

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
"_____" _____ 2021 р.

ВИПУСКНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

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

Тема: «Оцінка конкурентоспроможності послуг транспортного підприємства та шляхи її підвищення»

Виконавець: Кирильченко Михайло Борисович

Керівник: к.е.н., доцент Сімкова Тетяна Олексіївна

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

КИЇВ 2021

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
« ____ » _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання дипломної роботи
Кирильченко Михайла Борисовича

1. Тема роботи «Оцінка конкурентоспроможності послуг транспортного підприємства та шляхи її підвищення» затверджена наказом ректора від 02.04.2021 р. № 544/ст.
2. Термін виконання роботи: з 17.05.2021 р. по 20.06.2021 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 основи конкурентоспроможності підприємства. Аналіз конкурентоспроможності послуг транспортного підприємства. Висновки. Список використаних джерел.
5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками. Функції конкуренції як економічної категорії. Чинники формування конкурентоспроможності підприємства. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Вартість транспорту підприємства «Trans-Group». Показники майнового стану ТОВ «Trans-Group». Показники фінансової стійкості ТОВ «Trans-Group». Показники ліквідності ТОВ «Trans-Group». Показники рентабельності ТОВ «Trans-Group». Аналіз динаміки показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Trans-Group». Розрахунок відносної частки ринку підприємства. Розрахунок обсягу продажу (надання послуг) підприємства. Матриця БКГ ТОВ «Trans-Group».

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	17.05.2021	
2.	Дослідити теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства	18.05.2021-23.05.2021	
3.	Провести аналіз конкурентоспроможності послуг транспортного підприємства	24.05.2021-30.05.2021	
4.	Написання вступу та висновків	31.05.2021-03.06.2021	
5.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	04.06.2021-06.06.2021	
6.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	07.06.2021-10.06.2021	

7. Дата видачі завдання: 17.05.2021 р.

Керівник випускної роботи _____ Сімкова Т.О.
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____ Кирильченко М.Б.
(підпис випускника) (П.І.Б.)

АНОТАЦІЯ

Пояснювальна записка до випускної роботи «Оцінка конкурентоспроможності послуг транспортного підприємства та шляхи її підвищення»: 75 с., 8 рис., 13 табл., 36 використаних джерела.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ФАКТОРИ, ЧИННИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, РЕСУРСИ, ОЦІНКА, АНАЛІЗ, ПОКАЗНИКИ, РИНОК, КОНКУРЕНТИ, ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.

Об'єкт дослідження – господарська діяльність ТОВ «Trans-Group»; предмет дослідження – методика й організація діяльності транспортного підприємства у напрямку підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Метою випускної роботи є розроблення теоретичних і аналітичних основ, практичних рекомендацій з підвищення конкурентоспроможності послуг підприємства.

Методи дослідження - спостереження, порівняння, вимірювання, узагальнення, абстрагування, формалізації, аналізу та ін. Серед спеціальних методів використовувались: економіко-математичні – для аналізу конкурентоспроможності підприємства; експертних оцінок – для визначення показників конкурентоспроможності транспортних послуг і формування конкурентного простору; вибірка статистичних і звітних даних, групування, анкетування – для формування вихідної інформації з дослідження діяльності конкурентів і моделювання параметрів стратегії конкуренції, SWOT-аналіз тощо.

Значущість виконаної роботи та висновків полягає в тому, що підвищення конкурентоспроможності послуг підприємств забезпечує успішне функціонування, фінансову стабільність і розвиток автотранспортних послуг, надання вискоєфективних послуг, збільшення доходів і фінансових результатів підприємства.

Рекомендації щодо використання результатів - теоретичні положення й методичні та практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності послуг транспортних підприємств можуть бути використані на вітчизняних автотранспортних підприємствах.

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів випускної роботи – матеріали випускної роботи можуть використовуватись на вітчизняних автотранспортних підприємствах.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкту і предмету дослідження – використання запропонованих методів оцінки конкурентоспроможності транспортних підприємств та запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності послуг транспортних підприємств призведе до підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Trans-Group» в майбутньому.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та зміст конкурентоспроможності підприємства	9
1.2. Фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємства.....	15
1.3. Методичні основи оцінювання конкурентоспроможності підприємства...	21
1.4. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	31
Висновок до першого розділу.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА	38
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Trans-Group».....	38
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Trans-Group».....	42
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства.....	52
2.4. Напрями підвищення конкурентоспроможності послуг транспортного підприємства.....	62
Висновок до другого розділу.....	68
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Головним завданням побудови в Україні ефективної економічної системи є вирішення питань забезпечення вітчизняного ринку якісними й конкурентоспроможними товарами та послугами. Велике значення у збалансованому розвитку та ефективному функціонуванні економіки має транспорт як важлива складова виробничої інфраструктури.

В умовах становлення і розвитку ринкових відносин перед кожним транспортним підприємством постає проблема оцінки своєї конкурентоспроможності з тим, щоб посилити конкурентну позицію та відповідно запропонувати ефективні напрями її підвищення.

Наявні методичні матеріали з дослідження діяльності конкурентів не враховують специфіки транспортного виробництва. Це, насамперед, стосується методів сегментування ринку, визначення пріоритетних конкурентів, оцінки конкурентоспроможності транспортних послуг і підприємств, розробки і реалізації стратегії конкуренції.

Формування високого рівня конкурентоспроможності підприємства залежить не тільки від його потенційних можливостей, умов реалізації стратегічних напрямів розвитку і вирішення проблем оптимального використання ресурсного забезпечення, а й від використання ефективних концепцій управління самою конкурентоспроможністю.

Проблемам конкурентоспроможності підприємств присвятили дослідження такі закордонні і вітчизняні вчені-економісти, як Азоєв Г.Л., Акімова І.М., Ансофф І., Винокуров В.А., Градов А.П., Дікань В.Л., Іванов Портер М., Треншов Н.Н., Шеремет А.Д., Юданов А.Ю. Методологічні основи та практичні аспекти функціонування транспорту відображені в працях вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як Бідняк М.Н., Зайончик Л.Г., Малєєва А.В., Мова В.В., Є.М.Сич, Шинкаренко В.Г., Яценко Л.А. та багатьох інших.

Наукова й практична актуальність цих питань й зумовила вибір теми, мети, об'єкта й предмета випускної роботи.

Метою дослідження є розроблення теоретичних і аналітичних аспектів, практичних рекомендацій з підвищення конкурентоспроможності послуг підприємства.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «Trans-Group».

Предмет дослідження – методика й організація діяльності транспортного підприємства у напрямку підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

У процесі дослідження були використані загальнонаукові методи: спостереження, порівняння, вимірювання, узагальнення, абстрагування, формалізації, аналізу та ін. Серед спеціальних методів використовувались: економіко-математичні – для аналізу конкурентоспроможності підприємства; експертних оцінок – для визначення показників конкурентоспроможності транспортних послуг і формування конкурентного простору; вибірка статистичних і звітних даних, групування, анкетування – для формування вихідної інформації з дослідження діяльності конкурентів і моделювання параметрів стратегії конкуренції, SWOT-аналіз тощо.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчо-нормативні акти України, фундаментальні та прикладні наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, монографії, навчальні посібники та підручники, наукові статті в періодичних виданнях, офіційні статистичні матеріали, звітність підприємства.

Розроблені в випускній роботі теоретичні положення й методичні та практичні рекомендації щодо оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємств можуть бути використані на вітчизняних транспортних підприємствах та експедиційних компаніях.

Випускна робота є самостійно виконаною, завершеною роботою. Випускна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел з 36 найменувань, поданого на 3 сторінках. Основний текст випускної роботи викладено на 75 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 13 таблиць і 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст конкурентоспроможності підприємства

Питання конкурентоспроможності досліджувало багато науковців, проаналізувавши праці з даної тематики, можна навести наступне визначення поняття конкурентоспроможності підприємства:

Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, тобто основна увага приділяється фінансовій стороні діяльності підприємства [14]. Українські вчені І. Должанський та Т. Загорна трактують конкурентоспроможність як здатність підприємства реалізувати продукцію швидко, в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування та як можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [27].

В таблиці 1.1 наведено основні поняття конкурентоспроможності підприємства, які наводять вчені-дослідники.

Таблиця 1.1

Основні поняття конкурентоспроможності підприємства

Автор	Поняття
1	2
М. Портер	Конкурентоспроможність підприємства є відображенням відносного рівня ефективності використання усіх видів наявних у цього підприємства виробничих ресурсів. Конкурентоспроможність є порівняльною характеристикою підприємства, яка відображає різницю між рівнем ефективності використання на ньому всіх видів ресурсів порівняно до аналогічних показників інших підприємств певної однорідної групи.

1	2
Карлофф Б.	Конкурентоспроможність – це здатність забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством.
Іванов Ю.Б.	Розглядає поняття конкурентоспроможності з точки зору системного підходу як специфічну властивість виробничо-економічних систем (таких як підприємство), що відбиває їхню спроможність до зміни напрямку розвитку (руху) або наміченого режиму функціонування у процесі адаптації до впливу зовнішнього середовища з метою збереження, трансформації або створення нових конкурентних переваг. Конкурентоспроможність підприємства є окремою системною категорією, яка відбиває ступінь реалізації цілей підприємства в процесі його взаємодії з факторами зовнішнього оточення.
Р.А. Фатхуддінова	Конкурентоспроможність – це важлива системна ознака певного об'єкту, яка характеризується мірою реального або потенційного задоволення ними існуючої конкурентної потреби (призначення об'єкту) в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку (в певній сфері людської діяльності). Залежно від об'єкту оцінки пропонується розрізняти конкурентоспроможність продукції (товару або послуги), конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність галузі.
Воронкова А.Е.	Конкурентоспроможність є специфічною ознакою суб'єкта ринкових відносин, що виявляється в процесі конкуренції та що дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для забезпечення розширеного відтворювання, яке передбачає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства становить узагальнюючий підсумковий показник його стійкої роботи, який вбирає в себе результати діяльності самих різних виробничих, допоміжних і управлінських підрозділів, підсистем.
Синько В.	Конкурентоспроможність підприємства є відображенням його порівняльних переваг відносно до інших підприємств даної галузі всередині країни і за її межами.
Градова А.П.	Під конкурентоспроможністю розуміється порівняльні переваги підприємства по відношенню до інших підприємств даної галузі як національної економіки, так і світового ринку.

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що

забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління.

Узагальнивши погляди авторів, конкурентоспроможність підприємства визначається такими параметрами:

- здатність підприємства ефективно функціонувати на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- спроможність аналогічною продукцією;
- отримання підприємством конкурентних переваг на основі продукції відповідної якості;
- ефективне використання технологій, ресурсів, методів управління, навичок і знань персоналу, компонентів маркетингової діяльності, які відображаються в якості та конкурентоспроможності продукції, прибутковості підприємства.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів [10,14].

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття, що наведено на рис. 1.1.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком наступних властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

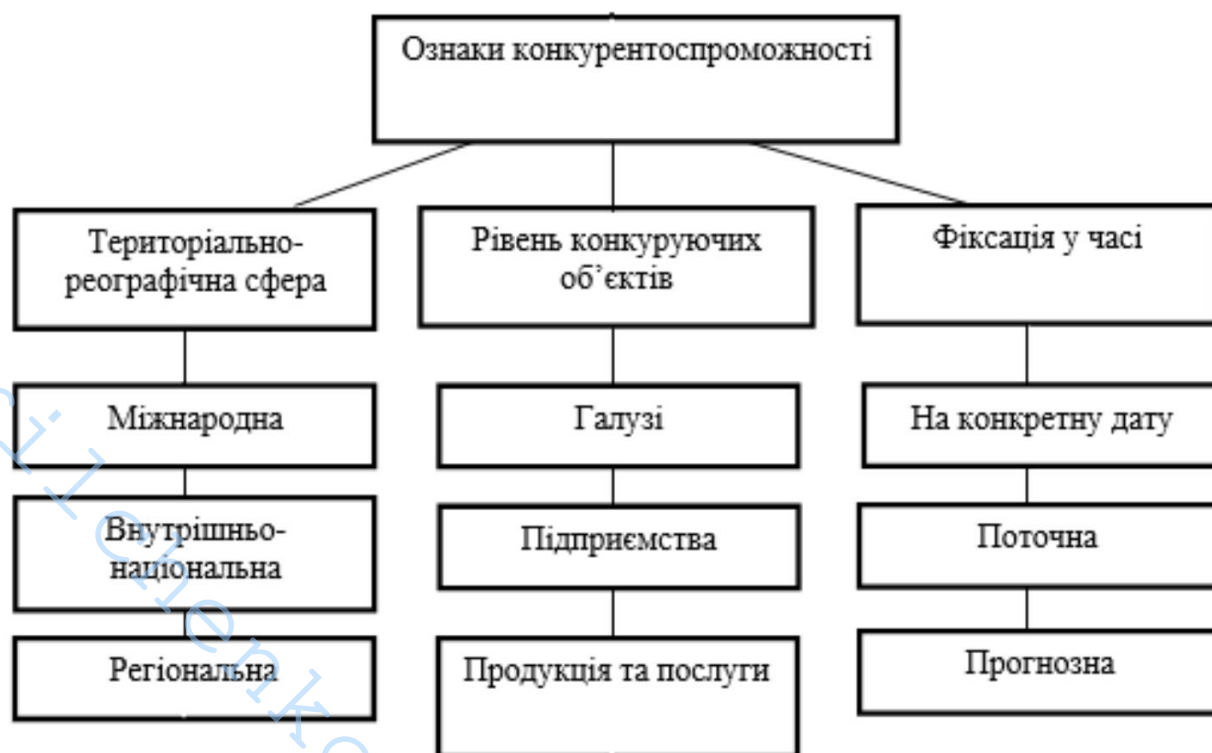


Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому [16,27].

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому.

Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих,

реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.

Предметність передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).

Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. [14,33]

Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем.

Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній, перевіреній інформації, що реально відображає точними аналітичними розрахунками .

Аналіз економічних джерел дозволяє стверджувати, що конкурентоспроможність є відбиттям наявності у підприємства відносних переваг над іншими учасниками ринку (конкурентами) у сферах, які пов'язані з ключовими факторами конкуренції або які обумовлюють об'єктивні можливості цього підприємства та його конкурентів щодо досягнення певних однорідних цілей.

Сучасне трактування економічної конкуренції має свої особливості:

- цивілізований характер боротьби на основі змагання суб'єктів господарювання;
- подібність або взаємозамінність товарів конкуруючих підприємств;
- ідентичність або наближеність потреб споживачів, стосовно яких ведеться конкурентна боротьба;
- управління власними конкурентними перевагами;
- спільність, схожість мети, заради якої виникає суперництво;
- обмеженість можливостей кожної з конкуруючих сторін впливати на умови обігу дій інших сторін. [16,27]

Сутність конкуренції також можна зрозуміти через функції, які вона виконує. Функції конкуренції представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Функції конкуренції як економічної категорії

Найважливішою характеристикою конкурентоспроможності підприємства, є конкурентоспроможність продукції.

На неї впливають різноманітні фактори, такі як: рівень маркетингу, рівень менеджменту, організаційно-технічний рівень виробничих процесів, фінансово-економічний рівень та рівень персоналу. Для кожної галузі є свої специфічні вимоги до комбінації наведених факторів.

Саме ці фактори можуть стати ключовими у конкурентній боротьбі. Висока конкурентоспроможність означає, що всі ресурси підприємства використовуються продуктивно, що воно являється більш прибутковим, ніж його головні конкуренти. [31,33]

Для підтримання високої конкурентоспроможності підприємству необхідно постійно вдосконалювати товарну політику, впроваджувати нові технології, проводити диверсифікацію виробництва, модернізацію форм збуту продукції, виходити на нові ринки, створювати спільні виробництва.

Усі зміни, які провадяться на підприємстві з приводу покращення конкурентоспроможності повинні відповідати загальній стратегії підприємства та життєвому циклу товару.

1.2. Фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємства

Чинник конкурентоспроможності – це умова, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та обумовлює його конкурентну позицію у релевантному зовнішньому ринку.

Аналіз економічної літератури свідчить про відсутність єдиної класифікації чинників конкурентоспроможності. Найбільш поширеним є виокремлення чинників формування конкурентоспроможності підприємства, що ґрунтується на класифікаційних ознаках. Чинники формування конкурентоспроможності підприємства наведені на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Чинники формування конкурентоспроможності підприємства

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність можна розподілити на дві великі групи: зовнішні та внутрішні. [10,16]

Зовнішні фактори – це ті, на які підприємство впливати не може і в своїй політиці повинно сприймати їх як дещо незмінне. До них відносяться: діяльність державних владних структур, господарська кон’юнктура, розвиток нових технологій, параметри попиту.

До внутрішніх факторів можна віднести: діяльність керівництва та апарату управління підприємства, систему технологічного оснащення, сировину, матеріали і напівфабрикати, збут продукції, його об’єм та витрати реалізації.

Саме останній фактор суттєво впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Завдяки йому можна досягти

непоганих результатів
відносно невисокої собівартості.

Для досягнення позитивного ефекту підприємству необхідно максимізувати внутрішні можливості. [13,27]

Прагнучи до гнучкого використання своїх внутрішніх можливостей, підприємство повинно забезпечити собі технологічну та економічну ефективність. Воно повинно знайти спосіб оптимального поєднання бажаної технологічної та економічної ефективності, щоб забезпечити найкращі технологічні та економічні умови пропозиції.

Залежно від наслідків прояву на конкурентоспроможність підприємства чинники поділяються на: загальні, дія яких призводить до змін в загальних умовах здійснення експортної діяльності підприємства; специфічні, дія яких змінює умови експорту підприємств окремої галузі; індивідуальні, дія яких безпосередньо обумовлює зміни в експортній діяльності окремого підприємства.

Залежно від ступеня впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства розрізняють: основні чинники, вплив яких на рівень конкурентоспроможності підприємства є визначальним; другорядні, вплив яких на рівень конкурентоспроможності у порівнянні з першими не є визначальним.

Залежно від ступеня взаємообумовленості чинники формування конкурентоспроможності підприємства поділяються: незалежні, які визначаються певними подіями або тенденціями; похідні, які є наслідками дії причинно-наслідкового зв'язку між певними подіями або рішеннями.

Залежно від часу дії розрізняють: постійні та тимчасові чинники формування конкурентоспроможності підприємства. Постійні чинники визначають початковий рівень конкурентоспроможності підприємства; тимчасові – змінюють цей рівень внаслідок тих чи інших подій. [27]

Залежно від спрямованості дії розрізняють: чинники, які стимулюють зростання конкурентоспроможності та ті, які стримують цей процес.

Залежно від характеру визначення розглядають: потенційні та фактичні (наявні) чинники формування конкурентоспроможності.

Потенційні обумовлюють ймовірні досягнення певного рівня конкурентоспроможності; фактичні – певний його рівень у визначений час.

Найважливіше значення в аналізі чинники формування конкурентоспроможності підприємства має виокремлення груп зовнішніх і внутрішніх чинників та виділення груп чинників у межах кожної з них.

Серед зовнішніх чинників, зазвичай, виокремлюються міжнародні та національні чинники формування конкурентоспроможності підприємства.

Наведена класифікація чинників дає можливість визначити ефективність залучення чи використання яких саме видів ресурсів зумовлює зростання рівня конкурентоспроможності підприємства. [26]

В умовах становлення і розвитку ринкових відносин перед кожним підприємством постає проблема оцінки своєї конкурентоспроможності з тим, щоб посилити конкурентну позицію та відповідно запропонувати ефективні напрями її підвищення.

Оцінка конкурентоспроможності є вихідним етапом для розробки стратегічних альтернатив щодо підвищення конкурентних позицій підприємства.

Запропонований підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства, а також узагальнення чинників її формування є передумовою для розробки методичного інструментарію з оцінки конкурентоспроможності підприємства, що є перспективним напрямком для подальших наукових досліджень.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат — зміна частки продукції підприємства на ринку.

Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні, вони представлені на рис. 1.4.

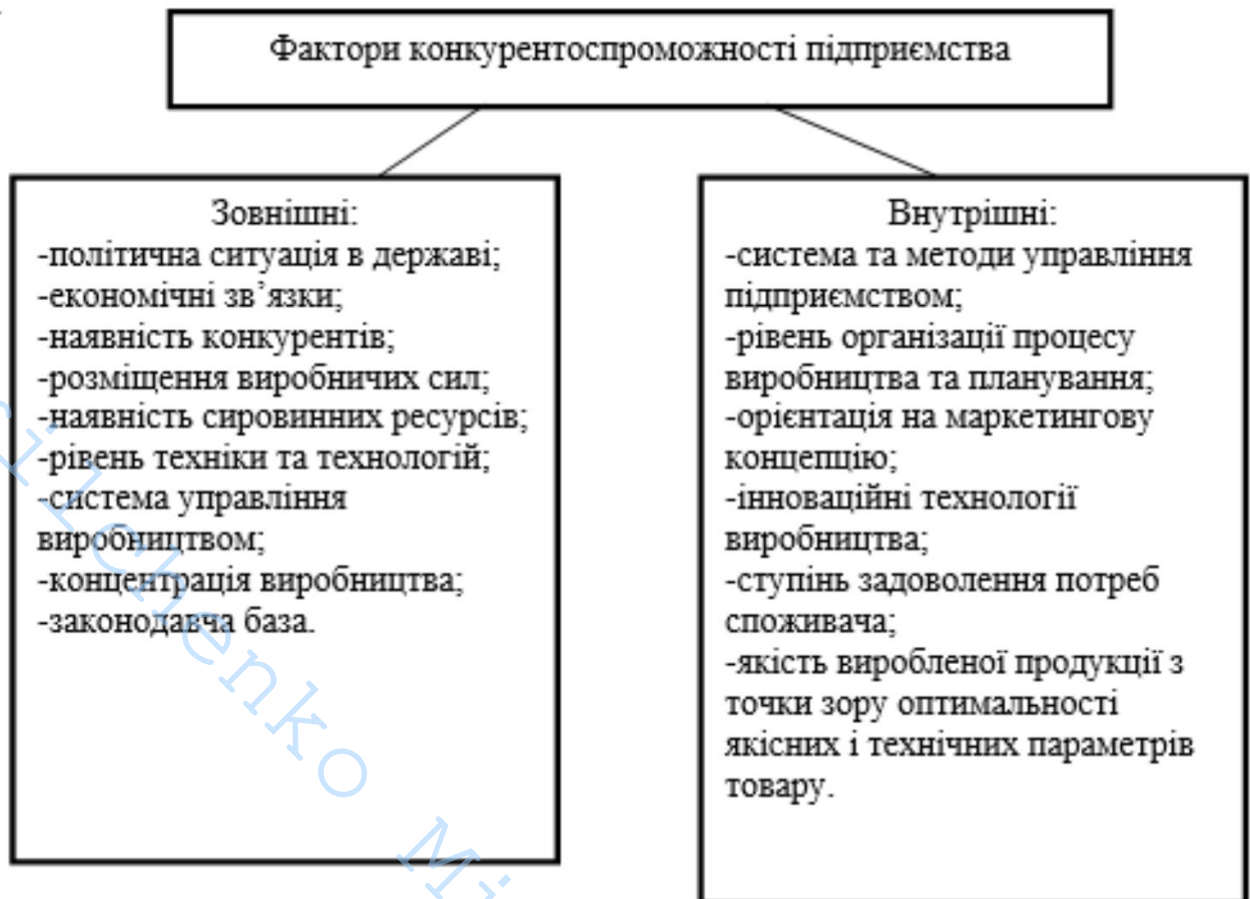


Рис. 1.4. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства. [35]

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, що представляють погрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості.

Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства. [14,27]

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відносяться:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.).

2. Система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства.

4. Збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту.

Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства.

Сьогодні ринку оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона дає можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей. [31]

Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

1.3. Методичні основи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність є вирішальним фактором успіху на конкурентному ринку, вона означає здатність витримувати тиск присутніх на цьому ринку аналогічних об'єктів.

Вибір чинників, за якими буде проводитись оцінка, має спиратися на цілі оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, серед яких можуть бути наступні:

- визначення позиції підприємства порівняно з конкурентами;
- розробка та реалізація заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності;
- залучення коштів інвестора;
- розробка програми виходу на нові ринки збуту.
- визначення критичних ресурсів, що створюють конкурентоспроможність у галузі;
- визначення можливостей підвищення ефективності роботи підприємства порівняно з конкурентами - для власника;
- вибір найбільш ефективного підприємства галузі - для потенційного інвестора [7].

Загально визнано, що на даний момент не існує єдиної методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, що суттєво ускладнює визначення цієї характеристики.

Аналіз наукової літератури [10,13,14,16,27,31,33] дає змогу ідентифікувати такі методичні підходи до визначення рівня конкурентоспроможності підприємства.

1. Метод компаративних переваг. Метод компаративних переваг є одним із найстарших. Існування в країні походження підприємства переваг, які дають змогу забезпечити відносно низькі витрати виробництва в певній галузі, є передумовою для завоювання даною галуззю сильних ринкових позицій, тобто для її конкурентоспроможності.

2. Метод рівноваги фірм і галузі. Під рівновагою розуміють такий стан, коли у виробника не існує стимулів для переходу в інший стан, тобто для зміни обсягу виробництва (зміни своєї частки на ринку). В умовах рівноваги виробника (при досягненні максимально можливого обсягу випуску й збуту товару за незмінного характеру попиту й рівня розвитку техніки на даному ринку) кожен з чинників виробництва використовується з однаковою й одночасно найбільшою продуктивністю.

3. Структурно-функціональний метод. Відповідно до структурного підходу оцінка позицій підприємства може ґрунтуватись на знанні рівня монополізації галузі, тобто концентрації виробництва і капіталу, і бар'єрів вступу.

роль при цьому відіграють економічні показники діяльності фірм: співвідношення "витрати-ціна", завантаження виробничих потужностей, обсяги випуску продукції, норма прибутку тощо.

4. Метод "профілів" й якості. Виявляються різні критерії задоволення запитів споживачів стосовно певного продукту, встановлюється їхня ієрархія й порівняльна важливість у межах того спектра характеристик, які в стані помітити й оцінити споживач, здійснюються порівняння техніко-економічних даних продукту з іншими конкуруючими продуктами.

5. Матричний метод. Теоретичною базою цих методів слугує концепція життєвого циклу товару й технології. До матричних методів відносяться матриця «Зростання галузі/Частка ринку» (модель BCG), матриця «Привабливість галузі/Позиція в конкуренції» (модель GE/McKinsey), матриця спрямованої політики або «Привабливість галузі/Конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM), матриця «Стадія розвитку ринку/Конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel), матриця «Стадія життєвого циклу продукції/Конкурентна позиція» (модель ADL/LC) тощо [27,33]. Ці методи знайшли широке застосування в стратегічному плануванні, аналізі поточного стану та перспектив на майбутнє.

6. Метод ефективної конкуренції. Метод передбачає використання чотирьох груп показників: ефективності управління виробничим процесом, обіговими засобами або фінансовим положенням підприємства, збутом і просуванням товару на ринок, та показників, які характеризують якість та ціну [14,27].

7. Семантичне позиціонування. Застосовується для визначення рівня конкурентоспроможності об'єкта на основі опитування покупців (споживачів) і виявлення їх оцінки за конкретними чинниками, які визначають конкурентоспроможність об'єкта (чек-листи).

