

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра “Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності
к.е.н., доцент

_____ Т.Ф. Рябоволик
„03” _____ січня _____ 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№10 від „ 03 ” січня _____ 2024 р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Формування конкурентних переваг
транспортного підприємства в умовах кризи»

Виконав: здобувач II курсу магістратури,
групи ОКД-22М
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
ОПП «Організація комерційної діяльності у сфері послуг
та торгівлі»
Вовченко Олексій Анатолійович

Керівник: канд.екон.наук, доцент Заярнюк О.В.

Рецензент: д.е.н., професор Зайченко В.В.

м. Кропивницький – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність конкурентних переваг організації.....	7
1.2. Підходи до управління конкурентними перевагами транспортного підприємства.....	13
1.3. Механізм формування конкурентних переваг підприємств сфери транспорту.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАН КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДАК-ТРАНС».....	25
2.1. Транспортний комплекс національної економіки: стан та тенденції.....	25
2.2. Аналіз особливостей та результатів фінансово-господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС».....	31
2.3. Аналіз ліквідності, ділової активності та стійкості товариства «ДАК-ТРАНС» в умовах конкуренції.....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДАК-ТРАНС».....	53
3.1. Удосконалення системи управління конкурентними перевагами транспортного підприємства.....	53
3.2. Інноваційні рішення для забезпечення конкурентних переваг транспортного підприємства ТОВ «ДАК-ТРАНС».....	51
3.3. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства ТОВ «ДАК-ТРАНС».....	68
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

На формування української економіки нині впливає величезна кількість негативних чинників: нічим не спровокована військова агресія росії, технологічні зміни, високий рівень інфляції, зростання цін на нафту та інші енергоносії, стрімке зростання цін - це далеко не повний перелік. Можливості сталого економічного розвитку як вітчизняних підприємств у умовах постійних ракетних обстрілів та атак дронів, так і національної економіки, залежать від спроможностей їх технологічного переоснащення та здатності витримувати конкурентну боротьбу. У складному кризовому середовищі, в якому нині перебуває Україна, істотного значення набуває спроможність транспортних підприємств застосовувати свій потенціал задля протистояння конкурентам.

Тому питання формування конкурентних переваг транспортних підприємств в умовах кризи потребує розробки нових підходів до їхнього визначення.

Гостра необхідність розробки даної теми, її теоретична та практична значущість обумовили вибір теми цієї кваліфікаційної роботи.

Вагомий внесок українських та зарубіжних вчених у дослідження питань, пов'язаних із основами управління конкурентними перевагами, особливостями розвитку конкурентних переваг, конкурентного потенціалу підприємництва важко переоцінити. Зокрема, потрібно відмітити значний творчий доробок таких вчених: Барась Д., Берницька Д., Близнюк С., Вовк О., Гречан П., Гудзинський О., Должанський І., Іванов Ю., Касич А., Кирич Н., Костюк В., Кощій О., Крихтіна Ю., Кузнецова І., Кукушка І. та багато інших.

Формування та окреслення конкурентних переваг організацій має будуватися відповідно до специфіки розвитку економіки та враховувати особливості галузі, яку вони представляють.

Метою написання цієї кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних основ формування конкурентних переваг підприємства; здійснення аналізу

економічної діяльності та стану конкурентних переваг товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”; напрямків формування конкурентних переваг транспортного підприємства “ДАК-ТРАНС”. Досягнення мети кваліфікаційної роботи супроводжувало виконання таких завдань:

- ✓ вивчити сутність конкурентних переваг організації;
- ✓ розглянути підходи до управління конкурентними перевагами транспортного підприємства;
- ✓ дослідити механізм формування конкурентних переваг підприємств сфери транспорту;
- ✓ здійснити аналітичну роботу та оцінити стан конкурентних переваг ТОВ “ДАК-ТРАНС”;
- ✓ розробити напрямки формування конкурентних переваг транспортного підприємства ТОВ “ДАК-ТРАНС”;
- ✓ запропонувати інноваційні рішення для забезпечення конкурентних переваг транспортного підприємства.

Об’єктом кваліфікаційного дослідження є процес формування конкурентних переваг транспортного підприємства.

Предметом дослідження є набір теоретичних і прикладних питань формування конкурентних переваг транспортного підприємства в умовах кризи.

Методи дослідження. Підґрунтям для реалізації завдань, поставлених у кваліфікаційній роботі стали такі методи дослідження: узагальнення та систематизації - при визначенні сутності конкурентних переваг організації; порівняння - для дослідження підходів до управління конкурентними перевагами транспортного підприємства; метод експериментів - для розробки механізму формування конкурентних переваг підприємств сфери транспорту; метод графічного та табличного подання - для унаочнення результатів дослідження; порівняльного та економічного аналізу - для обробки даних при оцінці динаміки господарської діяльності ТОВ “ДАК-ТРАНС” та дієвості

системи формування його конкурентних переваг.

Інформаційною основою кваліфікаційної роботи є наукові праці за проблематикою конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг, аналітичні розрахунки автора, проведені в процесі дослідження, монографії, електронні видання, інтернет-ресурси.

Наукова новизна, що виноситься на захист результатів роботи, полягає у отриманні конкретних теоретичних обґрунтувань щодо формування конкурентних переваг підприємства та практичних підходів до їх удосконалення. У ході виконання даної роботи удосконалено:

- виокремлення п'яти головних складників системи інноваційного макроекономічного середовища транспортних підприємств, які впливають на його конкурентні переваги ;

- використання стратегії диференціації в товаристві з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” для зростання конкурентних переваг, яка дозволить: знизити рівень конкуренції в частині цін; забезпечити ліпшу норму прибутку; вищу лояльність.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. За результатами виконаної кваліфікаційної роботи автором у співавторстві з керівником підготовлено тези доповіді на Всеукраїнську конференцію «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» на тему: «Управління конкурентними перевагами транспортного підприємства в епоху цифрової трансформації».

Структура кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентних переваг організації

Умовою досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства є рівень досягнутих ним конкурентних переваг. Для досягнення конкурентних переваг підприємства потрібно значну увагу приділяти поліпшенню менеджменту ним.

Відтоді, як виникла конкуренція на ринку, виникла необхідність у забезпеченні конкурентоздатності підприємницьких одиниць. Саме високий рівень конкурентоспроможності є ключовим фактором отримання прибутку сучасних бізнес-одиниць та їх виживання в конкурентному середовищі. Вкрай важливо не лише володіти конкурентними перевагами, але й мати необхідні навички щодо їхнього використання. Це потребує високого рівня знань та особливих підходів щодо управління конкурентними перевагами на сучасних підприємствах. Більшість конкурентних переваг є нестабільними, швидкозмінними, тому їх потрібно час від часу переглядати, оновлювати, підсилювати.

Така дефініція, як «конкурентна перевага» була теоретично обґрунтована у 1980 роках минулого століття Майклом Портером, професором кафедри ділового адміністрування Гарвардської школи бізнесу.

На думку М. Портера, чим сильніше розвинена конкуренція на внутрішньому ринку країни та вище за вимогу покупців, тим більше ймовірність успіху компаній з цієї країни на міжнародних ринках (і навпаки, ослаблення конкуренції на національному ринку приводить, як правило, до втрати конкурентних переваг). М.Портер аналізував чотири види конкурентних стратегій - на основі «чинників» (природних ресурсів, дешевої робочої сили тощо), інвестицій, інновацій і багатства (накопичених ресурсів),

показавши, що економічного домінування домагаються країни, що конкурують на основі інновацій.

Майкл Портер прийшов до висновку, що подолання природних труднощів (наприклад, викликаних несприятливими природними умовами) при правильній стратегії приводить до зростання конкурентних переваг. Тобто в процесі подолання труднощів виробляється технологія, за допомогою якої подібні проблеми можна долати та в інших країнах, де вони менше виражені [40].

Відтоді велика чисельність науковців долучилася до вивчення цієї наукової категорії та внесла свій неоціненний вклад у розвиток її різних аспектів. Так, Мандро Н.С. і Кудлай В.С. у своїй праці [42] дають наступне визначення конкурентної переваги – це рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми усіх видів ресурсів.

Близнюк С.В. та Остапенко А.В. [5] зазначають, що конкурентні переваги – це сукупність ключових, відмінних від суперників чинників успіху, які сприяють забезпеченню підприємству стійкої конкурентної позиції лідера на ринку на певний період. Можемо погодитися з авторами, в тому аспекті, що конкурентні переваги є нестійкими, тому підприємство володіє ними лише певний період. Саме тому, будь-яка організація повинна мати довгострокову стратегію розвитку та приділяти увагу ключовим факторам успіху, які призводять до зростання її конкурентних переваг.

Гаврилюк С.П. у своїй праці [9] підкреслює значення активів у розвитку конкурентних переваг і дає наступне визначення ним: активи і сфери діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дозволяють йому перемагати у конкурентній боротьбі.

Систематизація наукових поглядів вчених на бачення конкурентних переваг представлено нами у табл. 1.1.

Сутність конкурентних переваг виражається в основному через: наявні ресурси на підприємстві; здатність підприємства раціонально розпоряджатися своїми ресурсами; здатність проводити інноваційну

Бачення науковцями сутності «конкурентних переваг»

<i>№ n/n</i>	<i>Автор</i>	<i>Змістове наповнення</i>
1.	Майкл Портер	Конкурентні переваги – сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо.
2.	Мандро Н.С., Кудлай В.С.	Конкурентні переваги – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми усіх видів ресурсів.
3.	Близнюк С.В., Остапенко А.В.	Конкурентні переваги – сукупність ключових, відмінних від суперників чинників успіху, які сприяють забезпеченню підприємству стійкої конкурентної позиції лідера на ринку на певний період.
4.	Гаврилюк С.П.	Конкурентними перевагами є ті активи і сфери діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дозволяють йому перемагати у конкурентній боротьбі.
5.	Теслюк Н.П.	Конкурентні переваги – такі характеристики діяльності підприємства, якісні або кількісні індикатори його ринкової позиції, які забезпечують підприємство доходами, що перевищують середньогалузевий рівень, а також відповідні показники конкурентів.
6.	Левицька А.О.	Конкурентними перевагами підприємства є сукупність комбінацій наявних у нього ресурсів (сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових та ін.) та способів їх використання, які забезпечують йому ширші можливості виробництва і реалізації продукції порівняно з його конкурентами.
7.	Шаповалова І.В.	Конкурентна перевага – ступінь відмінності від конкурента як внутрішнього (за рахунок перевершення конкурента в управлінському, організаційному, виробничому, фінансовому, маркетинговому та інформаційному аспектах), так і зовнішнього походження, спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції на довготривалий період.

Джерело: [42; 5; 9; 55; 36; 65].

діяльність на підприємстві, яка призводить до зростання конкурентних переваг і збільшує попит на продукцію підприємства.

