

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ
ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ»

Виконав: студент 4 курсу,
гр. ЕХ 41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»

_____ Данило ІЛЬЧЕНКО

Керівник наукової роботи: доктор
економічних наук, професор

_____ Дмитро БАБИЧ

Рецензент: доктор
економічних наук, професор
Національний аерокосмічний
університет ім.
М.Є. Жуковського «Харківський
авіаційний інститут»
Доронін А. В.

Харків – 2023

ЗАВДАННЯ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ	6
1.1. Сутність та зміст конкурентоспроможності підприємства	6
1.2. Чинники, що впливають на конкурентоспроможність організації... ..	12
1.3. Методичні основи оцінювання та напрями підвищення конкурентоспроможності	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ ТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ.....	26
2.1. Загальна характеристика ТОВ «TRANS-GROUP»	26
2.2. Аналіз показників функціонування ТОВ «TRANS-GROUP»	29
2.3. Дослідження конкурентних позицій ТОВ «TRANS-GROUP» та шляхи їх покращення	36
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

ВСТУП

Поглиблення загально світової економічної кризи визначає основними завданнями розбудови ефективної економічної системи в Україні є вирішення проблем забезпечення вітчизняного споживача якісними й конкурентоспроможними виробами та послугами. В умовах становлення і розвитку нових господарських відносин перед транспортними компаніями постає проблема оцінювання власної конкурентоспроможності з метою посилення конкурентних позицій та напрямки її підвищення.

Узагальнені методичні підходи з дослідження конкурентного середовища повинні враховувати специфіку транспортних і логістичних компаній. Оцінювання конкурентоспроможності транспортних послуг і підприємств насамперед, стосується специфіки сегментування ринку, визначення конкурентних переваг, розробки і реалізації випереджальної конкурентної стратегії. Застосування ефективних концепцій і моделей управління конкурентоспроможністю залежить не тільки від його виробничих можливостей наявних резервів, а й від переумов реалізації стратегічних напрямів і управлінських рішень з оптимізації використання ресурсного забезпечення при формуванні запланованого рівня конкурентоспроможності компанії.

Проблематика досліджень присвячених конкурентоспроможності організацій спостерігається у вчених-економістів, як Агафонова М.С., Богацька Н.М., Ансофф І., Вініченко І.І., Градов А.П., Дікань В.Л., Іванов Ю.Б., Ковальов А.І., Портер М., Тренцов Н.Н., Шеремет А.Д., Фісуненко П.А. Науково-методичні основи та практичні аспекти господарювання транспортних компаній знайшли відображення в публікаціях вчених-дослідників, таких як Бідняк М.Н., Березіна Л.М., Малий Д.М., Мова В.В., Сич Є.М., Шинкаренко В.Г., Ященко Л.А. та багатьох інших [1, 2, 4, 25, 30].

Але все це не знецінило наукової й практичної актуальності питань конкурентоспроможності підприємств, що й остаточне обрання теми кваліфікаційної роботи.

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

Об'єктом дослідження є процес управління й організації господарської діяльності транспортних підприємств.

Предмет дослідження – методичні підходи організації діяльності транспортних підприємств у напрямку підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «TRANS-GROUP».

У процесі дослідження наукових основ були використані методи: узагальнень, спостереження, порівняння, вимірювання, абстрагування, формалізації, аналізу та ін. Серед методів практичних досліджень використовувались: економіко-математичні; експертних; вибірка статистичних і звітних даних, групування, анкетування, 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, офіційно-представлені статистичні матеріали, звітність підприємства.

Розроблені в кваліфікаційній роботі теоретичні положення й методичні та практичні доробки щодо оцінки конкурентоспроможності та стійке її підвищення на підприємстві, можуть бути використані на вітчизняних транспортних підприємствах та експедиційних компаніях. Випускна робота є самостійно виконаною, завершеною роботою.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

1.1. Сутність та зміст конкурентоспроможності підприємства

Теоретичні аспекти конкурентоспроможності розглядало багато науковців, тому дослідивши у джерелах їх трактування окреслимо визначення за думкою окремих авторів.

Одні схиляються до думки, що конкурентоспроможність суб'єктів це певна можливість раціонально використовувати ресурси задля організації бізнес-процесу в мінливих умовах ринку та конкурентної боротьби на ньому, забезпечуючи фінансову стійкість підприємства. Звертаючись до думки українських дослідників Должанського І. та Загорної Т. можна окреслити дане поняття, як потенційна можливість суб'єктів швидко виготовляти необхідний продукт у потрібному обсязі, спираючись на високотехнологічну організацію бізнесу та ефективне використання усіх видів ресурсів в умовах конкурентної боротьби на встановленому ринковому сегменті [18].

Надалі спробуємо візуалізувати вивчені трактування конкурентоспроможності, що наводять різні вчені-дослідники у власних трактатах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні трактування змісту 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.

Продовження табл. 1.1.

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.

Задля характеристики конкурентоспроможності вкрай важливо збалансування певних аспектів: високій рівень ефективності, що реалізується через новітнє та високопродуктивне устаткування; сучасний спосіб організації технології бізнес-процесу; кваліфікаційні компетентності та ділова активність співробітників; постійний моніторинг ринку та утримання власних позицій на

ньому; використання дієвих маркетингових інструментів; оптимально-сформована система управління, яка може миттєво адаптуватися до змін, тощо.

Узагальнюючи теоретичні погляди розглянутих науковців, можемо підкреслити головні параметри конкурентоспроможності окремих суб'єктів:

- потенційні можливості суб'єктів господарювання організовувати власний бізнес-процес на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- випуск продукту, який має конкурентні властивості, відповідно аналогів;
- переваги над конкурентами з позиції якісних характеристик продукту;
- раціонально-обґрунтоване використання всебічно-спрямованих потенційних можливостей та резервів (методів організації бізнес-операцій, інноваційних технологій, дієвого інструментарію просування продукту на ринку, адаптованого механізму управління, тощо).

Відповідно до головних умов забезпечення конкурентоспроможності слід віднести:

- використання науково-комплексного підходу стратегічного менеджменту;
- створення передумов взаємодії окремих підсистем (техніко-технологічної, економічної та управлінської);
- залучення до організації бізнес-процесу сучасних методів аналізу та новітніх технологій (теорія прийняття рішень, цифровізація процесів, програмно-цільове прогнозування, тощо);
- побудова системи взаємоузгодження функцій управління на всіх рівнях бізнес-процесу та всіх етапах життєвого циклу організації;
- створення плану заходів забезпечення конкурентоздатності та корегування окремих пунктів, відповідно аналізу оточення [16, 23].

Звертаючись до окреслених категорій стосовно конкурентоспроможності, візуалізуємо головні ознаки даного трактування (рис. 1.1). Тобто даному визначенню властиві наступні ознаки: співставленість у просторі та часі,

динамічність розвитку та прогнозованість перспективних можливостей, системно-об'єктивне відображення стану атрибутів предметної області, тощо.

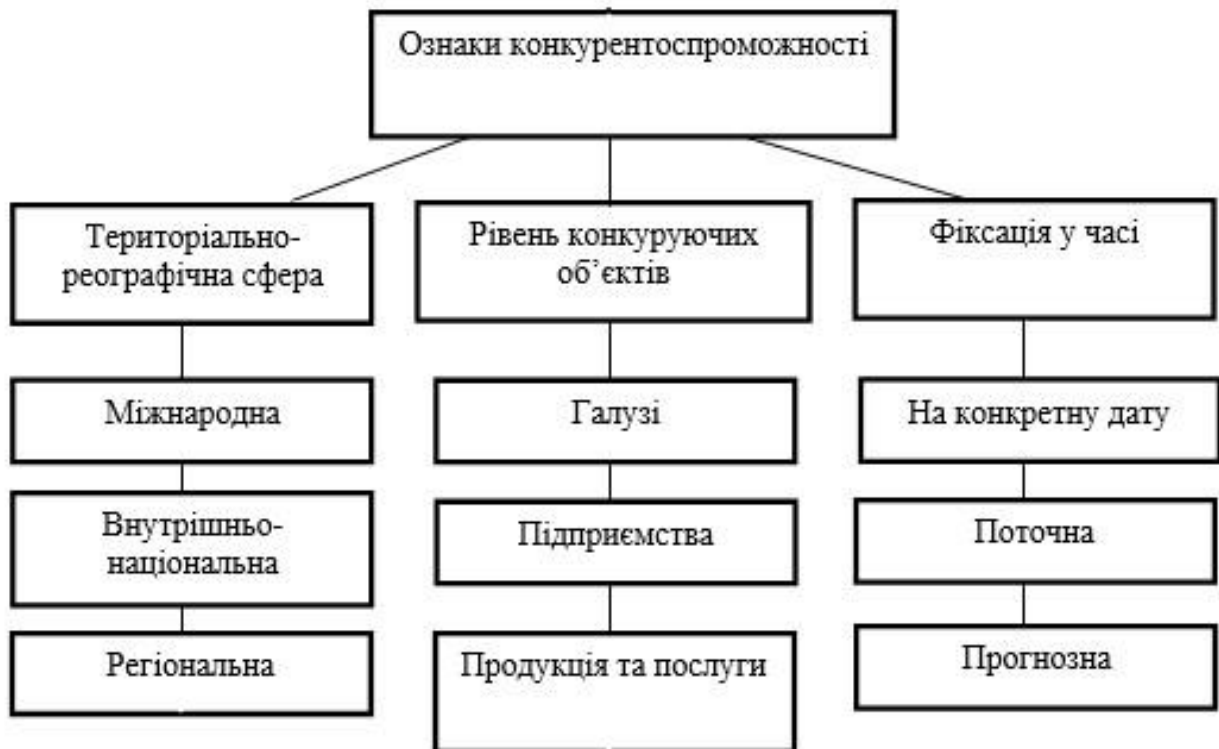


Рисунок 1.1 – Класифікаційні ознаки конкурентоспроможності

Співставлення у просторі та часі вказує на конкурентоздатність суб'єкта, тобто дає змогу порівняти функціональні елементи з конкурентами. Просторова ознака окреслює діяльність у межах встановленого сегменту ринку та конкурентоспроможність на ньому [16, 32].

Динаміка розвитку підкреслює обмеженість конкурентних переваг у часі та потребує постійного й обґрунтованого аналізу оточення задля прогнозованості перспективних можливостей, утримання власних позицій. В даному сенсі потрібний постійний моніторинг встановлених складових (показників) узагальненого індикатора конкурентоспроможності з посиланням на достовірність джерел отримання інформації.

Системно-об'єктивне (максимальне залучення параметрів) відображення стану атрибутів предметної області підкреслює унікальність визначених ознак

бізнес-процесу (продукт, сервіс, тощо). Саме обрані параметри складають конкурентні переваги функціонування та визначають конкурентоздатність суб'єкта господарювання на встановленому сегменті ринку завдяки системного підходу вирішення економічних та управлінських проблем [30].

Підсумовуючи вивчені джерела, констатуємо, що конкурентоспроможність є відображенням наявних для організації відносних переваг (домінантних характеристик) над іншими суб'єктами у обраній сфері функціонування або налічують об'єктивні потенційні можливості разом з конкурентами досягти однотипні цілі реалізації власного бізнесу.

Звертаючи увагу на економічні аспекти конкуренції, підкреслимо особливості:

- характер здійснення конкурентної боротьби повинен бути цивілізованим, тобто на підґрунті відкритих змагань;
- встановлення критерію взаємозамінності (подібності) продукту порівняння між конкуруючими суб'єктами;
- встановлення споживчих потреб при конкурентній боротьбі, тобто визначення наближеності (ідентичності) ознак для покупців продукту;
- раціональне управління власним конкурентним потенціалом;
- запобігання або обмеження недоброчинної конкуренції, тобто можливість самостійно змінювати умови взаємодії сторін економічних відносин [16, 35].

Змістовну сутність процесу конкурентної боротьби можна краще уявити крізь функції, які вона виконує (рис. 1.2).

Зауважимо, що конкурентоспроможність організації значно залежить від конкурентоздатності власного продукту з яким вона намагається вести боротьбу на визначеному сегменті ринку.

