

5. Додати координати точок, які відповідають середнім значенням для кожного напрямку стосовно осі «х», і отриманий результат нанести на цю вісь, аналогічно для осі «у». Якщо точку з отриманими координатами з'єднати з початком координат, то отримаємо напрямний вектор.

6. В залежності від того, в якому квадраті лежить напрямний вектор, можна вказати тип стратегії конкурентоспроможності транспортних послуг та рекомендувати її для реалізації на підприємстві.

Якщо напрямний вектор лежить в агресивному квадраті, то стратегія забезпечення підприємства має переваги щодо зовнішніх можливостей, уникає зовнішніх загроз і успішно долає внутрішні слабкості. Рекомендовані стратегії:

- вертикальна інтеграція “назад”,
- концентрична або горизонтальна диверсифікація,
- інтенсивні стратегії.

Якщо напрямний вектор лежить в консервативному квадраті, то дії стосовно стратегії конкурентоспроможності транспортних послуг залишаються близькими до сфери попередніх інтересів і керівництву не слід брати на себе додатковий ризик. Рекомендовані стратегії у цьому випадку:

- інтенсивна диверсифікація,
- концентрична диверсифікація.

Якщо напрямний вектор лежить у конкурентному квадраті, то рекомендуються:

- інтеграційні стратегії,
- інтенсивні – проникнення на ринок, розвиток ринку, або різновид захисної стратегії – створення спільного підприємства.

Якщо напрямний вектор лежить у захисному квадраті, то керівництву підприємства необхідно фокусуватися на зменшенні внутрішніх слабкостей і уникненні зовнішніх загроз, тому воно може обрати одну із захисних стратегій:

- реорганізація чи ліквідація,

- концентрична диверсифікація.

Застосування значених видів стратегій потребує більш детального обґрунтування та методичної розробки.

Завершальним етапом формування стратегії є третій етап аналізу матриць— етап вибору. Для оцінки порівняльної привабливості можливих альтернативних дій сформуємо матрицю вибору стратегії забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Проектний формуляр побудови матриця вибору стратегії забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг

Критичні фактори	Рейтинг	Стратегічні альтернативи					
		Стратегія 1		Стратегія 2		Стратегія 3	
		Рейтинг привабливості стратегії	Загальна привабливість	Рейтинг привабливості стратегії	Загальна привабливість	Рейтинг привабливості стратегії	Загальна привабливість
Можливості 1. 2....							
Загрози 1. 2...							
Сильні сторони 1. 2...							
Слабкі сторони 1. 2...							
Загалом							

Формування матриці доцільно проводити за схемою:

1. Виходячи з аналізу матриць оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів, сформуємо перелік ключових зовнішніх загроз і можливостей, а також внутрішніх сильних та слабких сторін. Перелік має включати достатню для

об'єктивного аналізу кількість як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, тобто релевантну інформацію, яка має вплив на стратегічне рішення.

2. Кожному фактору експертна група присвоює рейтинг, як у матрицях оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів, наприклад, від 1 до 4.

3. Для вибору альтернативних стратегій забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг використовують інформацію з другого етапу аналізу матриць, однак не кожна стратегія, яка впливає із попередній матриць, буде врахована в матриці вибору стратегії. Деякі із стратегій забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг можуть бути відкинуті на основі попереднього аналізу, інші згруповуються у взаємодоповнюючі групи. Ці групи входять у матрицю вибору стратегії, але інколи вона може містити лише одну групу з кількох альтернативних стратегій.

4. Визначають рейтинг привабливості кожної стратегії забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг із переліченого списку, тобто кількісна оцінка, що визначається зв'язком привабливості кожної стратегії щодо кожного критичного фактору. Значення рейтингу привабливості стратегії приймає значення, наприклад, від 1 до 4, де 1 – непривабливий, 2 – дещо привабливий, 3 – достатньо привабливий, 4 – дуже привабливий.

5. Визначається загальна привабливість кожної альтернативної стратегії забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг як добуток рейтингу фактора на рейтинг привабливості стратегії.

6. Для кожної стратегії підсумовуються показники загальної привабливості, які і визначають більш привабливу стратегію забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг.

Позитивною стороною є те, що групи стратегій можуть аналізуватися послідовно, або одночасно, кількість цих груп може бути достатньо великою. Матриця вибору стратегії забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг вимагає інтеграції зовнішніх і внутрішніх факторів у процесі прийняття стратегічних рішень.



Обмеженнями при застосуванні матриці вибору стратегії забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг є те, що показники рейтингу і привабливості стратегії визначаються інтуїтивно, хоча і базуються на об'єктивній інформації. Підвищити якість інтуїтивних рішень можна за допомогою їх обговорення між членами відділу (групи) стратегічного планування і особами, причетними до прийняття стратегічних управлінських рішень. Крім того, матриця вибору стратегії базується на аналізі інформації із попередніх етапів. Методика стратегічного аналізу дозволяє вибрати стратегію забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг на основі дослідження стратегічних рішень, які визначають природу взаємозв'язку між конкурентоспроможністю економічного потенціалу підприємства та зовнішнім оточенням.

### **3.2. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг підприємства**

Реалізацію запропонованої схеми проведення стратегічного аналізу та прийняття рішення відносно вибору стратегії забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг можна застосувати для підприємства будь-якої галузі. Оскільки предметом досліджень було обрано авіакомпанію представимо результати для ТОВ «Авіакомпанія SKYUP». Отримані оцінки за допомогою експертів, працівників авіакомпанії.

На першому етапі проводиться аналіз зовнішніх і внутрішніх критичних факторів забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг підприємства та його найголовніших конкурентів, що дає змогу сформулювати матриці першого етапу аналізу (табл. 3.4.- 3.6). Матриця оцінки зовнішніх факторів формується на основі аналізу впливу зовнішнього середовища. З аналізу матриці оцінки зовнішніх факторів видно, що серед можливостей, які виникли, найбільш вагомими є підвищення обсягів перевезень та позитивні тенденції логістизації (рейтинг 4). Найбільшою загрозою є ситуація існування

неефективної системи отримання ліцензій на маршрути та відсутність доступних інноваційних інструментів управління (рейтинг 3). Реакція підприємства є не цілком остаточною, оскільки експерти визначили її як нижче середньої.

Таблиця 3.4

Матриця оцінки зовнішніх факторів формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг ТОВ «Авіакомпанія SKYUP»

Критичні фактори	Ваговий коефіцієнт	Рейтинг	Зважена величи
Можливості			
1. Удосконалення чинного законодавства щодо регулювання повітряного руху	0,06	2	0,12
2. Зростання державної та регіональної інституційної та фінансової підтримки	0,07	2	0,14
3. Підвищення обсягів перевезень	0,1	4	0,4
4. Розвиток логістичної системи	0,08	4	0,32
5. Міжнародна інтеграція України	0,04	2	0,08
6. Удосконалення корпоративної політики підприємства	0,06	3	0,18
Загрози			
1. Погіршення рівня життя населення та скорочення реальних грошових доходів	0,11	2	0,22
2. Падіння кількості економічно активного населення	0,1	1	0,1
3. Наявна тенденція до зростання лібералізації ринку	0,08	2	0,16
4. Підвищення запитів споживачів та потреба в постійному пошуку адаптивного інструментарію	0,06	1	0,06
5. Неефективна та негнучка система отримання ліцензій на маршрути	0,13	3	0,39
6. Відсутність доступних інноваційних інструментів управління	0,11	3	0,33
Загалом	1		2,5

Підрахування загального усередненого значення  $C=2,5$  дозволило зробити висновок, що система забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг проявляє реакцію нижче середньої на умови зовнішнього середовища, тобто уникає загроз, але не повністю використовує можливості.

Сформуємо матрицю оцінки сильних та слабких сторін розвитку системи системи забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» тобто матрицю оцінки внутрішніх факторів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Матриця оцінки внутрішніх стимулів розвитку системи забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг ТОВ «Авіакомпанія SKYUP»

Критичні фактори	Ваговий коефіцієнт	Рейтинг	Зважена величина
Сильні сторони			
1. Високий рівень вчасності виконання польотів (98,99%)	0,05	3	0,15
2. Підвищення корпоративної культури та розвиток HR-менеджменту (на 24,44%)	0,12	4	0,48
3. Збільшення маркетингової активності (на 7,4%)	0,11	4	0,44
4. Ріст обсягів перевезень та рівня задоволення послугами (на 6,49%)	0,1	4	0,4
5. Підвищення професійного рівня та доступність стажування пілотів (на 1,59%)	0,08	3	0,32
6. Дизайн та рівень обслуговування пасажирів від моменту покупки квитка до закінчення поїздки (на 0,41%)	0,09	3	0,27
Слабкі сторони			
1. Мала частка працівників, що задоволені стосунками у колективі (62,72%)	0,07	1	0,07
2. Збільшення втрат через технічні неполадки та нещасні випадки (5,71%)	0,08	2	0,16
3. Зниження вмотивованості працівників (на 3,23%)	0,06	2	0,12
4. Незадоволення пасажирів під час поїздки (на 1,53%)	0,03	2	0,06
5. Незадоволення пасажирів під час реєстрації (на 3,13%)	0,11	1	0,11
6. Незадоволення пасажирів системою бронювання та продажу квитків(на 2,1%)	0,1	1	0,1
Загалом	1		2,6

Результати аналізу, проведеного аналізу та експертного опитування показали, що сильними сторонами конкурентного потенціалу підприємства є підвищення корпоративної культури та розвиток hr-менеджменту, збільшення маркетингової активності, ріст обсягів перевезень та рівня задоволення послугами. Сумарне усереднене значення  $L = 2,60$  означає хиткий внутрішній

стан конкурентоспроможності потенціалу підприємства і наявність як незаперечно сильних сторін, так і значну кількість проблемних внутрішніх слабких місць.

Аналіз найближчих конкурентів ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» проведемо за допомогою матриці оцінки конкурентів, яка показує, що на сьогодні основним конкурентом є лоукост ТОВ «Авіакомпанія SKYUP», проте кожний з конкурентів концентрує увагу на різних критичних факторах формування конкурентоспроможності їх послуг. Для ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» цими факторами є корпоративна культура та ріст обсягів перевезень та рівня задоволення послугами, завдяки яким керівництво прагне нарощувати конкурентної переваги. Для підприємства ТОВ «Wizzair» домінуючими факторами є задоволення споживачів (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6

Матриця оцінки конкурентів для авіакомпаній на ринку України

Критичні фактори	Ваговий коефіцієнт	Конкуренти			
		ТОВ «Авіакомпанія SKYUP»		ТОВ «Wizzair»	
		Рейтинг	Усереднена величина	Рейтинг	Усереднена величина
Задоволеність споживачів	0,3	4	1,2	2	0,6
Сертифікація та професійний ріст льотного складу	0,25	4	1	4	1
Наявність суміжних послуг та підтримка туроператора.	0,25	2	0,5	3	0,75
Корпоративна культура	0,1	3	0,3	2	0,2
Вчасність виконання рейсів та диференціація цін на послуги	0,1	3	0,3	1	0,1
Загалом			3,3		2,65

Виходячи з табл. 3.6. можна зробити висновок, що керівництву підприємства, що досліджується, основну увагу необхідно приділити збереженню напрацьованих інструментів системи забезпечення

конкурентоспроможності транспортних послуг, з тим, щоб зберегти та розвивати конкурентні переваги.