8. Графічний метод являє собою побудову багатокутника конкурентоспроможності (пелюсткової діаграми). Серед його переваг називають простоту та наочність. За кожною віссю закріплюється певний критерій або чинник конкурентоспроможності. Кількісне визначення рівня конкурентоспроможності підприємства Петешова Т.А. пропонує через розрахунок площі отриманого багатокутника. У роботі [33] автор наводить шість найбільш значущих аспектів, висвітлює алгоритм їх кількісного розрахунку та висуває ідею графічної інтерпретації моделі у вигляді піраміди, основою якої є вже згаданий багатокутник конкурентоспроможності, а висотою обрана частка ринку, отже рівень конкурентоспроможності визначає об'єм отриманої піраміди [13,14,31].

9. Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів. Наприклад, в [14] увага звертається на те, що оцінювання рівня конкурентоспроможності може відбуватися за такими перевагами: виробничі витрати, норма прибутку, обсяг продажу, ринкова частка. Аналітичні дослідження Рзаєва Г.І. показали, що перелік цих показників може бути значно більшим.

Конкурентоспроможність підприємства визначають за допомогою трьох груп показників, що відображають конкурентоздатність продукції, яку воно випускає, ефективність використання ресурсів [14,31]:

- 1) показники, що характеризують споживання, умови оплати і постачання, гарантії та ін.;
- 2) показники, що характеризують стан і використання трудових ресурсів, основних виробничих фондів, матеріальних витрат, оборотних коштів, а також фінансовий стан підприємства;
- 3) нормативні параметри, що засвідчують відповідність товару певним нормам, правилам і стандартам: показники надійності, довговічності, ремонтоздатності, ергономічні (гігієнічні, фізіологічні, психологічні) параметри.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовують систему показників [33]:

- ринкові показники (частка збуту продукції): у експорті країни; на цільових зовнішніх ринках; на внутрішньому ринку; на галузевих сегментах ринку;
- показники інноваційної діяльності підприємства: кількість створених нових видів продукції; кількість проданих ліцензій і/або виданих патентів; величина витрат на НДКР; частка працівників, зайнятих у НДКР;
- показники виробничої діяльності підприємства: обсяг інвестицій у виробництво; кількість нових освоєних видів продукції; структура виробничих витрат; продуктивність праці на виробництві; динаміка обсягу виготовленої продукції за окремими видами;
- показники маркетингової діяльності підприємства: захищеність продукції патентами; рівень якості післяпродажного сервісу; величина витрат

на рекламу; показники оцінки ефективності роботи відділу маркетингу; показники маркетингових досліджень; цінова політика;

- показники фінансової діяльності підприємства: величина прибутку від основних видів діяльності; коротко і довгострокова кредиторська заборгованість; коротко і довгострокова дебіторська заборгованість; кредитні можливості організації.

Наведена система показників конкурентоспроможності підприємства може бути доповнена або зменшена залежно від цілі оцінки конкурентоспроможності, суб'єкта оцінки, особливостей галузі та видів діяльності підприємства.

Відомі три основні напрями оцінювання конкурентоспроможності підприємства [16]:

- перший напрям передбачає визначення конкурентоспроможності підприємства на основі результатів господарської діяльності підприємства. Оцінка передбачає визначення таких інтегральних показників: частки ринку, що контролюється підприємством; обсягу і динаміки збуту за окремими видами продукції і по підприємству в цілому; величину прибутку, одержаного протягом останніх років діяльності; кількість освоєних нових видів продукції;

- другий напрям базується на використанні факторного аналізу. Доцільним є виділення і обґрунтування певної сукупності показників; проведення аналізу впливу кожного окремого показника на рівень конкурентоспроможності підприємства в цілому;

- третій напрям дозволяє оцінити характер впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства місії, стратегічних програм і планів підприємства з точки зору ефективності їх реалізації. Такий підхід передбачає оцінку конкурентоспроможності підприємства з позицій менеджменту підприємства.

Можливість використання того чи іншого напрямку значною мірою зумовлена наявністю відповідної інформації. Ця проблема для різних галузей і видів діяльності має різний рівень складності.

Конкурентні переваги можна виявити під час визначення "ринкової сили" (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретної організації й ціни

одиницю продукції конкретної організації й пріоритетного конкурента).

Для оцінки "ринкової сили" використовують дані, які отримані при дослідженні іміджу марки (цінність, що сприймається ринком, і еластичність за ціною). Аналіз "продуктивності" ґрунтується на "кривій досвіду" інформації про конкурентів [27].

Водночас для виявлення конкурентної переваги виникають певні проблеми:

- вибір базового об'єкта для порівняння — підприємства-лідера в межах ринку;
- формування критеріїв конкурентоспроможності підприємства;
- необхідність дослідження зовнішнього та внутрішнього ринку.

Звідси випливає, що здатність підприємства реалізувати свою конкурентну перевагу залежить не тільки від прямих конкурентів, з якими воно стикається, але й від потенційних конкурентів, товарів-замінників, клієнтів і постачальників. Дві перші сили створюють пряму, а дві інші — непряму загрозу. Саме взаємодія цих сил визначає в результаті конкурентні переваги організації на конкретному ринку.

Індикатором потенційних переваг підприємства вважають частку ринку, яка йому належить. Значення частки ринку розраховують за такими формулами:

$$q_i^k = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i}; \quad q_i^e = \frac{K_i \cdot C_i}{\sum_{i=1}^n K_i \cdot C_i} \quad \text{або} \quad q_i^e = \frac{\Pi_i}{\sum_{i=1}^n \Pi_i}, \quad (1.1)$$

де q_i^k (q_i^e) — частка ринку і-того підприємства, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

K_i і C_i — відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої і-тим підприємством;

Π_i — обсяг продажу і-того підприємства;

n — кількість підприємств, які функціонують на цьому ринку.

Вимірювання частки ринку часто пов'язане з проблемою інформаційного забезпечення. На ринках споживчих товарів розвинутих країн ці дані отримують через дилерів і товариства споживачів, причому їхня точність доволі висока завдяки використанню оптичних пристроїв зчитування товарних кодів. В інших сферах таку інформацію можна отримати через маркетингові інформаційні системи.

Розрахунок частки ринку в натуральних вимірниках за умови, що продукція має високий рівень диференціації, а отже, і широкий діапазон цін, слід доповнити визначенням ринкової частки у вартісному виразі. Це дає змогу визначити найпривабливіший для конкурентів ціновий сегмент ринку. Якщо співвідношення q_i^k/q_i^e дорівнює 1, то організація працює в середньому ціновому сегменті; якщо q_i^k/q_i^e більше 1, то в низькому і якщо q_i^k/q_i^e менше 1, то у високому.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства за часткою ринку наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку конкретного підприємства перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку конкретного підприємства дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку конкретного підприємства значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Порівнюючи потенціал ринку з обсягом продажу певного підприємства, вдається визначити, може збільшити сферу свого впливу. Водночас потрібно оцінити рівень протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші.

Для такої оцінки переважно використовують показник концентрації (K_k), який характеризує рівень концентрації виробництва в галузі та розраховується за такою формулою:

$$K_k = \frac{\Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_3 + \Pi_4}{\sum_{i=1}^n \Pi_i}, \quad (1.2)$$

де $\Pi_1 = \max(\Pi_i)$, для всіх $i=1-n$; $\Pi_2 = \max(\Pi_i/\Pi_1)$, для всіх $i=1-(n-1)$; $\Pi_3 = \max(\Pi_i/\Pi_1\Pi_2)$, для всіх $i=1-(n-2)$; $\Pi_4 = \max(\Pi_i/\Pi_1\Pi_2\Pi_3)$, для всіх $i=1-(n-3)$; n - кількість підприємств, які реалізують продукцію заданого асортименту.

Цей показник характеризує загальну частку перших (найбільших) підприємств на певному ринку.

Індекс Херфіндала розраховується як сума квадратів ринкових часток конкурентів за такою формулою:

$$I_x = \sum_{i=1}^n (C_i^e)^2, \quad (1.3)$$

де I_x - індекс Херфіндала ($0 < I_x < 1$); C_i^e - частка i -того підприємства в загальному обсязі продажу продукції заданого асортименту.

Індекс Херфіндала збільшується зі зростанням концентрації у галузі, а в умовах чистої монополії $I_x=1$. У галузі, де діє 100 рівносильних підприємств з рівними частками, $I_x=0,01$.

З метою визначення позиції підприємства на ринку застосовують індекс Розенблюта (I_p). Він враховує номер підприємства, отриманий на основі

рангування часток від максимуму до мінімуму (і), який розраховується за такою формулою:

$$I_p = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i \cdot Q_i) - 1}. \quad (1.4)$$

Описані підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства дозволяють визначити його рівень в певний момент часу. Натомість прогнозування зміни рівня конкурентоспроможності підприємства вважається обов'язковою передумовою успішної діяльності.

Динаміку зміни частки виробника на ринку можна описати S-подібною кривою, яка достатньо точно описується математичною залежністю:

$$\frac{dF}{dt} = (K - 1)F(1 - F), \quad (1.5)$$

де F - частка виробника на ринку, частка від одиниці; t - час, час.один.; K - показник, що характеризує динаміку процесу заміщення.

$$F = \frac{B}{B_0}, \quad (1.6)$$

де B - поточний обсяг продажу даного виробника на ринку, грн.; B_0 - максимально можливий обсяг продажу на даному ринку, грн.

Вирішення даного рівняння записується такою формулою:

$$F = \frac{1}{1 + be^{(1-k)t}}, \quad (1.7)$$

де b - характеристика ринку,
 e - основа натурального логарифму.

Якщо прийняти, що критерій K зумовлює рівень конкурентоспроможності підприємства, то рівняння 1.7 можна записати у такому вигляді:

$$\frac{F}{1-F} = be^{(k-1)t}. \quad (1.8)$$

Такий запис дозволяє перейти у випадку необхідності до вирішення рівняння відносно показника конкурентоспроможності підприємства, яке має такий вигляд

$$K = \frac{1}{t} \ln \left[\left(\frac{F}{1-F} \right) \frac{1}{b} \right] + 1. \quad (1.9)$$

На основі останнього запису можна зробити висновок, що між рівнем конкурентоспроможності виробника і його часткою на ринку існує не лінійна, а логарифмічна залежність. Отже, результат у вигляді збільшення ринкової частки досягається не прямо пропорційно докладеним зусиллям, а пропорційно ступеневої функції вкладених коштів.

Використовуючи формулу (1.9) можна визначити, який час необхідний для того, щоб новий конкурент захопив при поточному рівні його конкурентоспроможності максимально можливу для нього частку на ринку. Такий період називається "періодом характерного зростання", оскільки він залежить

Отже, результати оцінки конкурентоспроможності підприємства за конкурентними перевагами використовують, аналізуючи результати діяльності за певний період і при розробленні наступних конкурентних стратегій [33].

Конкурентоспроможність підприємства є комплексним показником, оскільки на нього впливає не лише фактор конкурентоспроможності продукції. Показник конкурентоспроможності підприємства включає в себе такі показники: конкурентоспроможність продукції, конкурентоспроможність

комунікацій підприємства та конкурентоздатність персоналу. Це пояснюється тим, що для визначення конкурентоспроможності підприємства загалом, необхідно дослідити підприємство з усіх сторін. Отже, доцільно навести формулу розрахунку конкурентоспроможності підприємства (КПС), що є підставою для визначення умов глобалізації:

$$КСП = K_{впр} \times КСПр + K_{вком} \times КСКом + K_{вперс} \times КЗПерс, \quad (1.10)$$

де КСП – конкурентоспроможність підприємства;

КСПр – конкурентоспроможність продукції;

$K_{впр}$, $K_{вком}$, $K_{вперс}$ – коефіцієнти вагомості відповідно конкурентоспроможності продукції, комунікаційної політики та конкурентоздатності персоналу підприємства;

КСКом – конкурентоспроможність комунікацій підприємства;

КЗПерс – конкурентоздатність персоналу.

Коефіцієнти вагомості визначаються експертним шляхом і залежать від специфіки діяльності підприємства. Конкурентоспроможність продукції визначається не лише за її інноваційністю, а й за такими факторами: наявність супутніх послуг, стан збутової та цінової політик підприємства, техніка та технологія, які беруть участь у виробництві продукції [35].

1.4. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства

На сучасному етапі на конкурентному ринку стрімко зростають вимоги споживачів, що свідчить про посилення конкурентної боротьби, зміцнення позицій конкурентів і скорочення строків впровадження інноваційних технологій.

Стійке зростання конкурентоспроможності підприємства і, як наслідок, посилення конкурентних позицій на ринку неможливі без ретельно

проробленої організаційно-економічної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства, заснованої на комплексному механізмі реалізації його конкурентних переваг. [14,16]

Для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно здійснювати інноваційну діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нової конкурентоспроможної продукції.

До основних способів підвищення конкурентоспроможності можна віднести:

- ґрунтовне
- обґрунтована рекламна політика;
- створення нової продукції;
- покращення якісних характеристик продукції;
- модернізація обладнання;
- всебічне зниження витрат;
- вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу тощо. [16,27]

Літвінова Ю.В. вважає, що для того, щоб була можливість і надалі існувати на ринку та виготовляти конкурентоспроможну продукцію, необхідно слідкувати за змінами у навколишньому середовищі та вміти швидко пристосовуватися до підвищення конкурентоспроможності.

Під програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято розуміти певним чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та (або) підприємства, виконання якого обмежене в часі, а також пов'язане із споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.[10,14,16]

Іншими словами, підвищення конкурентоспроможності становить процес змін, здійснення якого вимагає стратегічного підходу, оскільки зміни

торкаються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, кваліфікацію, технологію, устаткування, продукцію, ринки збуту.