Відповідно на її формування впливає значне різноманіття чинників: галузева приналежність бізнес-процесу: раціональність використання інструментарію менеджменту та маркетингу; наявний рівень організації загального виробництва та поєднання бізнес-операцій, зважаючи на рівень техніко-технологічної бази; сучасний стан фінансово-економічного розвитку організації в динаміці

функціонування на ринку; професійні компетентності та адаптивні можливості співробітників приймати участь у конкурентній боротьбі. Зазначені фактори можуть здійснювати вплив різного тиску та поєднуватися в різноманітній конфігурації, залежно від виду діяльності.

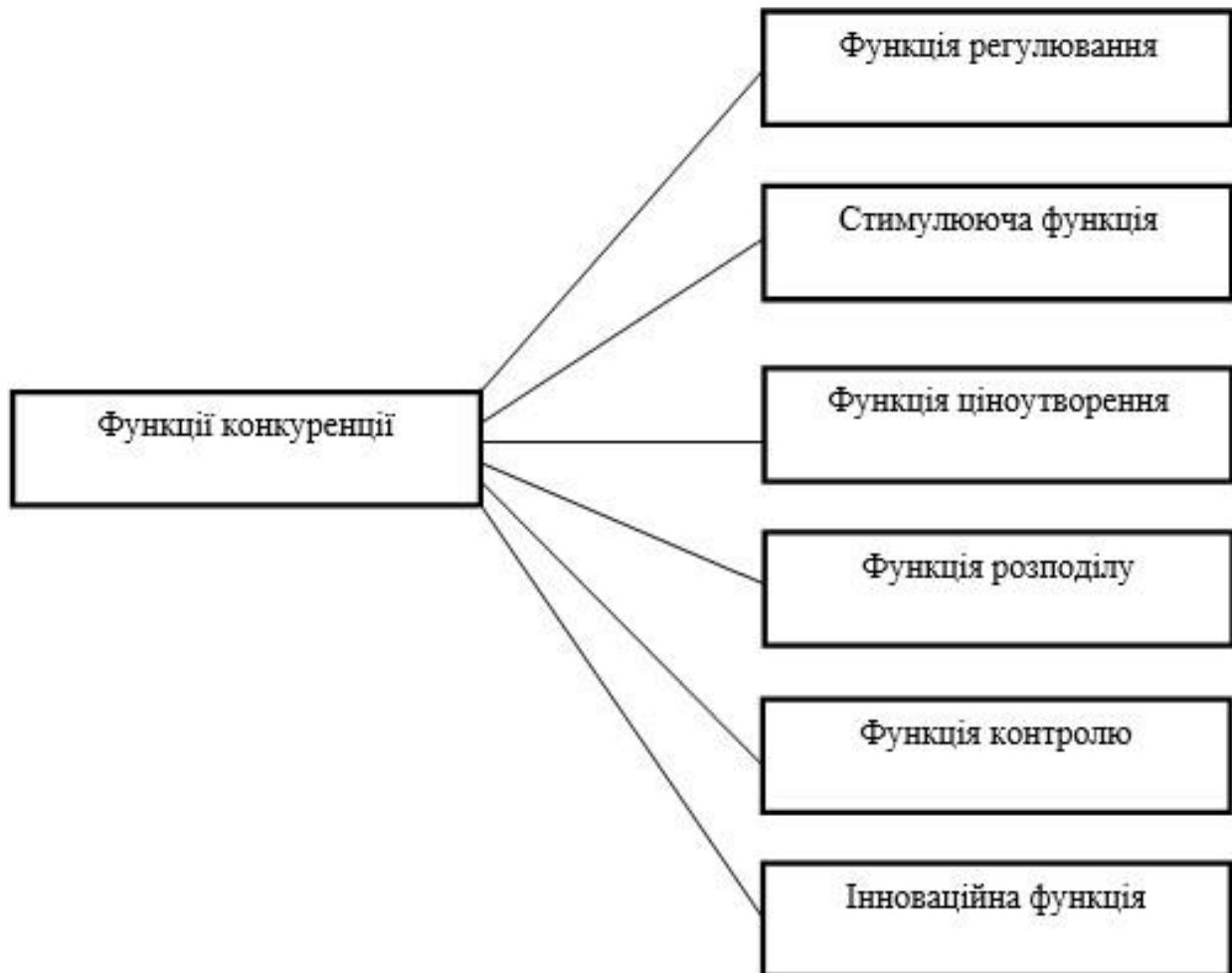


Рисунок 1.2 – Функції конкуренції крізь призму економічної категорії [39]

Саме зазначені чинники можуть стати підґрунтям у переломному моменті під час конкурентної боротьби, бо високий рівень конкурентоспроможності можна окреслити, як раціонально-обґрунтоване використання усіх наявних потенційних можливостей та ресурсів задля зростання прибутковості бізнесу в порівнянні з конкуруючими сторонами [40].

Щоб зберігати власну конкурентоспроможність кожному суб'єкту господарювання потрібно на постійній основі: вдосконалювати та адаптувати

товарну політику; проводити диверсифікацію бізнесу та модернізацію технічного парку; використовувати сучасні форми просування продукту на ринку; не зупинятися на одному ринку а й проводити моніторинг для можливості виходу на нові; розглядати можливість спільного виробництва, тощо. Усі заплановані заходи задля покращення конкурентного стану повинні бути взаємоузгоджені та відображені у довгострокових планах на період усього життєвого циклу продукту.

1.2. Чинники, що впливають на конкурентоспроможність організації

Окреслюючи чинники конкурентоспроможності організації, зауважимо, що це певні умови впливу (прямі та опосередковані), які характеризують конкурентний стан підприємства у релевантному зовнішньому оточенні, підкреслюючи позиції на даний момент часу.

Звертаючись до вивчених джерел, можемо сказати, що не існує єдиної класифікації факторів. Тому найбільш використаним вважається факт поділу чинників конкурентоспроможності, різноманіття яких базується на виокремленні ознак диференціювання (рис. 1.3). Загальною для всіх класифікацій залишається особливість розподілення чинників на зовнішні та внутрішні, відповідно можливості їх позитивної трансформації [36, 37].

Особливості зовнішніх чинників це незмінний стан спрямованого впливу, відповідно до них потрібно адаптуватися але неможна змінити: функціонування державних установ з притаманним регулюванням; існуюча кон'юнктура на визначеному сегменті ринку; розвиток НТП та поява новітніх технологій; коливання параметрів попиту на певні продукти споживання, тощо.

Стосовно внутрішніх чинників існує певна можливість їх негативного усунення або покращення для власної вигоди: удосконалення механізму управління; модернізацію власного бізнес-процесу, відповідно сучасних умов; впровадження системи раціонального управління ресурсами, витратами; застосування інноваційних методів реклами та просування продукту на ринку, тощо. Саме зазначені фактори та особливо останній здійснюють значний вплив на

конкурентоздатність організації, бо при встановленому обсязі виготовлення якісного продукту при невисокій собівартості, вдається досягти максимізації продажу результатів господарської діяльності.



Рисунок 1.3 – Чинники формування конкурентоспроможності [36]

Відповідно сказаного підсумуємо, що для організації вкрай важливо активізувати позитивний вплив внутрішніх потенційних можливостей задля формування власної конкурентоздатності [32].

Намагаючись використати принципи гнучкості та адаптованості, кожний суб'єкт господарювання повинен залучати внутрішні можливості та резерви,

створюючи сучасні умови реалізації економіко-технологічної ефективності на рівні лідерів сфери діяльності та конкуруючих сторін. Тобто створити дієвий механізм поєднання економічного розвитку та технологічної доцільності власного бізнес-процесу в конкурентній боротьбі за споживача.

Більш деталізовано, зважаючи на наслідки відображення конкурентоспроможності, чинники можна угрупувати на загальні та специфічні. Тобто до перших можна віднести дії, що спонукають зміни умов реалізації експортного спрямування загалом, а другі відображують ті самі дії стосовно певної галузі. Інколи виділяють індивідуальні чинники, у даному розрізі, тобто стосовно експортних операцій окремого суб'єкта господарювання.

Відповідно критерію сили впливу на конкурентоспроможність чинники можна розмежувати на основні та другорядні, перші є визначальними та здійснюють значний тиск, другі не мають значного впливу, але все одно їх не слід нехтувати бо усі разом можуть негативно відобразитись на функціонуванні.

Зважаючи на взаємообумовленість окремих факторів створення умов конкурентоспроможності чинники можна поділити на незалежні та похідні. Перші супроводжуються певними подіями або наявними тенденціями, а інші є слідством причинно-наслідкових зав'язків, що виникли в результаті рішень або дій.

Під впливом часу процесу формування конкурентоспроможності чинники можна поділити на постійні та тимчасові, відповідно перші виникають на початковому етапі визначення конкурентоздатності, а другі змінюють вже визначений рівень під впливом будь-яких подій [29].

Відповідно спрямованості дії чинників можна окреслити їх деталізацію на ті, що сприяють зростанню та ті що стримують процес формування конкурентоспроможності організації.

Також, стосовно критерію характеру визначення, чинники можна розглядати, як потенційні (можливі перспективи) та фактичні, що існують в даний момент (наявні). Перші вказують на ймовірність досягнення необхідного рівня конкурентоздатності у майбутньому на підставі потенційних можливостей, другі визначають саме наявні досягнення та їх вплив.

Велике значення для угруповання, визначення сили тиску та аналізу усіх чинників при формуванні та удосконаленні процесу конкурентоспроможності є деталізація груп чинників у межах поділу на зовнішні та внутрішні (рис. 1.4).

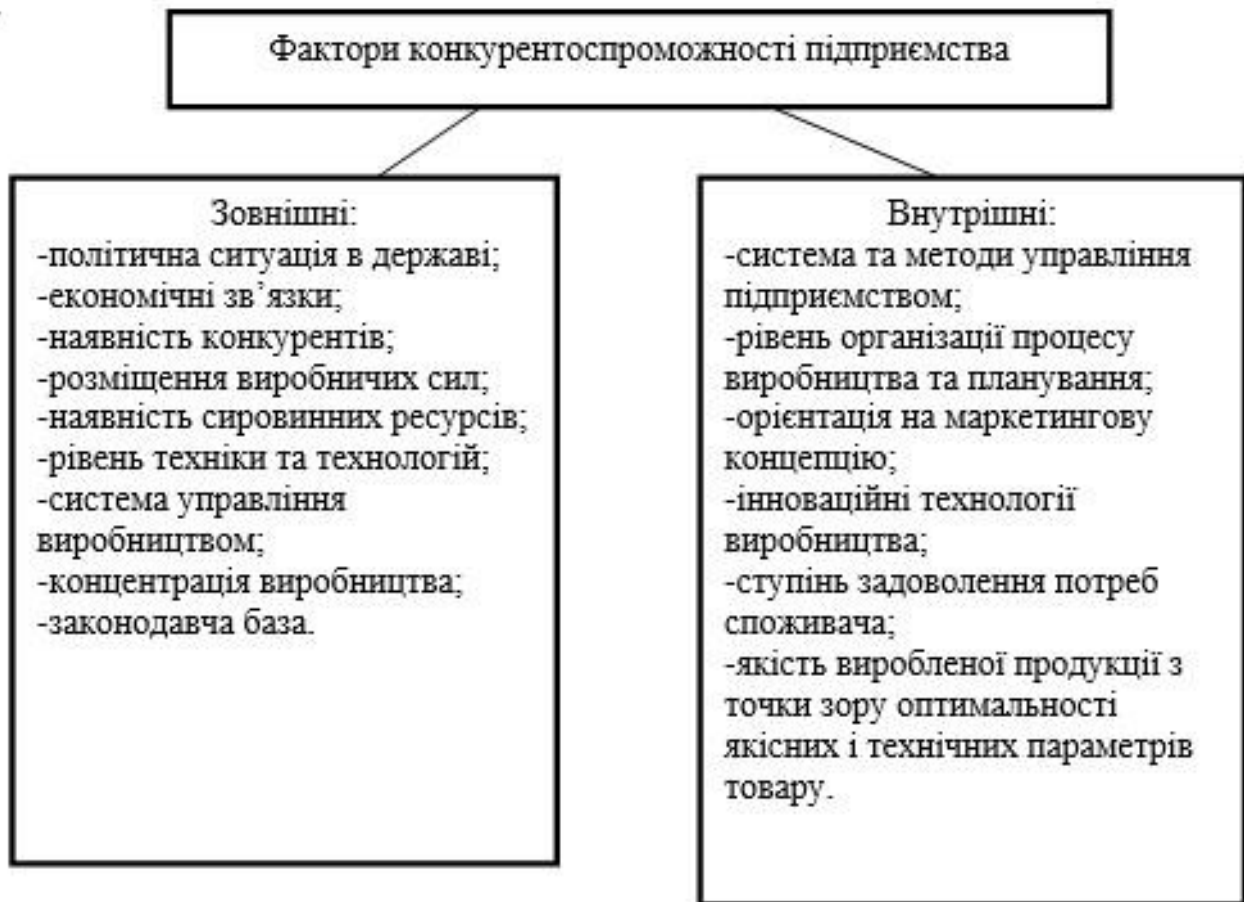


Рисунок 1.4 – Деталізація факторів впливу на конкурентоспроможність

Звертаючись до наведених на рисунку факторів та їх деталізації, можемо уявити, які саме види ресурсів будуть сприяти підвищенню конкурентоздатності. Відповідно постійний моніторинг усіх елементів обох узагальнених груп дає можливість до своєчасних дій та прийняття обґрунтованих рішень, стосовно впровадження необхідних заходів по зростанню рівня конкурентоздатності та необхідної трансформації бізнес-процесу. Розглядаючи групу зовнішніх факторів задля формування конкурентоспроможності значної уваги потребують аспекти міжнародної й національної співпраці та нормативного супроводу реалізації заходів функціонування на встановленому ринку [34].