На другому етапі аналізу матриць проводимо вибір стратегій забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг за допомогою SPACE-методу. Аналіз проводимо за чотирма основними характеристиками за 6-ти бальною шкалою оцінок. Результати аналізу приведені в табл. 3.7. – 3.10.

Таблиця 3.7

## Фактори привабливості ринку транспортних послуг (ПР)

Показник	Мінімальна характеристика	Бали						Максимальна характеристика
		1	2	3	4	5	6	
1. Потенціал росту	Низький	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Високий
2. Фінансова стабільність оплати праці	Низька	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Висока
3. Технічна озброєність	Низька	1	2	<u>3</u>	4	5	6	Висока
4. Використання ресурсів	Неефективна	1	2	<u>3</u>	4	5	6	Ефективно
5. Легкість виходу на ринок	Легко	1	2	3	4	5	<u>6</u>	Важко
6. Продуктивність праці	Низька	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Висока
Зважена оцінка								4,33

Таблиця 3.8

## Фактори , що визначають конкурентну перевагу підприємства (КП)

Показник	Мінімальна характеристика	Бали						Максимальна характеристика
		1	2	3	4	5	6	
1. Ефективність системи мотивації	Низька	1	2	<u>3</u>	4	5	6	Висока
2. Задоволення споживачів	Низькі	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Високі
3. Корпоративна культура	Низька	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Високі
4. Збільшення втрат через технічні неполадки та нещасні випадки	Незадовільні	1	2	<u>3</u>	4	5	6	Задовільні
5. Темпимодернізації/ розширення парку	Незадовільні	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Задовільні
6. Підвищення корпоративної культури та розвиток HR-менеджменту	Незадовільні	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Задовільні
Зважена оцінка								-4,17

Таблиця 3.9

Фактори, що визначають стабільність перевезень відносно змін  
зовнішнього середовища (ЗС)

Показник	Мінімальна характеристика	Бали						Максимальна характеристика
		1	2	3	4	5	6	
1. Конкурентний тиск	Низький	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Високий
2. Державна політика на ринку авіаційних послуг	Низькі	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Високі
3. Система підготовки льотного складу	Неефективна	1	2	3	4	5	<u>6</u>	Ефективна
4. Стабільність цілей модернізації та оснащення літаками підприємства	Низька	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Висока
5. Рівень охопленості ринку	Низькі	1	2	3	4	<u>5</u>		Високий
6. Вплив купівельної спроможності	Нестабільна	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Стабільна
Зважена оцінка								-4,33

Таблиця 3.10

Фактори, що визначають конкурентний потенціал підприємства (КПП)

Показник	Мінімальна характеристика	Бали						Максимальна характеристика
		1	2	3	4	5	6	
1. Ступінь розвитку економічного потенціалу	Низька	1	2	<u>3</u>	4	5	6	Висока
2. Рівень прибутковості та капіталізації	Низька	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Висока
3. Продуктивність праці	Низька	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Висока
4. Ефективність логістичної системи	Неефективна	1	2	<u>3</u>	4	5	6	Ефективно
5. Компетентність та кваліфікація кадрів	Низька	1	2	3	4	<u>5</u>	6	Висока
6. Стадія життєвого циклу підприємства	Формування	1	2	3	<u>4</u>	5	6	Стабілізація
Зважена оцінка								4,0

Прорахувавши значення для осі ПР/КП, тобто сумуючи показники оцінки привабливості галузі та конкурентної переваги, отримуємо значення 0,16.

Аналогічно, для осі КПП/ЗС, сумуючи значення показників конкурентоспроможності послуг транспортного підприємства та стабільності зовнішнього середовища, отримаємо значення -0,33.

Отже напрямний вектор має координати  $(0,16; -0,33)$ . Враховуючи отримані значення, побудуємо графічну модель оцінки стратегічних позицій (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Оцінка стратегічних позицій для нарощування конкурентоспроможності транспортних послуг ТОВ «Авіакомпанія SKYUP»

Напрямний вектор знаходиться у конкурентному квадраті, тобто система забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг підприємства функціонує у достатньо привабливій галузі при високому показнику нестабільності середовища. Система забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг підприємства, що аналізується, характеризується рядом незаперечних конкурентних переваг, але їх існування не є постійним фактором, потрібна реалізація цілого ряду заходів для закріплення та розвитку конкурентного потенціалу, яким підприємство володіє на даний час в галузі. Критичним фактором успіху ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» є здатність зберегти та розвивати льотний парк та персонал. Особливу увагу при цьому необхідно приділити покращенню якості систем мотивації та управління. Згідно за SPACE-методикою, для нарощування конкурентоспроможності транспортних

послуг підприємства можуть бути вибрані інтеграційні, або інтенсивні стратегії.

На третьому етапі аналізу матриць вибір однієї з рекомендованих стратегій здійснюється за допомогою матриці вибору стратегії. Згідно з методикою проводиться порівняльний аналіз привабливості кожної із запропонованих стратегій з другого етапу аналізу матриць щодо кожного критичного фактору (табл. 3.11.). На основі опитування експертної групи було встановлено, що більш привабливими для нарощування конкурентоспроможності транспортних послуг підприємства ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» є інтенсивні стратегії, оскільки їх показник загальної привабливості вищий, ніж для інтеграційних стратегій (165 балів проти 140 балів). Отже, керівництву підприємства необхідно інтенсифікувати роботу у напрямку пошуку шляхів більш повного використання вже наявних можливостей, розвитку можливостей реалізації конкурентного потенціалу. Також керівництву підприємства необхідно зосередити увагу на проведенні більш агресивної конкурентної політики, спрямованої на закріплення та створення нових ексклюзивних конкурентних переваг, яких не має лідер у галузі.

Таблиця 3.11

Матриця вибору стратегії нарощування конкурентоспроможності транспортних послуг підприємства ТОВ «Авіакомпанія SKYUP»

Критичні фактори	Рейтинг	Інтеграційна стратегія		Інтенсивна стратегія	
		Рейтинг привабливості стратегії	Загальна привабливість	Рейтинг привабливості стратегії	Загальна привабливість
1	2	3	4	5	6
Можливості					
Удосконалення чинного законодавства щодо регулювання повітряного руху	2	3	6	3	6
Зростання державної та регіональної інституційної та фінансової підтримки	2	2	4	2	4
Підвищення обсягів перевезень	4	4	16	3	12



Продовження табл 3.11

1	2	3	4	5	6
Розвиток логістичної системи	3	3	9	3	9
Міжнародна інтеграція України	2	2	4	2	4
Удосконалення корпоративної політики підприємства	3	2	6	3	9
<b>Загрози</b>					
1. Погіршення рівня життя населення та скорочення реальних грошових доходів	2	2	4	3	6
2. Падіння кількості економічно активного населення	1	2	2	1	1
3. Наявна тенденція до зростання лібералізації ринку	2	2	4	1	2
4. Підвищення запитів споживачів та потреба в постійному пошуку адаптивного інструментарію	1	1	1	-	-
5. Неefективна та негнучка система отримання ліцензій на маршрути	3	1	3	2	6
6. Відсутність доступних інноваційних інструментів управління	3	-	-	2	6
Загалом	1		2,5		
<b>Сильні сторони</b>					
Підвищення рівня вчасності виконання польотів	3	3	9	3	9
Підвищення корпоративної культури та розвиток HR-менеджменту	4	2	8	4	16
Збільшення маркетингової активності	4	2	8	4	16
Нарощування обсягів перевезень та рівня задоволення послугами	4	3	12	4	16
Підвищення професійного рівня та доступність стажування пілотів	3	4	12	4	12
Удосконалення дизайну та підвищення рівня обслуговування пасажирів	3	3	9	3	9
<b>Слабкі сторони</b>					
1. Мала частка працівників, що задоволені стосунками у колективі	1	1	1	2	2
2. Збільшення втрат через технічні неполадки та нещасні випадки	2	2	4	2	4
3. Зниження вмотивованості працівників	2	2	4	3	6
4. Незадоволення пасажирів під час поїздки	2	-	-	2	2
5. Незадоволення пасажирів під час реєстрації	1	2	2	3	3
6. Незадоволення пасажирів системою бронювання та продажу квитків	1	2	2	3	3
Загалом			140		165

Основні фактори конкурентоспроможності послуг авіатранспортного підприємства можна поділити на дві групи: фактори, що підлягають контролю з боку транспортного підприємства, та фактори, що не контролюються. До факторів, що залежать від підприємства, відносяться стратегія функціонування

транспортного підприємства, загальні витрати, якість транспортних послуг, технологія перевезень та вантажно-розвантажувальних робіт, навчання та підвищення кваліфікації робітників. До другої групи (факторів, що не контролюються транспортним підприємством) слід віднести державні, ринкові, природні (екологія). До факторів, що контролюються державою, відносяться: система оподаткування, законодавча база транспортної галузі, освіта та навчання фахівців транспортної галузі. До факторів, що контролюються ринком, відносяться: вартість матеріально-технічного забезпечення та попит на транспортні послуги.

Отже, побудова ефективної системи управління є запорукою підвищення рівня задоволеності споживачів транспортними послугами.

Зростання конкурентоспроможності послуг підприємства залежить, з одного боку, від управлінських рішень на рівні самих підприємств, з іншого – від державної й регіональної політики у сфері створення відповідного економіко-правового середовища і державної підтримки зусиль суб'єктів господарювання з підвищення їх конкурентоспроможності.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як довготерміновий послідовний процес пошуку і реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, який здійснюється планомірно відповідно до обраної стратегії довготермінового розвитку з врахуванням змін в зовнішньому оточенні та стану засобів самого підприємства і внесенням відповідних коректив. Розглядаючи цей процес в контексті стратегії розвитку підприємства, необхідно вирішити певні задачі методологічного характеру.

До найважливіших з них, як свідчить теорія і практика вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, належать задачі:

- визначення критеріїв конкурентоспроможності й формування системи показників її вимірювання;
- розроблення методів оцінки рівня конкурентоспроможності;

- розроблення методів формування алгоритмів (програм) підвищення конкурентоспроможності.