Це викликає необхідність розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Основними шляхами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємства, є:

- підвищення якості управління;
- удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем;
- упровадження (проведення) стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» організації;
- удосконалення організації інноваційної діяльності;
- упровадження нових інформаційних технологій;
- упровадження нових фінансових і облікових технологій;
- аналіз ресурсомісткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу і впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- підвищення організаційно-технічного рівня виробництва;
- розвиток логістики;
- розвиток тактичного маркетингу.

Також ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства стають зниження витрат, диференціація і системна інтеграція. Дробязко С.І. вважає, що для підвищення конкурентоспроможності необхідне застосування логістично-кластерного підходу.[27]

Іванов Е.А. обґрунтовує використання методів логістики для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Необхідність підвищити конкурентну стійкість підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках змушує підприємства здійснювати пошук і застосування нових форм і методів зниження витрат виробництва.

Одним з таких методів є впровадження в практику господарювання методів логістики, за допомогою яких можна оптимізувати шляхи руху сировини і матеріалів, а також готових виробів.

При впровадженні в практичну діяльність суб'єктів господарювання логістичні методів необхідно брати до уваги «людський фактор», а саме персонал підприємства, його навчання, перепідготовку, мотивацію. Підвищення конкурентоспроможності можливе завдяки використанню інформаційно-інноваційного механізму. [33]

Інформаційно-інноваційний механізм підвищення конкурентоспроможності можна визначити як сукупність паралельно-послідовних процесів, внаслідок яких притік на підприємство науково-технологічного знання або його генерація на підприємстві в поєднанні з притоком знання про тенденції технологічного розвитку галузей - споживачів, разом з іншими ресурсами зумовлює підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства важливе значення має виявлення, обґрунтування і класифікація факторів і резервів, що обумовлюють її рівень. За ступенем залежності від підприємства весь набір факторів можна поділити на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх факторів можна віднести: умови інвестування в галузі, регіоні, країні; тенденції технічного розвитку; рівень конкуренції; ресурсозабезпеченість і т.п.

Під внутрішніми факторами розуміються: впровадження у виробництво нової техніки, прогресивної технології, дієвих економічних стимулів; підвищення кваліфікаційного рівня працівників; формування системи конкурентних відносин у діяльності персоналу і т.п. Вони можуть регулюватися на рівні підприємства в цілому, структурного підрозділу, первинного колективу і робочого місця.

Нагальною потребою є розробка і використання різноманітних форм і методів дійового соціально-економічного впливу на всю низку процесів формування і забезпечення виробництва високоякісної і конкурентоспроможної продукції.

Формами і методами економічного впливу на ці процеси є, перш за все, узгоджена система прогнозування і планування якості продукції, встановлення прийнятних для продуцентів і споживачів цін на окремі види товарів, достатньо потужна мотивація праці усіх категорій працівників підприємства, а соціального – всебічна активізація людського чинника, проведення правильної кадрової політики, створення належних умов праці та життєдіяльності. Важливим елементом стратегії і тактики маркетингу є встановлення цін на продукцію підприємства.

Ціноутворення — складний процес, на який впливає ряд динамічних факторів.

З їх врахуванням формування рівня ціни включає такі етапи:

- формування вимог до політики ціноутворення, виходячи з маркетингових завдань щодо певної продукції;
- визначення попиту на продукцію і його залежності від ціни; • аналіз конкуренції, цін і пропозиції конкурентів;
- обчислення собівартості продукції;
- вибір методу ціноутворення і встановлення ціни.

При розробці ціни повинні враховуватися завдання, які підприємство ставить на перспективний і поточний період. Вони можуть бути різними: вихід у певний сегмент ринку, розширення меж ринку, одержання максимального прибутку за короткий період часу, виживання за умов гострої конкуренції або економічної кризи тощо.

Кожне з цих завдань впливає на політику ціноутворення і рівень цін. В одних випадках ціни підтримуються на високому рівні (максимізація прибутку у поточному періоді), в інших — на низькому (завоювання ринку) або гранично низькому (виживання). Слід враховувати також державну політику в галузі ціноутворення, регулювання цін. [16,27]

Серед технічних способів підвищення конкурентоспроможності продукції можна виділити запровадження у виробництво новітніх технологій,

сучасних виробів нової техніки, використання кращих матеріалів та сировини більш високої якості, модернізацію оснащення та обладнання.

Одним із методів конкурентних переваг продукції можна назвати ефективне реагування підприємства на зміни кон'юнктури ринку. Важливим способом досягнення високого рівня конкурентоспроможності продукції є реалізація стратегії розвитку підприємства. Підвищення конкурентних переваг також дають інновації, тобто збільшення витрат фірм на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи.

Безперечно, конкурентна спроможність продукції є найсуттєвішим чинником, від якого залежить конкурентна спроможність підприємства в цілому. Тому способів підвищення конкурентних переваг продукції вітчизняних підприємств перед вступом до СОТ. [31,33]

Узагальнивши, можна виділити наступні способи підвищення конкурентоспроможності продукції: зниження витрат на виробництво, собівартості та ціни; покращення технічних характеристик, параметрів надійності та дизайну; гнучка маркетингова та товарна політика; удосконалення маркетингових досліджень та реклами; проведення сертифікації продукції.

Висновок до першого розділу

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком наступних властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.

Чинник конкурентоспроможності – це умова, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та обумовлює його конкурентну позицію у релевантному зовнішньому ринку.

Під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Конкурентоспроможність підприємства є комплексним показником, оскільки на нього впливає не лише фактор конкурентоспроможності продукції. Отже, результати оцінки конкурентоспроможності підприємства за конкурентними перевагами використовують, аналізуючи результати діяльності за певний період і при розробленні наступних конкурентних стратегій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Trans-Group»

Об'єктом дослідження випускної роботи виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Trans-Group».

Метою діяльності товариства є здійснення підприємницької діяльності для задоволення ринку в продукції та послугах, що надаються підприємством, і одержання, в результаті цього, прибутку.

Предметом діяльності товариства є:

- виробництво будівельних металевих конструкцій; виробництво будівельних металевих виробів;
- ремонт, технічне обслуговування та монтаж підіймально-транспортного устаткування;
- виробництво інших машин та устаткування загального призначення;
- монтаж інших машин та устаткування загального призначення;
- ремонт і технічне обслуговування інших машин та устаткування загального призначення;
- виробництво тракторів для сільського та лісового господарства;
- виробництво інших машин та устаткування для сільського та лісового господарства;
- ремонт, технічне обслуговування і монтаж інших машин та устаткування для сільського та лісового господарства;
- виробництво машин та устаткування для добувної промисловості й будівництва;
- ремонт і технічне обслуговування машин та устаткування для добувної промисловості й будівництва;

- монтаж машин та устаткування для добувної промисловості й будівництва;
- виробництво машин та устаткування для перероблення сільськогосподарських продуктів;
- монтаж машин та устаткування для перероблення сільгосппродуктів;
- ремонт і технічне обслуговування машин та устаткування для перероблення сільськогосподарських продуктів;
- діяльність автомобільного вантажного транспорту;
- функціонування інфраструктури автомобільного та міського транспорту;
- організація будівництва об'єктів нерухомості для продажу чи здавання в оренду;
- купівля та продаж власного нерухомого майна; здавання в оренду власного нерухомого майна;
- діяльність агентств нерухомості; управління нерухомим майном;
- оренда автомобілів; оренда інших наземних транспортних засобів та устаткування;
- оренда водних транспортних засобів та устаткування; оренда повітряних транспортних засобів та устаткування;
- оренда сільськогосподарських машин та устаткування; оренда будівельних машин та устаткування;
- оренда офісних машин та устаткування, включаючи обчислювальну техніку;
- оренда інших машин та устаткування; консультування з питань інформатизацій;
- ремонт і технічне обслуговування електронно-обчислювальної техніки;
- інші види діяльності, які не суперечать чинному Законодавству України. Підприємство в праві здійснення інших видів підприємницької діяльності. Основним предметом діяльності ТОВ «Trans-Group» за останні 2018-2020 рр. є:
- розбирання та знесення будівель; земляні роботи;

- будівництво споруд; монтаж та встановлення збірних конструкцій;
- будівництво доріг, аеродромів та улаштування поверхні спортивних споруд;
- оренда будівельної техніки з оператором; оптова торгівля автомобілями; роздрібна торгівля автомобілями;
- діяльність автомобільного вантажного транспорту;
- організація перевезення вантажів; кур'єрська діяльність; інше грошове посередництво; фінансове посередництво; фінансовий лізинг; інша допоміжна діяльність у сфері фінансового посередництва;
- оренда автомобілів; оренда інших наземних транспортних засобів та устаткування.

Для здійснення своєї діяльності товариство на території України і за її межами, відповідно до Законодавства України, користується наступними правами:

- укладає угоди (договори, контракти), здійснює інші юридичні акти;
- має власні основні фонди і оборотні засоби;
- набуває, бере в оренду будівлі, споруди, транспортні засоби, інше рухоме та нерухоме майно, запроваджує матеріально-технічне забезпечення розвитку свого бізнесу;
- за згодою засновника продає і передає іншим підприємствам, організаціям та приватним особам, здає в оренду, а також безкоштовно в тимчасове користування належні йому будови, споруди, транспортні засоби, інвентар, інші матеріальні цінності, списує їх з балансу;
- користується коштами кредитних установ, а також коштами інших юридичних і фізичних осіб;
- самостійно, у встановленому законом порядку, бере участь у зовнішньоекономічній діяльності;
- відповідно до Законодавства України самостійно встановлює ціни і розцінки на послуги і роботи, що виконує, з урахуванням необхідності забезпечення самофінансування;

- формує на договірній основі тимчасові творчі (трудові) колективи для виконання конкретних замовлень, залучає до участі в діяльності підприємства окремих висококваліфікованих фахівців на основі сумісництва чи конкретної системи найму;

- самостійно встановлює форми, системи і розмір оплати праці, й також інші види доходів працівників;

- користується іншими правами, пов'язаними із здійсненням статутної діяльності підприємства, які не суперечать Законодавству України.

Учасник товариства має право:

- брати участь в управлінні товариством в порядку;

- брати участь у розподілі прибутку товариства та одержувати його частку;

- вийти у встановленому порядку з товариства.

Підприємство має в своєму розпорядженні вісім машин, їх вартість наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Вартість транспорту підприємства «Trans-Group»

Назва машини	Кількість машин	Вартість машини, грн.
Ford Cargo 3530D	2	610 000
Самосвал МАЗ 351605-280	1	702 878
Самосвал HOWO	3	480 000
Бульдозер ДТ - 75	1	70 000
Гусеничний екскаватор Volvo EC360BLC	1	747 110
Всього	8	4 179 988

Кількість машин на підприємстві достатня для здійснення транспортних послуг, весь транспорт залучається до роботи. В майбутньому підприємство

бажає придбати ще один самохвал МАЗ 351605-280, гусеничний екскаватор Volvo EC360BLC і бульдозер ДТ – 75.

У товаристві створюються такі органи управління: вищий орган - загальні збори учасників; виконавчий орган - директор. Посадовою особою органів управління товариства визнається директор.

Вищим органом товариства є загальні учасників або їх представників. У загальних зборах учасників мають право брати участь усі учасники. Брати участь у загальних зборах з правом дорадчого голосу може і президент, якщо він не є учасником. Учасники (їх представники), які беруть участь у загальних зборах учасників, реєструються із зазначенням кількості голосів, яку має кожний учасник. Цей реєстр підписується головою та секретарем загальних зборів.

Учасники мають кількість голосів, пропорційну до кількості їх часток у статутному капіталі, голосування на загальних зборах відбувається, за принципом: один відсоток - один голос.

Виконавчим органом товариства, який здійснює поточне керівництво діяльністю товариства, є директор. Директор призначається загальними зборами учасників. З директором може бути укладено контракт. Директор формує апарат управління і очолює його.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Trans-Group»

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства характеризується дослідженням розміщення його коштів, джерел їх формування, платоспроможністю та фінансовою стійкістю. Основними показниками аналізу фінансового стану є забезпеченість власними обіговими коштами, стан нормованих запасів товарно-матеріальних цінностей, ефективність використання банківських кредитів та їх матеріальне забезпечення, стан і динаміка дебіторської і

кредиторської заборгованості, обіговість оборотних коштів, оцінка фінансової стійкості і платоспроможності підприємства.

Оцінка майнового стану підприємства характеризується наступними коефіцієнтами:

1. Коефіцієнт зносу основних засобів визначається діленням вартості зносу основних засобів на їх первісну вартість.

$$K_{zn} (2018) = 87,3 / 950,8 = 0,092;$$

$$K_{zn} (2019) = 87,3 / 1180,0 = 0,074;$$

$$K_{zn} (2020) = 355,7 / 1183,3 = 0,301.$$

2. Коефіцієнт придатності основних засобів визначається шляхом ділення залишкової вартості основних засобів на початкову вартість основних засобів.

$$K_{zn} (2018) = 863,5 / 950,8 = 0,908;$$

$$K_{zn} (2019) = 1092,7 / 1180,0 = 0,926;$$

$$K_{zn} (2020) = 827,6 / 1183,3 = 0,699.$$

3. Коефіцієнт оновлення основних засобів обчислюється діленням вартості введених за звітний рік нових основних засобів, на загальну вартість на кінець року.

$$K_{on} (2019) = 554,4 / 1180 = 0,47;$$

$$K_{on} (2020) = 389,1 / 1183,3 = 0,329.$$

4. Коефіцієнт вибуття основних засобів вираховується діленням вартості основних засобів, які вибули, на всю їх вартість на початок року.

$$K_{vib} (2019) = 325,2 / 950,8 = 0,342;$$

$$K_{vib} (2020) = 385,8 / 1180 = 0,327.$$

Зведемо розраховані показники оцінки майнового стану за 2018-2020 рр. в табл. 2.2.