Підвищення конкурентоспроможності в умовах розвитку можливо здійснити лише при умові обґрунтованого аналізу існуючого стану організації та виокремлення наявних конкурентних позицій, заходів потенційних напрямів підвищення конкурентоздатності й використання можливостей.

Саме якісна оцінка стану конкурентоспроможності є початковим етапом для формування прогнозів позиції суб'єкта на довгострокову перспективу та відповідних альтернатив по її зростанню.

На підставі оцінки розробляється інструментарій постійного моніторингу конкурентоспроможності конкретного суб'єкта та надалі відбувається дослідження усіх індикаторів в динаміці задля своєчасного прийняття рішень стосовно необхідних трансформаційних процесів збереження власних позицій. У межах аналізу важливо диференціювати вплив факторів на окремі складові: ставлення споживачів до продукту та організації, додаткові потреби споживачів та необхідність проведення змін параметрів продукту, тощо.

Резюмуючи, можемо окреслити, що до зовнішніх факторів впливу на функціонування будь-якої організації можна віднести: інші установи, що функціонують на визначеному ринку або у конкретній сфері; умови економічно-суспільного та природнього характеру; процеси регулювання національних та міжнародних інститутів; тенденції євроінтеграції та глобалізації, тощо [28].

Остаточна оцінка тиску впливу зовнішніх чинників на конкурентоспроможність повинна здійснюватися у певній послідовності. Спочатку відбувається діагностика на тлі встановленої місії та цілей, що передбачає: відстеження динаміки змін впливу на потенціал організації; виокремлення потенційних загроз, що можуть здійснити негативний вплив на бізнес-процес; проведення співставного аналізу власних параметрів функціонування з конкурентами; встановлення позитивних факторів впливу, тобто які можуть сприяти реалізації стратегічних цілей.

Завдяки оцінці чинників впливу зовнішнього оточення на конкурентоспроможність визначається час задля прогнозованих заходів плану активізації потрібних дій, які зможуть трансформувати наявні загрози у

потенційні можливості. Тобто встановлення негативних обставин та перетворення їх у майбутні переваги. Для даної процедури найбільш використовуваним інструментом є PEST-аналіз та SWOT-аналіз. Перший залучають для окреслення загальноприйнятих факторів (соціальних, економічних, політичних, технологічних, тощо), а другий допомагає підкреслити погрози й відповідні можливості функціонування на ринку окремої організації та встановити слабкі сторони, щоб у подальшому перетворити їх на сильні [29, 31].

Переходячи до внутрішніх чинників, зауважимо на можливість впливу на них, відповідно вони є контрольованими та рушійними. Їх трансформація на краще залежить від управління на рівні окремого суб'єкта господарювання:

- формування раціональної структури управління та дієвого механізму апарату управління, що передбачає оптимальність елементів у виробничій та організаційній структурі бізнес-процесу, якісно сформований штат співробітників з притаманними навичками для кожної окремої операції;

- оптимально побудована система техніко-технологічного оснащення реалізації бізнес-процесу, можливість впровадження процесів модернізації, адаптованість та гнучкість усіх бізнес-операцій;

- встановлення партнерських взаємин з постачальниками якісної сировини та напівфабрикатів задля зменшення відходів та зниження собівартості, а також отримання продукту з кращими якісними характеристиками;

- організація збутової діяльності, використання сучасних методів просування продукту на ринку.

Особливого значення при формуванні конкурентоспроможності набуває саме ефективно-обґрунтована низка заходів збутової діяльності, бо реалізація кінцевого продукту та збільшення обсягів продажу дозволяє значно розширити власний сегмент ринку завдяки стимулюванню попиту споживачів.

Також можемо констатувати той факт, що дослідження внутрішніх чинників знаходиться у взаємозв'язку з аналізом господарських аспектів здійснення бізнес-процесу.

Підводячи підсумки підкреслимо об'єктивно існуючу необхідність визначення рівня конкурентоспроможності для будь-якого суб'єкта, що функціонує в певній сфері та намагається адаптуватися до встановлених умов ринку [31]. Отже при проведенні дослідження рівня конкурентоздатності вкрай важливо враховувати максимальну кількість факторів, що з різною силою та спрямованістю можуть здійснити вплив на функціонування бізнес-процесу.

1.3. Методичні основи оцінювання та напрями підвищення конкурентоспроможності

Зважаючи на особливості функціонування на конкретно-обраному ринку, то конкурентоспроможність є головним фактором успішної реалізації власного бізнес-процесу, тобто здатність протистояти тиску компаній з аналогічним продуктом. Остаточний вибір факторів, що потрібні задля оцінки конкурентоспроможності суб'єкта, здійснюється відповідно встановленої цілі [8]:

- визначення позиції у певному сегменті в співставленні з конкурентами;
- побудова системи заходів по зростанню рівня конкурентоспроможності;
- створення умов задля залучення інвестицій;
- побудова плану освоєння та проникнення на нові ринки збуту;
- окреслення критичних факторів та ресурсів, що надають конкурентні переваги саме для даного сегменту ринку;
- визначення напрямів спрямування задля підвищення ефективності бізнес-процесу, особливо важливий аспект для власника.

Однак зазначимо, що не існує узагальненої методики й кожна організація залучає найбільш сприятливу, обираючи з різноманіття пропонованих. За вивченими джерелами [20, 21, 22] спробуємо окреслити їх параметри.

1. Перший метод спирається на компаративні переваги, що є одним з найстарших. Відповідно його залучення, здійснюється окреслення домінантних характеристик, які супроводжуються низькими витратами у межах сфери

діяльності, що підтверджує конкурентоспроможність певної організації у встановленому сегменті.

2. Другий метод окреслюється поняттям рівноваги, як організацій так і сфери діяльності. Відсутність стимулювання розвитку (постійні параметри виробництва), бо функціонування відбувається на максимальній потужності, вигідної для споживачів на даному сегменті ринку.

3. Для монополізованих ринків доцільно використання структурно-функціонального методу. Відповідно увага привертається лише до показників конкретної організації: співставлення ціни та витрат, використання потужності бізнес-процесу та його прибутковість. Гарне знання рівня можливого входу на такий ринок дозволяють функціонування у довгостроковій перспективі.

4. Наступний метод оцінки – використання параметрів організації та якісних ознак продукту. Окреслюються позитивні критерії, відображені споживачами, потім відбувається їх ієрархічне угруповання важливості. Лише потім здійснюється співставлення за індикаторами з конкурентами.

5. Розглянути концептуально життєвий цикл продукту можливо завдяки матричному методу: збільшення частки ринку (BCG); рейтингова оцінка конкурентного стану та привабливості (GE\McKinsey); спрямованість політики на ринок у певній сфері (DPM); тощо [24,26]. Перелічені методи використовують для прогнозу довгострокових заходів на тлі поточного стану компанії.

6. Завдяки методу ефективної конкуренції та притаманних показників (раціональність управління бізнес-процесом, обґрунтованість використання обігових засобів, фінансовий стан та ефективність збутової політики) визначається конкурентоспроможність з аналогами за ціною та якісними характеристиками товару [14, 27].

7. Завдяки вивченню думки споживачів (метод семантичного позиціонування) встановлюється рівень конкурентоздатності, тобто відбувається бальна оцінка за встановленими критеріями в співставленні з конкурентами на підставі чек-листу або анкети.

8. Візуалізація оцінки можлива завдяки графічного методу, який допомагає уявити співставлення організації з конкурентами, використовуючи діаграми. Цей варіант дуже простий та зрозумілий для сприйняття, адже за кожною віссю пелюстки діаграми закріплюється діапазон певного критерію. Відповідно площа фігури підкреслює рівень конкурентоспроможності.

9. На останнє, розглянемо метод, що розкриває конкурентоспроможність крізь аналіз переваг у співставленні з конкурентами. Тобто відбувається порівняння за витратами, обсягом продажів, долею ринку, тощо. Кількість параметрів за якими відбувається співставлення визначається самостійно [14].

Узагальнено систему показників, що характеризують конкурентоздатність спеціалізованого продукту суб'єкта можна об'єднати у наступні угруповання: 1) економічні ознаки (витрати на виготовлення та реалізацію, ціна продукту, можливі альтернативи оплати та обслуговування, тощо); 2) параметри складових бізнес-процесу (використання трудових ресурсів, основних та оборотних засобів, фінансовий стан суб'єкта та рівень матеріальних витрат, тощо); 3) виконання нормативних параметрів (стандартизація, показники якості та безпеки, тощо).

Також для визначення конкурентоспроможності використовують загальні підходи визначення стану (наявність пунктів може різнитися):

- ринкові характеристики (доля ринку та експортованого продукту, співставлення долі внутрішнього та закордонного ринку, тощо);
- інноваційна активність (оновлення продукту спеціалізації, винаходи та патенти, ліцензійні угоди, наукові дослідження, тощо);
- параметри організації бізнес-процесу (динаміка та структура капіталовкладень, оновлення асортименту, елементна структура витрат, динаміка коливань обсягів товару, тощо);
- раціональність маркетингових інструментів (авторське право, якість, цінова політика, сервісного обслуговування, витрати на рекламні заходи, тощо);
- ефективність фінансових аспектів (прибутковість та рентабельність бізнес-операцій, процеси кредитування, стан заборгованості, тощо).

Розглянемо існуючі напрями оцінювання конкурентоздатності [13].

По-перше окреслимо спрямування, що базується на результатах господарювання, тобто необхідність визначення інтегрального індикатора: приналежності власної долі ринку, коливання динаміки збутових операцій за окремими видами та в цілому, зміни прибутковості бізнес-процесу, трансформаційні процеси оновлення продукту.

По-друге звернемося до факторного аналізу, що передбачає виокремлення важливих (здійснюють значний тиск на конкурентоздатність) факторів та потім провести оцінку силу тиску кожного на рівень конкурентоспроможності.

Останній напрям дозволяє здійснити оцінку елементів системи організаційного механізму (місія, плани, заходи, програми, тощо) на конкурентоспроможність, тобто встановити раціональність їх реалізації (менеджерський підхід).

Будь-який з напрямів суттєво залежить від наявної інформації та рівня складності функціональної системи суб'єкта. Обов'язковим аспектом є виявлення: конкурентних позицій та переваг (співставлення встановленої ціни з пріоритетними конкурентами); власна продуктивність (співставлення витрат на виготовлення одиниці продукту) в порівнянні з лідерами ринку. Перший аспект ґрунтується на іміджевій складовій (цінність для споживача), а другий на обґрунтовано-зібраній інформації про конкурентів [12].