Наведемо класифікацію конкурентних переваг, залежно від різних ознак та зобразимо це на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Класифікація конкурентних переваг

Джерело: побудовано автором на основі [29].

Існують також і інші різновиди класифікації конкурентних переваг підприємства. Так, за пропозицією Берницької Д. [4] всі конкурентні переваги доцільно розглядати, як переваги високого та низького рангу. До конкурентних переваг низького рангу вона пропонує відносити дешеву робочу силу або ж сировину для виробництва продукції. Конкурентними перевагами низького рівня можна легко скористатись, вчинивши симетричні дії конкурента. До конкурентних переваг високого рангу вона пропонує відносити не заплямовану ділову репутацію, власну технологія виробництва (надання послуг), захищену патентом, надання диверсифікованих послуг різним споживачам (залежно від смакових уподобань, рівня фінансової спроможності, вікових характеристик тощо). Конкурентні переваги високого

рівня створюються, як правило, протягом більш тривалого періоду часу, вони більш трудомісткі, проте вони створюють надійніші та триваліші конкурентні переваги над конкурентами. Конкурентні переваги високого рівня створюються за рахунок залучення більш кваліфікованого персоналу, який може генерувати інновації, інші поліпшення; дієвої та влучної маркетингової й рекламної діяльності; широкому інвестуванню в людський капітал.

Для досягнення високого рівня конкурентоздатності будь-якого підприємства, вкрай важливо володіти унікальними конкурентними перевагами, які будуть «захищати» організацію від зазіхань конкурентів. Важлива і кількість наявних конкурентних переваг, і їх якість. Чим їх більше, тим впевненіше себе «почуває» організація. Разом із тим, будь-яка організація повинна дбати про стратегічні конкурентні переваги, аби вигравати у конкурентній боротьбі.

Джерела утворення конкурентних переваг підприємства поділяють на внутрішні та зовнішні. Джерела внутрішніх конкурентних переваг відображають особливості характеру виробничої діяльності підприємства (характер генерування послуг для організації сфери послуг), особливості технологічного процесу, якості сировини та матеріалів, які використовуються, рівень продуктивності праці, менеджмент, мотивацію та стимулювання персоналу, стосунки всередині колективу. Джерела зовнішніх конкурентних переваг базуються на унікальності послуг або продукції, що їх надає організація споживачам та тим потенційним вигодам, які може отримати споживач.

Перелік джерел конкурентних переваг підприємства не є сталим, постійно змінюється. Ті конкурентні переваги, які були визначальними 20 чи 50 років тому, нині, переважно, втратили свою актуальність. Конкурентні переваги у своєму розвитку прийшли ряд етапів. У XIX столітті конкурентними перевагами були основні фактор виробництва: земля, капітал, праця. В середині XX століття ключова роль конкурентних переваг полягала у зменшенні витрат на сировину, матеріали, енергію тощо. Після цього був етап

зростання конкурентних переваг, який полягав у зміні якісних параметрів продукції чи наданих послуг. 70-80-ті роки XX століття характеризувалися зміною конкурентних переваг, які досягалися за рахунок швидкості обслуговування споживачів, наданих ним послуг, рівнем після продажного обслуговування. Кінець XX століття характерний тим, що ключові конкурентні переваги здобувалися за рахунок інноваційної діяльності та широке впровадження інновацій у роботу підприємств. Нинішній етап характерний наявністю великої кількості різноманітних джерел конкурентних переваг, до яких ми можемо віднести наступні: міжнародний поділ праці, можливості Інтернету та швидкого передавання великих обсягів інформації, рівень інноваційної діяльності, підходи, які використовує організація для залучення й утримання клієнтів, програми лояльності, постійне інвестування у зростання людського капіталу підприємства та інші.

Надзвичайно важливо мати такі конкурентні переваги, що не будуть піддаватися впливові часу, а бути стійкими до змін. Основна здатність організації – можливість створення унікальної цінності для своїх споживачів і тим самим створення стійких конкурентних переваг на ринку. В цьому зв'язку вкрай важливим є аналіз факторів, які забезпечують конкурентні переваги іншим підприємствам, які працюють в цій же галузі. Для реалізації такого рішення, на наш погляд, доцільно скористатися пропозицією Кузнецової І.О. [34], яка запропонувала концептуальну модель формування стійких конкурентних переваг (рис. 1.2).

Із рисунка 1.2. видно, що стійкі конкурентні переваги виникають на стику зовнішніх та внутрішніх можливостей організації, які виражаються через галузеві фактори успіху та істотні можливості підприємства.

Втілення конкурентних переваг на рівні галузі плюс використання внутрішніх можливостей організації дозволяє створювати для споживача унікальну додаткову конкурентну цінність, яка є передумовою для формування стійких конкурентних переваг.

Крім того, варто відмітити надзвичайну важливість якісного управління

зادля формування унікальних конкурентних переваг організації.

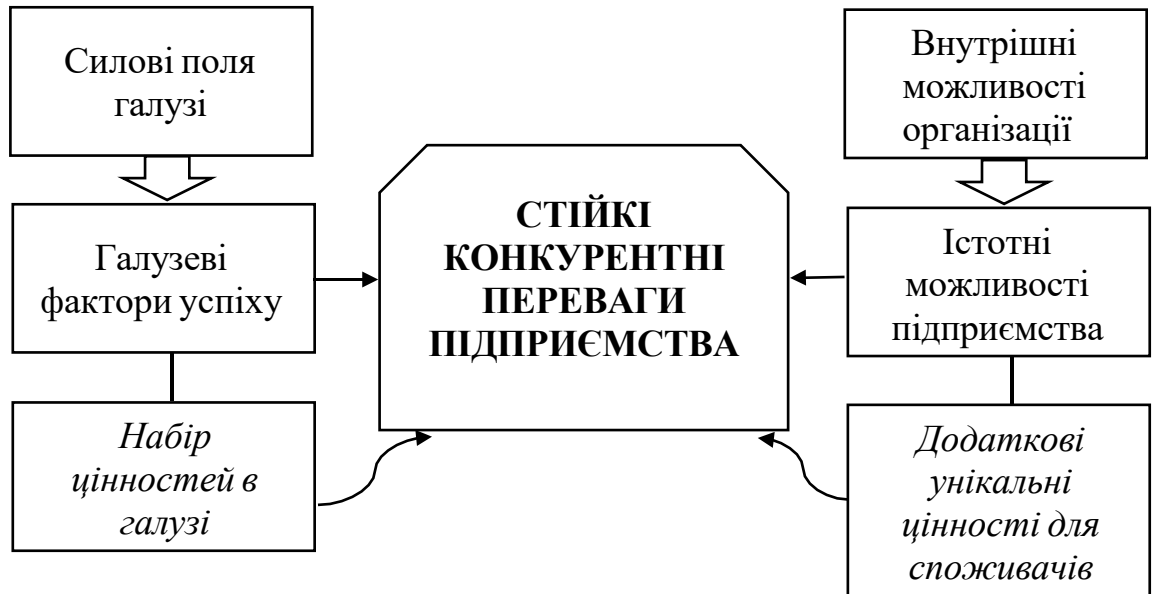


Рис. 1.2 Концептуальна модель формування стійких конкурентних переваг

Джерело: побудовано автором на основі [34]

Запровадження ефективних управлінських технологій на підприємстві – це ще один важливий аспект стійкості наявних конкурентних переваг. Твердо переконані в тому, що комерційного успіху організація може досягти лише за наявності стійких конкурентних переваг.

1.2. Підходи до управління конкурентними перевагами транспортного підприємства

Технологічні зміни, нестабільність та динамічність ринку, політична невизначеність та інші причини є ключовими факторами, які впливають на формування сучасних ринкових відносин. Технологічні зміни призводять до зростання продуктивності праці, зниження витрат виробництва, створення нових товарів і послуг. Це, в свою чергу, створює нові можливості для підприємництва та торгівлі, а також посилює конкуренцію на ринку. Нестабільність та динамічність ринку також сприяють посиленню конкуренції. Це пов'язано з тим, що в умовах постійних змін виробникам та

постачальникам необхідно постійно адаптуватися до нових умов, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Стабільний економічний розвиток, як підприємства, так і національної економіки загалом, багато в чому залежить від можливості їх структурної перебудови в економічній системі та здатності бути конкурентоспроможними.

Структурна перебудова означає зміну співвідношення різних галузей і секторів економіки. Вона може бути пов'язана з переорієнтацією виробництва на випуск нових товарів і послуг, з розвитком нових технологій, з підвищенням ефективності виробництва.

Конкурентоспроможність означає здатність підприємства або країни успішно конкурувати на ринку з іншими виробниками або країнами. Вона залежить від багатьох факторів, таких як якість продукції і послуг, ціни, інноваційність, ефективність виробництва, наявність кваліфікованих кадрів.

Якщо підприємство або країна не здатні до структурної перебудови та підвищення конкурентоспроможності, то вони можуть втратити свої конкурентні позиції на ринку, що призведе до зниження економічного зростання і стабільності.

Особливу увагу вітчизняні підприємства транспортного сектору повинні приділяти розвитку інноваційної діяльності. Впровадження нових технологій дозволяє підвищити ефективність виробництва, покращити якість послуг і знизити витрати.

Стратегічний потенціал підприємства - це сукупність його внутрішніх ресурсів і можливостей, які можуть бути використані для досягнення довгострокових цілей. Використання стратегічного потенціалу є ключовим фактором, який визначає успіх вітчизняних підприємств транспортного сектору в умовах посилення конкуренції на світовому ринку.

Формування та визначення конкурентних переваг підприємства має враховувати особливості сучасного етапу розвитку національної економіки, специфіку галузі та світові тенденції.

Транспортна система є однією з найважливіших інфраструктурних

складових будь-якої держави. Вона забезпечує переміщення людей і вантажів, що є необхідним для нормального функціонування економіки, суспільства та держави в цілому. Крім того, транспортна система відіграє важливу роль у забезпеченні обороноздатності країни. Вона дозволяє швидко переміщати війська та військову техніку, це є необхідним для захисту країни від зовнішньої агресії, що є надзвичайно актуальним нині у військовий час. Розвиток транспортної системи є одним з ключових факторів, які забезпечують сталий розвиток держави.

Зростання інтеграційних процесів на світових ринках веде до розвитку і удосконалення транспортних систем. Відбувається глобалізація транспортних перевезень, взаємодії великої кількості учасників, підприємств, країн.

Стан транспортного ринку України вимагає від його учасників здійснення вагомих зусиль задля формування своїх конкурентних переваг. Їх досягнення має призводити до підвищення конкурентного становища підприємства на ринку.

Формування конкурентних позицій має будуватися на основі конкурентного потенціалу підприємства і враховувати конкурентну позицію, яка повинна сприяти зміцненню його конкурентного становища на ринку завдяки формуванню конкурентоспроможності як об'єкта управління.