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує ту частку вартості основних засобів, що її списано на витрати виробництва в попередніх періодах у 2020 – 0,301; у 2019 – 0,074; у 2018 – 0,092. Він показує, що основні засоби на підприємстві спрацьовані на 30,1%; 7,4%; 9,2%. Зі збільшенням коефіцієнта

погіршується матеріально-технічна база підприємства, тому найгірший показник коефіцієнта зносу ОЗ прослідковується у 2020 році (30,1%).

Таблиця 2.2

Показники майнового стану ТОВ «Trans-Group»

Показник	Роки			Відхилення, ±		
	2018	2019	2020	2020-2018	2020-2019	2019-2018
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,092	0,074	0,301	+0,209	+0,227	-0,018
Коефіцієнт придатності ОЗ	0,908	0,926	0,699	-0,209	-0,227	+0,018
Коефіцієнт оновлення ОЗ	-	0,47	0,329	-	-0,141	-
Коефіцієнт вибуття ОЗ	-	0,342	0,327	-	-0,015	-

Коефіцієнт придатності основних засобів характеризує частку не перенесеної на створюваний продукт вартості у 2020 – 0,699; у 2019 – 0,926; у 2018 – 0,908. Тобто показує долю незношених ОЗ, у 2019 році прослідковується найліпший показник коефіцієнта придатності ОЗ. Коефіцієнт вибуття основних засобів зменшився і його показник - 0,327, це свідчить про те, що зменшилась кількість вибувчих основних засобів, більша частина засобів не оновлена, це підтверджує і коефіцієнт оновлення основних засобів, який зменшився до 0,329.

Аналіз фінансової стійкості можна здійснити за допомогою наступних коефіцієнтів:

1. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) або концентрації власного капіталу (Квл) – обчислюється як відношення суми власного капіталу до суми валюти балансу підприємства.

$$\text{Квл (2018)} = 655,3 / 972,4 = 0,674;$$

$$\text{Квл (2019)} = 662,6 / 1288,5 = 0,514;$$

$$\text{Квл (2020)} = 675,2 / 1908,6 = 0,354.$$

Коефіцієнт концентрації власного капіталу характеризує частку власників підприємства в загальній сумі коштів, авансованих в його діяльність. Що

більший цей коефіцієнт, то більш фінансове стійким і незалежним від зовнішніх кредиторів є підприємство.

2. Коефіцієнт фінансової залежності (Кфз) – відношення валюти балансу до власного капіталу (підсумок розділу 1 пасиву балансу).

$$\text{Кфз}(2018) = 972,4 / 655,3 = 1,48;$$

$$\text{Кфз}(2019) = 1288,5 / 662,6 = 1,94;$$

$$\text{Кфз}(2020) = 1908,6 / 675,2 = 2,83.$$

Коефіцієнт фінансової залежності обернений до коефіцієнта фінансової незалежності і показує, яка сума активів припадає на гривню власних коштів.

3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Км) характеризує питому вагу власних оборотних коштів у загальному обсязі власного капіталу (відношення підсумка 2 розділу активу до підсумку 1 розділу пасиву балансу).

$$\text{Км}(2018) = 108,6 / 655,3 = 0,166;$$

$$\text{Км}(2019) = 195,8 / 662,6 = 0,296;$$

$$\text{Км}(2020) = 1081 / 675,2 = 1,6.$$

Нормативне значення коефіцієнту маневреності 0,5 і більше, тому в даному випадку значення коефіцієнту свідчить про достатність власних оборотних коштів тільки у 2020 році, в інших роках прослідковується недостатність власних оборотних коштів.

4. Коефіцієнт фінансової стабільності (Кфс) - відношення суми власних коштів до позикових. Цей коефіцієнт потрібен бути не менше за одиницю.

$$\text{Кфс}(2018) = 665,3 / 317,1 = 2,098;$$

$$\text{Кфс}(2019) = 662,6 / 625,9 = 1,059;$$

$$\text{Кфс}(2020) = 675,2 / 1233,4 = 0,547;$$

5. Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом (Кпок) визначається як відношення підсумку 2, 3, 4 та 5 розділу пасиву балансу до підсумку 1 розділу пасиву балансу.

$$\text{Кпок}(2018) = 317,1 / 655,3 = 0,484;$$

$$\text{Кпок}(2019) = 625,9 / 662,6 = 0,945.$$

$$\text{Кпок}(2020) = 1233,4 / 675,2 = 1,827.$$

Зведемо отримані результати розрахунку показників фінансової стійкості ТОВ «Trans-Group» у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТОВ «Trans-Group»

Показник	Роки			Відхилення, ±		
	2018	2019	2020	2020-2018	2020-2019	2019-2018
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) або концентрації власного капіталу (Квл)	0,674	0,514	0,354	-0,32	-0,16	-0,16
Коефіцієнт фінансової залежності (Кіз)	1,48	1,94	2,83	+1,35	+0,89	+0,46
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Км)	0,166	0,296	1,6	+1,434	+1,304	+0,13
Коефіцієнт фінансової стабільності (Кфс)	2,098	1,059	0,547	-1,551	-0,512	-1,039
Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом (Кпок)	0,448	0,945	1,827	+1,379	+0,882	+0,497

Розраховуємо та проаналізуємо основні показники ліквідності підприємства, що характеризується такими коефіцієнтами:

1. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття, поточної ліквідності) (Кл) - показує, в якій кратності оборотні активи покривають зобов'язання, і характеризує, наскільки зобов'язання можуть бути погашені швидко ліквідними грошовими коштами, цінними паперами та дебіторською заборгованістю.

$$\text{Кл}(2018) = 108,9 / 317,1 = 0,343;$$

$$\text{Кл}(2019) = 195,8 / 625,9 = 0,313;$$

$$\text{Кл}(2020) = 1081 / 1233,4 = 0,876.$$

Коефіцієнт загальної ліквідності невідповідає нормативним значенням > 1, він показує, що на 1 гривню поточних зобов'язань припадає у 2020 році 0,876 грн., у 2019 – 0,313 грн., у 2018 – 0,343 грн. поточних активів підприємства. Це

свідчить про нездатність підприємства погасити зобов'язання по розрахунках за рахунок оборотних коштів.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл) – обчислюється, як відношення оборотних активів високої ліквідності до поточних зобов'язань.

$$\text{Кшл}(2019) = (11,1+12,7) / 317,1 = 0,075;$$

$$\text{Кшл}(2020) = (16,6+513,7) / 1233,4 = 0,43.$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує здатність підприємства погашати поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок оборотних активів, також показує спроможність перетворювати свої активи (крім виробничих запасів) на гроші для покриття необхідних платежів, у 2020 році – 0,43, у 2019 – 0,075. Нормативне значення – 0,6-0,8, це свідчить, що підприємство неспроможне перетворювати свої активи на гроші для покриття необхідних платежів.

3. Чистий оборотний капітал показує, яка сума оборотних коштів фінансується за рахунок власних коштів організації, а яка - за рахунок банківських кредитів.

$$\text{Чок}(2018) = 108,9 - 317,1 = -208,2;$$

$$\text{Чок}(2019) = 195,8 - 625,9 = -430,1;$$

$$\text{Чок}(2020) = 1081 - 1233,4 = -152,4.$$

Розрахунки чистого оборотного капіталу показали, що сума оборотних коштів фінансується за рахунок банківських кредитів по всім вище перерахованим рокам.

Зведемо отримані результати розрахунку показників ліквідності ТОВ «Trans-Group» у табл. 2.4.

Отже, показник поточної ліквідності у 2020 році зростає в порівнянні з 2019 р. і прямує до нормативних значень, що є позитивною динамікою для розвитку підприємства. А показник швидкої ліквідності, навпаки, у 2020 р. спадає в порівнянні з 2019 р., що є негативною динамікою.

Аналізуючи отримані результати розрахунків показників ліквідності ТОВ «Trans-Group» можна зробити наступні висновки:

- коефіцієнт поточної ліквідності за 2020 р. зріс в порівнянні з 2018 р. на 0,533, з 2019 на 0,563. У 2019 р. в порівнянні з 2018 зменшився на 0,03;

- коефіцієнт швидкої ліквідності у 2020 р. зменшився в порівнянні з 2019 р. на 0,032, що не знаходиться в межах нормативного значення (> 1). Це свідчить про погіршення прогностичної платоспроможності;

- чистий оборотний капітал у всіх вище перелічених роках від'ємний це свідчить що сума оборотних коштів фінансується за рахунок кредитних коштів.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ТОВ «Trans-Group»

Показники	Нормативне значення	2018	2019	2020	Відхил. 2020-2018	Відхил. 2020-2019	Відхил. 2019-2018
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності (покриття)	> 1	0,343	0,313	0,876	+0,533	+0,563	-0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 1	-	0,075	0,043	-	-0,032	-

Рентабельність характеризує рівень віддачі витрат та використання засобів виробництва. На практиці розраховують наступні показники рентабельності:

1. Коефіцієнт витрат виробництва (Квит.вир) - розраховується діленням суми собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на чистий дохід (виручку від реалізації).

$$\text{Квит.вир. (2018)} = 753,1 / 764,2 = 0,986 \text{ або } 98,6 \%$$

$$\text{Квит.вир. (2019)} = 798,2 / 814,8 = 0,979 \text{ або } 97,9 \%$$

$$\text{Квит.вир. (2020)} = 2567,4 / 2981,7 = 0,861 \text{ або } 86,1 \%$$

Цей показник з періоду у період зменшується, це може свідчити про зниження вартості сировини, зменшення трудових витрат або витрат у процесі виробництва продукції.

2. Рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (Ррп) – це відношення прибутку від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до суми всіх активів підприємства.

$$\text{Ррп (2018)} = 764,2 / 497,7 = 1,536;$$

$$\text{Ррп (2019)} = 819,9 / 1130,45 = 0,725;$$

$$\text{Ррп (2020)} = 2981,7 / 1598,55 = 1,865.$$

Цей показник характеризує ефективність реалізації продукції (товарів, робіт та послуг), у 2020 р. показник зріс в порівнянні з 2019 і 2018рр., а у 2019 зменшився в порівнянні з 2018 р.

3. Коефіцієнт рентабельності активів (Какт) розраховується як відношення чистого прибутку до середньої суми активів.

$$\text{Какт. (2018)} = 11,1 / ((23+972,4)/2) = 0,022;$$

$$\text{Какт. (2019)} = 16,6 / 1130,45 = 0,015;$$

$$\text{Какт. (2020)} = 12,6 / 1598,55 = 0,008.$$

Цей коефіцієнт характеризує ефективність використання всіх активів підприємства. Прослідковується зменшення значення коефіцієнта з 2018 до 2020 рр., тобто знижується ефективність всіх активів підприємства.

Зведемо основні показники рентабельності ТОВ «Trans-Group» до табл.2.5.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ТОВ «Trans-Group»

№ п/п	Показник	2018	2019	2020	Відхил. 2020-2018	Відхил. 2020-2019	Відхил. 2019-2018
1	Рентабельність виробничої діяльності	0,986	0,979	0,861	-0,125	-0,118	-0,007
2	Рентабельність реалізованої продукції	1,536	0,725	1,865	+0,329	+1,14	-0,811
3	Рентабельність активів	0,022	0,015	0,008	-0,014	-0,007	-0,007

Основні засоби станом на 2018 р. становлять за залишковою вартістю - 863,5 тис. грн., первісна вартість – 950,8 тис. грн., знос – 87,3 тис. грн. Станом на 2019 р. за залишковою вартістю - 1092,7 тис. грн., первісна вартість – 1180 тис. грн., знос – 87,3 тис. грн. Станом на 2020 р. за залишковою вартістю - 827,6 тис. грн., первісна вартість – 1183,3 тис. грн., знос – 355,7 тис. грн.

Загальними показниками ефективності використання основних засобів є фондівіддача — виробництво продукції на 1 гривню основних засобів [відношення обсягу продукції у грошовому вираженні, виробленої підприємством, цехом або дільницею (ОП) до середньорічної вартості основних засобів (Ф)].

Фондовіддача:

$$2018 \text{ рік: } \text{ФВ} = 764,2 / 950,8 = 0,804;$$

$$2019 \text{ рік: } \text{ФВ} = 819,9 / 1065,4 = 0,77;$$

$$2020 \text{ рік: } \text{ФВ} = 2981,7 / 1181,65 = 2,523.$$

Фондомісткість — обернений до фондівіддачі показник: він показує, скільки в середньому (за вартістю) використовується на підприємстві основних виробничих фондів для випуску продукції вартістю в 1 гривню.

Фондомісткість:

$$2018 \text{ рік: } \text{ФМ} = 1/0,804 = 1,244;$$

$$2019 \text{ рік: } \text{ФМ} = 1/0,77 = 1,299;$$

$$2020 \text{ рік: } \text{ФМ} = 1/2,523 = 0,396.$$

Фондоозброєність - показник, що характеризує оснащеність працівників підприємств сфери виробництва основними виробничими засобами [відношення середньорічної вартості основних виробничих засобів (Ф) до чисельності персоналу].

Фондоозброєність:

$$2018 \text{ рік: } \text{ФЗ} = 950,8 / 8 = 118,85 \text{ грн./чол.};$$

$$2019 \text{ рік: } \text{ФЗ} = 1065,4 / 10 = 106,54 \text{ грн./чол.};$$

$$2020 \text{ рік: } \text{ФЗ} = 1181,65 / 10 = 118,165 \text{ грн./чол..}$$

Найліпший показник фондомісткості прослідковується у 2018 р (118,85 грн./чол.), але до нього приближений показник у 2020 р. (118,165 грн./чол.).

Продуктивність праці - показник, що характеризує її ефективність і показує здатність працівників випускати певну кількість продукції за одиницю часу [обсягу продукції у грошовому вираженні, виробленої підприємством, цехом або дільницею (ОП) до чисельності персоналу].

2018 рік: $\text{Ппр} = 764,2 / 8 = 95,53$ грн./чол.;

2019 рік: $\text{Ппр} = 819,9 / 10 = 81,99$ грн./чол.;

2020 рік: $\text{Ппр} = 2981,7 / 10 = 29,82$ грн./чол.