Однак встановлення конкурентних переваг передбачає певні труднощі: остаточний вибір конкурентів на встановленому сегменті; остаточне обґрунтування вибору критеріїв оцінки; ймовірнісний характер врахування усіх чинників оточення. Підсумуємо, що визначення конкурентоздатності залежить як від прямих та потенційних конкурентів так і від потенційних можливостей здійснити правильно та достовірно оцінку. До індикатора переваг відносять долю ринку (D_i), яку контролює та використовує суб'єкт:

$$D_i = \frac{B_i}{\sum B_i}; D_i = \frac{B_i \times C_i}{\sum B_i \times C_i}; D_i = \frac{P_i}{\sum P_i} \quad (1.1)$$

Де відповідно (B_i кількість, C_i ціна, P_i обсяг реалізації) конкретного суб'єкта у загальній кількості конкурентів встановленого ринку.

Головним моментом розрахунку є збір та достовірність отриманої інформації (дилери, маркетингові інформаційні системи, класифікатори кодів продукту, спілки споживачів, тощо). При високому рівні диверсифікації визначення долі ринку доцільно здійснити у натуральному (фізичні одиниці) виміру. Доповнивши натуральне вимірювання вартісним з'являється можливість визначити ціновий сегмент, тобто: 1 визначає середній ціновий діапазон, більше одного дуже низький та менше високий. Надалі представимо оцінку рівнів за визначеними частками (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 – Характеристика оцінки конкурентоспроможності

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

Для визначення ринкової ємності відбувається співставлення обсягу продажу суб'єкта господарювання з конкурентами, на потім відбувається визначення потенційних можливостей зростання сфери впливу та протидій. В даному випадку доречно розрахувати індикатор концентрації (Кк):

$$Кк = \frac{P_1 + P_2 + P_3 + P_4}{\sum_{i=1}^n P_i}, \quad (1.2)$$

Де P_1 максимальне значення, $P_2 = (P_i/P_1), \dots, P_4 = (P_i/P_1 * P_2 * P_3)$, n – кількість розглянутих конкурентів за обраним сегментом.

Даний індикатор доцільно використовувати для лідерів певного ринку.

Наступний розрахунок (індекс Херфіндала – I_x), підкреслює долю суб'єкта (D_i) в загальному обсязі продажів:

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

Даний показник зростає при збільшенні концентрації, при монополії $I_x = 1$.

Задля окреслення позиції суб'єкта на ринку використовують індикатор Розенблюта (I_p), який вказує на позицію рангу, відповідно долі ринку:

$$I_p = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i - D_i) - 1}, \quad (1.4)$$

Зазначені розрахунки дозволяють встановити рівень конкурентного потенціалу у поточному часі, але для успішного функціонування необхідно звертати увагу також на прогнозування змін у майбутньому.

Зважаючи на теоретичні дослідження, підкреслимо інтегральність показника конкурентоспроможності, який враховує безліч факторів: конкурентоздатність продукту спеціалізації, комунікативні зв'язки, потенціал співробітників, тощо. Відповідно він враховує різні сторони організації бізнес-процесу, тому розрахунок конкурентоспроможності суб'єкта (КС) можна представити у наступній інтерпретації:

$$КС = K_1 \times K_2 \times K_3 \times \dots \times K_n, \quad (1.5)$$

Де K – коригуючі коефіцієнти (продукт, персонал, зв'язки, тощо).

Завдяки експертної думки встановлюється вагомість окремих коефіцієнтів специфіки організації бізнес-процесу. При оцінці продукту враховується його інноваційність, також береться до уваги різноманіття додаткових (сервісних) послуг, техніко-технологічний аспект бізнесу, ціноутворення, збутова політика.

Сучасні вимоги до конкурентоспроможності виходять зі зростання вимог споживачів до характеристик товару, тому у боротьбі за лідерські позиції на ринку не можна функціонувати без обґрунтовано-сформованої моделі організаційно-економічного управління бізнес-процесом. Дана модель раціонально функціонуватиме лише завдяки ретельного вивчення ринкових факторів та впровадження власних потенційних переваг [11, 19].

Відповідно до головних напрямів зростання конкурентоспроможності відносять: ретельна оцінка конкурентів та окреслення мінливих запитів споживача; раціонально побудована рекламна діяльність; оновлення продукту та

його якісних аспектів; модернізація процесу при зниженні витрат; вдосконалення сервісних операцій для кращого супроводу бізнесу; тощо [15, 17].

Саме індивідуально-побудований комплекс заходів по зростанню конкурентоспроможності вважається планом розвитку, бо спрямований на реалізацію встановлених завдань у часі, з обов'язковим обґрунтуванням потрібних ресурсів (трудових, фінансових, тощо) [31, 33]. Трансформаційні зміни на довгострокову перспективу вимагають комплексних зрушень в усіх складових загальної системи бізнес-процесу (технічній, кадровій, збутовій, тощо).

Головним вектором спрямування у даному випадку є: покращення адміністративних функцій; побудова раціональної комунікативно-інформаційної системи з оточенням; впровадження дієвих маркетингових інструментів; поступове впровадження інновацій у всі операції загального циклу; вдосконалення логістичних послуг; ефективне управління фінансовими потоками. Ключовим моментом, за думкою Довбенко В., є потенційно-можливе визначення резервів для зниження витрат та використання логістичної кластеризації [16].

Також важливим аспектом конкурентоздатності є дієвість інформаційної та інноваційної систем, як певний механізм паралельно-послідовних операцій, завдяки яким відбувається трансформація бізнес-процесу та притік споживчої зацікавленості у товарі [9].

Не залишимо без уваги соціально-економічні процеси, що допомагають впливати на роботу усіх ланок та окремих співробітників, забезпечуючи виконання встановлених задач та виготовлення високо якісної, а отже конкурентоспроможної продукції. Поєднання економічних важелів з соціальним стимулюванням є запорукою ефективного здійснення бізнес-процесу.

Стосовно процесу ціноутворення, то він також знаходиться під впливом багатьох чинників. Відповідно повстає необхідність виконання певних дій: побудова раціональної політики ціноутворення, з урахуванням маркетингових досліджень; встановлення попиту на окремі одиниці асортиментного ряду, відповідно ціни; проведення порівняльної оцінки з конкурентами; встановлення собівартості при використаних резервних можливостях та формування ціни.

При формуванні ціни також потрібно враховувати поточні та довгострокові завдання, які виходять з стратегії організації. Їх перелік може значно різнитися: розширення ємності власного сегменту, вихід та закріплення позицій на нових ринках, збільшення прибутковості бізнес-процесу в встановлений період, виживання у гострій конкурентній боротьбі або несприятливих умовах, тощо. Відповідно до прикладу завдань відбувається формування потрібної ціни та впроваджуються певні заходи політики ціноутворення. Також не можна нехтувати державною політикою, що регламентує функціонування на певному ринку.

Важливим методом підвищення конкурентоздатності можна вважати своєчасне реагування на коливання кон'юнктури ринку, що можливо лише при використанні новітніх інформаційних технологій обробки та угруповання зібраної інформації. Даний аспект можливо здійснити при модернізації не лише виробничих але й усіх елементів загального механізму суб'єкта. Неможна розглядати конкурентоспроможність організації не спираючись на конкурентоздатність її продукції, тому створення оптимальних умов задля здійснення усіх бізнес-операцій є важливим аспектом по підвищенню власних конкурентних переваг [5, 10]. Також додатковим моментом зростання конкурентоспроможності можна вважати отримання сертифікатів якості, що будуть підтверджувати якісні параметри власного продукту.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ ТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «TRANS-GROUP»

Об'єктом дослідження випускної роботи вважається ТОВ «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. До головних спрямувань компанії відносять:

- виробництво на постійній основі конструкцій та виробів з металу задля забезпечення будівництва;
- здійснення ремонтно-обслуговуючих та монтажних (демонтажних) послуг транспортно-підйомного обладнання;
- створення іншого загального обладнання та його монтаж, сервісне обслуговування при експлуатації;
- виготовлення тракторів, інших машин та обладнання задля використання у сільськогосподарській та лісогосподарській сферах;
- ремонтно-сервісне обслуговування, технічний супровід основних засобів зазначених сфер діяльності (сільського та лісового господарства);
- створення обладнання для добувної промисловості та відповідний технічний супровід (обслуговування, ремонт, монтажні роботи, тощо);
- виготовлення та технічне обслуговування обладнання для переробних бізнес-процесів у сільському господарстві;
- реалізація операцій автовантажного транспортування;
- забезпечення функціонування інфраструктурної сфери міським транспортом та автомобільним;
- реалізація процесів будівництва нерухомості (продаж, здача в оренду об'єктів);

- здійснення операцій з власними майновими активами (купівля, продаж, оренда);
- організація управління нерухомістю (надання агентських послуг);
- реалізація орендних послуг усього різноманіття наявного устаткування (машин, водного та повітряного транспорту, будівельного устаткування, тощо);
- надання консультаційних послуг з інформатизації та представлення оренди офісне-обчислювальної техніки та її сервісне обслуговування;
- інші види операційної діяльності, що знаходяться у межах законодавчо-нормативної бази.

Компанія ТОВ «TRANS-GROUP» також може здійснювати й інші види дозволеної діяльності, тому окреслюючи функціонування останніх років виокремимо головні спрямування:

- демонтажні процеси будівель та супутні земельні роботи;
- монтажні роботи по встановленню збірних конфігурацій та власне будівництво різнопланових проєктів споруд;
- долучення до будівництва доріг, аеропортів, виконання операцій улаштування споруд спортивних поверхонь;
- здійснення оптової та роздрібної торгівлі автотранспортом, здача будівельних пристроїв в оренду з сервісним долученням оператора;
- надання транспортних послуг: транспортування вантажів, кур'єрська діяльність, посередницькі послуги, тощо;
- надання фінансових послуг, а саме лізинг, посередництво, інша діяльність;
- розширення спектру орендних об'єктів різного функціонального призначення.

Для здійснення своєї діяльності товариство користується наступними правами:

- має можливість укладати самостійно потрібні угоди (договір, контракт, згода), здійснюючи юридичні аспекти власного бізнесу;
- має власні активи, як основні так й оборотні засоби;

- набуває, бере в оренду будівлі, транспортні засоби, інше майно (рухоме та нерухоме), запроваджує матеріально-технічне забезпечення розвитку свого бізнес-процесу;

- за згодою засновника продає і передає іншим суб'єктам, може здавати в оренду, а також передати безоплатно власні об'єкти та цінності;

- користується коштами кредитних установ, а також коштами інших юридичних й фізичних осіб;

- самостійно, у встановленому законом порядку, бере участь у міжнародній діяльності;

- відповідно нормативних актів самостійно здійснює ціноутворення на пропоновані послуги, що виконує відповідно асортименту, з урахуванням необхідності забезпечення самофінансування;

- формує на власний розсуд тимчасові творчі (трудові) ланки (колективи) задля реалізації конкретних проєктів, залучає на договірній основі висококваліфікованих фахівців різних професійних спрямувань;

- самостійно обирає форми та інструменти оплати праці, й зміст стимулюючих й соціальних інших видів доходів співробітників;

- користується іншими правами, відповідно статутної діяльності.

Права учасника ТОВ «TRANS-GROUP»:

- Відповідно встановленого порядку приймати участь в адмініструванні;

- Долучатися до обговорення по розподіленню прибутку та отримувати встановлену частку;

- При бажанні покинути товариство у встановленому порядку.

Компанія налічує в своєму підпорядкуванні вісім машин, їх вартість наведено у табл. 2.1. Кількість машин на підприємстві достатня для здійснення транспортних послуг, весь транспорт залучається до роботи. В майбутньому компанія бажає придбати ще один самохвал МАЗ 351605-280, гусеничний екскаватор Volvo EC360BLC і бульдозер ДТ – 75. В компанії функціонують наступні органи адміністрування бізнес-процесом: по-перше – вищий орган, тобто

приймання стратегічних рішень відбувається на загальних зборах учасників; інша сторона представлена директором, який очолює виконавчий орган. Посада директора приймається та узгоджується на засіданні вищих органів.