Конкурентна позиція підприємства – це певне його положення у ринковому сегменті завдяки більш ефективній реалізації обраної ним конкурентної стратегії стосовно аналогів. Кожне підприємство прагне забезпечити сталу конкурентну позицію. Конкурентний потенціал підприємства – це поєднання економічних ресурсів, можливостей, менеджменту, для забезпечення конкурентоспроможності, та життєздатності підприємства.

Процес формування конкурентних позицій має свій вияв через:

- формування специфічного продукту (послуги), який забезпечить конкурентні переваги у процесі його створення;
- формування базових конкурентних позицій в процесі надання послуг;

– здатність задовольнити клієнта на максимально можливому рівні, шляхом задоволення його потреб [21].

Слід відмітити, що швидкі зміни у зовнішньому середовищі, а також висока волатильність у внутрішньому середовищі, військовий стан, в якому нині перебуває Україна, слабка прогнозованість усіх аспектів комерційної діяльності підприємств, вимагають зміни підходів щодо управління конкурентними перевагами підприємства в умовах кризи.

Ключові фактори впливу на формування конкурентних переваг транспортного підприємства в умовах кризи відображені на рис. 1.3.

Як ми бачимо з рисунку 1.3, існує велика кількість факторів, які впливають на конкурентні переваги транспортних підприємств. Для того, щоб успішно конкурувати на ринку, транспортні підприємства повинні постійно відслідковувати зміни цих факторів та адаптуватися до них. Постійне дослідження динаміки ринку і процеси адаптації до змін є ключовими факторами, які забезпечують конкурентоспроможність транспортних підприємств.

Менеджмент конкурентної позиції, врахування роботи транспортних підприємств, вимагає розроблення конкурентної стратегії в частині:

– вантажних перевезень (висока швидкість обслуговування, зростання числа комбінованих перевезень, використання усього наявного спектру логістичних технологій, зняття бар'єрів відносно мультимодальних перевезень, забезпечення контролю вантажів у дорозі, дотримання параметрів якості, надійності, безпечності та інших);

– перевезень пасажирів (обов'язкове врахування та безпеляційне дотримання усіх наявних міжнародних стандартів і вимог щодо високої якості, надійності, безпечності, страхових правил).

Також слід відзначити, позитивний вплив на зростання конкурентних переваг від надання додаткових транспортних послуг за рахунок широкого інвестування фінансових ресурсів в об'єкти транспортно-логістичної інфраструктури, зростання рівня матеріально-технічної оснащеності.

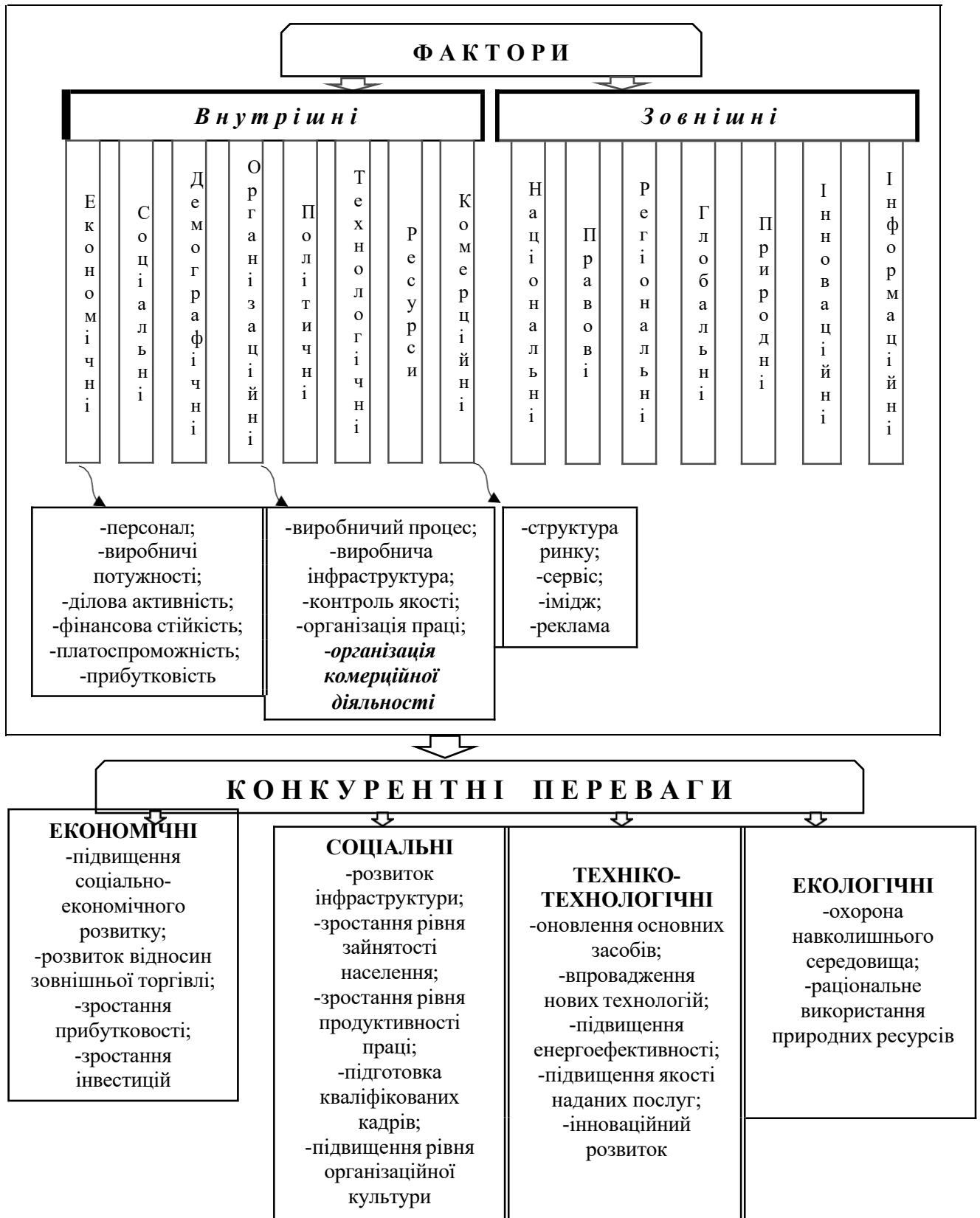


Рис. 1.3 Фактори впливу на формування конкурентних переваг транспортного підприємства в умовах кризи

Джерело: побудовано автором на основі [21].

Забезпечення стійких конкурентних переваг корелює з рівнем компетентності його топ менеджменту та керівників основних структурних підрозділів. Цілком погоджуємося із твердженням сучасної української дослідниці Каличевої Н.Є., за словами якої управління конкурентними перевагами полягає у формуванні та реалізації його конкурентних позицій, спрямованих на вдосконалення наявних та створення нових конкурентних переваг за рахунок більш ефективного використання ресурсів, внутрішнього потенціалу та позицій на ринку, з урахуванням специфіки екосистеми [21].

Для більш ефективного управління конкурентними перевагами слід будь-яке підприємство розглядати як багатофункціональну систему, у його багатьох виявах, недоліках, стратегічних перевагах, адаптаційних можливостях, ступенях гнучкості та дієвості реакцій на мінливі запити споживачів, швидкість реакції на виклики конкурентної боротьби. Встановлення будь-яких цілей на рівні транспортного підприємства пришвидшить їх реалізацію та збільшить ефективність, якщо його керівництвом будуть враховуватись основні функції менеджменту: планування, організація, мотивація і контроль. Надзвичайно важливий (на нашу думку, ключовий) компонент – персонал, а також стан фінансових відносин, маркетинг, реклама та рівень організації комерційної діяльності.

Отже, конкурентні переваги транспортного підприємства – це наслідок його логістичної, комерційної, інноваційної, маркетингової, інвестиційної діяльності, які зумовлюють отримання найліпшого результату та є головною передумовою зміцнення його конкурентоспроможності. Переконані, що основним завданням транспортних підприємств є поліпшення показників своєї роботи, створення нових та удосконалення існуючих конкурентних переваг на ринку транспортних послуг на постійній основі.

Здійснюючи аналіз існуючих конкурентних переваг транспортних підприємств в умовах кризи, необхідно з об'єктивної точки зору здійснювати збір та оброблення інформації, враховувати особливості розвитку організації та її життєвий цикл розвитку. Доцільно чітко встановити етап життєвого циклу

кожної конкретної конкурентної переваги та існуючий потенціал його підсилення. Беззаперечно, ключовими джерелами формування конкурентних переваг транспортного підприємства є якість наданих послуг, швидкість задоволення транспортної потреби, рівень кваліфікації водіїв, цінова доступність, надійність виконання замовлення та його безпека.

Життєвий цикл конкурентних переваг базується на певних властивостях: певної відносності, залежності від певних умов, динамізму. Відносність виявляється у порівнянні однієї і тієї ж послуги, але отриманої від різних організацій з точки зору споживача. Залежність від певних умов вказує на мінливість як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Динамізм надає додаткового простору та можливостей для маневрування власними конкурентними перевагами. Конкурентні переваги підприємства постійно перебувають під дією різних впливових чинників, а отже можуть достатньо швидко зростати або навпаки зменшуватись.

Отже, багатоаспектність чинників, що впливають на конкурентні переваги підприємства формує динамізм їх життєвого циклу, від появи, розвитку та зникнення. Здійснюючи розгляд конкретної конкурентної переваги потрібно прораховувати її потенційну стійкість до мінливих внутрішніх та зовнішніх умов. Підходами до управління конкурентними перевагами транспортного підприємства можуть бути наступні:

- ґрунтовніше розуміння перспектив розвитку транспортної сфери України, її складових елементів;
- конкуренція за акумулювання потрібної компетенції та усунення технічних бар'єрів, за перевірку та дослідження інших альтернатив, за залучення потенційних партнерів до співпраці;
- змагання за зайняття більшої ніші на ринку або завоювання нових сегментів ринку.

Отже, необхідно враховувати етап життєвого циклу конкурентних переваг для кращого управління конкурентоспроможністю транспортних підприємств, воно має ґрунтуватися на принципах стратегічного

менеджменту, ключовим завданням якого є формування конкурентних переваг та управління ними у тих секторах, де є можливість створення високої споживчої цінності послуги, враховуючи високу мінливість факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

1.3. Механізм формування конкурентних переваг підприємств сфери транспорту

Розвиток транспортної системи України має ключове і принципово важливе значення, з огляду на зручне географічне розташування нашої країни.

Транспорт України – багатофункціональна структура, що задовольняє потреби національної економіки у транспортному забезпеченні та є складником транспортної і виробничої інфраструктури держави на напрямках міжнародних транспортних коридорів, які відіграють важливу роль у світових інтеграційних процесах.

В Україні розвинені всі основні види транспорту: залізничний, автомобільний, морський, річковий, авіаційний, трубопровідний, підземний (метрополітен). Через Україну проходить 4 транспортні коридори, визначені Критською конференцією (1994) в рамках Європейського співтовариства: Західна Європа – Київ, Венеція – Київ, Гельсінкі – Александруполіс, а також Дунайський водний коридор та Міжнародний транспортний коридор Балтійське море – Чорне море [58].