Найвища продуктивність праці у 2018 році (95,53 грн./чол.), з кожним роком вона спадає і в 2020 році дорівнює 29,83 грн./чол.

Рентабельність виробництва означає прибутковість підприємства. Вона розраховується шляхом зіставлення чистого прибутку з витратами.

2018 рік: $\text{Рв} = 11,1 / 753,1 = 0,047$ або 1,47%;

2019 рік: $\text{Рв} = 16,6 / 798,2 = 0,021$ або 2,1%;

2020 рік: $\text{Рв} = 12,6 / 2567,4 = 0,005$ або 0,5%.

Найвища рентабельність виробництва у 2019 році (2,1%), у 2020 році рентабельність виробництва знизилась на 1,6% в порівнянні з 2019 роком, і на 0,97% в порівнянні з 2018 роком.

Кінцевим фінансовим результатом діяльності підприємства є прибуток, який визначається як різниця між виручкою від реалізації продукції та сумою усіх витрат на виробництво та реалізацію. Завданнями аналізу фінансових результатів є: контроль за виконанням планів одержання прибутку, виявлення факторів формування прибутку та резервів збільшення прибутку.

Для оцінки рівня динаміки показників фінансових результатів діяльності складається табл. 2.6, в якій використовуються дані звітності підприємства.

Аналізуючи рівень показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Trans-Group» за 2018-2020 рр., можна відмітити збільшення доходу у 2020 р. від надання послуг підприємством на 2217,5 тис. грн. порівняно з 2018 роком і збільшення на 2161,8 тис. грн. порівняно з 2019 роком.

Аналіз динаміки показників фінансових результатів діяльності

ТОВ «Trans-Group»

Показник	Роки			Відхилення, ±		
	2018	2019	2020	2020-2018	2020-2019	2019-2018
Дохід (виручка) від реалізації послуг	764,2	819,9	2981,7	+2217,5	+2161,8	+55,7
Податок на додану вартість	-	5,1	-	-		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	764,2	814,8	2981,7	+2217,5	+2166,9	+50,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	753,1	798,2	2567,4	+1814,3	+1769,2	+45,1
Валовий прибуток	11,1	16,6	414,3	+403,2	+397,7	+5,5
Інші операційні витрати	-	-	399,6	-	-	-
Чистий прибуток	11,1	16,6	12,6	+1,5	-4	+5,5

Прослідковується збільшення у 2020 р. собівартості послуг на 1814,3 тис. грн. порівняно з 2018 роком і збільшення на 1769,2 тис. грн. порівняно з 2019 роком. Чистий прибуток у 2020 р. збільшився на 1,5 тис. грн. порівняно з 2018 роком але зменшився на 4 тис. грн. порівняно з 2019 роком.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

Оцінку конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Trans-Group» доцільно проводити з побудови матриці БКГ.

Матриця Бостонської консалтингової групи є однією з перших матриць, які виникли в стратегічному аналізі. Дана матриця аналізує темпи росту бізнес-одиниць та їх частки ринку. В основі матриці лежить два показника: темп росту ринків збуту підприємства та відносна ринкова частка підприємства, тому

матрицю ще називають «матриця росту – ринкової частки» (Growth – Share Matrix).

Побудуємо матрицю БКГ для уточнення базової стратегії розвитку ТОВ «Trans-Group». Спочатку оцінимо перший показник матриці БКГ - відносно до ТОВ " Спеціалізоване будівельне управління №1" частку ринку ТОВ "Trans-Group" в регіоні (табл. 2.7). Відносною часткою ринку вважається відношення частки ринку даної господарської одиниці до частки ринку, що контролюється її основним конкурентом (лідером), виражена у відносних одиницях, а не у вартісному вираженні.

Таблиця 2.7

Розрахунок відносної частки ринку підприємства

Рік	Частка ринку в регіоні, %		Відносно ТОВ «Армада-Транс»
	ТОВ «Trans-Group»	ТОВ «Армада-Транс»	
2018	1,3	-	-
2019	1,8	7,7	0,23
2020	2,3	8,4	0,27

Далі розрахуємо другий показник – зростання ринку. Цей показник характеризує рух товарів (послуг) на ринку, тобто відношення продажу (надання послуг) за останній період до передостаннього (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Розрахунок обсягу продажу (надання послуг) підприємства

Рік	Обсяг продажу (надання послуг), тис. грн	Відношення 2019 до 2018 рр.	Відношення 2020 до 2019 рр.
2018	764,2	1,07	3,64
2019	819,9		
2020	2981,7		

Розраховані данні дозволяють побудувати матрицю БКГ ТОВ «Trans-Group» (рис. 2.1).

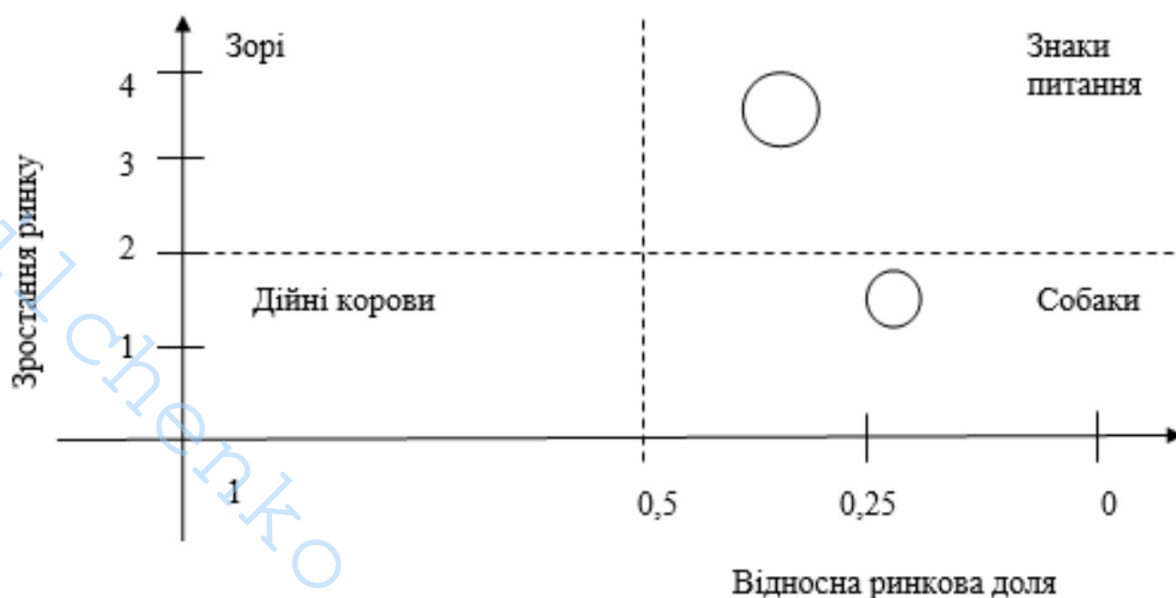


Рис. 2.1. Матриця БКГ ТОВ «Trans-Group»

Як бачимо підприємство перейшло з сегмента «Собаки» до сегменту «Знаки питання».

Для напрямків діяльності сегмента «Собаки» характерна низька відносна ринкова доля та низькі темпи зростання галузі. Такий сегмент не привабливий через слабкі перспективи росту і низьку прибутковість.

«Знаки питання» - це напрям діяльності підприємства, що характеризується низькою відносною часткою ринку в галузях з високими темпами зростання. Цей сегмент є привабливим через високі темпи зростання галузі та водночас непривабливим через низьку відносну частку ринку. Існує потреба в фінансуванні цього напрямку діяльності та необхідність завоювати більш високу відносну частку ринку.

Напрямок діяльності ТОВ «Trans-Group» змінився відповідно до матриці БКГ. Добрим є те, що новий сегмент характеризується високим темпом зростання і дає перспективу розвитку підприємства, але за умовою залучення фінансових коштів.

Продовжимо оцінку конкурентоспроможності підприємства за допомогою побудови «багатокутника конкурентоспроможності», цей метод передбачає оцінку конкурентоспроможності підприємства з восьми факторів: ціна послуг; якість пропонованих послуг; реалізація (збут); політика маркетингу; сервіс; імідж; частка ринку; фінанси.

Нижче приведена оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Trans-Group» у порівнянні з трьома головними конкурентами. У табл. 2.9, за допомогою методу експертних оцінок, зведені результати аналізу показників конкурентоспроможності ТОВ «Trans-Group» і трьох основних конкурентів. Шкала оцінок від 0 до 5.

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Trans-Group» с головними конкурентами на основі методу експертних оцінок

Показник конкурентоспроможності	Оцінка експертів											
	ТОВ «Trans-Group»			ТОВ «Армада-Транс»			ТОВ «Express-T»			ТОВ «Трансавтологістика»		
	E ₁	E ₂	E ₃	E ₁	E ₂	E ₃	E ₁	E ₂	E ₃	E ₁	E ₂	E ₃
1. Ціна послуг	5	5	4	4	5	5	3	5	4	4	5	4
2. Якість пропонованих послуг	4	5	4	5	5	4	5	3	4	3	4	4
3. Реалізація (збут)	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4
4. Політика маркетингу	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4
5. Сервіс	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4
6. Імідж	4	3	4	4	4	5	3	3	4	3	4	3
7. Частка ринку	3	2	3	4	3	3	3	2	2	2	3	2
8. Фінанси	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	2	3

Для аналізу конкурентоспроможності підприємств було залучено три експерта, які надали свої оцінки всім восьми показникам. Для побудови «багатокутника конкурентоспроможності» необхідно знайти середнє значення кожного показника. За ТОВ «Trans-Group» ціна послуг склала 4,7; якість пропонованих послуг – 4,3; реалізація (збут) – 4; політика маркетингу – 3,7; сервіс – 4,7; імідж – 3,7; частка ринку – 2,7; фінанси – 4. За ТОВ «Армада-Транс» ціна послуг склала 4,7; якість пропонованих послуг – 4,7; реалізація (збут) – 4; політика маркетингу – 4; сервіс – 4,7; імідж – 4,3; частка ринку – 3,3; фінанси – 4,3. За ТОВ «Express-T» ціна послуг склала 4; якість пропонованих послуг – 4; реалізація (збут) – 3,7; політика маркетингу – 4,3; сервіс – 3,7; імідж – 3,3; частка ринку – 2,3; фінанси – 3,7. За ТОВ «Трансавтологістика» ціна послуг склала 4,3; якість пропонованих послуг – 3,7; реалізація – 3,3; політика маркетингу – 3,7; сервіс – 4; імідж – 3,3; частка ринку – 2,3; фінанси – 3.

З наведених оцінок можна побудувати «багатокутник конкурентоспроможності» (рис. 2.2).

З рисунка 2.2 видно, що ТОВ «Trans-Group» займає досить сильну конкурентну позицію. По розташуванню ліній відносно одна одної можна побачити про положення ТОВ «Trans-Group» щодо конкурентів за вищенаведеними показниками. За більшістю показників ТОВ «Trans-Group» займає позиції, близькі до конкурентів, однак значно поступається їм у частки ринку, маркетингової політики, іміджу а також у фінансовому забезпеченні. У той же час за показником «ціна», «сервіс» і «збут» ТОВ «Trans-Group» не відстає від конкурентів.

Завершимо оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Trans-Group» побудовою SWOT – аналізу.

SWOT-аналіз – це визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз, що виходять з його зовнішнього середовища.

- сильні сторони (strengths) – переваги підприємства;
- слабкості (weaknesses) – недоліки підприємства;

- можливості (opportunities) – фактори зовнішнього середовища, які створять переваги підприємства на ринку;

- загрози (threats) – фактори, які потенційно можуть погіршити положення підприємства на ринку.

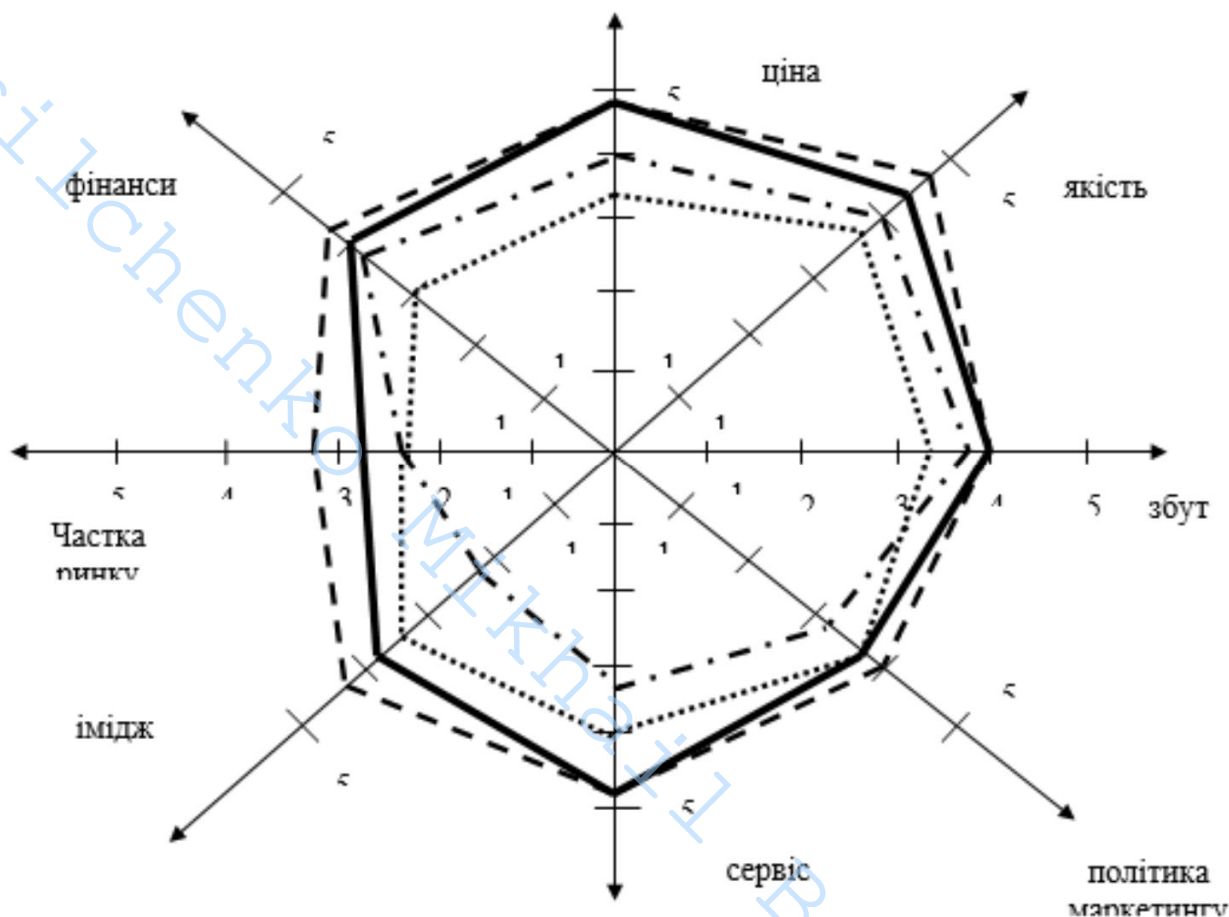


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності

- де, ——— - ТОВ «Trans-Group»;
 - - - - - ТОВ «Армада-Транс»;
 - · - · - · ТОВ «Express-T»;
 ········ - ТОВ «Трансавтологістика» .