Таблиця 2.1 Вартість транспорту ТОВ «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

Приймати участь у загальних зборах на постійній умові можуть учасники (зі своєю кількістю голосів) або їх уповноважені представники, також президент компанії, який не є учасником. Висновки по зборам, з урахуванням голосів, підписується секретаріатом та головуєчим та приймається до реалізації. Кількість голосів окреслюється долею статутного капіталу, відповідно відсотків.

Повертаючись до виконавчого органу, який реалізує адміністративні функції поточного управління, то зазначимо, що директор самостійно будує апарат управління компанією, очолює його та несе відповідальність за реалізацію покладених на нього завдань.

2.2. Аналіз показників функціонування ТОВ «TRANS-GROUP»

Завдяки аналізу фінансово-господарського функціонування ТОВ «TRANS-GROUP» можемо окреслити поточний стан, здійснивши дослідження розміщення його коштів, джерел їх формування, фінансових індикаторів стійкості компанії. Основними показниками оцінки фінансового аспекту є забезпеченість власними

обіговими коштами, стан нормативно-встановлених запасів наявних цінностей, ефективність використання банківських кредитів та їх матеріальне забезпечення, стан і динаміка існуючих видів заборгованості, обігу оборотних коштів, отриманні розрахунки фінансової стійкості й платоспроможності.

Для оцінки аспектів майнового стану компанії, а особливо основних засобів (ОЗ) скористаємось наступними коефіцієнтами:

1. Коефіцієнтом зносу (К зносу), що розраховується відношенням суми зносу ОЗ до їх первісної вартості.

$$K \text{ зносу (2019)} = 87,3 / 950,8 = 0,092; K \text{ зносу (2020)} = 87,3 / 1180,0 = 0,074;$$

$$K \text{ зносу (2021)} = 355,7 / 1183,3 = 0,301.$$

2. Наступним розрахуємо значення коефіцієнту придатності ОЗ, шляхом відношення залишкової вартості ОЗ до їх суми на початок періоду.

$$K \text{ придатності (2019)} = 863,5 / 950,8 = 0,908;$$

$$K \text{ придатності (2020)} = 1092,7 / 1180,0 = 0,926;$$

$$K \text{ придатності (2021)} = 827,6 / 1183,3 = 0,699.$$

3. Розрахунок коефіцієнту оновлення ОЗ обчислюється, як відношення суми (вартості) введених за поточний період нових ОЗ до їх вартості на кінець поточного періоду.

$$K \text{ оновлення (2020)} = 554,4 / 1180 = 0,47;$$

$$K \text{ оновлення (2021)} = 389,1 / 1183,3 = 0,329.$$

4. Обчислення коефіцієнту вибуття ОЗ вираховується співвідношенням суми (вартості) ОЗ, що вибули у поточному періоді та їх вартості на початку даного періоду.

$$K \text{ вибуття (2020)} = 325,2 / 950,8 = 0,342;$$

$$K \text{ вибуття (2021)} = 385,8 / 1180 = 0,327.$$

Зведемо розраховані результати оцінки ОЗ за 2019-2021 рр. та для кращої візуалізації представимо в таблиці 2.2.

Визначення коефіцієнту зносу ОЗ окреслює саме частину вартості ОЗ, що від амортизована, тобто перенесена на витрати бізнес-процесу в попередніх циклах у 2021 – 0,301; у 2020 – 0,074; у 2019 – 0,092. Він показує, що основні

засоби в компанії спрацьовані на 30,1%; 7,4%; 9,2%. Зі збільшенням коефіцієнта погіршується матеріально-технічна база, тому найгірший показник коефіцієнта зносу ОЗ прослідковується у 2021 році (30,1%).

Таблиця 2.2 – Динаміка використання ОЗ ТОВ «TRANS-GROUP»

Коефіцієнти	Роки			Відхилення	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019	2021/2020
К зносу	0,092	0,074	0,301	- 0,018	0,227
К придатності	0,908	0,926	0,699	0,018	- 0,227
К оновлення	-	0,47	0,329	-	0,141
К вибуття	-	0,342	0,327	-	0,015

Стосовно коефіцієнту придатності ОЗ, що підкреслює долю вартості ще не перенесеної на призначений продукт компанії: у 2021 – 0,699; у 2020 – 0,926; у 2019 – 0,908. Тобто показує долю незношених ОЗ, у 2020 році прослідковується найліпший показник коефіцієнта придатності ОЗ. Відповідно коефіцієнту вибуття ОЗ, то він зменшився і його показник - 0,327, це свідчить про те, що зменшилась кількість вибутих ОЗ, більша частина засобів не оновлена, це підтверджує і значення коефіцієнту оновлення ОЗ, який зменшився до 0,329.

Надалі здійснимо оцінку фінансової привабливості, розрахувавши індикатори:

1. Визначення коефіцієнту автономії (фінансової стійкості) К авт., окреслюється відношенням власного до балансового капіталу, тобто вказує на долю власних коштів авансованих у функціонування бізнес-процесу. Чим більше визначений результат тим значніша незалежність від кредиторів.

$$К \text{ авт. (2019) } = 655,3/972,4 = 0,674; К \text{ авт. (2020) } = 662,6/1288,49 = 0,514;$$

$$К \text{ авт. (2021) } = 675,2/1908,5 = 0,354.$$

2. Розрахунок коефіцієнту фінансової залежності (К фін.з.) є оберненим до попереднього, тобто підкреслює долю наявних активів, що припадає на гривню власних грошових коштів.

$K_{\text{фін.з.}} (2019) = 972,4/655,3 = 1,48$; $K_{\text{фін.з.}} (2020) = 1288,49/662,6 = 1,94$;

$K_{\text{фін.з.}} (2021) = 1908,5/675,2 = 2,83$;

3. Розрахунок коефіцієнту маневреності ($K_{\text{ман.}}$) відбувається встановленням долі власних оборотних засобів у загальному капіталі й норматив дорівнює 0,5. Тобто отримане значення підкреслює достатність власних коштів, яке ми бачимо лише у 2021 році.

$K_{\text{ман.}} (2019) = 108,6/655,3 = 0,166$; $K_{\text{ман.}} (2020) = 195,8/662,6 = 0,296$;

$K_{\text{ман.}} (2021) = 1081/675,2 = 1,61$;

4. Надалі здійснимо розрахунки коефіцієнту фінансової стабільності ($K_{\text{фін. стаб.}}$), як співставлення власного та позикового капіталу, бажано отримати значення більше одиниці. Останній рік ситуація погіршилась.

$K_{\text{фін. стаб.}} (2019) = 655,3/317,1 = 2,098$;

$K_{\text{фін. стаб.}} (2020) = 662,6/625,9 = 1,058$;

$K_{\text{фін. стаб.}} (2021) = 675,2/1233,4 = 0,547$;

5. На останнє звернемось до розрахунку коефіцієнту покриття ($K_{\text{покриття}}$) наявних зобов'язань за рахунок класних коштів.

$K_{\text{покриття}} (2019) = 317,1/655,3 = 0,484$;

$K_{\text{покриття}} (2020) = 625,9/662,6 = 0,945$;

$K_{\text{покриття}} (2021) = 1233,4/675,2 = 1,827$;

Для кращого сприйняття отриманих розрахунків фінансового стану ТОВ «TRANS-GROUP» зведемо у таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових показників ТОВ «TRANS-GROUP»

Коефіцієнти	Роки			Відхилення	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019	2021/2020
К автономії	0,674	0,514	0,354	- 0,16	- 0,16
К фін. залежності	1,48	1,94	2,83	0,46	0,89
К маневреності	0,166	0,296	1,61	0,13	1,314
К фін. стабільності	2,098	1,058	0,547	- 1,04	- 0,511
К покриття	0,484	0,945	1,827	0,461	0,882

Надалі спробуємо здійснити оцінку ліквідності ТОВ «TRANS-GROUP».

1. По-перше визначимо загальну ліквідність (К зальної лік.), що визначається співвідношенням оборотних активів до зобов'язань, тобто кратність між зазначеними елементами. Даний розрахунок підкреслює можливість погашення зобов'язань ліквідними коштами, враховуючи норматив більше одиниці.

$$\text{К зальної лік. (2019)} = 108,9/317,1 = 0,343;$$

$$\text{К зальної лік. (2020)} = 195,8/625,9 = 0,313;$$

$$\text{К зальної лік. (2021)} = 1081/1233,4 = 0,876;$$

Отримані розрахунки свідчать про покращення, але незадовільний стан по розрахункам, бо на кожную гривню існуючих зобов'язань приходиться відповідно 2021 – 0,876 грн., 2020 – 0,313 й 2019 – 0,343 гривні активів.

2. Надалі звернемося до розрахунку коефіцієнту швидкої ліквідності (К швидкої лік.), як співвідношення оборотних активів та поточних зобов'язань. Він окреслює можливість задовольняти короткострокові зобов'язання.

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

$$\text{К швидкої лік. (2020)} = (10,1+11,43)/625,9 = 0,034;$$

$$\text{К швидкої лік. (2021)} = (16,6+513,7)/1233,4 = 0,43;$$

Норматив коефіцієнту (0,6-0,8) вказує на неспроможність компанії швидко перетворювати активи на гроші задля покриття платежів, але ситуація потроху виправляється.

3. Наостаннє визначимо чистий оборотний капітал, тобто встановимо яка сума фінансується за власний рахунок (Ч об. капітал).

$$\text{Ч об. капітал (2019)} = 108,9 - 317,1 = - 208,2;$$

$$\text{Ч об. капітал (2020)} = 195,8 - 625,9 = - 0,034;$$

$$\text{Ч об. капітал (2021)} = 195,8 - 1233,4 = - 0,43;$$

Проведені розрахунки чистого капіталу підкреслили фінансування за рахунок кредитування за всіма роками.

Також для наочності результатів розрахунку створимо табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка ліквідності ТОВ «TRANS-GROUP»

Коефіцієнти	Роки			Відхилення	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019	2021/2020
К зальної лік.	0,343	0,313	0,876	- 0,03	0,563
К швидкої лік.	0,075	0,034	0,43	- 0,041	0,396

Отже підсумовуючи, можемо засвідчити поступове зрушення до позитивних тенденцій, відповідно загальної та швидкої ліквідності.

Також у роботі звернемося до коефіцієнтів рентабельності, щоб встановити ефективність здійснених витрат за певними спрямуваннями.

1. Визначим значення коефіцієнту рентабельності бізнес-процесу (R б-п), як співставлення собівартості та доходу (виручки).

$$R \text{ б-п (2019)} = 753,1/764,2 = 0,986 \text{ або } 98,6\%;$$

$$R \text{ б-п (2020)} = 798,2/814,8 = 0,979 \text{ або } 97,9\%;$$

$$R \text{ б-п (2019)} = 2567,4/2981,7 = 0,861 \text{ або } 86,1\%;$$

Динаміка отриманих результатів свідчить про зниження витрат ресурсів.

2. Далі перейдемо до визначення коефіцієнту рентабельності реалізованих послуг (продукту), як співставлення прибутку від реалізації та активів (R п).

$$R \text{ п (2019)} = 764,2/497,7 = 1,536; R \text{ п (2020)} = 814,8/1130,45 = 0,725;$$

$$R \text{ п (2019)} = 2981,7/1598,55 = 1,865;$$

Значення відображує раціональність процесу реалізації, відповідно спостерігаємо позитивну зміну у 2021 р. з базисними періодами, не зважаючи на зниження показника у 2019, що пов'язано з пандемією.