Розглядаючи інструменти підвищення конкурентоспроможності необхідно зупинитися на принципах, які знаходяться в основі цього процесу та відповідають новим умовам, що формуються та в яких діє транспортне підприємство:

1. формування нового стратегічного мислення;
2. розуміння чинника часу як пріоритетного у конкурентній боротьбі;
3. інноваційна спрямованість напрямків конкурентної боротьби;
4. врахування тенденції розвитку економіки знань та інтелектуалізації суспільства;
5. впровадження основ соціально-орієнтованого управління;
6. трансформація моделі взаємодії зі споживачам послуг, партнерами та конкурентами та ін.

В основі підвищення конкурентоспроможності авіатранспортного підприємства може знаходитися:

- ефективна, гнучка та обґрунтована цінова політика;
- інноваційна діяльність;
- комплекс заходів щодо економії витрат та зниження собівартості перевезень;
- техніко-технологічна модернізація та оновлення основних засобів транспортного підприємства;
- ефективне управління підприємством;
- якісне удосконалення сервісного обслуговування;
- розвиток системи корпоративної соціальної відповідальності;
- забезпечення стійкості в кризових умовах функціонування
- спільні дії з іншими суб'єктами транспортного ринку щодо удосконалення технологій перевезень.

Підтримка рівня високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси підприємства використовуються настільки продуктивно, що воно

являється більш прибутковим, ніж його ринкові конкуренти. Це означає, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів та послуг, та його продукція чи послуги користуються постійним попитом.

Для того, щоб задовольнити попит споживачів краще, аніж конкуренти, підприємства, своєю чергою, повинні:

- покращувати якість продукції та послуг,
- використовувати модернізовану техніку,
- скорочувати виробничий цикл і витрати,
- вдосконалювати свої організаційні системи, щоб реакція на зміну споживчих смаків була якнайшвидшою.

Інакше кажучи, щоб досягнути конкурентоспроможності послуг підприємства потрібно створювати і розвивати власні конкурентні переваги, які дають змогу використовувати фінансові ресурси в умовах макросередовища.

Основною задачею функціонування транспортних підприємств є задоволення потреб споживачів у відповідних видах перевезень достатньої кількості у зручний час за вигідними тарифами як для замовника, так і для транспортного підприємства. Для вирішення цих питань діяльність транспортного підприємства необхідно засновувати на концепції маркетингу. Це дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності його послуг.

Підвищення конкурентоспроможності авіатransпортних послуг впливає не тільки на ефективність господарювання, а й на імідж і конкурентоспроможність підприємства в цілому (рис. 3.5).

Реалізація перерахованих заходів може забезпечити задоволення потреб клієнтів в перевезеннях кращим, ніж у конкурентів, засобом досягнення рівня, що вимагається, якості послуг і конкурентоспроможності на транспортному ринку і отримання на цій основі ТОВ «SKYUP» стабільних доходів. Тобто, відповідно до нових викликів та загроз в умовах пандемії, необхідно зберігати існуючі конкурентні переваги та шукати нові технології для задоволення запитів щодо особистого захисту, контролю стану здоров'я, санітарної безпеки під час обслуговування пасажирів.



Рис. 3.5 Вплив підвищення конкурентоспроможності послуг на конкурентоспроможність авіапідприємства

Для створення конкурентних переваг ТОВ «SKYUP» необхідно враховувати фінансовий стан та тимчасову відсутність ресурсних можливостей реалізації інвестиційних проєктів та вартісних заходів щодо забезпечення прибутковості, безпеки і якості функціонування авіакомпанії в умовах пандемії. Всі ресурси підприємства в складних економічних умовах направляються на збереження стійкості конкурентних переваг та скорочення витрат адміністративні заходи (рис. 3.6).

Таким чином, основними шляхами підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Авіакомпанія SKYUP», є наступні (рис.3.7):

1. Перебудова управління, з використанням принципів маркетингу і логістики. Необхідне утворення гнучкої економічної системи управління, яка орієнтувалася б на споживача, була б здатною закріпити конкурентні позиції підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках послуг.



Рис. 3.6 Перспективні напрямки створення конкурентних стратегій за рахунок формування стійкості на ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» в умовах пандемії\*

\*запропоновано автором

2. Збереження політики модернізації та розширення льотного парку, що забезпечує стійкість на ринку, підвищення надійності та безпеки експлуатації

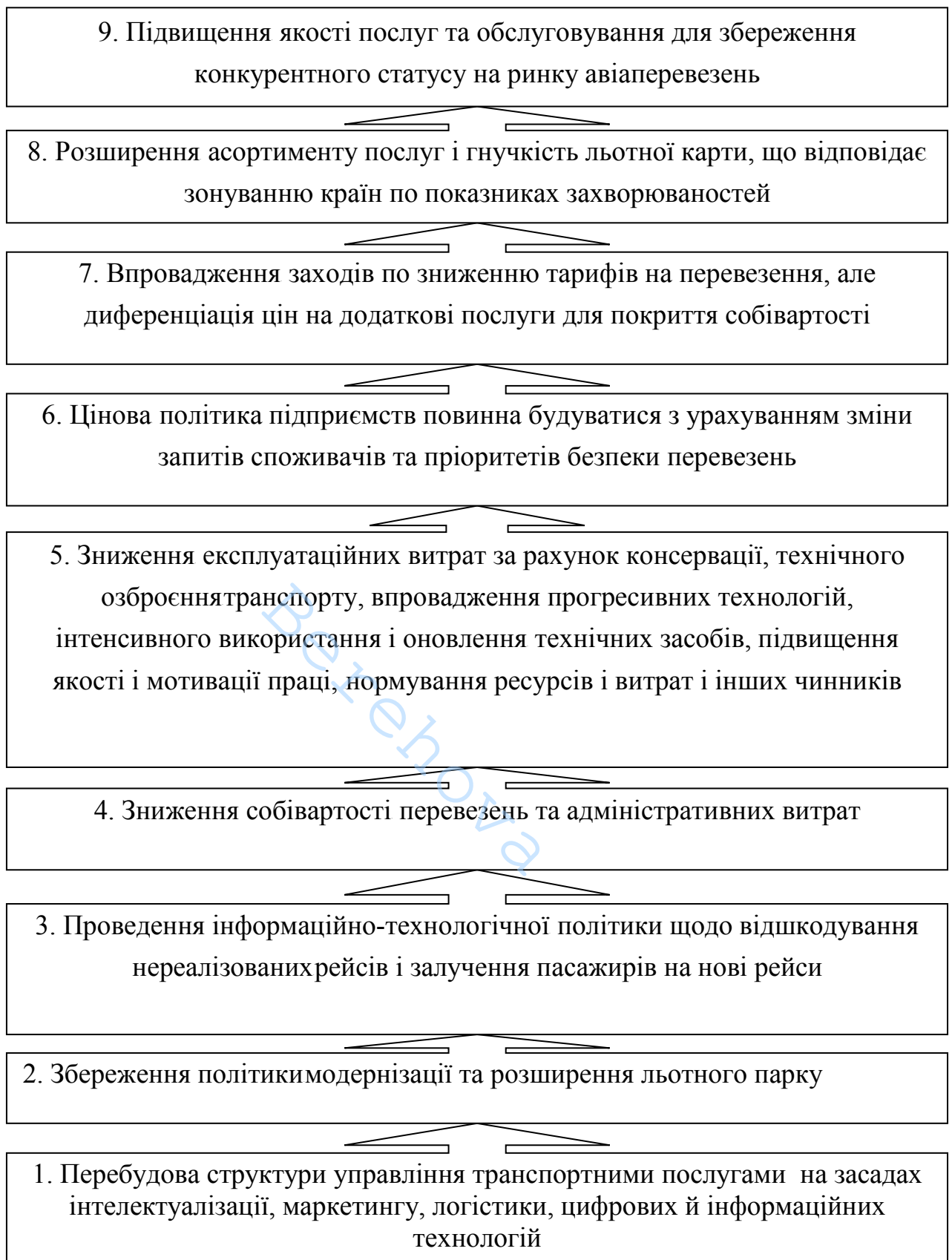


Рис. 3.7. Послідовність формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг авіапідприємства\*

\*побудовано автором

3. Проведення інформаційно-технологічної політики щодо відшкодування нереалізованих рейсів і залучення пасажирів на нові, що забезпечується створенням нової мережної автоматизованої інформаційної системи і масового використання інформаційних технологій на місцях.

4. Зниження собівартості перевезень. Собівартість перевезень є комплексним економічним показником, який дає оцінку у вартісному вигляді витратам усіх видів ресурсів на виконання перевезень, тому зниження собівартості означає зниження витрат. Тому необхідно проводити заходи, які будуть знижувати собівартість.

Основними напрямками зниження собівартості перевезень є:

- залучення на підприємстві нових, більш прогресивних видів техніки та технологій;
- зростання обсягів перевезень, у тому числі за рахунок залучення додаткових перевезень з конкуруючих видів транспорту за рахунок низьких цін на внутрішніх рейсах;
- підвищення якості роботи транспорту, у тому числі якості експлуатаційної роботи;
- підвищення продуктивності праці;
- підвищення ефективності використання основних засобів;
- зниження норм витрат ресурсів на одиницю перевезень у натуральному вираженні.

5. Зниження експлуатаційних витрат за рахунок консервації, технічного озброєння транспорту, впровадження прогресивних технологій, інтенсивного використання і оновлення технічних засобів, підвищення якості і мотивації праці, нормування ресурсів і витрат і інших чинників.

6. Цінова політика підприємств повинна будуватися з урахуванням найбільш точного співвідношення «ціна - якість». В основі стратегії ціноутворення має бути закладено основну конкурентну перевагу, тому що споживачі готові заплатити більше за більш якісну послугу.



7. Впровадження заходів по зниженню тарифів на перевезення, з метою зниження собівартості, як основного чинника, впливаючого на конкурентоспроможність підприємства.

8. Розширення асортименту послуг і гнучкість льотної карти, що відповідає зонуванню країн по показниках захворюваностей.

9. Підвищення якості послуг та обслуговування.

Конкурентна стратегія повинна ґрунтуватися на всебічному розумінні структури галузі й процесу її зміни. У будь-якій галузі економіки (немає значення, діє вона тільки на внутрішньому ринку чи й на зовнішньому теж) – суть конкуренції виражається п'ятьма силами:

- загрозою появи нових конкурентів;
- загрозою появи товарів або послуг-замінників;
- здатністю постачальників комплектуючих виробів і т.д. торгуватися;
- здатністю покупців торгуватися;
- суперництвом уже наявних конкурентів між собою.