За умови подальшого реформування економіки України, її відбудови, в тому числі й транспортної мережі, значного її залучення до системи світогосподарських зв'язків неминуче доведеться розв'язувати надзвичайно складні питання адаптації транспортного комплексу України до роботи в нових умовах торговельних відносин та забезпечення нових вимог щодо якості й ефективності послуг автомобільного транспорту.

Нині, коли суттєво загострюється міжнародна конкуренція за можливості надання транспортних послуг, домінування на ринку, уподобання

споживачів з одного боку, розширення міжнародної інтеграції, з іншого, робить більш складною організацію комерційної діяльності та забезпечення високого стійкого рівня конкурентоздатності в цілому.

Зараз конкурентоспроможність проявляє свій вияв у інтегральній вимозі, яка пред'являється підприємницькими структурами до будь-якого національного господарюючого суб'єкта. Бути конкурентоспроможним в сучасних українських реаліях означає забезпечувати такий рівень споживчих, якісних та цінових параметрів транспортних послуг на світовому рівні, незалежно від того, де вони будуть отримані, незалежно від континенту чи країни.

Змістом стратегії досягнення конкурентоздатності всеохопне реагування на виклики та адаптація підприємства до зовнішнього середовища. Опосередковано чи прямо на підприємства сфери транспорту здійснюють вплив різноманітні чинники макро- та мікросередовища: соціальні, економічні, технічні, правові обмеження. Але ключовий вплив здійснюють галузеві фактори, оскільки саме на рівні транспортної галузі ведеться найзапекліша конкурентна боротьба. Саме тому для вироблення механізму формування конкурентних переваг підприємств сфери послуг потрібно здійснити поглиблену оцінку наявних чинників досягнення її ліпшого рівня для транспортного підприємства.

Одним із ключових факторів, які чинять вплив на становлення та розвиток конкурентних переваг транспортних підприємств є існуючий рівень попиту на їхні послуги та його структура. Розмір попиту на внутрішньому ринку підтримує розквіт інших галузей, у яких є можливість реалізувати ефект масштабу при масовому споживанні транспортних послуг або за рахунок зниження собівартості наданих послуг. На ринку транспортних послуг попит якраз існує у масовій формі. В умовах підвищення вимог щодо якісних параметрів наданих послуг транспортними підприємствами та зниження собівартості послуги, а отже і її ціни, споживачі послуг транспортної галузі висувають підвищені вимоги щодо наданої послуги.

Нині досить швидкими темпами зростає кількість автомобілів в

українців. У серпні український автопарк поповнили 5,8 тис. нових легкових автомобілів, що майже удвічі більше, ніж роком раніше. Як повідомляє «Укравтопром» в Telegram, відносно липня споживча активність збільшилась на 9 відсотків. Найбільшим попитом минулого місяця користувались автомобілі марки Toyota, яких було зареєстровано 1 тис. 118 шт. У порівнянні з минулим роком серпнева реалізація нових «Тойот» в Україні збільшилась на 49%. Пасажиропотоки на автомобільному транспорті із року в рік продовжують збільшуватись. Для окреслення внутрішніх можливостей та зовнішніх чинників варто скористатися наступним механізмом формування конкурентних переваг транспортних підприємств, який містить набір взаємоузгоджених економічних та соціальних стимулів (рис.1.4).



Рис. 1.4 Механізм формування конкурентних переваг транспортного підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [59].

Вони дозволяють визначити внутрішнє становище підприємства, сприяти розвитку основних конкурентних переваг та дозволять забезпечити конкурентоспроможність автомобільного транспорту в умовах кризи та негативного впливу зовнішніх чинників

За окресленим механізмом визначено тактичні та стратегічні конкурентні переваги автомобільного транспорту (рисунки 1.5).

Отже нами було окреслено ключові конкурентні переваги автомобільного транспорту, які для зручності та більш якісного управління було згруповано у дві категорії – тактичні та стратегічні. Знання цих переваг та уміле маніпулювання ними, дозволить створити дієвий механізм формування конкурентних переваг транспортного механізму в умовах кризи.

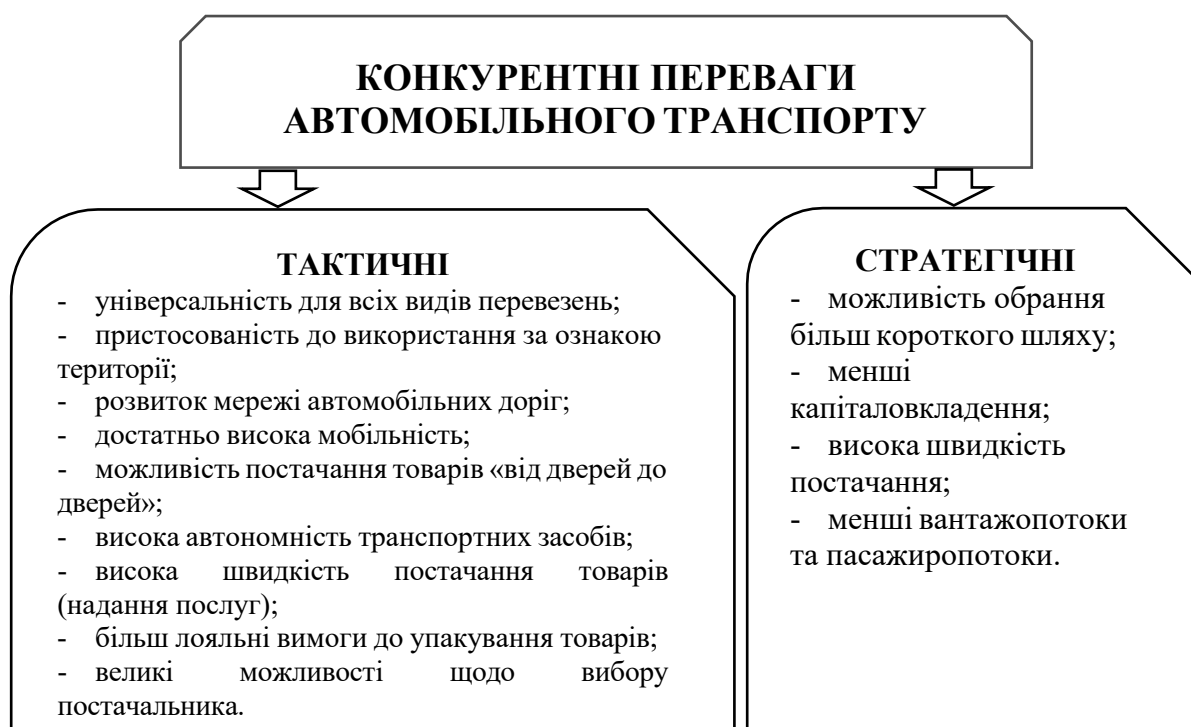


Рис. 1.5 Конкурентні переваги автомобільного транспорту

Джерело: побудовано автором на основі [59].

Отже, результати теоретичних досліджень показують, що засадами забезпечення стійкої конкурентоздатності підприємства є формування

конкурентних переваг. Процес формування конкурентних переваг має будуватися на постійній основі, враховувати внутрішні та зовнішні виклики, а також творчо підходити до їх розвитку.

Відмітимо також, що формування конкурентних переваг підприємств сфери транспорту, особливо в умовах кризи може включати елементи, які допоможуть підтримати стійкість та забезпечити конкурентоспроможність. Перше: ефективне управління витратами (глибокий аналіз витрат, стандартизація процесів підприємництва, автоматизація, перегляд контрактів) та оптимізація бізнес-процесів допомагають знизити витрати і підтримують фінансову стійкість.

Друге: технологічні інновації, а саме практика новітніх технологій, таких як системи моніторингу, IoT, штучний інтелект (моніторинг транспорту, точність управління, безпека, запаси, логістика та комунікації), може підвищити ефективність та забезпечити конкурентні переваги.

Третє: диверсифікація послуг або диверсифікація бізнесу, прагматизм і гнучкість, тобто диверсифікація, здатність прагматичного бачення вигід і швидкої адаптації в новій ситуації може забезпечити перевагу над менш гнучкими конкурентами та допомогти транспортному підприємству адаптуватися до змін у попиті та ринкових умовах.

Четверте: стратегічне партнерство може допомогти об'єднати ресурси та сили та знання проти зовнішніх агентів впливу, щоб спільно протистояти викликам кризи. Прикладами такого партнерства можуть бути наукові установи, давні клієнти з прогресивними поглядами на бізнес, заклади вищої освіти, онлайн-майданчики, інноваційно-технологічні центри.

П'яте: робота з клієнтами, а саме, зосередження на задоволенні потреб клієнтів, нелінійне мислення топ-менеджменту та покращення якості їх обслуговування може стати ключовим фактором конкурентоспроможності.

Ці елементи можуть варіюватися в залежності від конкретної кризової ситуації, але взагалі вони можуть допомогти транспортним підприємствам в управлінні та адаптації до непевних ситуацій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАН КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДАК- ТРАНС»

2.1. Транспортний комплекс національної економіки: стан та тенденції

Транспорт є однією з головних галузей держави, виконуючи при цьому виняткову роль, об'єднуючи підсистеми матеріального та нематеріального виробництва. Потрібно на постійній основі узгоджувати суперечливі прагнення різних складових транспортної системи України, різних видів транспорту, що дозволить сформувати раціональну стратегію розвитку транспортного комплексу нашої держави.

Беззаперечно, що ключовим гравцем у забезпеченні дієвого механізму якісного функціонування транспортного комплексу України, стимулюванні підприємницької діяльності в галузі транспорту, узгодженні інтересів різних видів транспорту, формуванні єдиного дієвого транспортного комплексу має належати державі.

Якісне функціонування транспортного комплексу держави тісно переплітається з використанням системного підходу при вивченні його структури. Розробка та прийняття обґрунтованих, виважених рішень тактичного та стратегічного характеру для забезпечення стійкого розвитку інфраструктури транспорту є важливим та актуальним завданням на всіх рівнях.

Транспортну систему України можна представити у вигляді комплексної системи, яка складається з економічної та соціальної підсистеми. З іншого боку, це також розмаїття видів транспорту, їх організаційно-правових норм, форм власності, які належить узгодити, синхронізувати, врахувати інтереси аби транспортний комплекс України надавав послуги найвищої якості, створював робочі місця.

Ефективне функціонування економічної системи потребує швидкого обміну інформацією між економічними агентами, доступу до якісних ресурсів, раціонального транспортного забезпечення. Потужний транспортний комплекс – це система, яка включає в себе транспортні вузли, транспортні розв’язки, транспортні коридори, високоінтелектуальні транспортні технології, рух потоків товарів, ефективний менеджмент розподільчими логістичними процесами, транспортними ресурсами, які разом здатні забезпечити високий конкурентоспроможний рівень транспортної галузі України.