Сильні сторони підприємства – це те, у чому воно досягло успіхів, що надає підприємству додаткові можливості. Сила може полягати в наявному досвіді, наявності передової технології й сучасного устаткування, доступі до

унікальних ресурсів, високій якості продукції, високій кваліфікації персоналу, іміджу торговельної марки і т. ін..

Слабкі сторони підприємства – це відсутність важливих факторів для функціонування підприємств. Це може бути: вузький асортимент товарів, що випускається, погана репутація підприємства на ринку, погане фінансування, низький рівень сервісу й т. ін..

Ринкові можливості – це обставини, використання яких надає підприємству переваги. Це може бути: різке зростання попиту, погіршення позицій ваших конкурентів, зростання рівня доходів населення, поява нових технологій виробництва продукції підприємства і т. ін.. Можливостями з погляду SWOT-аналізу є не всі можливості, які існують на ринку, а тільки ті, які може використати підприємство.

Ринкові загрози – це події, настання яких може погано вплинути на ваше підприємство. Прикладами ринкових загроз можуть бути: зростання податків, вихід на ринок нових конкурентів, зміна потреб споживачів, зниження народжуваності і т. ін.

Побудуємо SWOT-аналіз ТОВ «Trans-Group» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ТОВ «Trans-Group»

	Можливості	Загрози
Складові SWOT-аналізу	1. Зростаючий ринок; 2. Збільшення асортименту послуг, які надає підприємство; 3. Послаблення позицій підприємств-конкурентів; 4. Приріст кількості споживачів; 5. Вихід на нові ринки або сегменти ринка; 6. Придбання новітніх технологій; 7. Розширення підприємства за рахунок створення дочірніх підприємств; 8. Приймання кваліфікованого персоналу.	1. Сповільнення росту ринка; 2. Високий ступінь конкуренції з боку великих підприємств; 3. Обмеження можливостей входження в окремі галузі; 4. Низька доступність фінансів; 5. Несприятлива економічна ситуація в державі; 6. Зростання темпів інфляції; 7. Зниження рівня життя населення; 8. Високий ступінь контролю бізнесу з боку держави.

Сильні сторони:	SO - стратегії	ST - стратегії
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень кваліфікації й досвіду керівника ТОВ «Trans-Group»; 2. Досвід роботи на ринку; 3. Висока якість послуг; 4. Кваліфікований персонал; 5. Наявність стійких зв'язків з постачальниками в таких сегментах як транспорт та спецтехніка; 6. Досвід роботи в таких сегментах як транспорт та спецтехніка; 7. Наявність джерела фінансування; 8. Репутація у споживачів. 	<p>Розширення асортименту послуг, що надаються;</p> <p>Зменшення собівартості продукції за рахунок використання новітніх технологій та розробок;</p> <p>Можливість поліпшення системи виробничо – технічного забезпечення: придбання нової техніки або оновлення існуючої, придбання багатофункціональної техніки, яка буде замінити декілька приладів одночасно;</p> <p>Можливість впровадження інновацій на підприємстві: створення нового виду послуг, створення нового виду сервісного обслуговування;</p> <p>Можливість збільшення експортних послуг;</p> <p>Можливість налагодження міцних зв'язків із постачальниками та споживачами;</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підтримка репутації на ринку; 2. За допомогою великого асортименту послуг зменшити кількість конкурентів на ринку; 3. Збільшення попиту, завдяки покращення якості послуг, що надаються; 4. Використання наукового-дослідного потенціалу підприємства для розробки та впровадження технологій, які зменшать собівартість послуг, що в свою чергу зробить їх більш доступними широким верствам населення. 5. Впровадження системи перекваліфікації персоналу; 6. Впровадження стратегії реорганізації зі зміною організаційної структури; 7. Використання стратегії зміцнення організаційної культури; 8. Впровадження стратегії менеджменту якості.
Слабкі сторони:	WO - стратегії	WT - стратегії
<ol style="list-style-type: none"> 1. Брак фінансових ресурсів; 2. Зосередження діяльності лише у м. Києві та Київській області; 3. Слабка структура управління; 4. Неучасть персоналу в ухваленні управлінських рішень; 5. Слабкість в створенні нових видів послуг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поліпшення стратегії підприємства з використанням маркетингових досліджень; 2. Впровадження нової маркетингової політики з включенням до неї системи знижок; 3. Вихід на нові сегменти ринку; 4. Збільшення рентабельності продукції за рахунок зменшення її собівартості. 5. Покращення ліквідності та платоспроможності підприємства; 6. Використання стратегії освоєння суміжних ринків. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Агресивна і продумана маркетингова політика конкурентів 2. Інфляційні процеси в Україні в подальшому можуть відлякувати іноземних інвесторів від інвестицій в дане підприємство; 3. Необхідно вчасне задоволення потреб споживачів для усунення конкурентних вад; 4. Постійне покращення кваліфікації працівників; 5. Гнучкість реагування на несприятливі зовнішні чинники.

З матриці SWOT видно, що використовуючи сильні сторони ТОВ «Trans-Group» може збільшити частку ринку та вийти на міжнародні ринки. За рахунок збільшення статутного капіталу можна збільшити виробничі потужності підприємства. На основі науково – дослідницької бази підприємство може впровадити новий вид послуг, а також за рахунок залучення нової техніки можна зменшити собівартість послуг. За допомогою сильних сторін підприємство може боротися з загрозами із зовнішнього середовища, наприклад за допомогою великого асортименту послуг зменшити кількість конкурентів на ринку.

Зі слабкими сторонами підприємство може боротися за допомогою можливостей: впровадження нової маркетингової політики з включенням до неї системи знижок; можливість впровадження стратегію реорганізації зі зміною організаційної структури; використання стратегії освоєння суміжних ринків; постійне покращення кваліфікації працівників і т. ін.

Ринок будівельних послуг росте з кожним роком, тому з'являються нові будівельні підприємства які створюють конкуренцію вже існуючим. Основні конкуренти ТОВ «Trans-Group» наведені у табл. 2.11.

Умовно підприємства конкуренти можна поділити на три групи. До першої групи можна віднести ТОВ «Армада-Транс», яке займає найбільшу долю ринку (8,4 %), ТОВ «УВК-Інтернешнл», ТОВ «Express-T» і ТОВ «Трансавтологістика», які займають маже рівню долю (відповідно 3,1%; 3,6%; 3,2%). До другої групи можна віднести ТОВ «Юніверстранс», ТОВ «Транс Енерджи», ТОВ «Велес Логістик», ТОВ «Кредо Транс ВВ», ТОВ «ВАЛДАЙ ІНВЕСТ ГРУП», які займають меншу долю на ринку ніж вище наведені підприємства (відповідно 2,7%; 2,8%; 2,7%; 2,1%;2,3%). До третьої групи можна віднести підприємства які займають найменшу долю на ринку, ТОВ «ТК Інсел», ТОВ «ТрансТехСоюз», ТОВ «АСД Логістик» (відповідно 1,9%; 1,5%; 1,8%). ТОВ «TRANS-GROUP» займає 2,3% на ринку і його можна віднести до другої групи.

Основні конкуренти ТОВ «Trans-Group»

Назва підприємства	Розташування підприємства в Київській обл.	Розташування підприємства в м. Київ	Доля на ринку, %
1. ТОВ «Армада-Транс»	-	+	8,4
2. ТОВ «УВК-Інтернешнл»	-	+	3,1
3. ТОВ «Express-T»	-	+	3,6
4. ТОВ «Юніверстранс»	+	-	2,7
5. ТОВ «Транс Енерджи»	-	+	2,8
6. ТОВ «Велес Логістик»	-	+	2,7
7. ТОВ «ТК Інсел»	+	-	1,9
8. ТОВ «ТрансТехСоюз»	+	-	1,5
9. ТОВ «Кредо Транс ВВ»	-	+	2,1
10. ТОВ «Трансавтологістика»	+	-	3,2
11. ТОВ «АСД Логістик»	+	-	1,8
12. ТОВ «ВАЛДАЙ ІНВЕСТ ГРУП»	-	+	2,3

Для порівняння ТОВ «Trans-Group» з конкурентами по галузі проведемо параметричний аналіз.

Розглянувши рівень цін підприємств можна зробити висновок, що ціна на розбирання та знесення будівель коливається від 80 до 400 грн/м³, оренда будівельної техніки з оператором від 200 до 5500 грн/год, будівництво споруд від 1800 до 7500 грн/м², будівництво доріг від 65 грн/(3-6см), земляні роботи від 75 до 400 грн/м³, вантажоперевезення від 50 до 2000грн/год. Рівень цін ТОВ «Trans-Group» сильно не відрізняється від своїх конкурентів, тому даному ринку не притаманна цінова конкуренція.

2.4. Напрями підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства

Розвиток конкурентного ринку будівельних послуг вимагає створення умов для перевищення рівня пропозиції високоякісних послуг над попитом, а також забезпечення публічності та інформаційної відкритості ринку за цінами та якістю послуг. Це забезпечить споживачам можливість вільного вибору послуг, змусить працювати механізм «ціна-якість», зробить ціну і якість предметом конкуренції. Такий механізм забезпечить постійне підвищення продуктивності транспортних компаній, що сприятиме їх самоокупності. Механізм «ціна-якість» дозволить стимулювати дослідження учасниками ринку попиту на різні категорії послуг і проводити аналіз рівня конкурентів, підвищувати якість послуг, транспортних послуг, знаходити оптимальний баланс між їх ціною і якістю. Все це створює умови для подальшого підвищення ефективності роботи і зростання конкурентоспроможності підприємств і транспортної галузі в цілому.

Висока конкурентоспроможність підприємства забезпечується чітко налагодженою системою управління — від створення нової послуги до її реалізації та сервісного обслуговування. Адже тільки комплексна система управління конкурентоспроможністю здатна забезпечити успіх вітчизняних підприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках та підвищити їх конкурентоспроможність.

Управління конкурентоспроможністю транспортного підприємства означає забезпечення оптимального співвідношення його складових та елементів. При цьому зусилля спрямовуються на досягнення таких цілей:

- підвищення ефективності функціонування;
- підвищення якості - зниження витрат виробництва;
- підвищення економічності та оперативності сервісного обслуговування;
- підвищення обсягів реалізації послуг;
- охоплення та збільшення частки ринку;

- підвищення та підтримання позитивного іміджу підприємства.

В свою чергу складові та елементи конкурентоспроможності являються багатофакторними характеристиками, які необхідно розглядати як складні самостійні об'єкти управління.

Вважається, що управління конкурентоспроможністю представляє собою сукупність заходів, які здійснюються в процесі розробки, виробництва, реалізації та сервісного обслуговування після надання послуги для забезпечення необхідного рівня її конкурентоспроможності.

Умови, що дозволяють сформулювати і реалізувати на транспортних підприємствах сутність конкурентоспроможності, формуються певним набором управлінських рішень на рівні державного регулювання, законодавчих ініціатив, реалізації ряду адміністративно-управлінських і організаційних заходів; при рішенні необхідних дослідницьких, економічних і інформаційних задач і ін (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Інноваційний механізм підвищення конкурентоспроможності

Конструювання організації для оптимального функціонування в конкурентному середовищі повинне забезпечуватися формами і методами високого ступеня формалізації, моделями управлінських рішень і практичними заходами, підкріпленими науково-обґрунтованими доказами.

ТОВ «Trans-Group», організовуючи свою діяльність з надання будівельних послуг, що забезпечують отримання прибутку на основі всебічного вивчення запитів клієнтів і динаміки платоспроможного попиту, проводить тим самим маркетингову політику завоювання ринків збуту. При маркетинговому дослідженні конкретного ринку аналізуються ті його частини (сегменти), ті групи клієнтів, потреби яких підприємство має намір задовольняти з урахуванням власних виробничих і фінансових можливостей. Розуміння запитів своїх клієнтів, виражених у вигляді сегментів ринку, дозволяє підприємству більш чітко визначити перелік послуг, що користуються найбільшим попитом, підвищити якість їх виконання. На практиці часто виявляється, що близько 80% доходів підприємство отримує від обслуговування приблизно 20% клієнтів. Корисним наслідком цього правила, відомого як закон Парето, є рекомендація підприємству визначити загальні характеристики своїх головних клієнтів з метою максимального проникнення на такий ринковий сегмент замість розпилення своїх зусиль по всьому клієнтурній ринку.