Розглянута вище послідовність створення та реалізації конкурентних переваг для авіапідприємства можна застосовувати, але необхідно виділити певні особливості. Значені особливості відображено в таблиці 3.12. Як зазначалось раніше, існує два основних напрямки отримання конкурентних переваг: застосування міжнародних стандартів для стійкості до змін внутрішнього ринку авіа послуг; оновлення техніко-технологічної та матеріально-технічної баз. Проте надання транспортних послуг, а особливо в авіаційній сфері, потребує використання інноваційних технологій, модернізації та оновлення обладнання, а також забезпечення високої якості та безпеки послуг.

При розробці стратегій підвищення конкурентоспроможності транспортного підприємства запропонована стратегічна піраміда, яка вміщує два основних стратегічних рівні – загальний та конкурентний. Відповідно до зазначених рівнів запропоновані можливі стратегічні альтернативи.

## Особливості формування конкурентної стратегії ТОВ «SKYUP» \*

Цілі конкурентної стратегії	Переваги	Недоліки
Нові технології надання транспортних послуг	Дозволяє диференціювати та створити нові якісні характеристики	Значні витрати на впровадження
Нове обладнання	Підвищення безпеки та якості	Значні витрати на впровадження
Сертифікати якості	Відповідність міжнародним нормам та стандартам	Необхідність перегляду технології
Система управління витратами	Оптимізація витрат та зниження собівартості послуг	Зниження витрат може призвести до зниження якості послуги
Маркетингова політика	Поширення інформації про характеристики транспортних послуг	Додаткові витрати
Міжнародна підтримка	Вихід на міжнародні ринки, отримання міжнародних сертифікатів, залучення міжнародної допомоги під час пандемії	Необхідно підвищувати якість та безпеку перевезень, витрати на соціальні та екологічні проекти

\*запропоновано автором

Діяльність підприємства на ринку залежить від вдало обраної стратегії та вмілої її реалізації, що дозволяє зайняти сильну позицію й успішно працювати, незважаючи на непередбачені обставини, потужну конкуренцію і внутрішні проблеми. Після проведеного оцінювання для вантажного транспортного підприємства запропоновані відповідні стратегії, які спрямовані на підвищення

конкуреноспроможності. Стратегії розвитку транспортного підприємства належить розглядати як область вищого управління підприємством.

При формуванні стратегії обов'язкове обстеження зовнішніх та внутрішніх чинників з метою визначення найбільш суттєвих із них для підприємства, спроможних зробити позитивний або негативний вплив на його діяльність.

Підприємству, яке має низький рівень конкуреноспроможності та тривалий час займає останні позиції на ринку, слід запропонувати стратегію скорочення. Її різновид – стратегія згортання, що передбачає відмову від зайвої робочої сили, пошук шляхів ефективного використання ресурсів. Конкуренсною стратегією такого підприємства є концентрація на сегменті, що передбачає територіальне обмеження, а також перевезення, крім будівельних, інших вантажів. Щодо функціональних напрямів підвищення конкуреноспроможності, то вони такі:

- структурна реорганізація компанії: використовуючи виробничий потенціал доцільно впровадити підрозділ сервісної служби з обслуговування та ремонту вантажних автомобілів сторонніх організацій, а також слід впровадити орендні договори на деяку автомобільну техніку;

- маркетинг: перегляд цінової політики, регулювання ціни на послуги, які пропонуються підприємством, має відповідати рекомендаціям маркетингової служби, яку доцільно сформувавши для адаптації транспортного підприємства до умов сьогодення;

- зниження витрат і загальна економія: організаційним супроводом зниження витрат має бути посилення контролю за засобами, що використовуються, виключення наймання нових робітників;

- скорочення активів: у цьому випадку найбільш корисним для пошуку готівки може стати продаж деяких активів підприємства (устаткування, інвентарю і ін.), скорочення працюючих і та інші напрями. Одержані грошові ресурси можливо частково розмістити в грошово-кредитну сферу, а також

поповнити оборотні кошти або інші фонди для здійснення намічених операцій щодо виходу зі сформованої кризової ситуації.

Для транспортних підприємств, які займають стабільну позицію, пропонується обрати стратегію зростання, що передбачає проникнення і захоплення нових ринків. Конкурентною слід обрати стратегію диференціювання, зміст якої полягає у відмінності від конкурентів якості послуг (наприклад, оперативне виконання замовлень). Можлива також стратегія вакантної ніші, що припускає захоплення місткої вакантної ніші, яка має достатній розмір і можливості для одержання прибутку, визначений потенціал зростання, підходить підприємству за своїм досвідом і в той же час залишається поза сферою інтересів лідируючих компаній.

Якщо підприємство є лідером і має найкращий коефіцієнт конкурентоспроможності, його загальна стратегія – стратегія стабільності, що полягає в режимі економії, організації виробництва, ретельному контролі за витратами.

У зв'язку з тим, що лідер має доведену практикою стратегію і відому репутацію, головне питання зводиться до того, яким чином компанія буде зберігати і покращувати наявні конкурентні переваги. Для цього доцільно проаналізувати можливості лідера як мінімум у трьох стратегічних напрямках діяльності.

Перший – перманентна стратегія нападу, що базується на принципі «кращий захист – напад». Дана стратегія припускає позитивне відношення в організації до інноваційної діяльності. При реалізації цієї стратегії необхідно розглянути умови, за яких нові методи і прийоми конкуренції можуть посилити наступ на конкурентів (зокрема, можливість зниження витрат споживачів на деякі види послуг). Актуальним буде питання про знижки постійним клієнтам.

Другий – стратегія зміцнення і захисту, що передбачає створення таких умов, за яких конкурентам було б складно збільшувати ринкову частку за рахунок лідируючої компанії. Стратегія може складатися з таких заходів:

- збільшення вхідних бар'єрів для “новачків” за допомогою інтенсифікації рекламних зусиль, поліпшення якості обслуговування;

- розширення виробничого і маркетингового потенціалу з випередженням поточних ринкових потреб з метою блокування менш потужних конкурентів.

Третій – стратегія конфронтації з конкурентами, створення іміджу підприємства, що не пробачає спроби конкурентів змінити розстановку сил. При реалізації даної стратегії фірма робить натяки своїм конкурентам, що у випадку їхніх агресивних дій вони будуть покарані. Така організація оперативно реагує на спроби конкурентів захопити частину її ринкової частки за допомогою ще більшого, ніж у конкурентів, зниження ціни, ще більшого посилення рекламних зусиль, більш великих дилерських знижок і т. ін.

Таким чином, формулювання стратегії, яка адекватна наявним у підприємства ресурсам та зовнішній економічній ситуації і спрямована на підвищення рівня конкурентоспроможності, дозволить транспортному підприємству завоювати й утримувати сильні ринкові позиції.

Підтримка конкурентних стратегій підприємства передбачає використання комплексу заходів щодо посилення й розвитку конкурентних переваг на відповідних етапах їх життєвого циклу. Сутність ефективності конкурентної стратегії полягає в досягненні певного результату від реалізації (використання) конкурентної переваги на одиницю витрат, пов'язаних з її реалізацією.

### **3.3. Економічне обґрунтування ефективності застосування запропонованих заходів на ТОВ «Авіакомпанія SKYUP»**

Описана на рис. 3.4. послідовність формування конкурентоспроможності транспортних послуг авіакомпаній, потребує уточнення та конкретизації заходів, що має відобразитись на змінах у рівні конкурентоспроможності й відобразити чи ефективною є система заходів чи потрібно шукати інші підходи. Так, якщо зниження витрат на перевезення знижує вартість транспортної послуги, то це приваблює нових пасажирів. Поряд з тим, зниження витрат, наприклад, на забезпечення авіаційної безпеки створює загрози як фізичні

пасажирам, персоналу і літаку, так і фінансовим штрафам та додатковим позаплановим фінансовим витратам. Тому необхідно обґрунтовувати доцільність тих, чи інших заходів в кожному конкретизованому випадку. З метою узагальнення та наочного представлення розрахуємо результативність заходів за оціненими раніше п'ятьма критеріями конкурентоспроможності транспортних послуг та побудуємо новий багатокутник. Проведена оцінка конкурентоспроможності транспортних послуг ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» показала, що підприємство має проблеми в сприйнятті якості послуг та і обслуговуванні пасажирів (підрозділ 2.3). Ці параметри прямо впливають на конкурентний статус та частку ринку. Крім того, вимушена відміна багатьох рейсів спровокувала хвилю незадоволення серед пасажирів та фінансові труднощі з виплатами відшкодування ненаданих перевізних послуг. З метою удосконалення системи забезпечення конкурентоспроможності в кваліфікаційної роботі запропонуємо реалізувати заходи, що направлені на покращення проблемних сфер управління ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Система заходів підвищення конкурентоспроможності транспортних послуг ТОВ «Авіакомпанія SKYUP»

Заходи	Характер впливу заходів	Оцінка впливу на ТОВ «Авіакомпанія SKYUP»	Інтегральна оцінка впливу на параметр конкурентоспроможності ТОВ «Авіакомпанія SKYUP»
1	2	3	4
1. Управління якістю	4		4+3/2=5,5
1.1. Постійне реформування СМЯ, за міжнародними стандартами перевезень	Міжнародне визнання та розширюється коло споживачів	+2	
1.2. Контроль за процесом перевезення на всіх етапах	Попередження втрат від не якісної послуги	+1	

Продовження табл 3.13

1	2	3	4
2. Ціна послуг	4		4+4,5/3=5,5
2.1. Формування тарифів з урахування специфіки перевезень	Диференціація цін	+0,5	
2.2. Розробка класифікації послуг та перекривати собівартістю суміжними послугами	Мінімізація втрат від низької комерційної завантаженості	+1	
2.3. Забезпечувати комерційну завантаженість з метою зниження витрат на од. перевезення	Зниження собівартості	+3	
3. Швидкість обслуговування пасажирів	3		3+12/4=6,0
3.1. Оновлення технічних засобів обробки документів та багажу	Швидкість та безпека доставки	+3	
3.2. Впровадження систем самообслуговування	Контроль за перевезеннями і зниження простоїв	+3	
3.3. Оновлення та розширення зон відпочинку	Скорочення маршруту та собівартості	+4	
3.4. Скорочення часу завантаження/ розвантаження	Скорочення простоїв	+2	
4. Умови постачання	3		3+9/3=6
4.1. Укладання довгострокових угод з постачальниками	Стабільність поставок, можливість знижок	+4	
4.2. Оптимізація графіків та розмірів поставок	Скорочення витрат на запаси	+2	
4.3. Мінімізація резервів	Скорочення витрат на запаси	+3	
5. Інформованість споживачів про послуги	5		5+2/2=5
5.1. Розвиток інтернет-продажів	Розширення шляхів реалізації	+1	
5.2. Використання транспортних засобів як рекламних банерів	Дешева реклама	+1	