3. На останнє розрахуємо рентабельність активів (R активів), як співставлення прибутку (чистого) та середньої суми наявних активів, щоб оцінити використання усієї сукупності активів компанії.

$$R \text{ активів (2019)} = 11,1/((23+972,4):2) = 0,022;$$

$$R \text{ активів (2020)} = 16,6/1130,45 = 0,015;$$

$$R \text{ активів (2019)} = 12,6/1598,55 = 0,008;$$

Спостерігаємо негативне зниження значень, що підкреслює пониження раціональності залучених активів компанії. Представимо наочно розрахунки у вигляді таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Коливання значень рентабельності ТОВ «TRANS-GROUP»

Коефіцієнти	Роки			Відхилення	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/2019	2021/2020
R б-п	0,986	0,979	0,861	- 0,007	- 0,118
R п	1,536	0,725	1,865	- 0,811	1,14
R активів	0,022	0,015	0,008	- 0,007	- 0,007

Наступним етапом здійснимо оцінку загальної сукупності ОЗ, дослідивши раціональність їх залучення у бізнес-процес компанії. Стосовно періоду дослідження у 2019 р. сума залишкової вартості 836, 49 тис. грн., знос становить 87, 3 та первинна – 950,81 тис. грн. Ті самі показники відповідно у 2020 р. – 1092,68; 87,3; 1180 тис. грн та у 2021 р. – 827, 62; 355,71; 1183,31 тис. грн.

На підґрунті зазначених даних здійснимо розрахунки потрібних індикаторів

По-перше розрахуємо фондівдачу (Ф віддача), що підкреслить реалізацію продукту з використанням однієї гривні ОЗ та фондоємність (Ф ємність), як обернене значення.

$$\text{Ф віддача (2019)} = 764,21/950,79 = 0,804; \text{Ф ємність} = 1,24;$$

$$\text{Ф віддача (2020)} = 819,91/1065,42 = 0,77; \text{Ф ємність} = 1,299;$$

$$\text{Ф віддача (2021)} = 2981,709/1181,651 = 2,522; \text{Ф ємність} = 0,396;$$

Кожна компанія намагається до збільшення даного показника, відповідно простежується невелике зниження у 2020 р. але на потім спостерігаємо позитивне зростання й більш раціональне використання.

Також простежимо зміни фондоозброєності співробітників (Ф озброєність), тобто яка сума ОЗ припадає на одного співробітника.

$$\text{Ф озброєність (2019)} = 950,79/8 = 118,849 \text{ тис. грн./людину};$$

$$\text{Ф озброєність (2020)} = 1065,42/10 = 106,54 \text{ тис. грн./людину};$$

Ф озброєність (2021) = $1181,651/10 = 118,2$ тис. грн./людину;

Як з попередніми розрахунками простежується погіршення у 2020 році та потім покращення ситуації.

Також простежимо коливання продуктивності праці (ПП), що вказує на суму реалізованого продукту, що припадає на одного співробітника.

ПП (2019) = $764,2/8 = 95,53$ тис. грн./людину;

ПП (2020) = $819,91/10 = 81,99$ тис. грн./людину;

ПП (2021) = $2981,7/10 = 298,2$ тис. грн./людину;

Зазначимо поступове зростання даного індикатора на кінець періоду дослідження, з провалом у 2020 році.

Дослідивши показники та фінансовий стан ТОВ «TRANS-GROUP», зауважимо не сприятливі факти господарювання у 2020 році, однак однозначного трактування загального стану не можна припускати, бо коливання відбувались з різних причин та з різною інтенсивністю відобразились на окремих операціях.

2.3. Дослідження конкурентних позицій ТОВ «TRANS-GROUP» та шляхи їх покращення

Відповідно наміченого плану здійснимо оцінку конкурентного стану ТОВ «TRANS-GROUP» за допомогою матриці БКГ (Бостонської консалтингової групи), що застосовується задля аналізу на довгострокову перспективу. За її допомогою окреслюється зростання частки ринкового сегменту певної бізнес-одиниці, тобто досліджується зростання ємності даного сегмента загалом та відповідно об'єму на визначеному сегменті долі конкретної організації (Growth – Share Matrix). Застосуємо дану матрицю для оцінки стратегічного розвитку досліджуваної компанії відносно конкурентних позицій ТОВ «Армада-Транс», яке здійснює спеціалізоване будівельне управління в тому територіальному сегменті та є лідером.

Враховуючи долю ринку (відносні одиниці виміру), що є підконтрольною кожній з зазначених бізнес-одиниць, зведемо отримані результати у таблицю для кращого сприйняття ситуації (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Коливання відносної частки ринку

Рік	Регіональна частка ринку, %		Відносне відхилення, %
	ТОВ «TRANS-GROUP»	ТОВ «Армада-Транс»	
2019	1,3	6,5	20
2020	1,8	7,7	23,4
2021	2,3	8,4	27,4

Надалі здійснимо розрахунки для окреслення другого аспекту – зростання ємності усього сегменту ринку, що характеризує рух специфічного продукту (послуг) на ринку, тобто встановимо відношення результатів продажу (надання послуг) за останні роки до передостаннього (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка обсягу продажів ТОВ «TRANS-GROUP»

Рік	Обсяг продажу, тис. грн	Відношення 2019/2020	Відношення 2021/2020
2019	764,2	1,07	3,64
2020	819,91		
2021	2981,72		

Розраховані данні дозволяють побудувати матрицю БКГ ТОВ «TRANS-GROUP» (рис. 2.1).

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.

Стосовно сектору «Знаки питання», то він окреслюється функціонуванням з невеликою долею власного сегмента на ринку який налічує стрімкі темпи зростання ємності визначеного продукту. Відповідно для ТОВ «TRANS-GROUP» даний ринок є дуже цікавим, бо простежується високий темп зростання але потрібно здійснити певні трансформаційні процеси, щоб збільшити власну присутність на ньому (теперішній стан є не дуже привабливим). Щоб збільшити власну частку на ринку товариству потрібне фінансування зазначеного напрямку.

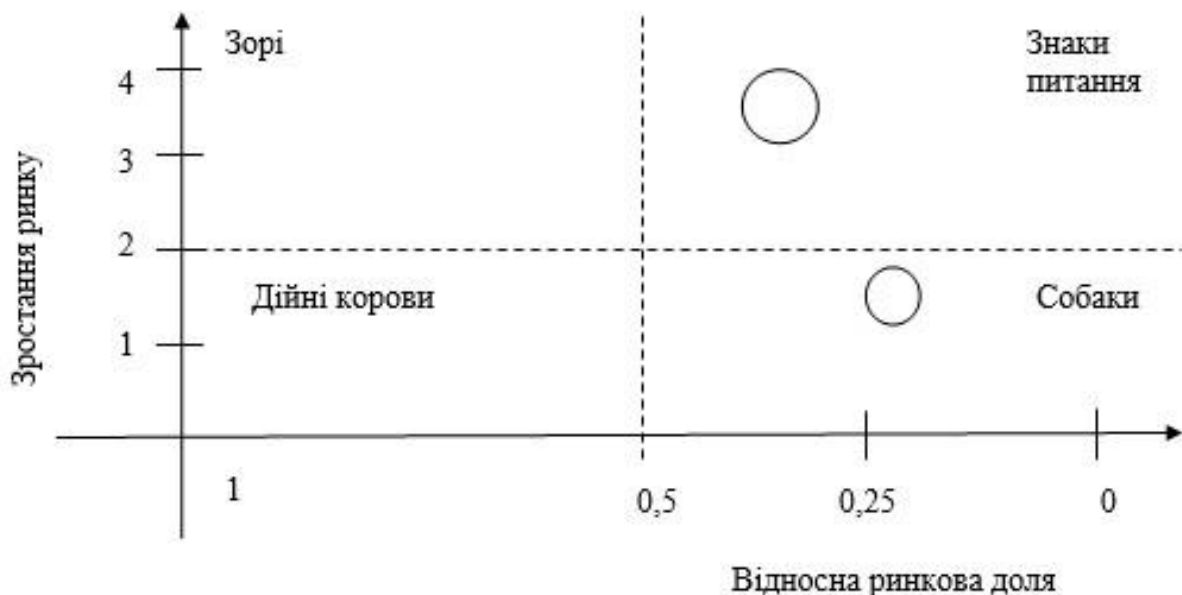


Рисунок 2.1 – Матриця БКГ ТОВ «TRANS-GROUP»

Стосовно матриці БКГ то простежується зміна діяльності ТОВ «TRANS-GROUP», відповідно до зрушень позитивним аспектом можна вважати потенційні можливості компанії до власного розвитку, через обґрунтоване фінансування, бо збільшення присутності на даному ринку диктує стрімке його зростання.

Продовжимо оцінку конкурентоспроможності компанії за допомогою побудови «багатокутника», бо даний метод передбачає дослідження конкурентоспроможності за восьми факторів: ціна послуг; якість наданих операцій; реалізація (збут); політика маркетингу; сервіс; імідж; частка ринку; фінанси.

Нижче візуалізуємо проведену оцінку конкурентоспроможності ТОВ «TRANS-GROUP» у порівнянні з трьома головними конкурентами. У табл. 2.8, за допомогою методу експертних оцінок, зведені результати аналізу показників конкурентоспроможності ТОВ «TRANS-GROUP» і трьох основних конкурентів. Шкала оцінок від 0 до 5.

Таблиця 2.8 – 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 пропонуванних 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 товариств 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 наданих послуг оцінена у 4,7; якісні аспекти наявних послуг – 4,3; збутові операції – 4; використання

маркетингової політики – 3,7; сервісний аспект – 4,7; імідж – 3,7; частка ринку – 2,7; фінанси – 4. За ТОВ «Армада-Транс» ціна послуг склала 4,7; якість пропонуванних 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 пропонуванних 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 пропонуванних 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).

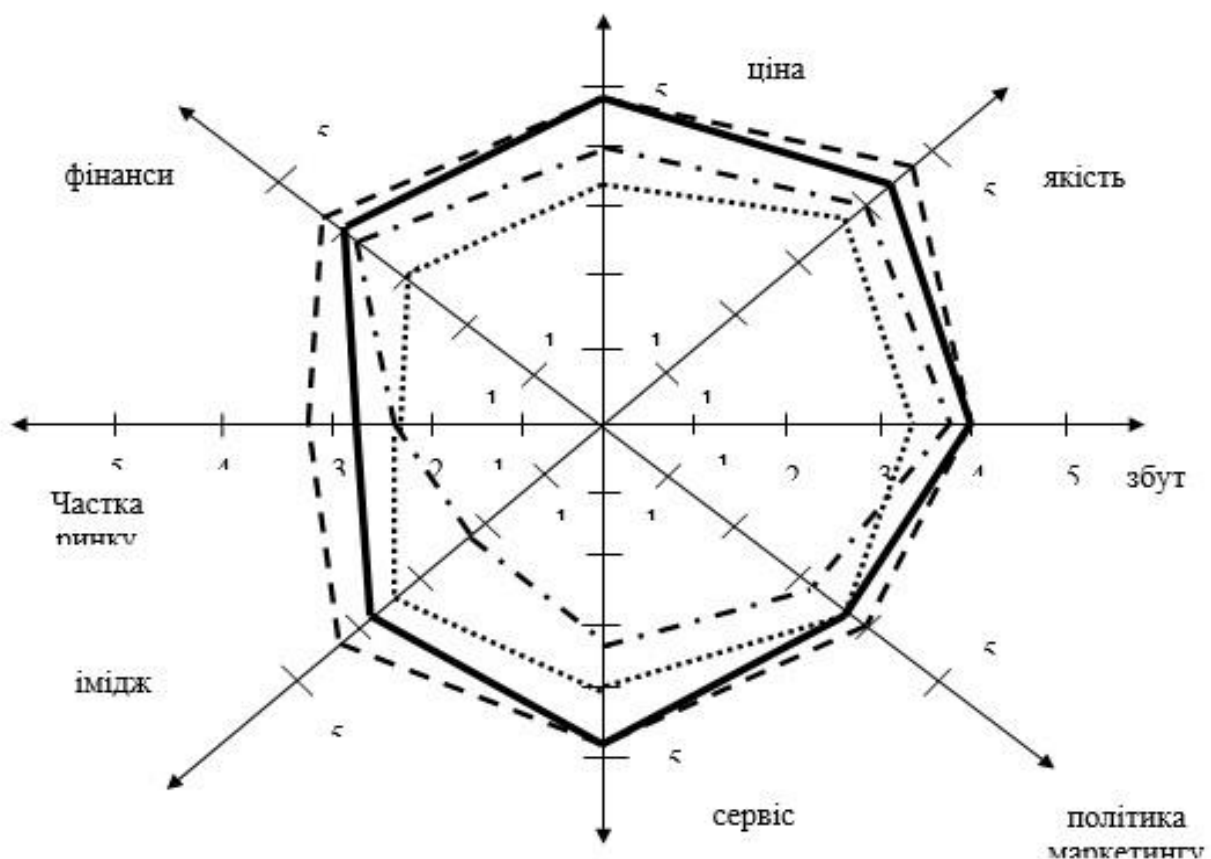


Рисунок 2.2 – Порівняння за багатокутником конкурентоспроможності

- де, ————— - ТОВ «TRANS-GROUP»
 ————— - ТОВ «Армада-Транс»;
 — — — — - ТОВ «Express-T»;
 - ТОВ «Трансавтологістика»

З рисунка 2.2 видно, що ТОВ «TRANS-GROUP» займає досить сильну конкурентну позицію. По розташуванню наведених ліній, відносно одна одної, можна уявити дійсний стан ТОВ «TRANS-GROUP» щодо конкурентів за вищенаведеними значеннями. За більшістю показників ТОВ «TRANS-GROUP» займає позиції, приближені до конкуруючих організацій, однак значно програє у власній ємності ринку, маркетингових та іміджевих аспектах, а також налічує прогалини у фінансовому забезпеченні. У той же час за показником «ціна», «сервіс» і «збут» ТОВ «TRANS-GROUP» не відстає від конкурентів.