Програмою підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства прийнято вважати особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності послуг та/або підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Система управління конкурентоспроможністю чітко визначає напрямки управлінського впливу на безпосередньо процес надання послуг. В якості вхідних потоків виступають очікування та запити споживачів, які створюють

забезпечуючу підсистему управління, а результатом взаємодії керуючої та керованої підсистем постає задоволеність споживачів рівнем обслуговування.

В процесі управління конкурентоспроможністю підприємства відбувається взаємодія різних складових процесу управління (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Структурно-організаційний взаємозв'язок складових в процесі управління конкурентоспроможністю промислового підприємства

Відсутність чіткої, продуманої, відповідної виду діяльності організаційної структури, не дозволяє організувати роботу персоналу підприємства належним

чином. Система мотивації і стимулювання майже відсутня як така, що визначено на основі дослідження клімату підприємства, а отже і продуктивність праці знаходиться на невисокому рівні попри всі інші заходи, що стосуються професійного навчання.

Таким чином слід відмітити, що одним із завдань заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності послуг ТОВ «Trans-Group» повинно стати створення системи організаційного забезпечення конкурентоспроможності послуг, яка має включати в себе певну послідовність заходів. Для цього необхідно найбільш об'єктивно і правильно сформулювати підхід до організаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю на цьому підприємстві.

Питання побудови системи організаційного забезпечення конкурентоспроможності послуг повинні бути тісно пов'язані із факторами впливу на конкурентоспроможність ТОВ «Trans-Group». Таким чином можна сформулювати у якості одного із завдань формування організаційного впливу побудови спеціально створеного механізму, що забезпечував би орієнтацію ТОВ «Trans-Group» на забезпечення реалізації конкурентоспроможних послуг та підтримання виробничого потенціалу на конкурентоспроможному рівні.

Організаційний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства і послуг повинен базуватися на певних принципах. До основних принципів побудови такого механізму ТОВ «Trans-Group» слід віднести:

- забезпечення єдності цілей і дій як для всього транспортного підприємства, так і окремо взятого працівника;
- спеціальну систему мотивації, що створює зацікавленість всіх працівників в підвищенні конкурентоспроможності підприємства;
- використання сучасної технологічної бази управління та автопарку, що дозволяє з мінімальними ресурсами в реальному режимі часу вирішувати питання забезпечення конкурентоспроможності.

Організаційний механізм забезпечення системи управління конкурентоспроможністю повинен забезпечувати ефективний контроль та

реалізацію конкретних завдань, мати ресурсне забезпечення. У якості останнього необхідно виділяти достатні фінансові, матеріальні, виробничі та людські ресурси.

Отже, заходами, які спрямовні на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Trans-Group», можна вважати:

- забезпечення техніко-економічних і якісних показників, які створюють пріоритетність певної послуги на ринку;
- зміну якості перевезень та їх техніко-економічних параметрів з метою обліку вимог споживачів, підвищення уваги до надійності продукції;
- вивчення переваг і недоліків, які надаються конкурентними видами продукції, і відповідне використання цих результатів для підвищення конкурентоспроможності своєї будівельної організації;
- визначення можливостей покращення обслуговування шляхом підвищення якісних характеристик (рівномірність, надійність, своєчасність);
- виявлення та використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг.

Висновок до другого розділу

В другому розділі випускної роботи було розглянуто загальну характеристику ТОВ «Trans-Group», основним предметом діяльності якого є: діяльність автомобільного вантажного транспорту; організація перевезення вантажів; кур'єрська діяльність; інше грошове посередництво; оренда автомобілів; оренда інших наземних транспортних засобів та устаткування тощо.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, характеризується дослідженням розміщення його коштів, джерел їх формування, платоспроможністю та фінансовою стійкістю. Було розглянуто оцінку майнового стану підприємства, аналіз фінансової стійкості, показники ліквідності підприємства, рентабельність, показник фондівіддачі, фондомісткості, фондоозброєності, продуктивність праці.

Було побудовано матрицю БКГ, для уточнення базової стратегії розвитку ТОВ «Trans-Group», де бачно, що підприємство перейшло з сегмента «Собаки» до сегменту «Знаки питання». Був побудован «багатокутник конкурентоспроможності» де видно, що ТОВ «Trans-Group» займає досить сильну конкурентну позицію. За більшістю показників ТОВ «Trans-Group» займає позиції, близькі до конкурентів, однак значно поступається їм у частки ринку, маркетингової політики, іміджу а також у фінансовому забезпеченні. У той же час за показником «ціна», «сервіс» і «збут» ТОВ «Trans-Group» не відстає від конкурентів.

Оцінка конкурентоспроможності закінчилась побудовою SWOT – аналізу, З матриці SWOT видно, що використовуючи сильні сторони ТОВ «Trans-Group» може збільшити частку ринку та вийти на міжнародні ринки.

В другому розділі також було проаналізовано конкурентну позицію ТОВ «Trans-Group» відповідно до його основних конкурентів. Була представлена частка ринка кожного конкурента і цінова політика і на підставі його проведений аналіз.

ВИСНОВКИ

В першому розділі випускної роботи було розглянуто економічну сутність та види конкурентоспроможності, різні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства. На підставі проведених досліджень було запропоновано власне визначення поняття «конкурентоспроможність транспортного підприємства», під якою слід розуміти комплексну характеристику, що показує відмінність від підприємств-конкурентів за рівнем конкурентних переваг та спроможності задовольняти платоспроможний попит клієнтів в перевезеннях певного обсягу та якості, що дозволяє зайняти провідне місце на ринку транспортних послуг та отримати прибуток.

Також в першому розділі було розглянуто сутність і фактори формування конкурентних переваг підприємства, проаналізовано методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства та досліджено процес управління конкурентоспроможністю підприємства та його складові.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на комплексному, багатовимірному підході до цього складного явища і враховувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, рівень фінансової стійкості підприємства і реальне становище підприємств конкурентів. Питання оцінки конкурентоспроможності вимагають більш детального вивчення, оскільки невирішеними залишаються проблеми вибору універсального показника і набору чинників конкурентоспроможності підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства стає все більше важливим в умовах ринкових відносин і на сьогодні є запорукою успішності підприємницької діяльності. Управління конкурентоспроможністю є напрямом менеджменту підприємства, спрямованим на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності підприємства у сфері економічної діяльності.

Під системою управління конкурентоспроможністю підприємства (товарів, робіт, послуг) слід розуміти сукупність організаційної структури,

процесів, технологій, положень ресурсів тощо, необхідних для створення і реалізації умов, які сприятимуть створенню конкурентних переваг у теперішньому і майбутньому бізнес-середовищі.

В другому розділі випускної роботи було розглянуто загальну характеристику ТОВ «Trans-Group», основним предметом діяльності якого є: розбирання та знесення будівель; земляні роботи; будівництво споруд; монтаж та встановлення збірних конструкцій; будівництво доріг, аеродромів та улаштування поверхні спортивних споруд; оренда будівельної техніки з оператором; оптова торгівля автомобілями; роздрібна торгівля автомобілями; діяльність автомобільного вантажного транспорту; організація перевезення вантажів; кур'єрська діяльність; інше грошове посередництво; фінансове посередництво; фінансовий лізинг; інша допоміжна діяльність у сфері фінансового посередництва; оренда автомобілів; оренда інших наземних транспортних засобів та устаткування.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, характеризується дослідженням розміщення його коштів, джерел їх формування, платоспроможністю та фінансовою стійкістю. Основними показниками аналізу фінансового стану є забезпеченість власними обіговими коштами, стан нормованих запасів товарно-матеріальних цінностей, ефективність використання банківських кредитів та їх матеріальне забезпечення, стан і динаміка дебіторської і кредиторської заборгованості, обіговість оборотних коштів, оцінка фінансової стійкості і платоспроможності підприємства. Було розглянуто оцінку майнового стану підприємства, аналіз фінансової стійкості, показники ліквідності підприємства, рентабельність, показник фондівдачі, фондомісткості, фондоозброєності, продуктивність праці.

Було побудовано матрицю БКГ, для уточнення базової стратегії розвитку ТОВ «Trans-Group», де бачно, що підприємство перейшло з сегмента «Собаки» до сегменту «Знаки питання». Був побудован «багатокутник конкурентоспроможності» де видно, що ТОВ «Trans-Group» займає досить

сильну конкурентну позицію. За більшістю показників ТОВ «Trans-Group» займає позиції, близькі до конкурентів, однак значно поступається їм у частки ринку, маркетингової політики, іміджу а також у фінансовому забезпеченні. У той же час за показником «ціна», «сервіс» і «збут» ТОВ «Trans-Group» не відстає від конкурентів.

Оцінка конкурентоспроможності закінчилась побудовою SWOT – аналізу, з матриці SWOT видно, що використовуючи сильні сторони ТОВ «Trans-Group» може збільшити частку ринку та вийти на міжнародні ринки. На основі науково – дослідницької бази підприємство може впровадити новий вид послуг, а також за рахунок залучення нової техніки можна зменшити собівартість послуг.

В другому розділі також було проаналізовано конкурентну позицію ТОВ «Trans-Group» відповідно до його основних конкурентів. Була представлена частка ринка кожного конкурента і цінова політика і на підставі його проведен аналіз.

Запропоновані заходи, які спрямовні на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Trans-Group»:

- забезпечення техніко-економічних і якісних показників, які створюють пріоритетність певної послуги на ринку;
- зміну якості перевезень та їх техніко-економічних параметрів з метою обліку вимог споживачів, підвищення уваги до надійності продукції;
- вивчення переваг і недоліків, які надаються конкурентними видами продукції, і відповідне використання цих результатів для підвищення конкурентоспроможності своєї будівельної організації;
- визначення можливостей покращення обслуговування шляхом підвищення якісних характеристик (рівномірність, надійність, своєчасність);
- виявлення та використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. 448 с.
2. Башнянин Г.І., Паранчук О.В. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2010. Вип. 20.1. С. 125-128.
3. Бутинець Ф.Ф. Економічний аналіз. Житомир: Рута, 2003.
4. Вейлінгтон Дж. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій: Монографія. К.: Бліц-Інформ, 2004.
5. Вовчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги: сутність та класифікація. *Маркетинг в Україні*, 2005. №2. С. 50–53.
6. Воронкова А.Е. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика. *Економіка промисловості*, 2009. № 3. С. 133-137.
7. Воронкова А.Е. Моделювання управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2005. 368с.
8. Гарачук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми економіки*, 2008. №2(80). С. 60-65.
9. Гринчуцький В. Теоретичний аналіз деяких аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Економічні науки*. 2008. Вип. 4 (13). С. 250–257.
10. Гринько Т. В. Механізм формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках: монографія. Кривий Ріг: Видавничий Дім, 2005. 324 с.
11. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників: Навч. посібник. К.: Бліц-Інформ, 2003.

12. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. № 6 (35). С. 29-35.
13. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: Підручник. Х.: Основа, 2003.
14. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. С. 364.
15. Зборовська Ю.Л. Підвищення конкурентоспроможності продукції – важлива умова нарощування експортного потенціалу. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. № 4(34). С. 137-142.
16. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: моногр. Харків: ІНЖЕК, 2008. 352 с.
17. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. К.: Академвидав, 2007. 320 с.
18. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. СПб.: Б. и., 2000. 284 с.
19. Коломієць І.Ф. Конкурентоспроможність у системі чинників інтернаціоналізації діяльності підприємств. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltsu/16_6/178_Kolomijec_16_6.pdf (дата звернення: 30.05.2021)
20. Минько Э.В., Кричевский М.Л. Качество и конкурентоспособность. СПб.: Питер, 2004. 268 с.
21. Мокій А.І. Міжнародний інноваційний менеджмент : навч. посібн. для самостійного вивчення курсу. Львів : Вид-во ЛКА, 2004. 308 с.
22. Мороз Л.І., Адельшінова О.Р. Шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації URL: http://vlp.com.ua/files/23_27.pdf (дата звернення: 30.05.2021)/
23. Мошнов В.А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия В.А. Мошнов. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml (дата звернення: 30.05.2021)

24. Парсяк В. Аналітичні передумови управління конкурентоспроможністю невеликих підприємств. *Економіст*. 2010. № 8. С. 59-59.

25. Петешова Т.А. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентних переваг і конкурентоздатності підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць*. Випуск 261: В 7 т. Т. IV. Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. С. 908-918.

26. Петрович Й.М., Кіт А.Ф., Захарчин Г.М., Кіндрацька Г.І. та ін. *Економіка підприємства: Підручник*. 2-ге вид., виправл. Львів: «Магнолія 2006», 2008. 580 с.

27. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: Монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК». 2007. 368 с.

28. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с.

29. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене. Львів : Новий світ-2000, 2003. 272 с.

30. Рзаєв Г.І. Показники оцінки конкурентоспроможності підприємств, їх переваги та недоліки. *Вісник Хмельницького національного університету. Т.1. Економічні науки*. 2009. № 2. С. 77-80.

31. Савчук В.І., Корж Д.А. Системи управління конкурентоспроможністю: Підручник. Х.: Основа, 2003.

32. Сіваченко І.Ю., Козак Ю.Г., Єхануров Ю.І. та ін. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Навч. Посібник. К.: Центр навч. літ-ри, 2006. 456 с.

33. Сумець О.М., Сомова О.Є., Пеліхов Є.Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства. Навч.-практ. посібник. Для студентів економ. спец. К.: Професіонал, 2007. 208 с.

34. Титаренко В.Є. Чинники конкурентоспроможності підприємства: систематизація та формування єдиного підходу. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*, 2004. №499. С.119–124.

35. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.

36. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіст*. 2006. № 10 (240). С. 59-61.

Кігілченко Михайл Борисович