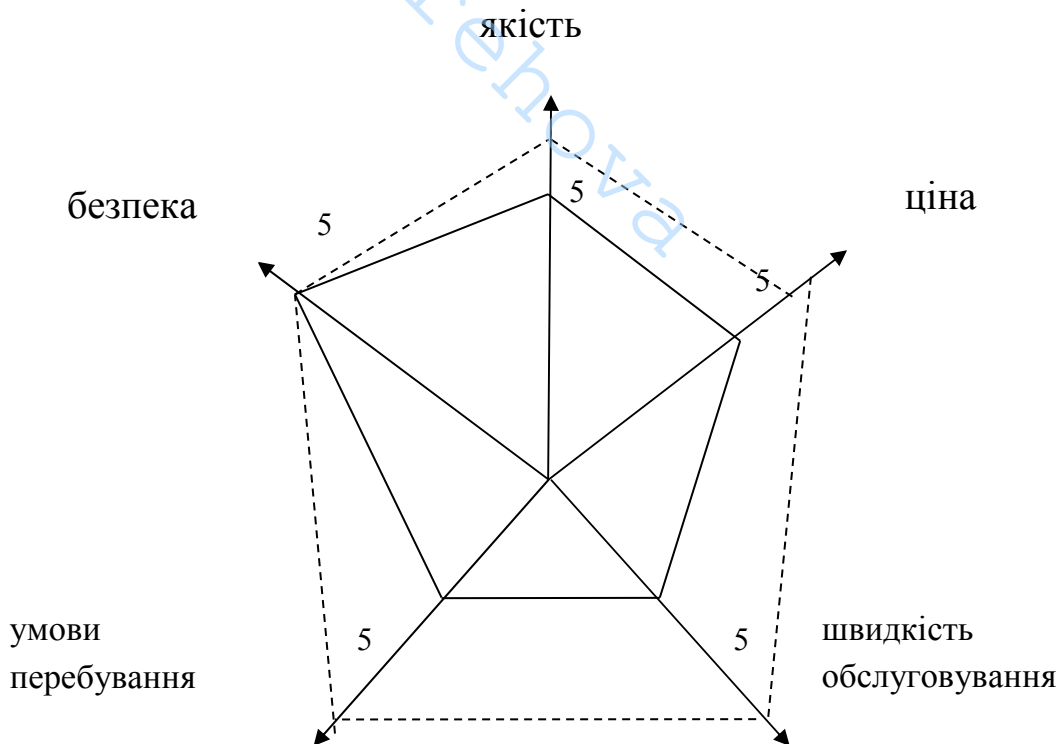
Оцінимо вплив зміни цінової політики, політики в сфері якості обслуговування вантажовласників та пасажирів, зниження собівартості на конкурентний статус авіатранспортного підприємства. Метод радарів конкурентоспроможності продукції базується на створенні багатокутника,

побудованого на осях, які відповідають показникам конкурентоспроможності продукції.

Застосування методу передбачає поділ кола на рівні сектори, кількість яких відповідає кількості показників конкурентоспроможності продукції. Збільшення значення показника відповідає віддаленню від центра кола.

Інтегральна оцінка позитивного впливу описаних факторів на підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» показала доцільність стратегічного розвитку в зазначених напрямках та реалізації запропонованих заходів (рис .3.8).

Проведемо оцінку многокутника конкурентоспроможності для ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» Інтегральним показником конкурентоспроможності є площа кожного многокутника, яка розраховується як сума трьохкутників, що знаходяться між векторами.



де — ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» станом на 2019 рік ----ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» після реалізації проектів.

Рис. 3.8. Многокутник конкурентоспроможності транспортних послуг авіакомпанії



Для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» порівняємо площу його многокутника з площею максимально можливого многокутника.

Площа многокутника конкурентоспроможності транспортних послуг ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» після запровадження стратегій становить 74,5 од. (тобто 125% від еталонного значення).

Таким чином, реалізація запропонованих заходів на ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» не лише підвищить рівень конкурентоспроможності на 125-59,5 = 65,5 %, а дозволить стати абсолютним лідером на ринку перевезень.

Запропонований інвестиційний проєкт дозволить реалізувати більшість із запропонованих заходів та стратегії підвищення конкурентоспроможності транспортних послуг за рахунок зростання обсягів доходів та створить передумови для отримання нових конкурентних переваг.

Для визначення ефективності інвестиційних проєктів з покупки літака для чартерних польотів щодо розрахуємо показники обґрунтованості інвестиційних проєктів.

При прогнозуванні грошових потоків інвестиційного проєкту з покупки літака для чартерних польотів спрогнозуємо отримання доходів від - нарощування виробничих потужностей з 2019 року на рівні 0,2% від доходів ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» з наступним зростанням на 15 % щорічно (табл. 3.14).

Інвестиції здійснюються за власні кошти підприємства та залучені кошти, так як вартість літака становить близько 2 млн. дол., які враховують придбання, транспортування та навчання персоналу.

В процесі експлуатації основні витрати складуть: оплата паливно-мастильних матеріалів, сервісне обслуговування оплата праці. Розрахунок витрат з урахуванням прогнозованих доходів при ставці витрат 10% від доходів (з урахуванням високих надбавок на прибуток та низькими витратами на електроенергію) представлено в табл. 3.14.

Таблиця 3.15

Прогноз чистого дисконтованого прибутку від реалізації інвестиційного проекту з покупки літака для чартерних польотів ТОВ «Авіакомпанія SKYUP»

Роки	Доходи*, тис. грн.	Витрати, тис. грн.	Ставка дисконту*	Дисконтований грошовий* потік, тис. грн.
2019	199690	2000		-2000
1	39938	9034,8	0,8	32710,16
2	40736,76	9125,148	0,64	34896,67
3	41551,5	9216,399	0,512	36832,7
4	42382,53	9308,563	0,4096	38569,74
5	43230,18	9401,649	0,32768	40149,44
			NPV=44084	

Необхідно зазначити, що це оптимістичні прогнози, оскільки базою для розрахунків є фінансові результати та обсяги перевезень 2019 року, який загалом відмітився зростання авіаційного сектору транспортної галузі в Україні. Коефіцієнт дисконтування приймаємо 45%, що врахує інфляцію, настабільність валютного курсу та ризик зміни курсу гривні. Далі розрахуємо індекс рентабельності та термін окупності проекту (табл.3.16).

Таблиця 3.16

Показники ефективності реалізації проекту з покупки літака для чартерних рейсів.

Показники	Значення показників
Чистий дисконтований* прибуток, тис.грн.	44084
Середньорічний* грошовий потік, тис.грн.	9216
Індекс *рентабельності,%	22
Термін* окупності, років	0,22

Отже, оцінка ефективності інвестиційної діяльності в напрямі нарощування обсягів діяльності при умовах нинішнього конкурентного статусу ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» дозволить отримати зростання доходів від туристичних польотів та нові конкурентні переваги в умовах обмежених економічних можливостей та скорочення ринку авіаційних послуг.

## Висновки до третього розділу

1. На основі аналізу наукових джерел та міжнародного досвіду щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства пропонуємо систему якісних показників, що застосовуються в процесі управління конкурентоспроможністю авіатранспортного підприємства, що обумовлено принциповими відмінностями транспортних послуг від товарів. Необхідно визначати і проводити аналіз якісних та кількісних характеристик процесу авіатранспортних перевезень і надання додаткових послуг. При побудові системи управління конкурентоспроможністю авіатранспортного підприємства та виборі конкурентної стратегії обґрунтовано необхідність використання методики оцінки якості обслуговування споживачів. Конкурентоспроможність авіатранспортного підприємства характеризується достатньою гнучкістю та вмінням адаптуватися до змін зовнішніх і внутрішніх економічних умов, а також є віддзеркаленням успіху (невдач) усіх підрозділів діяльності підприємства. Тому застосування SNW-аналізу, розглядаючи конкурентну позицію на ринку, дозволяє визначитись підприємству з політикою конкурентоспроможності відповідно до умов, в тому числі кризовими впливами.

2. Для того, щоб задовольнити попит споживачів краще, ніж конкуренти, підприємства, своєю чергою, повинні: покращувати якість продукції та послуг, використовувати модернізовану техніку, скорочувати виробничий цикл і витрати, вдосконалювати свої організаційні системи, щоб реакція на зміну споживчих смаків була якнайшвидшою. Реалізація перерахованих заходів може забезпечити задоволення потреб клієнтів в перевезеннях кращим, ніж у конкурентів, засобом досягнення рівня, що вимагається, якості послуг і конкурентоспроможності на транспортному ринку і отримання на цій основі ТОВ «SKYUP» стабільних доходів. Тобто, відповідно до нових викликів та загроз в умовах пандемії, необхідно зберігати існуючі конкурентні переваги та

шукати нові технології для задоволення запитів щодо особистого захисту, контролю стану здоров'я, санітарної безпеки під час обслуговування пасажирів.

3. Для створення конкурентних переваг ТОВ «SKYUP» необхідно враховувати фінансовий стан та відсутність ресурсних можливостей реалізації інвестиційних проєктів та вартісних заходів щодо забезпечення прибутковості, безпеки і якості функціонування авіакомпанії в умовах пандемії. Всі ресурси підприємства в складних економічних умовах направляються на збереження стійкості конкурентних переваг та скорочення витрат адміністративні заходи. При розробці стратегій підвищення конкурентоспроможності транспортного підприємства запропонована стратегічна піраміда, яка вміщує два основних стратегічних рівні – загальний та конкурентний. Відповідно до зазначених рівнів запропоновані можливі стратегічні альтернативи.

4. З метою удосконалення системи забезпечення конкурентоспроможності в кваліфікаційній роботі запропонуємо реалізувати заходи, що направлені на покращення проблемних сфер управління ТОВ «Авіакомпанія SKYUP». Аналіз показав, що реалізація запропонованих заходів на ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» не лише підвищить рівень конкурентоспроможності на  $125-59,5 = 65,5$  %, а дозволить стати абсолютним лідером на ринку перевезень. Запропонований інвестиційний проєкт дозволить реалізувати більшість із запропонованих заходів та стратегії підвищення конкурентоспроможності за рахунок зростання обсягів доходів та створить передумови для отримання нових конкурентних переваг. Оцінка ефективності інвестиційної діяльності в напрямі нарощування обсягів діяльності при умовах нинішнього конкурентного статусу ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» дозволить отримати зростання доходів від туристичних польотів та нові конкурентні переваги в умовах обмежених економічних можливостей та скорочення ринку авіаційних послуг.