Будь-яка транспортна система володіє властивостями, які притаманні їй як системі та виявляються через іманентні їй функції. Система транспортного обслуговування, яка орієнтується на кінцевого споживача має бути раціонально організованою та мати можливість отримання ефекту синергії від сполучення потенціалів різних видів транспорту.

Транспортний комплекс національної економіки має розвиватися через втілення високоінтелектуальної, сучасної транспортної інфраструктури з використанням сучасних досягнень інформаційних технологій, штучного інтелекту, роботизованих комплексів.

Українські вчені Трегубов О.С., Солоненко Ю.В., Андронік О.Л. акцентують увагу на необхідності імплементації ініціатив Європейської комісії, які зорієнтовані на зростання конкурентних переваг транспортної системи України на світовому ринку перевезень та наступного формування Єдиного європейського транспортного простору [57].

Понятійна роль транспорту має розглядатися як доцільний складник при визначення ключових напрямків побудови соціально-орієнтованої економічної системи. У цьому зв’язку вирішення транспортною системою поточних проблем соціуму тісно пов’язується з розробленням цільових програм багатокомпонентного розвитку транспортної системи України на макроекономічному рівні та на рівні регіонів, окресленням параметрів, які характеризують рівень якості транспортного обслуговування національної економіки [48].

Метою більш ефективного існування транспортної системи України, у межах тієї важливої соціально-економічної місії, яку вона виконує, необхідним є вироблення перспективних шляхів розвитку інфраструктури системи транспорту. Наслідком соціальної орієнтації транспортної стратегії України й конкретних управлінських рішень має стати зростання рівня мобільності українських громадян, підвищення рівня доступності транспортних послуг для населення, прийняття ґрунтовно опрацьованих програм, де визначено більш раціональне функціонування складових транспортної системи.

Транспортна галузь має бути пріоритетною сферою розвитку будь-якої держави. Це впливає із специфічної його ролі як складової підсистеми галузі матеріального та нематеріального виробництв. Існує транспортне машинобудування, яке існує у вигляді самостійної галузі виробництва. Транспортна галузь є ніби продовженням виробничого процесу в рамках сфери обігу. Такий стан обумовлює міжгалузеву універсальність транспорту, саме тому ми можемо говорити про концептуально ключову роль транспортної системи в економіці держави. Слід відмітити й величезну соціальну роль транспорту, оскільки в цій сфері зайнято чисельно велику кількість наших громадян, які отримують в цій сфері доходи, сплачують податки, надають послуги.

На сьогоднішній день функціонування різних видів, типів транспорту існують в умовах постійного підвищення обсягів наданих послуг, а також ускладнення виробництва в національній економіці. Разом із зростанням потреб у обсягах перевезень, збільшуються і вимоги щодо зростання ефективності роботи транспортної інфраструктури і галузі транспорту загалом та якості наданих послуг як бізнесу, так і населенню. Не зважаючи на втрати, як фізичні (знищення, суттєве пошкодження транспортних засобів), які зумовлені військовими діями російської федерації, так і недоотриманими запланованими доходами від здійснення комерційної підприємницької діяльності, транспортна галузь України все одно задовольняє потреби споживачів. Порушення регулярності перевезень, термінів поставки, збереження вантажів та інших

параметрів якості транспортного обслуговування завдає українській економіці величезних втрат, які підприємства змушені переносити на виробничі витрати (витрати живої праці, витрати уречевленої праці, робота додаткових складських приміщень, розвантажувальні роботи, непотрібні зайві переміщення товарів). Внаслідок порушення вимог щодо зберігання товарів, вони втрачають свої якісні характеристики й споживчі властивості. Все це негативно впливає на транспортні підприємства та змушує робити запаси понад нормативні значення.

Недарма транспорт відносять до сфери матеріального виробництва, підкреслюючи його винятково важливе значення для гармонійного розвитку національної економіки. У цьому зв'язку можна говорити про те, що економічна безпека України та її стійкий розвиток напрямую кореспондують із потенційними можливостями транспортних підприємств забезпечувати сталі темпи економічного зростання та розширеного відтворення [31, с. 39].

Транспортний комплекс України має потужний потенціал для зростання обсягу валового внутрішнього продукту. У 2021 році в галузі транспорту було зайнято 4.1% працюючих, їхній внесок – 6% ВВП країни [56].

Транспортна галузь України містить велику кількість галузей, різні види пасажирського та вантажного транспорту: автомобільного, залізничного, повітряного, морського, річкового, трубопровідного, міського. Деякі показники, що характеризують стан транспортної галузі України представлено у таблиці 2.1.

Загальні контури функціонування української системи транспорту та ключові завдання її функціонування повинні відповідати інтересам національної економіки й потребам та запитам споживачів і забезпечувати зростання добробуту суспільства. Дія об'єктивних економічних законів обумовлює необхідність позитивної дії транспортної галузі, роблячи можливим економію витрат живої та уречевленої праці у процесі надання послуг транспорту. Перераховані вимоги найліпшим чином можна реалізувати у процесі здійснення комплексної інноваційної, інвестиційної, кадрової,

технологічної, інформаційної, виробничої трансформації та оновлення транспортного комплексу України.

Проблеми, які на сьогоднішній день накопичилися в галузі транспорту повинні розглядатися через призму пошуку та віднайдення якісних управлінських рішень та дій на всіх рівнях державного менеджменту (країна, області, міста, села). Транспортна галузь України є надзвичайно важливим складником виробничої інфраструктури національної економіки, який забезпечує життєдіяльність зайнятих в ній громадян та підтримує соціальну сферу.

Таблиця 2.1

Перевезення вантажів за видами транспорту в Україні (млн т.)

<i>Вид транспорту</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
Автомобільний	1086	1122	1206	1147	1232	-
Залізничний	343	339	322	313	306	314
Трубопровідний	107	115	109	113	97	78
Водний	7	6	6	6	6	5
Морський	3	2	2	2	2	2
Річковий	4	4	4	4	4	3
Авіаційний	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Транспорт загалом	1543	1582	1643	1579	1641	-

Джерело: складено автором за [56].

Підсилює актуальність напрацювання більш якісних стратегій розвитку сфери транспорту та її роль як міжгалузевої системи з поліпшення добробуту громадян та зростання національної економіки, а не лише як галузь, ключовою виробничою функцією якої є переміщення вантажів у часі та просторі й надання послуг високої якості. Від того, наскільки продуктивними будуть стратегії менеджменту транспортним комплексом національної економіки, наскільки взаємопогодженими та комплексними будуть напрацьовані стратегічні й тактичні рішення в окремих секторах транспортної системи, буде залежати стає функціонування економіки та створення підґрунтя для побудови єдиного

економічного простору для безперешкодного транспортування різноманітних товарів та отримання послуг, вільного вияву економічної діяльності (економічної свободи), забезпечення економічної безпеки України, зростання добробуту громадян.

Для того, щоб ціль зростання збалансованості, підвищення рівня безпеки транспортної галузі держави, і на цій основі – піднесення її загальної ефективності була досягнута, доцільно спрямувати її на досягнення визначених цілей розвитку економіки України, привести їх у відповідність до них. Для реалізації цих намірів, насамперед варто узгодити строкаті інтереси різних видів транспорту, з'ясувати їхні потреби та запити. На нашу думку, це повинно сприяти формуванню ефективної стратегії розвитку усього транспортного комплексу національної системи. Необхідність у визначенні та узгодженні намірів та цілей кожного виду транспорту та різних підприємств, що зуміли організувати комерційну діяльність в галузі транспорту, пов'язана із тим, що кожен суб'єкт підприємництва працює у своїй «ніші», має конкретних «своїх» постачальників та споживачів, в той же час функціонування транспортного комплексу країни спрямоване на всебічне задоволення потреб споживачів у послугах та отриманням товарів, а досягти цього неможливо без відносин партнерства, без узгодження інтересів та намірів, без вироблення компромісів.

Ключовим складником досягнення ефективного й сталого розвитку транспортного комплексу національної економіки України є використання інструментів державного регулювання та стимулювання організації підприємницької діяльності в галузі транспорту, воно має бути направлене на узгодження інтересів стейкхолдерів, на стимулювання становлення здорових конкурентних відносин, зростання конкурентних переваг учасників ринку, пришвидшення реорганізації підприємств, що функціонують на ринку й втілення нових технологічних рішень, покращення менеджменту цими підприємствами, як на нано рівні, так і рівні держави.

Доцільно втілити елементи системного підходу стосовно діяльності та розвитку транспортного комплексу національної економіки є вкрай важливою

обґрунтована участь державних механізмів у господарській діяльності підприємств галузі транспорту: дозвільній, податковій, фінансовій, інноваційній, інформаційній, мінімізації монопольних проявів, митно-тарифному регулюванні діяльності, страхуванні вантажів, що перевозяться.

Можливості якомога кращої реалізації суспільних відносин в державі повинно бути досягнуто завдяки створенню сучасного правового поля, на якому будуть діяти створені однакові для всіх учасників правила «поведінки».

Для досягнення стабільного розквіту української економіки та значного рівня економічної безпеки конче необхідно забезпечити надійне функціонування транспортного комплексу України, як єдиного цілісного механізму, що складається із взаємопов'язаних елементів.

Ефективна робота транспортної системи України є однією з вагомих умов економічного зростання, забезпечення сталих зовнішньоекономічних відносин, економічної безпеки країни, якісного транспортного сполучення, швидкого і доступного перевезення вантажів і переміщення людей.

2.2. Аналіз особливостей та результатів фінансово-господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС» є одним з помітних та важливих суб'єктів господарювання в Кіровоградській області. Воно відіграє важливу роль у забезпеченні перевезень вантажів, а також, сплачуючи податку та на даючи робочі місця людям, вносить свій внесок у розвитку економіки регіону в цілому.

Фінансово-господарська діяльність товариства «ДАК-ТРАНС» має ряд особливостей, які обумовлені характером його комерційної та виробничої діяльності. До основних таких особливостей, з'ясованих нами в процесі переддипломної практики, можна віднести такі:

1. високий рівень матеріальної інфраструктури, тому що товариство має у своєму розпорядженні відчутний обсяг матеріальних активів, у тому числі

рухомий склад, будівлі та споруди, обладнання, це в свою чергу обумовлює необхідність значних капіталовкладень у розвиток товариства;

2. великий вплив зовнішніх факторів, оскільки товариства «ДАК-ТРАНС» залежить від багатьох зовнішніх факторів, таких як стан економіки, рівень конкуренції, ціни на паливо та інші витратні матеріали, що загалом обумовлює підвищений ризик у діяльності товариства;

3. значення кадрів, тому що кваліфікація та трудова дисципліна працівників товариства мають вирішальне значення для успішної діяльності підприємства.

Основний вид економічної діяльності товариства «ДАК-ТРАНС» за кодом (КВЕД) 49.41 Вантажний автомобільний транспорт. Окрім основного на платформі youcontrol.com.ua зазначені ще декілька (рис. 2.1).