Завершаючи оцінку конкурентоспроможності ТОВ «TRANS-GROUP» побудовою матриці SWOT-аналізу (табл. 2.9). Зважаючи, що сильними сторонами вважається окреслення потенційних можливостей компанії досягти у майбутньому успіху, то спрямування сильних позицій проявляється у наявності практичного досвіду в певній спеціалізації, у використанні новітніх технологій організації бізнес-процесу з притаманними сучасними засобами праці, також може проявлятися у більш якісних параметрах продукту або використанні кваліфікаційного потенціалу співробітників організації. На користь сильним напрямом також служить іміджеві аспекти компанії та торгівельної марки (бренду), тощо.

Таблиця 2.9 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «TRANS-GROUP»

Складові SWOT-аналізу	Можливості	Загрози
	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. Неприятлива економічна ситуація в державі; 6. Зростання темпів інфляції; 7. Зниження рівня життя населення; 8. Високий ступінь контролю бізнесу з боку держави.

Продовження табл. 2.9.

Сильні сторони:	SO - стратегії	ST - стратегії
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.	Розширення асортименту послуг, що надаються; Зменшення собівартості продукції за рахунок використання новітніх технологій та розробок; Можливість поліпшення системи виробничо – технічного забезпечення: придбання нової техніки або оновлення існуючої, придбання багатофункціональної техніки, яка буде замінити декілька приладів одночасно; Можливість впровадження інновацій на підприємстві: створення нового виду послуг, створення нового виду сервісного обслуговування; Можливість збільшення експортних послуг; Можливість налагодження міцних зв'язків із постачальниками та споживачами;	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
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.	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.	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.

Відповідно слабких сторін, це наявність обмежувальних факторів (недостатній асортимент, недостатнє фінансування, початковий етап торгівельної марки, неякісний сервіс послуг, тощо).

Переходячи до ринкових можливостей, то це відповідні обставини, використовуючи які можна досягти певних переваг у боротьбі на ринку. Відповідно до них можна віднести стрімке зростання попиту, несприятливі аспекти функціонування конкурентів, підвищення якості життя споживачів та їх доходів. Тобто до можливостей, стосовно аналізу, відносяться позитивні обставини існування на встановленому сегменті ринку організації, що будуть використані з зиском для неї.

Оборотним аспектом функціонування є ринкові загрози, тобто події, що несприятливо можуть вплинути на організацію бізнесу, але до них потрібно підлаштовуватись (інфляція та зростання податків, докорінна зміна забаганок споживачів, поява більш потужних конкурентів, тощо).

З матриці SWOT видно, що залучення сильних сторін ТОВ «TRANS-GROUP» може вплинути на збільшення частки ринку та у подальшому вийти на зовнішні ринки. Процедура збільшення статутного капіталу дозволить в значній мірі розширити наявні потужності товариства. Завдяки впровадженню дослідницьких операцій відкриваються горизонти зменшити витрати, пов'язані з бізнес-процесом та розширити спектр необхідних (додаткових) послуг. Використовуючи власні сильні сторони функціонування товариство може протистояти загрозам зовнішнього оточення (зростання якісно-кількісних параметрів надання послуг дозволяє зменшити кількість конкурентів у боротьбі за споживача).

Стосовно слабких сторін, то товариство у змозі подолати їх завдяки потенційним можливостям: втілення новітніх інструментів маркетингової політики з залученням елементів знижок для постійних споживачів; формування адаптивно-трансформаційної організаційної структури бізнес-процесу; моніторинг та освоєння суміжних ринкових ніш; навчання та розвиток співробітників, відповідно вимогам часу, тощо.

Ринок будівельних послуг росте з кожним роком та змінюються відповідні вимоги до функціонування, також з'являються нові гравці на даному сегменті, які створюють конкуренцію вже існуючим. Основні конкуренти ТОВ «TRANS-GROUP» наведені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – 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 «Юніверстрас»	+	-	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

Умовно підприємства конкуренти можна розмежувати 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 майже рівню долю (відповідно 3,1%; 3,6%; 3,2%). До другої групи можна віднести ТОВ «Юніверстрас», 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 компанії, які налічують у арсеналі найменшу частку ринку, ТОВ «ТК Інсел», ТОВ «Транс Тех Союз», 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.

Для порівняння ТОВ «TRANS-GROUP» з конкурентами по галузі проведемо параметричний аналіз.

Розглянувши рівень цін можна дійти висновку, 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 2000 грн/год. Рівень цін ТОВ «TRANS-GROUP» сильно не відрізняється від своїх конкурентів, тому даному ринку не притаманна цінова конкуренція.

Розвинення ринку будівельних послуг, з притаманним високим рівнем конкуренції, висуває вимоги по підвищенню рівня якісних аспектів надання послуг, що окреслюється зміною характеристик попиту, публічно-інформаційною відкритістю даного ринку в розрізі ціни та якості. Відповідно, реалізується споживча можливість реального вибору запропонованих послуг, а компаній спонукає використовувати інструмент «ціна-якість» у конкурентній боротьбі за власного покупця продукту. Використання зазначеного інструменту спонукає до: підвищення продуктивності та зростання самоокупності; ретельного вивчення усіх параметрів конкурентної боротьби та здійснити диференціацію послуг для різних категорій споживачів; постійного покращення якісних параметрів послуг та нівелювати між ціною та якістю. Усе зазначене є підґрунтям зростання конкурентоспроможності компанії та відповідно економічного сектору.

Але не можна забезпечити високий рівень конкурентоздатності без налагодженої та адаптивної системи управління, яка працює ефективно завдяки взаємо узгодженості елементів, тобто від проєктування операції до її реалізації у

майбутньому та подальше у сервісному обслуговуванні. Саме завдяки цьому забезпечується успішна реалізація бізнес-процесу, як на вітчизняному так і у подальшому на зовнішньому ринку.

Процес управління по підвищенню конкурентоспроможності організації транспортної галузі базується на оптимальному поєднанні елементів системи, що спрямовують дію єдиного механізму на виконання наступних задач:

- зростання ефективності здійснення бізнес-процесу та окремих операцій;
- виявлення резервів задля зниження витрат при нарощуванні якісних параметрів бізнес-процесу;
- оперативне реагування на потреби по розширенню та зміні сервісних операцій;
- нарощування обсягів надання транспортних послуг та вихід на нові горизонти, нові ринки збуту;
- розвиток системи соціальної відповідальності та підтримка позитивних аспектів іміджевої спрямованості.

Для раціоналізації процесу управління, зважаючи на багатогранність спрямувань підвищення конкурентоздатності, можна здійснити їх розмежування за самостійно-сформованими об'єктами управління.

Зважаючи на різноманітність необхідних заходів по зростанню конкурентоспроможності, слід враховувати поєднання трансформаційних процесів на всіх етапах реалізації запланованих напрямів: розробка та реалізація бізнес-процесу й окремих операцій; супроводження бізнес-операцій та сервісне обслуговування; вивчення потреб споживачів, тощо.

Головними умовами формування конкурентних переваг та їх розвинення є застосування виважених управлінських рішень з боку адміністрації компанії та врахування державних регулюючих принципів, що визначають напрями реалізації дослідних, інформаційних, організаційно-економічних аспектів функціонування та покращення бізнес-процесу (рис. 2.3).

Формування, перетворення, адаптація та оптимальність елементів системи є обов'язковими параметрами функціонування компанії у конкурентному

середовищі, що відбувається на тлі формалізації наявних форм та методів адміністрування, управлінського моделювання бізнес-операцій, фундаментально-обґрунтованих принципів.



Рисунок 2.3 – Інноваційний механізм підвищення конкурентоспроможності

ТОВ «TRANS-GROUP», організовуючи власний бізнес-процес з надання будівельних послуг, що надає можливість отримання прибутку на підґрунті всебічного вивчення та задоволення запитів клієнтів і моніторингу динаміки платоспроможного попиту, проводить тим самим не зовсім ефективну маркетингову політику завоювання ринків збуту. При проведенні маркетингового дослідження конкретно-встановленого сегменту ринку відбувся аналіз запланованих груп клієнтів, потреби яких товариство має намір задовольняти, враховуючи власні виробничі та фінансові можливості. Всебічно вивчене розуміння запитів своїх потенційних споживачів, представлених у вигляді певної частки ринку, дозволяє компанії більш чітко окреслити: потрібний перелік послуг, що користуються найбільшим попитом; встановити параметри

якісних характеристик, тощо. Визначено, що близько 80% доходів товариство отримує від обслуговування приблизно 20% клієнтів. Корисним підсумком цього правила, відомого як закон Парето, є необхідність визначення загальної ознаки своєї цільової аудиторії (клієнтів) задля зміцнення власних позицій на визначеному сегменті, щоб уникнути розпилення своїх зусиль.

Програмне підвищення рівня конкурентоздатності передбачає певний комплекс заходів, а система управління чітко визначені напрями адміністрування задля скоординованих дій окремих бізнес-операцій при реалізації послуг. Планові дії ґрунтуються на очікуваннях та потребах споживачів, що утворюють операційну систему управління. Завдяки узгодженості керуючої та керованої підсистем відбувається належний рівень адміністративних функцій компанії та необхідний рівень задоволеності обслуговуванням власних клієнтів. Відповідно при управлінні конкурентоспроможністю товариства простежується взаємоузгоджена дія окремих елементів системи, як єдиного механізму (рис. 2.4).

Звертаючись до викладеного зазначимо, що не можливо здійснити раціональну організацію бізнес-процесу та співробітників компанії не побудувавши оптимальну й адаптивну до оточення організаційну структуру. Також важливим аспектом є використання мотиваційного механізму, що забезпечує зацікавленість співробітників у виконанні власних функціональних завдань на належному рівні.

На підставі оцінки відмітимо, що до одного з заходів задля забезпечення конкурентоспроможності послуг ТОВ «TRANS-GROUP» можемо віднести побудову оптимальної системи організаційного забезпечення конкурентоспроможності пропонованих послуг, яка має налічувати певну послідовність обґрунтованих заходів. Відповідно цього потрібно підкреслити об'єктивно і правильно визначені підходи до організаційного здійснення управління конкурентоспроможністю загального бізнес-процесу.

Будуючи потрібну систему організаційного забезпечення необхідно враховувати фактори впливу, що тісно пов'язані із конкурентоспроможністю ТОВ «TRANS-GROUP». Виходячи з даного принципу, одним із завдань є створення

механізму, який здатний забезпечувати орієнтацію ТОВ «TRANS-GROUP» на пропозицію конкурентоспроможних послуг з одночасним підтриманням наявного потенціалу на необхідному рівні.



Рисунок 2.4 – Структурно-організаційний взаємозв'язок складових в процесі управління конкурентоспроможністю товариства

Запропонований механізм має бути адаптивним до мінливого оточення та виконувати принципи його побудови:

- поєднувати цілі та дії усього бізнес-процесу, окремих операцій та співробітників;
- налічувати елементи мотивації, що буде спонукати усіх представників до підвищення конкурентоспроможності власного бізнес-процесу;
- використання в системі управління та організації бізнесу транспортних послуг сучасних технологій, які дозволять знизити витрати та значно скоротити час на надання послуг автопарку.