## ВИСНОВКИ

Відповідно до поставленої мети у кваліфікаційній роботі отримані такі наукові та практичні результати.

1. Однією з головних причин недостатньої конкурентоспроможності українських підприємств транспортної галузі в сучасних умовах є нездатність боротися за розширення своєї частки на внутрішньому та зовнішньому ринках транспортних послуг, просувати свої унікальні послуги та завойовувати свого споживача, поставивши інтереси останнього у центр своєї виробничої та комерційної діяльності, а тому підвищення конкурентоспроможності має стати найважливішим пріоритетом економічної політики України. Підвищення конкурентоспроможності підприємства пов'язане з актуальною задачею побудови відповідної системи управління. Системне управління конкурентоспроможністю полягає в здійсненні управлінського впливу на формування факторів та показників діяльності підприємства, з метою подальшого формування та розвитку стійких конкурентних переваг в умовах невизначеності та змінності зовнішнього середовища.

2. Автором досліджено трактування таких понять, як «конкуренція» та «конкурентоспроможність», «конкурента перевага» та «конкурентний потенціал», оскільки без вказаних понять в теорії не виникло б поняття потенціал конкурентоспроможності. В дослідженні автором пропонується описати взаємодію понять теорії конкуренції через формалізацію процесу розвитку в умовах конкурентного внутрішнього і зовнішнього середовищ, з урахуванням стратегічного управління розвитком, ефективності підприємства при реалізації конкурентного потенціалу із використанням нарощеної конкурентоспроможності економічного потенціалу. Управління забезпеченням конкурентоспроможності підприємства – складна наукова проблема, вирішення якої пов'язано з удосконаленням всієї системи управління підприємством, із здійсненням специфічної діяльності із збереження, розвитку та нарощування конкурентних переваг, зі створенням системи обліку, аналізу і контролю

діяльності конкурентів, з розробки та реалізації стратегії конкуренції підприємства.

3. Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів процесного, системного, ситуаційного. Методами управління конкурентоспроможністю можуть бути методи, які використовуються в менеджменті: організаційно-розпорядчі (розпорядження, конкретні вказівки, рішення за центрами виникнення проблем, оперативні, нормативні, централізовані методи); економічні (стимулювання інтересів, загальні правила, важелями в них є ціни, кредити, нормативи, самостійності у прийнятті рішень, довготривалі за термінами виконання); соціально-психологічні (лідерство, особливості особистості, корпоративності і сприятливого психологічного клімату). Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

4. Другий розділ даної кваліфікаційної роботи присвячено аналізу господарської діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Авіакомпанія СКАЙАП». ТОВ «Авіакомпанія СКАЙАП» - це національний український авіаперевізник, лоукост, що розпочав польоти 21 травня 2017 року. Тобто, компанія доволі молода, проте має дуже амбіційні плани щодо майбутнього розвитку. Зокрема, планується щороку поповнювати флот повітряних суден, і таким чином, нарощувати економічну потужність підприємства та його потенціал. За три роки діяльності авіакомпанія зуміла створити гідне довіри ім'я, внаслідок надання якісних послуг.

5. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Авіакомпанія СКАЙАП» показав, що підприємство характеризується дуже гарним станом основних засобів, що частково зумовлено тим, що компанія діє на ринку всього три роки. Проте показники ефективності використання основних засобів не такі позитивні і свідчать про непропорційність зростання обсягів виробництва та вартості основних засобів. Крім того, компанія характеризується дуже низькою оборотністю коштів, що вказує на неефективне управління оборотними коштами. Також, аналіз автономії підприємства показав, що існує значна залежність компанії від залучених коштів, що може нести в собі ризики банкрутства у разі кризи. Значний об'єм залучених коштів, звичайно, є негативним показником для стабільності та стійкості компанії, проте для перших років діяльності в авіаційній галузі це є нормальним та достатньо поширеним явищем, адже такі необхідні для діяльності елементи, як повітряні судна, паливо, технічне обслуговування тощо є дуже капіталомісткими. Зважаючи на непросту ситуацію, що склалася у зв'язку з поширенням вірусу COVID-19, зовнішнє середовище зазнає значних змін і всі компанії мають якомога швидше до них пристосуватися. У випадку авіакомпаній, одним із способів отримати користь із цієї ситуації є здійснення спеціальних рейсів для повернення громадян, які перебували закордоном під час оголошення карантину. Таким чином, компанія підтримує свою репутацію. Серед слабких сторін варто виділити низьку впізнаваність бренду, адже компанія відносно нещодавно почала свою діяльність, і ще не встигла як слід себе зарекомендувати. Проте ТОВ «Авіакомпанія СКАЙАП» все ж розширює свою діяльність, і, внаслідок збільшення кількості рейсів зі Львова, Харкова та Одеси, виникає потреба у персоналі у цих містах.

6. ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» має стійкіші показники до мікро- та макровпливів конкурентного ринку, що підтверджується і здатністю забезпечувати функціонування та прибуток в умовах пандемії і супутніх економічних загроз. Проведений аналіз за графічним методом оцінювання конкурентоспроможності показав, що, в не зважаючи на різницю в обсягах



перевезень майже в 6 разів, ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» втрачає конкурентні переваги в областях якості обслуговування пасажирів та швидкості роботи в порівнянні із авіакомпанією Azur Air. Основною причиною є запровадження плати за реєстрацію та розширення переліку платиних послуг. Отримані дані свідчать про недостатньо високий рівень конкурентоспроможності послуг ТОВ «Авіакомпанія SKYUP». На підставі наведеної моделі та показників діяльності авіакомпенії необхідно розглянути заходи щодо підвищення конкурентоспроможності транспортних послуг цього підприємства з використанням наявних конкурентних переваг та масштабів перевезень.

7. На основі аналізу наукових джерел та міжнародного досвіду щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства пропонуємо систему якісних показників, що застосовуються в процесі управління конкурентоспроможністю авіатранспортного підприємства, що обумовлено принциповими відмінностями транспортних послуг від товарів. Необхідно визначати і проводити аналіз якісних та кількісних характеристик процесу авіатранспортних перевезень і надання додаткових послуг. При побудові системи управління конкурентоспроможністю авіатранспортного підприємства та виборі конкурентної стратегії обґрунтовано необхідність використання методики оцінки якості обслуговування споживачів. Конкурентоспроможність авіатранспортного підприємства характеризується достатньою гнучкістю та вмінням адаптуватися до змін зовнішніх і внутрішніх економічних умов, а також є віддзеркаленням успіху (невдач) усіх підрозділів діяльності підприємства. Тому застосування SNW-аналізу, розглядаючи конкурентну позицію на ринку, дозволяє визначитись підприємству з політикою конкурентоспроможності відповідно до умов, в тому числі кризовими впливами.

8. Для того, щоб задовольнити попит споживачів краще, ніж конкуренти, підприємства, своєю чергою, повинні: покращувати якість продукції та послуг, використовувати модернізовану техніку, скорочувати виробничий цикл і витрати, вдосконалювати свої організаційні системи, щоб реакція на зміну



споживчих смаків була якнайшвидшою. Реалізація перерахованих заходів може забезпечити задоволення потреб клієнтів в перевезеннях кращим, ніж у конкурентів, засобом досягнення рівня, що вимагається, якості послуг і конкурентоспроможності на транспортному ринку і отримання на цій основі ТОВ «SKYUP» стабільних доходів. Тобто, відповідно до нових викликів та загроз в умовах пандемії, необхідно зберігати існуючі конкурентні переваги та шукати нові технології для задоволення запитів щодо особистого захисту, контролю стану здоров'я, санітарної безпеки під час обслуговування пасажирів. Для створення конкурентних переваг ТОВ «SKYUP» необхідно враховувати фінансовий стан. Всі ресурси підприємства в складних економічних умовах направляються на збереження стійкості конкурентних переваг та скорочення витрат адміністративні заходи.

9. Система забезпечення конкурентоспроможності транспортних послуг підприємства змінюється під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища, тобто уникає загроз, але не повністю використовує можливості. Результати аналізу показали, що сильними сторонами конкурентного потенціалу підприємства є льотний парк та професійний льотний персонал, а також повно взаємодія з туроператором JoinUP.

На основі опитування експертної групи було встановлено, що більш привабливими для нарощування конкурентоспроможності транспортних послуг підприємства ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» є інтенсивні стратегії, оскільки їх показник загальної привабливості вищий, ніж для інтеграційних стратегій (165 балів проти 140 балів). Отже, керівництву підприємства необхідно інтенсифікувати роботу у напрямку пошуку шляхів більш повного використання вже наявних можливостей, розвитку можливостей реалізації конкурентного потенціалу. Також керівництву підприємства необхідно зосередити увагу на проведенні більш агресивної конкурентної політики, спрямованої на закріплення та створення нових ексклюзивних конкурентних переваг, яких не має лідер у галузі.

10. З метою удосконалення системи забезпечення конкурентоспроможності в кваліфікаційній роботі запропонуємо реалізувати заходи, що направлені на покращення проблемних сфер управління ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» Аналіз показав, що реалізація запропонованих заходів на ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» не лише підвищить рівень конкурентоспроможності на  $125-59,5 = 65,5$  %, а дозволить стати абсолютним лідером на ринку перевезень. Запропонований інвестиційний проєкт дозволить реалізувати більшість із запропонованих заходів та стратегії підвищення конкурентоспроможності за рахунок зростання обсягів доходів та створить передумови для отримання нових конкурентних переваг. Оцінка ефективності інвестиційної діяльності в напрямі нарощування обсягів діяльності при умовах нинішнього конкурентного статусу ТОВ «Авіакомпанія SKYUP» дозволить отримати зростання доходів від туристичних польотів та нові конкурентні переваги в умовах обмежених економічних можливостей та скорочення ринку авіаційних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с
2. Акмаев А. И. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації . *Проблемы материальной культуры: экономические науки*. 2007. С. 7-10
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. пер с англ. СПб. : «Питер», 1999 432 с
4. Антипов Ю. Л., Інноваційна діяльність як фактор конкурентоспроможності фірми . *Маркетинг і маркетингові дослідження*. 2009. № 3 (89). С. 212-221.
5. Аранчій В. І. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств .*Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. Т. 3, № 2 С. 3–7
6. Ареф'єва О.В., Вовк О.М. Посипайко Є.А. Інтенсифікація формування матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неоіндустріальної модернізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*, вип. 2(70) 2020. С. 123-131
7. Ареф'єва О.В. Адаптивне управління неоіндустріалізацією економічних систем. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: Монографія/За редакцією Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2020. 342 стор.
8. Ареф'єва О.В., Запорожець Т.С. Підхід до формування конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємств. *Проблеми підвищенні ефективності інфраструктури*. 2012, №35.
9. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т. Просторово-адаптивний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес-інформ*. 2018. № 5. С. 408 – 415.