- 49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду)
- 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту
- 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
- 33.17 Ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів
- 45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами
- 45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами

Рис. 2.1 Види економічної діяльності товариства «ДАК-ТРАНС»

Джерело: [75]

Фінансово-господарська діяльність товариства характеризується такими основними результатами: обсяг доходів; витрати; прибуток (збиток). Аналіз фінансово-господарської діяльності товариства дасть можливість оцінити його фінансовий стан, ефективність та здатність досягати поставлених стратегічних цілей. Для проведення такого аналізу необхідно вивчити фінансові показники діяльності товариства з метою оцінки його фінансового стану, ефективності використання ресурсів та фінансової стійкості. Також потрібно дослідити конкурентне середовище, в якому працює назване товариство, а також його власних конкурентних переваг та недоліків.

Фінансово-економічний аналіз у складанні всіх пазлів розуміння загальної картини діяльності товариства є базовим підходом до проведення аналізу фінансово-господарської діяльності товариства. Він дозволяє оцінити такі основні показники діяльності підприємства:

- фінансовий стан підприємства, тобто його здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати свої зобов'язання перед партнерами (постачальниками ресурсів) та клієнтами;

- ефективність використання ресурсів, тобто його здатність отримувати прибуток з наявних ресурсів;

- фінансова стійкість товариства, тобто здатність протистояти зовнішнім та внутрішнім факторам, які можуть негативно вплинути на його фінансовий стан у майбутньому плановому горизонті.

Необоротні активи товариства «ДАК-ТРАНС» складають, по-перше, транспортні засоби: автомобілі, вантажівки, автомобільні трали (автопоїзди), які використовуються товариством для транспортування деяких негабаритних і важких вантажів, причепи та інші транспортні засоби, які використовуються для перевезення сільськогосподарської продукції (пшеницю, ячмінь, кукурудзу, соняшник та інше). Підприємство має також власні склади і вони включені до необоротних активів. До складу необоротних активів також входить спеціалізоване обладнання – техніка та обладнання, призначені для обробки чи упакування продукції (вантажів), земельні ділянки, будівля адміністрації, обладнання для технічного обслуговування транспортних засобів, інструменти та інші матеріальні ресурси, які не використовуються для продажу, але мають тривалий термін використання. Щодо нематеріальних активів, зазначимо, що товариство «ДАК-ТРАНС» має дві ліцензії на право здійснення своєї господарської діяльності, які використовує для покращення своїх послуг перевізника та для отримання конкурентної переваги і в балансі вони не зафіксовані як необоротні активи.

Щодо розміру та поведінки необоротних активів товариства, то тут потрібно вказати на те, що горизонтальний аналіз дав такі результати:

необоротні активи за весь термін з 2018 року по 2022 рік включно зменшилися на 946 000 грн., тобто досить суттєво, на 80%. Основні засоби товариства «ДАК-ТРАНС» характеризує така інформація:

- первісна вартість в цілому за період аналізу збільшилася на 347 000 грн., тобто на 13,9%;
- знос основних засобів за період аналізу зріс на 1293 000 грн., або на 97,3% (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз необоротних активів товариства «ДАК-ТРАНС»

Розмір активів, тис. грн	за роками					Відхилення 2022 року до 2018 року	
	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютне	Відносне
Необоротні активи	1 174	924	547	408	228	-946	19,4
Основні засоби	1 174	924	547	408	228	-946	19,4
первісна вартість основних засобів	2 503	2 620	2 604	2 864	2 850	347	113,9
знос основних засобів	1 329	1 696	2 057	2 456	2 622	1 293	197,3

Джерело: баланс товариства «ДАК-ТРАНС»

Оборотні активи, досліджуваного нами підприємства, включають ресурси, які призначені для короткотермінового використання та трансформації на готову послугу з перевезення чи грошові кошти. Товари в обороті (сировина та готова продукція) іноді може бути у формі сільськогосподарської продукції, яка очікує транспортування або вже знаходиться в процесі перевезення. Також однозначно до оборотних активів товариства «ДАК-ТРАНС» належать запаси пального та енергетичних ресурсів (тому що в цій сфері діяльності важливим є наявність достатньої кількості пального для транспортних засобів). Також до оборотних активів входять запасні частини та матеріали, дебіторська заборгованість (грошові

кошти, які мають бути отримані від замовників за надані послуги перевезення продукції), грошові резерви, які товариство використовує для оплати рахунків, зарплат та фінансування операційної діяльності.

Оборотні активи є важливим компонентом фінансового стану товариства, оскільки вони свідчать про його здатність забезпечити неперервну та безвідмовну діяльність і виконання зобов'язань перед кредиторами та замовниками.

Аналіз оборотних активів товариства «ДАК-ТРАНС» дав нам змогу зробити такі ключові висновки: оборотні активи в цілому за період п'ятирічного аналізу збільшились на 4147 000 грн, тобто на 65,4%.

Таблиця 2.3

Аналіз оборотних активів товариства «ДАК-ТРАНС»

Розмір активів, тис. грн	за роками					Відхилення 2022 року до 2018 року	
	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Оборотні активи	6 342	6 007	6 307	7 197	10 488	4 147	165,4
Дебіторська заборгованість ТОВ за роботи і послуги	2 949	2 429	2 541	2 202	3 155	206	107,0
Дебіторська заборгованість ТОВ перед бюджетом	1	0	0	0	0	-1	0,0
Інша короткотермінова дебіторська заборгованість ТОВ	174	203	1 519	2 067	2 977	2 804	1713,1
Гроші ТОВ та їх еквіваленти	270	308	291	330	612	342	226,6
Інші оборотні активи ТОВ	2 948	3 067	1 956	2 599	3 744	796	127,0

Джерело: баланс товариства «ДАК-ТРАНС»

Дебіторська заборгованість в цілому за період нашого простеження за діяльністю «ДАК-ТРАНС» збільшилася на 206 000 грн., тобто несуттєво, всього на 7%, хоча у 2022 році у порівнянні з попереднім роком це збільшення

досить велике (на 953 000 грн). Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом знизилась на 1 000 грн., вона на загальний стан справ товариства не впливає. Окрема поточна дебіторська заборгованість, що не увійшла до попередніх статей аналізу, в цілому теж суттєво побільшала, а саме на 2804 000 грн, тобто 1613,1%. Гроші та їх еквіваленти, які є у товариства, за роки 2018-2022 рр. періодично зростали і зменшувалися, але горизонтальне порівняння 2022 року з 2018 роком дає приріст у 342 000 грн. Інші оборотні активи товариства виросли на 796 000 грн. (плюс 27%).

Коливання найбільш суттєвої частини дебіторської заборгованості візуально показано на діаграмі (рис. 2.2).

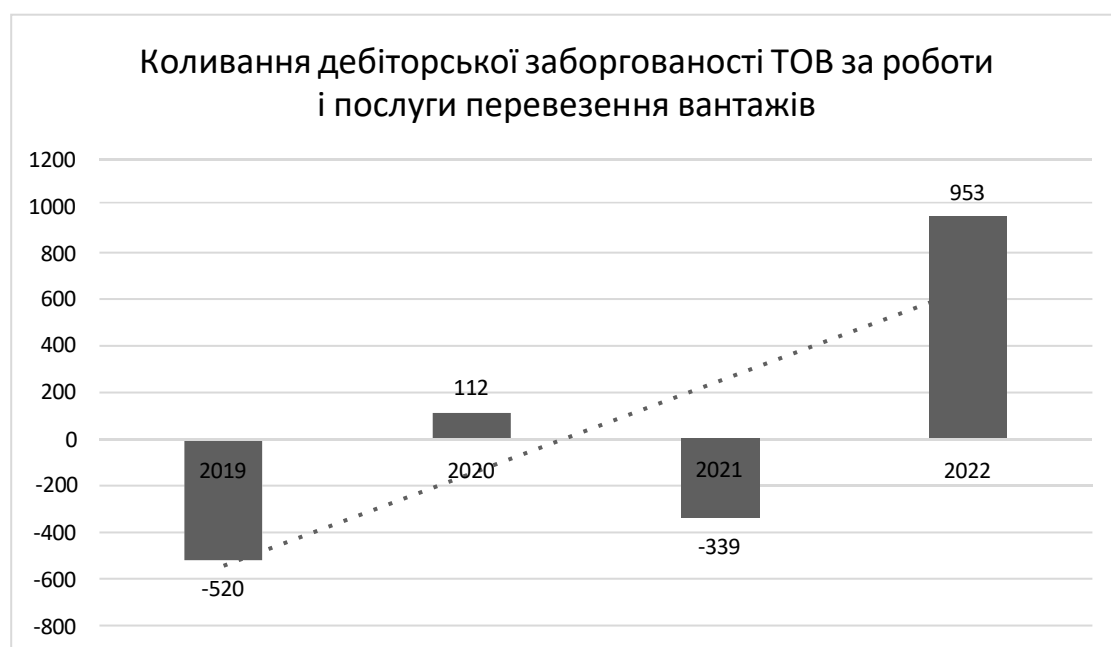


Рис. 2.2. Коливання дебіторської заборгованості за послуги вантажоперевезення товариства «ДАК-ТРАНС»

Джерело: розрахунки автора (додатки Б1-Б5)

Загалом, беручи до уваги те, що дебіторська заборгованість – це сума коштів, яку покупець послуг (дебітор) заборгував товариству за послуги, але на момент складання бухгалтерського балансу ще не сплатив. Хоча дебіторська заборгованість є активом для підприємства, її накопичення може мати деякі негативні наслідки. Ось кілька причин, чому велика дебіторська заборгованість може бути не вигідною для підприємства, що аналізується в цій

кваліфікаційній роботі:

по-перше, затримка у отриманні грошей. Так, велика дебіторська заборгованість, як у 2018, 2020 та 2022 роках, призвела до затримок у сплаті за послуги, що вплинуло на ліквідність підприємства, відповідно товариство «ДАК-ТРАНС» мало відчутні труднощі у забезпеченні поточних фінансових зобов'язань через відсутність достатніх грошових коштів;

по-друге, ризик неплатоспроможності дебіторів. Дебітори товариства стикалися з фінансовими проблемами та неплатоспроможністю, і підприємство перебувало у полі ризику невиклати боргів, що означало втрати та недоотримані вигоди для підприємства;

по-третє, витрати на управління дебіторською заборгованістю. Збільшення дебіторської заборгованості автоматично підвищило витрати на управління цими боргами, оскільки підприємство витрачало ресурси на нагадування про сплату та ведення обліку заборгованості.

по-четверте, збільшення ризику невиклати. Чим більша дебіторська заборгованість, тим більше підприємство відчуває ризик невиклати. Невиклата може бути спричинена різними чинниками, такими як економічні труднощі у секторі чи фінансові проблеми у галузі діяльності партнерів зазначеного товариства.