Відповідно зазначеного, організаційний механізм буде забезпечувати ефективний контроль та раціональну реалізацію намічених завдань, налічувати матеріально-ресурсне забезпечення.

Отже, заходами, які сприятимуть конкурентоспроможності ТОВ «TRANS-GROUP», можна вважати:

- всебічне забезпечення техніко-економічних показників і якісних параметрів, які надають пріоритетність на послуги у визначеному сегменті ринку;
- постійна трансформація якості перевезень та їх організаційних параметрів задля вимог споживачів, підвищення уваги до компанії;
- моніторинг переваг і недоліків, які є фундаментом планування заходів для підвищення конкурентоспроможності організації та бізнес-операцій;
- окреслення можливостей задля покращення обслуговування, шляхом удосконалення якісних ознак (рівномірність, надійність, своєчасність);
- виокремлення цінових факторів підвищення пріоритетності послуг.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Відповідно вимог першого розділу випускної роботи, було розглянуто економічну сутність та види конкурентоспроможності, структуровано різноманітність підходів до визначення конкурентоспроможності. На тлі проведених теоретичних досліджень було запропоновано визначення поняття «конкурентоспроможність транспортної компанії», під якою слід розуміти комплексну ознаку, що показує відмінність від організацій-конкурентів за рівнем існуючих переваг та певної спроможності задовольняти платоспроможний попит клієнтів в послугах певного обсягу та якості, що дозволяє зайняти провідне місце на ринку послуг та отримати прибуток.

Також перший розділ був присвячений окресленню сутнісного визначення та факторів створення конкурентних переваг компанії на підставі аналізу методологічних підходів вчених, стосовно оцінювання конкурентоспроможності та управління бізнес-процесом, бізнес-операціями та іншими складовими.

Було встановлено, що оцінювання конкурентоспроможності компанії повинно відбуватися на підґрунті комплексно-багатомірного підходу, який дозволяє взяти до уваги вплив оточення здійснення бізнес-процесу, а також реальний стан суб'єкта господарювання й фінансові аспекти функціонування відносно головних конкурентів. Відсутність універсально-узагальненого показника та встановлених чинників визначення конкурентоспроможності, покладає на адміністрацію компаній обґрунтованого рішення, стосовно використання інструментів та методів проведення оцінки.

Реалізуючи підприємницьку ідею організації бізнес-процесу, вкрай важливо запровадити раціональний механізм управлінням конкурентоспроможністю, бо саме це дозволяє успішно реалізовувати бізнес-ідею у умовах мінливого ринкового протистояння. Саме реалізація загально прийнятих аспектів менеджменту є запорукою побудови та розвинення конкурентних потенційних можливостей організації та забезпечення її ефективної життєдіяльності. Відповідно система управління розглядається, як багатовекторна діяльність, що

повинна враховувати дієвість усіх елементів задля посилення конкурентних переваг: оптимальність організаційної структури; створення оптимальних умов реалізації бізнес-процесу; новітні бізнес-операції та забезпеченість ресурсами.

В другому розділі випускної роботи було розглянуто загальну характеристику ТОВ «TRANS-GROUP», основними спрямуваннями діяльності якого є: демонтажні процеси будівель, споруд та відповідні земляні роботи; будівництво, монтажні роботи та комплексне забезпечення збірних конструкцій; супровід при будівництві доріг, покриття аеродромів та улаштування поверхні спортивних споруд; надання орендних послуг будівельної техніки з власним оператором; оптова та роздрібна торгівля автотранспортом; операції забезпечення вантажним транспортом; послуги по перевезенню вантажів та кур'єрська діяльність; інше грошово-фінансове посередництво та лізинг; тощо.

Завдяки аналізу фінансово-господарської діяльності товариства, було досліджено розміщення його коштів, розглянуто джерела їх формування та розраховано платоспроможність й фінансову стійкість. Основними індикаторами наявного фінансового стану є встановлення обсягів та забезпеченість власними обіговими коштами, існуючий стан поточних запасів товарно-матеріальних цінностей, раціональність використання залучених кредитів та відповідне їх матеріальне забезпечення. Також було взято до уваги динаміку дебіторської й кредиторської заборгованості, раціональність обігу грошових коштів, проведену оцінку платоспроможності компанії. Було розглянуто оцінку майнового стану товариства, здійснено розрахунки показників ліквідності, рентабельності, використання усієї сукупності ОЗ, продуктивність праці.

Також було побудовано матрицю БКГ, для уточнення базової стратегії розвитку ТОВ «TRANS-GROUP», де наочно спостерігаємо, що товариство перейшло з сегменту «Собаки» до «Знаки питання». Надалі був спроектований «багатокутник конкурентоспроможності» де видно, що ТОВ «TRANS-GROUP» має не гіршу конкурентну позицію. За більшістю обраних факторів ТОВ «TRANS-GROUP» наближається до конкурентів, однак має допрацювати заходи в плані збільшення частки ринку, трансформації наявної маркетингової політики й

зростанню іміджевих аспектів а також покращити стан фінансового забезпечення. У той же час за показником «ціна», «сервіс» і «збут» ТОВ «TRANS-GROUP» не відстає від лідерів даного сегменту ринку.

Оцінка конкурентоспроможності закінчилась побудовою матриці SWOT – аналізу за результатами якої бачимо, що використовуючи сильні сторони ТОВ «TRANS-GROUP» може збільшити частку ринку та вийти на міжнародні ринки. На основі науково – дослідницької бази товариство може впровадити новий вид послуг, а також за рахунок залучення нової техніки можна зменшити собівартість запропонованих послуг.

В другому розділі також було проаналізовано конкурентні сторони ТОВ «TRANS-GROUP» відповідно до його основних конкурентів. Була окреслена ємність ринку кожного конкурента та цінові аспекти й на підставі проаналізовано потенційні можливості подальшого розвитку компанії.

Запропоновані заходи, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «TRANS-GROUP»:

- впровадження заходів задля покращення техніко-економічних і якісних показників бізнес-процесу, що надають пріоритетність певної послуги на ринку;
- покращення якості бізнес-операцій та їх параметрів, відповідно вимог споживачів, підвищення надійності послуг;
- постійний моніторинг динаміки переваг і недоліків, які у подальшому аналізуються та відповідне використання цих результатів для підвищення конкурентоспроможності;
- визначення потенційних можливостей покращення операцій обслуговування, шляхом підвищення якісних складових;
- виявлення резервів та використання цінових й організаційних факторів по підвищенню конкурентоспроможності бізнес-процесу та його складових.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова М.С., Бекірова О.М., Єлесютікова В.С. Методи менеджменту якості, як інструмент забезпечення конкурентоспроможності організації. *Міжнародний студентський науковий вісник*. 2017. № 2. С. 68- 74.
2. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35-42.
3. Беляєва С.В., Первова Н.Ю. Проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності організації. *Економіка та підприємництво*. 2021. № 5-2 (58-2). С. 857-861.
4. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7789>
5. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121 – 125.
6. Вініченко І.І. Вибір стратегій підвищення управління конкурентоздатністю підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 20-25.
7. Вовчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги: сутність та класифікація. *Маркетинг в Україні*, 2005. №2. С. 50–53.
8. Воронкова А.Е. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика. *Економіка промисловості*, 2009. № 3. С. 133-137.
9. Воловіков Б.П. Дослідження конкурентоспроможності продукту із застосуванням методу аналізу ієрархій. *Journal of new economy*. 2018. № 3(35). С. 61-65.
10. Волошин А.В., Александров Ю.Л. Еволюція теорій конкуренції та конкурентоспроможності в економічній науці. *Фундаментальні дослідження*. 2017. № 4-2. С. 330-338.

11. Гайрбекова Р.С., Абїтаєва Ф.А. Методи оцінки конкурентоспроможності організації. *Наука та Світ*. 2017. Т. 2. № 4 (32). С. 17-19.
12. Гарачук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми економіки*, 2008. №2(80). С. 60-65.
13. Глухова С.В., Кильницька О.М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств рітейлу на засадах стратегії створення без конкурентного ринкового середовища. *Ефективна економіка*. 2023. № 4.
14. Гринчуцький В. Теоретичний аналіз деяких аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Економічні науки*. 2008. Вип. 4 (13). С. 250–257.
15. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників: Навч. посібник. К.: Бліц-Інформ, 2003.
16. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. № 6 (35). С. 29-35.
17. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: Підручник. Х.: Основа, 2003.
18. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. С. 364.
19. Зборовська Ю.Л. Підвищення конкурентоспроможності продукції – важлива умова нарощування експортного потенціалу. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. № 4(34). С. 137-142.
20. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: моногр. Харків: ІНЖЕК, 2008. 352 с.
21. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. № 2. Київ, 2017. С. 124–131.

22. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. Київ: Академвидав, 2007. 320 с.
23. Климчук А.О. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг організації. *Бізнес-Інформ*. 2021. №1. С. 221 – 225.
24. Коломієць І.Ф. Конкурентоспроможність у системі чинників інтернаціоналізації діяльності підприємств. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/16_6/178_Kolomijec_16_6.pdf (дата звернення: 30.05.2021)
25. Малий Д.М., Шульга Ю.В. Методи оцінки конкурентоспроможності організації. *Інноваційна наука*. 2019. № 5 (5). С. 191-194.
26. Мокій А.І. Міжнародний інноваційний менеджмент : навч. посібн. для самостійного вивчення курсу. Львів : Вид-во ЛКА, 2004. 308 с.
27. Мороз Л.І., Адельшінова О.Р. Шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації URL: http://vlp.com.ua/files/23_27.pdf
28. Нагапетян З.Х., Чемоданова Є.В. Конкурентоспроможність організації, методи оцінки та шляхи підвищення. *Нова наука: Теоретичний та практичний погляд*. 2017. № 5-1 (81). С. 188-190.
29. Орлова Є.С. Методи оцінки конкурентоспроможності організації. *Економічні системи*. 2019. № 2. С. 24-26.
30. Парсяк В. Аналітичні передумови управління конкурентоспроможністю невеликих підприємств. *Економіст*. 2010. № 8. С. 59.
31. Петєшова 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.
32. 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.

29. Погорельцева Л.В. Сучасні напрями підвищення конкурентоспроможності організацій. *Символ науки*. 2018. Т. 1. № 2. С. 101- 104.
30. Портер М. Конкуренція. Пер. с англ. Видавничий дім «Вільямс», 2006. 608 с.
31. Рзаєв Г.І. Показники оцінки конкурентоспроможності підприємств, їх переваги та недоліки. *Вісник Хмельницького національного університету. Т.1. Економічні науки*. 2009. № 2. С. 77-80.
32. Савчук В.І., Корж Д.А. Системи управління конкурентоспроможністю: Підручник. Х.: Основа, 2003.
33. Сіваченко І.Ю., Козак Ю.Г., Єхануров Ю.І. та ін. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Навч. Посібник. Київ: Центр навч. літ-ри, 2006. 456 с.
34. Сумець О.М., Сомова О.Є., Пеліхов Є.Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства. Навч.-практ. посібник. Для студентів економ. спец. Київ: Професіонал, 2007. 208 с.
35. Талдонова С.С., Зав'ялова О.А. Конкурентоспроможність у системі управління організацією. *Економіка та підприємництво*. 2019. № 11- 2 (76-2). С. 432-434.
36. Титаренко В.Є. Чинники конкурентоспроможності підприємства: систематизація та формування єдиного підходу. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*, 2004. №499. С.119–124.
37. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 520 с.
38. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. Дніпро, 2020. 155 с.
39. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіст*. 2006. № 10 (240). С. 59-61.
40. Bondar-Pidhurska O. V., Khomenko I. I. Peculiarities of evaluation of efficiency of the process of information security management of the enterprise: cyber

security and intellectual property. *Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects*. Proceedings of the 8th International scientific and practical conference. MDPC Publishing. Berlin, Germany. 2022. Pp. 632-638.