10. Ареф'єва О.В. Конкуреноспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі. К.: ФОП Маслаков. 342 с.
11. Ареф'єва О.В. Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: Монографія. За редакцією Ареф'євої О.В. К:НАУ, 2018. 260 с.
12. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Резніченко Д.С. Стратегічне управління потенціалом інноваційного підприємства. Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки: кол. моногр. За ред. д.е.н., проф. Прохорової В.В. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2020. 293 с.
13. Базилюк А.В., Гордієнко В.В. Механізм реалізації інвестиційного потенціалу автотранспортних підприємств в Україні. *Актуальні проблеми економіки* №10(148), 2013 С. 84-92
14. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія. Л.В. Балабанова, В.В. Холод. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 294 с
15. Барибіна О.Я. Теорія і генезис категорії «конкурентний потенціал». *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* № 1 (56). 2013. С. 147-153
16. Баринов В.А. Развитие организации в конкурентной среде *Менеджмент* . 2000. №6. С23-28
17. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Б. Є. Бачевський, І. В. Заблодовська, О. О. Решетняк. К. : Центр учбової літератури, 2009. 400 с
18. Воронкова А. Е. Диагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія Х. : ИНЖЕК, 2008. 520 с
19. Воронкова А.Є. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография; Луганск : ВНУ им. В. Даля, 2004. 320 с.

20. Гарачук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми економіки*. – 2008. №2(80). С. 60-65
21. Гейць В. М. Трансформаційні процеси та економічне зростання в Україні ; НАН України ; Інститут економічного прогнозування Х. : Форт, 2003. 440 с
22. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. / К. : КНЕУ, 2000. 360 с
23. Гриньов А. В. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом машинобудівного підприємства. *Енергосбереження енергетика энергоаудит* №6 (112) 2013. С. 54-57
24. Гриньов А.В., Кирчата І.М. Методичний підхід до оцінки рівня конкурентного потенціалу підприємства. *Економіка: проблеми теорії і практики*. 2007. Випуск 223; Том III. С.853 – 863
25. Гура В.Л. Формування та реалізація потенціалу конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04«Економіка та управління підприємствами»; КНУ ім. Т.Г. Шевченка. К., 2011. 24 с,
26. Дикань В. Л. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах міжнародних транспортних коридорів: монографія. В. Л. Дикань, М. І. Данько, Н. В. Якименко Харків: УкрДАЗТ, 2008. 170 с
27. Дикань В. Управління якістю як фактор конкурентоспроможності підприємств. *Економіка України*. 1996. №1.-с.43-48
28. Дикань В.Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства. *Маркетинг: теорія і практика*. Луганськ, 2010. № 16. С. 55—58
29. Дихтер С. Как руководить процессом преобразований. Режим доступа. : <http://www.vestnikmckinsey.ru>

30. Дубовик Н.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств сервісної діяльності на морському транспорті. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті* № 4 (41), 2012 С.166-186
31. Дюков І.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Навчальний посібник. Київ. 2011. 100 с.
32. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення К. : КНТЕУ, 2001. 309 с
33. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210-III . Відомості Верховної Ради України. 2001. № 12. С. 64.
34. Кваско А.В. Формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства. *Інтелект XXI* 2013, № 1/2 С. 114-121
35. Кирчата І.М. Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» Маріуполь, 2007. 20 с
36. Кирчата І.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія. І.М. Кирчата, Г.В. Поясник. Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с
37. Конащук В. Л. Вплив якості продукції на конкурентоспроможність Режим доступу: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_8\\_115.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_115.pdf).
38. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс, 1987. -384 с
39. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия : монография Сумы : Университетская книга, 2002. 310 с
40. Літвінова В.О. Графічні методи дослідження у аналізі рівня конкурентоспроможності продукції. *Бізнес-інформ* 2012 № 4 С. 53-56.
41. Лужецький А.І. Ідентифікація економічної категорії “конкурентоспроможний потенціал підприємства” та його структура. *Вісник Хмельницького національного університету* 2014 № 3. Т. 3. С. 188-190

42. Мазур К. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах глобалізації*: збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції 24 квітня 2009 року. ч.1. С.434-43
43. Маракулин М.В. Управління компромісами як фактор конкурентоспроможності компанії. *Менеджмент в Україні і за кордоном*. 2003. - № 4
44. Маркова С. В., Жиденко В. В., Олійник О. М., Формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства - виробника продукції промислового призначення на внутрішньому та зовнішніх ринках. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)* 2014. №1(25), С. 190-196
45. Матвеев В.В. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства. *Інтелект XXI* № 2 '2014. С. 55-62
46. Меліхова К.Н. Правове поле формування конкурентного середовища підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2002. №4. С.59-65.
47. Мескон М. Основы менеджмента М..2000, 600 с..
48. Мороз О.В., Воловодюк С.С., Гребеньок І.В. Методологічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства та якості оновлення його потенціалу. *Вісник Маріупольського Державного Університету Серія: Економіка* 2014, - ВИП.№ 7 С. 98-108
49. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия Х. : Изд-во ХНЕУ, 2004. 215 с
50. Павлова В.А., Губарев Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 2 (17) С 168-176
51. Петренко С. Н. Контроллинг: учеб. пособие. К. : Эльга; Ника-Центр, 2003. 327с.

52. Пілецька С.Т. Організаційно-економічний механізм реалізації стратегії забезпечення інноваційної активності авіапідприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2016/3/14. С. 102-109

53. Пілецька С.Т., Кравчук Н.М. Управління конкурентоспроможністю підприємств авіаційної галузі. *Трансформація системи міжнародних, національних та локальних ринків: мат. між.наук.-практ. конференції*, 29-30 квітня, 1 травня 2020р, Чернівці (Україна) - Сучава (Румунія). С. 137-140

54. Пілецька С.Т., Ткаченко Є.В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Економічні студії*. 2020. Вип. 1(27). С. 146-150

55. Пономаренко В.С., Тридід О.М, Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. Х.: видавничий дім «ІНЖЕК», 2003. 328

56. Портер М. Конкурентное преимущество как достиць высокого результата и обеспечить его устойчивость М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.

57. Резніченко Д. В. Категоріальний апарат конкурентоспроможності соціально– економічної системи. *Інноваційна економіка*. 2012. № 8. С. 171–175

58. Романишин С.Б., Галелюк М.М., Когут У.І. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства *Науковий вісник НЛТУ*. 2009. Вип. 19.1. С. 174-181

59. Савчук В.І., Корж Д.А. Системи управління конкурентоспроможністю: підручник. Х.: Основа, 2003.

60. Синиця Т. В. Структурні зміни у трудовому потенціалі підприємств в умовах трансформаційної економіки *Економіка*. Вип. 3. 2003. С. 113 – 119

61. Соловьєв А. И. экономическая безопасность хозяйствующего субъекта *Конфидент*. 2002. № 3. С. 46—5

62. Стадник М. Я. Методика визначення потенціалу міжнародної діяльності підприємства на ринках високотехнологічної та інноваційної продукції. *Економіка та управління інноваціями*. 2005. № 1(43). С. 126-13



63. Фатхудинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. М. : Изд-во Эксмо, 2004. 544 с
64. Царьов В.В., Кантаровіч А.А., Оцінка конкурентоспроможності підприємств (організацій). Теорія і методологія. Навч. посібник для студентів вузів, 2009.799с.
65. Чеглік Л.Н., Конкурентоспроможність і умови її забезпечення Фінанси, облік, аудит. 2012. №8. - С.31-34.
66. Чернега В. В. Конкурентостійкість підприємств та механізмів її забезпечення : монографія К. : ІПК ДСЗУ, 2008. 235
67. Чобіток В.І. Розробка стратегії управління фінансовим потенціалом підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 160-165
68. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия Х.: ХНАДУ, 2003. 186 с.
69. Arefiev S., Miahkykh I., Piletska S., Sopilko I. Inflation processes as determinants of development of the economic activity subjects: economic and legal aspects. / *SHS Web of Conferences* / Fifteenth Scientific and Practical International Conference “International Transport Infrastructure, Industrial Centers and Corporate Logistics” (NTI-UkrSURT 2019) Volume 67, 2019. p. 7.
70. Arefieva O.V., Piletska S.T., Miahkykh I.M., Arefieva S.O. Development Of The Innovation Activity Of Enterprises In The Digital Economy. *International Journal of Advanced Science and Technology*, Vol. 29, No. 8s, (2020), pp. 2304-2311.
71. Arefieva O.V., Piletska S.T., Miahkykh I.M., Arefieva S.O. Prerequisites for the Development Of The Innovation Activity Of Enterprises In The Digital Economy. *International Journal of Technology and Engineering*, Volume-8, Issue 3C, November 2019. p.p. 183-188.
72. Arefieva Olena Current problems in the development of international corporations in the aviation sphere *Матеріали науково-практичної конференції*

«Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами». К.: НАУ, 2020.

73. Bauman, W. Scott, Jaroslaw Komarynsky, John C. Siska Goy-tre. Investment Securities Program Guide: Using the HP-12C-New-York: McGraw-Hill, 1987, Enterprise Risk Management – Integrated Framework <http://www.coso.org/publications.htm>

74. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future. Boston. MA: Harvard Business School Press, 1996. 398 p

75. Ivan P Buleev, Natalya Ye Bryukhovetskaya, Tetyana Yu Korytko, Samira T Piletska, Olena N Kruk Formation of a Regional Development Strategy According to the Level of Investment Activity of Enterprises. *Montenegrin Journal of Economics*. 2019. No. 3. p.p. 113-124/

76. Kano Noriaki, Nobuhiku Seraku, Fumio Takahashi. Shinichi Tsuji Attractive quality and must-be quality // Journal of the Japanese Society for Quality Control.– 1984.– № 14(2).– April.– P. 39 – 48

77. Olena Arefieva, Olga Polous, Volodymyr Arefiev, Yuri Kopcha. Intellectualization of human capital development in the digital economics: the importance for improvement of economic security of enterprises. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. ISSN: 2277-3878, Volume-8, Issue 3C, November 2019. p.p. 176-182. DOI:10.35940/ijrte.C1030.1183C19

78. Piletska S., Korytko T., Kravchuk N. Management of the capital structure in the context of the five financial potential of the pidprise. *Proceedings of the International Scientific and Practical Internet Conference "Business Intelligence: Models, Methods And Techniques"*. March 4 6, 2020. K. : NAU, 2020. P. 77-81