Хоча практика показує, що дебіторська заборгованість є нормальною частиною бізнес-процесу, але важливо управляти нею ефективно, щоб зменшити ризики та забезпечити стійкість фінансового стану та конкурентні переваги підприємства.

Статутний капітал є вагомою частиною капіталу товариства «ДАК-ТРАНС». За весь час він не змінювався і був на рівні 735 000 грн. З побудованої на рис. 2.3 діаграми можна зробити висновок про те, що власний капітал товариства приростає всі роки за рахунок прибутку.

У нашому випадку, якщо статутний капітал за п'ять років не змінювався, а нерозподілений прибуток зростав, це може мати кілька можливих інтерпретацій. Зростання нерозподіленого прибутку вказує на те, що

підприємство успішно генерує прибуток і збільшує свою фінансову стійкість. Підприємство ефективно управляє своїми фінансами і витратами, що дозволяє йому збільшувати нерозподілений прибуток. Товариство «ДАК-ТРАНС» обирає стратегію накопичення прибутку для подальших інвестицій та розвитку. Незмінність статутного капіталу свідчить про те, що підприємство не проводило операції, пов'язані зі змінами статутного капіталу, тобто учасники не вносили додаткові кошти.



Рис. 2.3. Динаміка і структура власного капіталу товариства «ДАК-ТРАНС»

Джерело: інформація товариства «ДАК-ТРАНС» (додатки Б1-Б5)

Подальші сходинки нашого аналізу стосуються поточних зобов'язань товариства «ДАК-ТРАНС», що є відповідальною складовою фінансового аналізу, тому що він вносить вагому інформацію для розуміння ситуації стосовно конкурентних переваг. Так, аналіз поточних зобов'язань дозволяє визначити, наскільки підприємство здатне виплатити свої зобов'язання в короткі терміни. Зменшення кількості поточних зобов'язань може збільшити фінансову стійкість підприємства та надати йому таким чином конкурентну перевагу. До всього, аналіз поточних зобов'язань дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно підприємство управляє своїм оборотним капіталом.

Оптимізація оборотного капіталу може, в свою чергу, покращити ліквідність і забезпечити більше вільних ресурсів для розвитку та інвестицій у майбутні конкурентні переваги. Уважний та незаангажований аналіз поточних зобов'язань допомагає розуміти, як підприємство фінансує свою діяльність. Вибір оптимальної стратегії фінансування може забезпечити конкурентні переваги в умовах невизначеності ринків та змін у фінансових умовах.

Ретельний аналіз поточних зобов'язань дозволяє ідентифікувати можливі ризики, пов'язані з короткостроковим фінансуванням. Здатність ефективно керувати цими ризиками може стати джерелом конкурентних переваг в умовах непередбачуваного економічного середовища. Врахування перелічених аспектів може допомогти підприємству розробляти стратегії, спрямовані на підвищення ефективності фінансового управління та забезпечення стійкості в конкурентному середовищі (табл. 2.4).

Поточні зобов'язання товариства за період аналізу збільшилися на 2870 000 грн., тобто на 42,9%. Поточна кредиторська заборгованість (ПКЗ) за послуги протягом 2018-2022 рр. підвищилася на 439 тис. грн., тобто на 17,8%. ПКЗ за розрахунками з бюджетом товариства «ДАК-ТРАНС» збільшилася на 31 000 грн.. Варто сказати, що у 2018 і 2019 роках вона була нульовою, у 2020 році становила 19 000 грн. ПКЗ за розрахунками зі страхування зазнала зниження на 3 000 грн. ПКЗ за розрахунками з оплати праці збільшилася на 66 000 грн. Інші поточні зобов'язання товариства у 2022 році у порівнянні з 2018 роком зросла на 2337 000 грн.

Коментар стосовно поведінки кредиторської заборгованості підприємства такий: все вказує на непокриті зобов'язання товариства перед постачальниками і іншими кредиторами, тобто особами або організаціями, яким підприємство заборгувало гроші чи інші ресурси. Зазвичай велика кредиторська заборгованість може свідчити про слабкі сторони у діяльності підприємства. Зокрема, збільшення обсягу кредиторської заборгованості може вказувати на те, що підприємство має труднощі з оплатою своїх зобов'язань вчасно. Це може бути знаком фінансових труднощів або недостатньої

ліквідності. Це також може вказувати на можливі проблеми з управлінням оборотним капіталом. Значні розміри кредиторської заборгованості можуть впливати на ефективність управління оборотним капіталом. Підприємство може надто довго відстрочувати оплату своїх зобов'язань, що може призвести до погіршення відносин з постачальниками.

Таблиця 2.4

Аналіз поточних зобов'язань товариства «ДАК-ТРАНС»

Розмір зобов'язань, тис. грн	За роками					Відхилення 2022 року від 2018 року	
	2018	2019.	2020	2021	2022	Абсолютне	Відносне
Поточні зобов'язання	6 689	5 991	5 835	6 478	9 560	2 870	142,9
ПКЗ за товари, роботи, послуги	2 459	2 561	2 573	2 371	2 898	439	117,8
ПКЗ за розрахунками з бюджетом	0	0	19	33	31	31	100,0
ПКЗ за розрахунками зі страхування	7	7	9	0	4	-3	61,5
ПКЗ за розрахунками з оплати праці	28	21	25	51	94	66	340,4
Інші поточні зобов'язання	4 196	3 403	3 210	4 023	6 533	2 337	155,7

Джерело: баланс товариства «ДАК-ТРАНС»

Якщо підприємство постійно має велику кредиторську заборгованість, це може призвести до руйнування довіри з боку постачальників. Це може ускладнити отримання нових угод та умов постачання. Окрім згаданого, збільшення кредиторської заборгованості може також свідчити про ризик фінансових проблем, таких як збільшення зобов'язань без відповідного збільшення прибутку. Якщо підприємство не може управляти своєю кредиторською заборгованістю, це може призвести до збільшення вартості цієї заборгованості через нарахування відсотків або інших штрафів.

Важливо зауважити, що кредиторська заборгованість сама по собі не завжди є ознакою проблем у діяльності підприємства. Розглянемо її в контексті інших фінансових показників та обставин бізнесу «ДАК-ТРАНС». Чистий дохід, собівартість та валовий прибуток є центральними показниками фінансової діяльності товариства «ДАК-ТРАНС», як власне і будь-якого

бізнесу. Собівартість – це вартість виробництва послуг з вантажоперевезення, яка включає в себе витрати на сировину, працю, енергію, амортизацію обладнання та інші витрати. Собівартість формується шляхом додавання всіх витрат на виробництво та утримання бізнесу на основі різноманітних факторів і залежить від багатьох чинників. Основні складові собівартості вантажоперевезень товариства «ДАК-ТРАНС» – це відстань перевезення (вартість транспорту, пального і загальної експлуатації), вага і розміри вантажу, терміни і терміновість, необхідні додаткові послуги (страхування вантажу, вантажопідйомні пристрої або інші додаткові сервіси). Вартість може змінюватися в залежності від сезонності і загального попиту на вантажоперевезення. Складність маршруту, наявність певних перешкод або вимоги щодо безпеки також можуть впливати на собівартість. Різні податки та митні збори, пов'язані із перевезенням через кордон, також можуть впливати на собівартість послуг.

Валовий прибуток – це різниця між виручкою від реалізації послуг та їхньою собівартістю. Валовий прибуток визначається шляхом віднімання собівартість від виручки. Прибуток після віднесення всіх витрат, включаючи податки, відсотки та інші витрати формує чистий дохід.

Логіка співвідношення між названими ключовими показниками комерційно-виробничої діяльності товариства «ДАК-ТРАНС» така:

Чистий дохід = Валовий прибуток - Додаткові витрати (податки, відсотки та інші)

Валовий прибуток = Виручка - Собівартість

Співвідношення між цими показниками показує, якою мірою підприємство ефективно використовує свої ресурси та який рівень прибутковості воно має після урахування всіх витрат. Оптимізація собівартості та ефективне управління додатковими витратами можуть допомогти збільшити чистий дохід і покращити фінансовий стан підприємства. Аналіз структури та динаміки істотних для розуміння фінансових результатів товариства «ДАК-ТРАНС» узагальнений в табл. 2.5.

**Аналіз структури та динаміки ключових фінансових результатів
товариства «ДАК-ТРАНС»**

Показник	Роки					Відхилення 2022 року від 2018 року	
	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютне	Відносне
Чистий дохід від реалізації продукції	19 611	14 018	13 694	17 810	17 903	-1 708	91,3
Собівартість реалізованої продукції	19 305	15 031	13 581	16 785	17 675	-1 630	91,6
Валовий прибуток	307	-1 014	112	1 025	229	-78	74,6
Інші операційні доходи	1 666	2 889	1 841	990	1 027	-639	61,6
Адміністративні витрати	0	0	0	0	0	0	-
Витрати на збут	0	0	0	0	0	0	-
Інші операційні витрати	1 916	1 844	1 995	2 275	263	-1 653	13,7
Фінансовий результат від операційної діяльності	57	32	-42	-260	993	936	1 757,3
Інші доходи	5	106	138	734	0	-5	0,0
Фінансові витрати	0	0	0	0	0	0	-
Інші витрати	11	25	17	366	855	844	7 700,9
Чистий прибуток	51	113	79	108	138	87	272,9

Джерело: баланс та звіт про фінансові результати товариства «ДАК-ТРАНС» (додатки Б1-Б5 та В1-В5)

Для наочності ми побудували діаграму коливань чистого доходу від продажу послуг з перевезення вантажів товариства «ДАК-ТРАНС» та собівартості цих послуг (рис. 2.4). Як бачимо, у 2019 році відбулося зменшення чистого доходу (на 5593 тис. грн) і собівартості (на 4274 тис. грн). Наступний, 2020 рік також продемонстрував падіння цих показників, але дещо меншою мірою. У 2021 році підприємство подолато цю кризу і показники чистого доходу і собівартості збільшилися відповідно на 4116 тис. грн і 3204 тис. грн проти попереднього року. У 2022 році, не зважаючи на складність ситуації в країні, пов'язаної з початком великої російсько-української війни, підприємство працювало досить успішно, про що свідчить ріст показника

чистого доходу на 93 тис. грн та собівартості послуг на 890 тис. грн. Тут слід відмітити неспіврозмірність росту цих показників. На таке помітне зростання собівартості послуг вплинули чинники дефіциту пального на ринку, його фізична недоступність та зростання цін. Але 29 червня 2022 року стало історичним днем для українських автоперевізників, тому що після року перемовин Україна вирішила питання із транспортним «безвізом» з ЄС. Були подолані бюрократичні процедури Євросоюзу, пов'язані з отриманням дозволів на перевезення товарів. Самі дозволи, які щороку надавали європейські держави, також були відмінені. На сьогодні ринок автомобільних вантажних перевезень відіграє помітну роль у забезпеченні функціонування економіки України та людей необхідними товарами. Український ринок автомобільних вантажоперевезень є досить висококонкурентним.