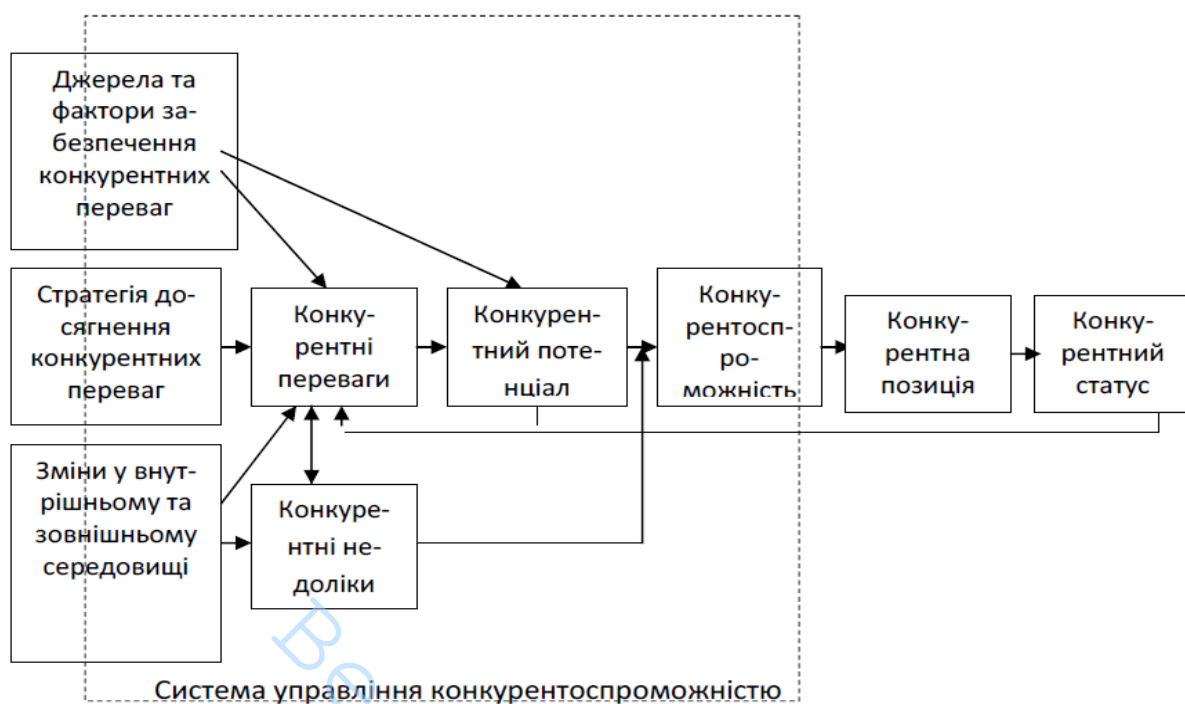
79. Piletska Samira. Innovative development of Ukraine in the conditions of economy. *Digital economy and digital society monograph*. 2019. N22. P.p. 301-310.

80. Tulchynska Svitlana, Vovk Olha Patterns and principles of modernization of infrastructure enterprises in Ukraine. *Znanstvena misel journal*. №44/2020 p.p 15-18

**ДОДАТКИ**

Berehova

Взаємозв'язок понять в теорії конкуренції



Додаток А.1

Рис. А.1. Модель взаємозв'язку характеристик конкурентного стану підприємства [44]

Додаток А.2

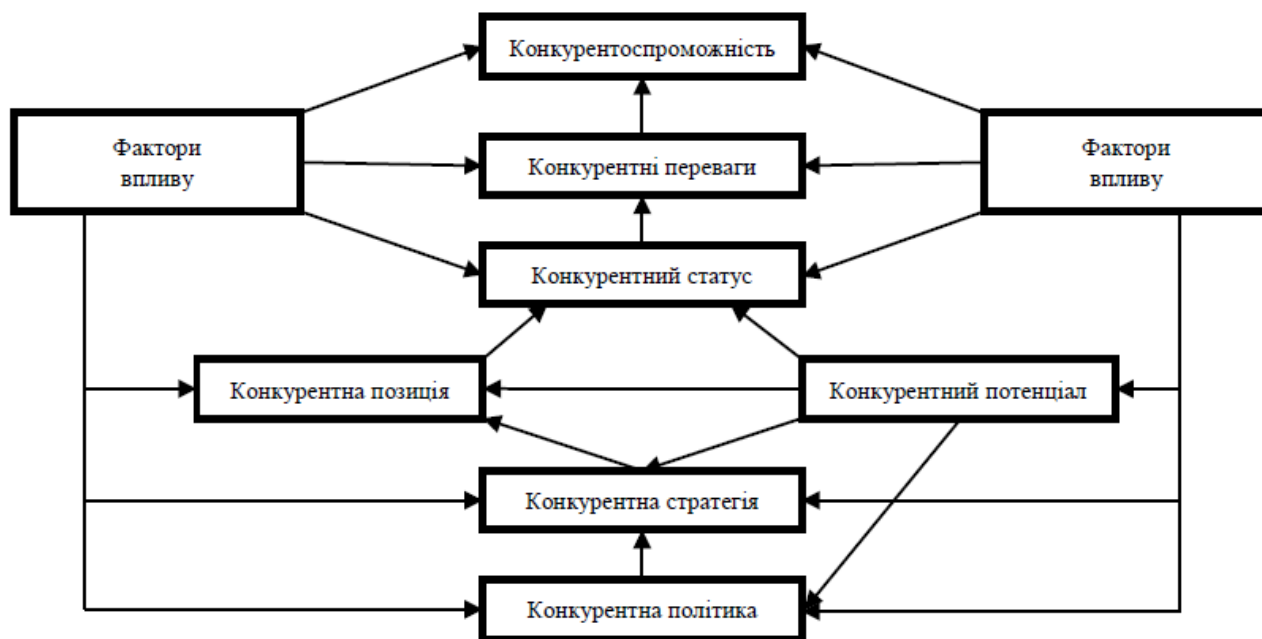


Рис. А.2 Взаємозв'язок категорій теорії конкуренції[45]

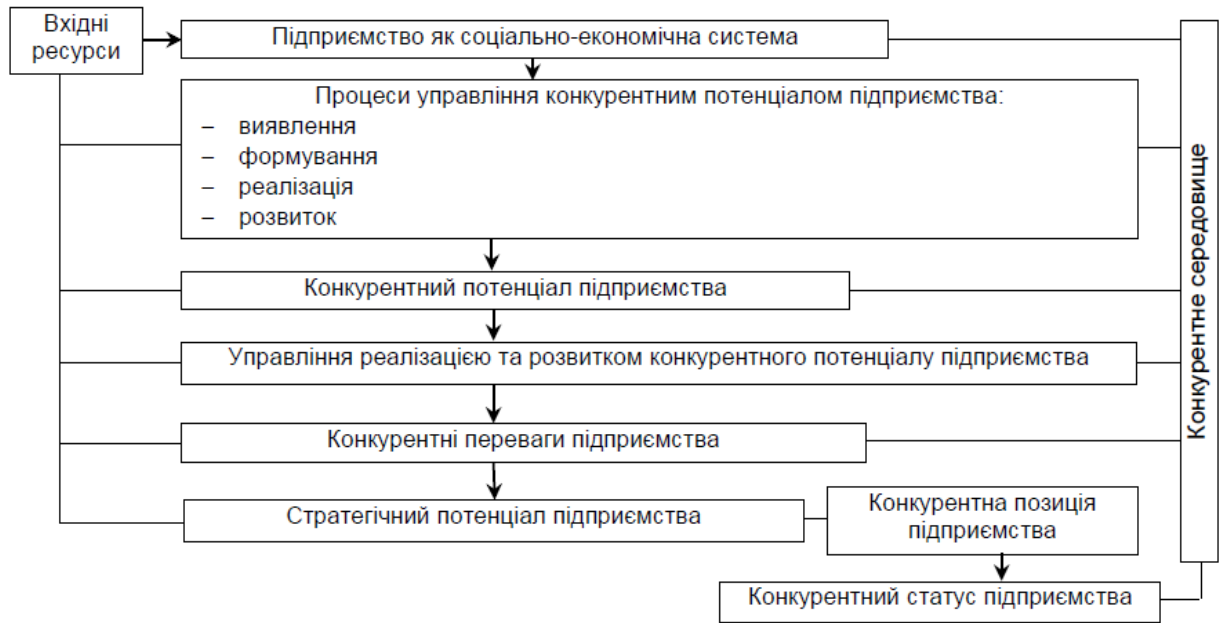


Рис. А.3. Взаємозв'язок основних категорій теорії конкуренції у процесі формування конкурентного потенціалу [15]

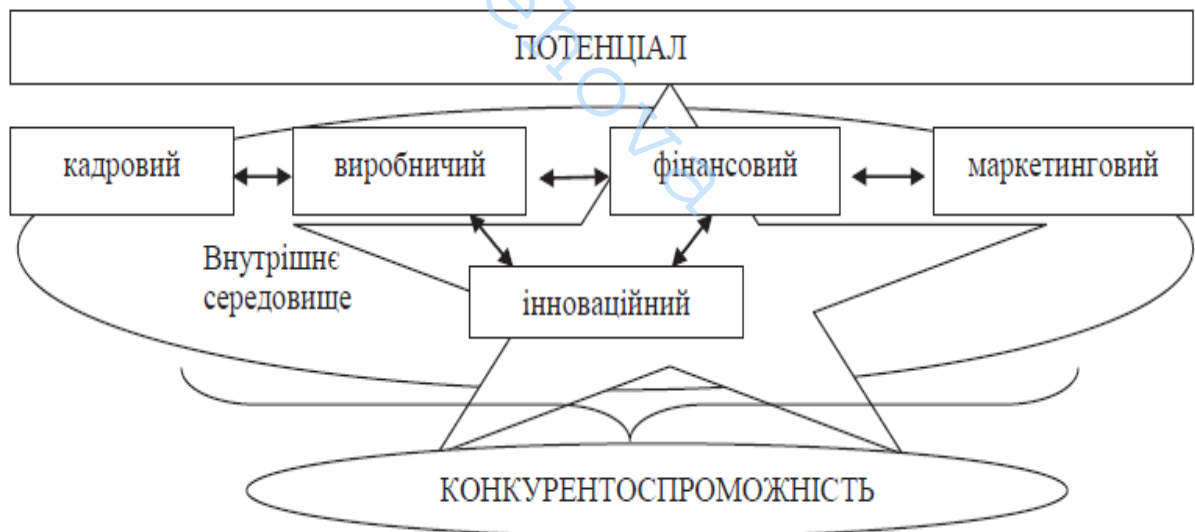


Рис. А.4 Взаємозалежність конкурентоспроможності та потенціалу підприємства[44]