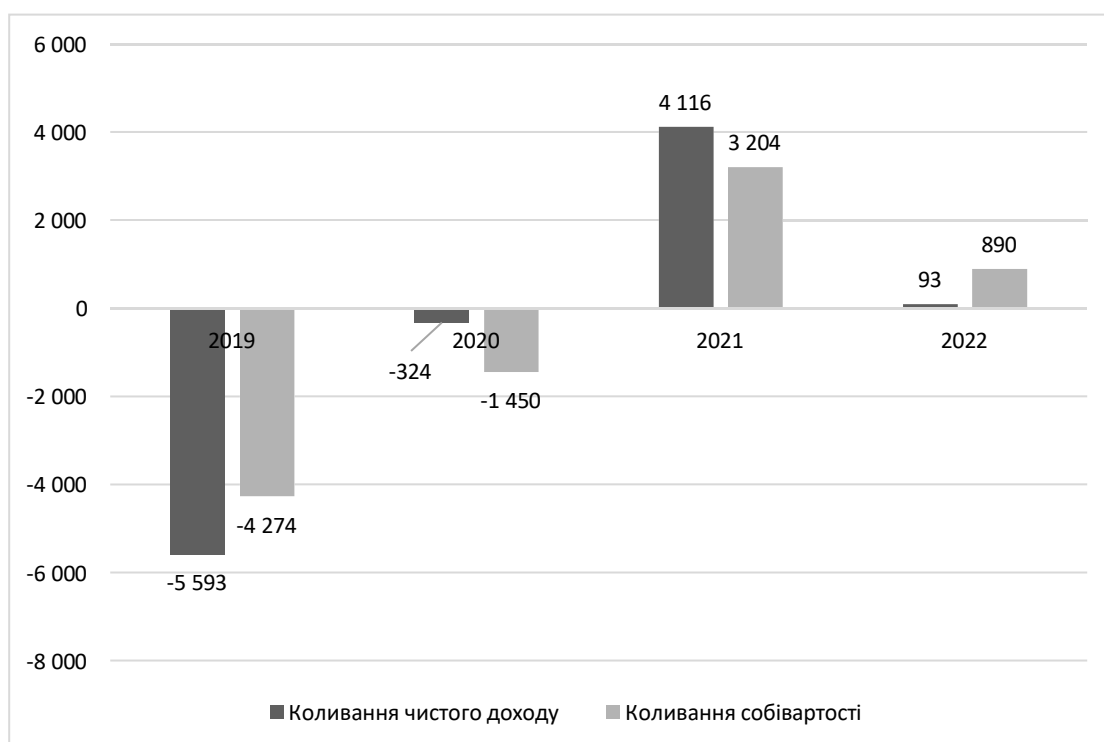


Рис. 2.4. Коливання показників чистого доходу та собівартості товариства «ДАК-ТРАНС»

Джерело: розрахунки автора за інформацією товариства «ДАК-ТРАНС» (додатки Б1-Б5 та В1-В5)

Звичайно, війна накладає відбиток на діяльність підприємства, яке ми вивчаємо в цій роботі. Воєнний час сам по собі призвів до збільшення ризиків

для автоперевезень. Можливість ворожих нападів та інцидентів зростає, що вимагає додаткових заходів безпеки та страхування. Нестабільність на світовому ринку нафти призводить до значного підвищення вартості пального і може суттєво впливати на операційні витрати підприємства. Війна породила обмеження у русі, перекриття доріг, що веде до збільшення часу перевезення та зниження ефективності, що в свою чергу збільшує витрати підприємства.

Збільшення вартості технічного обслуговування через підвищений рівень експлуатації та зношення також є складним актуальним викликом для роботи підприємства. Адже руйнування доріг і замороження бюджетного фінансування на відновлення дорожнього покриття не є секретом. З погіршенням ситуації безпеки під час війни збільшився ризик досліджуваного підприємства, що також призвело до зростання страхових тарифів.

Усі ці фактори в сукупності взаємодіють та призводять до загального підвищення собівартості послуг з перевезення вантажів товариства «ДАК-ТРАНС» в умовах війни. Але розмір чистого прибутку, отриманого підприємством у 2022 році становив 138 000 грн, що на 30 000 більше від 2021 року і за всі останні п'ять років має кульмінацію.

Загалом, особливості діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС» у сучасних умовах багато в чому зумовлені і обтяжені воєнним станом, що відбивається на результатах його фінансово-господарської діяльності. Але потрібно віддати належне керівництву підприємства в тому, що багато зусиль втрачається на підтримання стабільної роботи, збереження колективу. Адже турбота про свій колектив – це також суттєвий внесок у перемогу України у війні. Досвід роботи менеджерів товариства під час ковідної кризи допоміг досить швидко адаптуватися і не зупинити бізнес під час початку війни. Особисте лідерство підприємства показує стійкість для клієнтів, для свого колективу, для бізнесу в цілому. Має місце прояв стабільності і опірності, прагматичне розуміння принципів роботи та готовність до конкурентної боротьби у світі нової реальності.

2.3. Аналіз ліквідності, ділової активності та стійкості товариства «ДАК-ТРАНС» в умовах конкуренції

Звичайно, досягнення достатньої ліквідності має переваги для підприємства, що може допомогти йому в забезпеченні конкурентної першості та випробуванні на міцність. Підприємство з достатньою ліквідністю може легше впоратися з операційними зобов'язаннями, такими як виплати постачальникам або погашення короткострокових кредитів. Це забезпечує стабільність фінансового стану і дозволяє уникнути проблем з оплатою, що може негативно впливати на репутацію. Ліквідність дозволяє підприємству використовувати можливості, які можуть виникнути на ринку, наприклад, вигідні угоди з постачальниками, придбання активів чи інші інвестиції.

Якщо підприємство може забезпечити власні фінансові потреби, воно, відповідно, може зменшити залежність від зовнішнього кредитування, що скорочує витрати на відсотки та покращує фінансову ефективність. Ліквідність також дозволяє забезпечити достатній робочий капітал для забезпечення нормального функціонування підприємства. Це важливо для забезпечення нормального обігу фінансів та уникнення прострочених платежів. Достатня ліквідність може підвищити довіру інвесторів, клієнтів та інших стейкхолдерів до підприємства. Це покращує рейтинг підприємства та забезпечує підтримку від фінансових ринків.

Підприємство з достатньою ліквідністю може ефективніше управляти фінансовими ризиками, такими як зміни в умовах ринку, зростання відсоткових ставок чи інфляції. Це дозволяє зменшити можливі фінансові труднощі у випадку негативних економічних умов.

Загалом, досягнення достатньої ліквідності важливо для стабільності та успішної діяльності підприємства, зокрема в умовах конкурентного ринку.

Аналіз базових традиційних показників ліквідності передбачає розрахунки коефіцієнтів: покриття (поточної ліквідності), швидкої ліквідності та ліквідності абсолютної. Перший в цьому списку – коефіцієнт покриття –

індикатор, який визначає, наскільки поточних активів вистачить для оплати поточних зобов'язань. Розрахунки дають такий результат по роках:

Коефіцієнт покриття (2018 р.) = 0,95

Коефіцієнт покриття (2019 р.) = 1,00

Коефіцієнт покриття (2020 р.) = 1,08

Коефіцієнт покриття (2021 р.) = 1,11

Коефіцієнт покриття (2022 р.) = 1,10

Отже, цей коефіцієнт має достатнє значення протягом усіх років.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є індикатором спроможності товариства «ДАК-ТРАНС» перекрити поточні зобов'язання у критичній ситуації.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (2018 р.) = 0,95

Коефіцієнт швидкої ліквідності (2019 р.) = 1,00

Коефіцієнт швидкої ліквідності (2020 р.) = 1,08

Коефіцієнт швидкої ліквідності (2021 р.) = 1,11

Коефіцієнт швидкої ліквідності (2022 р.) = 1,10

Його значення має достатній рівень.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності свідчить про спроможність швидкого компенсування операційних витрат за рахунок найліквідніших коштів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (2018 р.) = 0,040

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (2019 р.) = 0,051

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (2020 р.) = 0,050

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (2021 р.) = 0,051

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (2022 р.) = 0,064

Розрахунки показують, що коефіцієнт абсолютної ліквідності має найбільше значення у 2022 році. Його значення загалом по роках має невеликий розмір, але цілком логічний. Кошти підприємства вкладені в операційну діяльність і не відволікаються на «мертву» готівку.

Вивчення ділової активності товариства «ДАК-ТРАНС» будемо ґрунтувати спершу на показникові оборотності активів. Він показує співвідношення між виручкою від реалізації та вартістю активів підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів (2018 р.) = 2,61

Коефіцієнт оборотності активів (2019 р.) = 2,02

Коефіцієнт оборотності активів (2020 р.) = 2,00

Коефіцієнт оборотності активів (2021 р.) = 2,34

Коефіцієнт оборотності активів (2022 р.) = 1,67

У 2022 році цей індикатор має найменше значення (1,67), що пояснюється тим, що вартість оборотних активів у 2022 році суттєво зросла (найбільше за всі п'ять років і стала 10 488 тис. грн), а виручка від реалізації має невеликий темп росту порівняно з 2021 роком. Загалом, оборотність активів товариства «ДАК-ТРАНС» є достатньою.

Оборотність кредиторської/дебіторської заборгованості також дає ключ до розуміння обсягів ділової активності підприємства. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (КЗ) (англ. аналог - Accounts Payable Turnover, Times) – це індикатор, який свідчить про те, скільки оборотів здійснила кредиторська заборгованість протягом звітного року. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (ДЗ) (англ. аналог - Average collection period)) – це індикатор, який свідчить про те, скільки оборотів здійснила дебіторська заборгованість протягом звітного року. Обчислюються вони, відповідно, співвідношенням виручки від реалізації і сумою кредиторської/дебіторської заборгованості. Висновок робимо наступний: якість політики комерційного кредитування в товаристві «ДАК-ТРАНС» на основі розрахованих показників оборотності КЗ і оборотності ДЗ є розумною та раціональною. Звісно, наявність обох вказаних видів заборгованостей говорить про труднощі в роботі підприємства, проте кредитувати дебіторів – не вигідно для ділової активності. Краще мати невеликі борги перед своїми кредиторами і якийсь час користуватися їх коштами для фінансування власної операційної діяльності і кредитування своїх дебіторів. Коефіцієнт оборотності ДЗ товариства «ДАК-ТРАНС» у 2022 році становить 2,92, це найменше її значення за п'ятирічний термін проведеного нами аналізу. Коефіцієнт оборотності КЗ у 2022 році склав 5,86 і у порівнянні з 2021 році він знизився на 1,31, оскільки у 2021 році він

був на рівні 7,17 (рис. 2.5). Загалом підприємству потрібно підтримувати зусилля по управлінню дебіторською заборгованістю та вчасно нагадувати своїм боржникам про оплату.

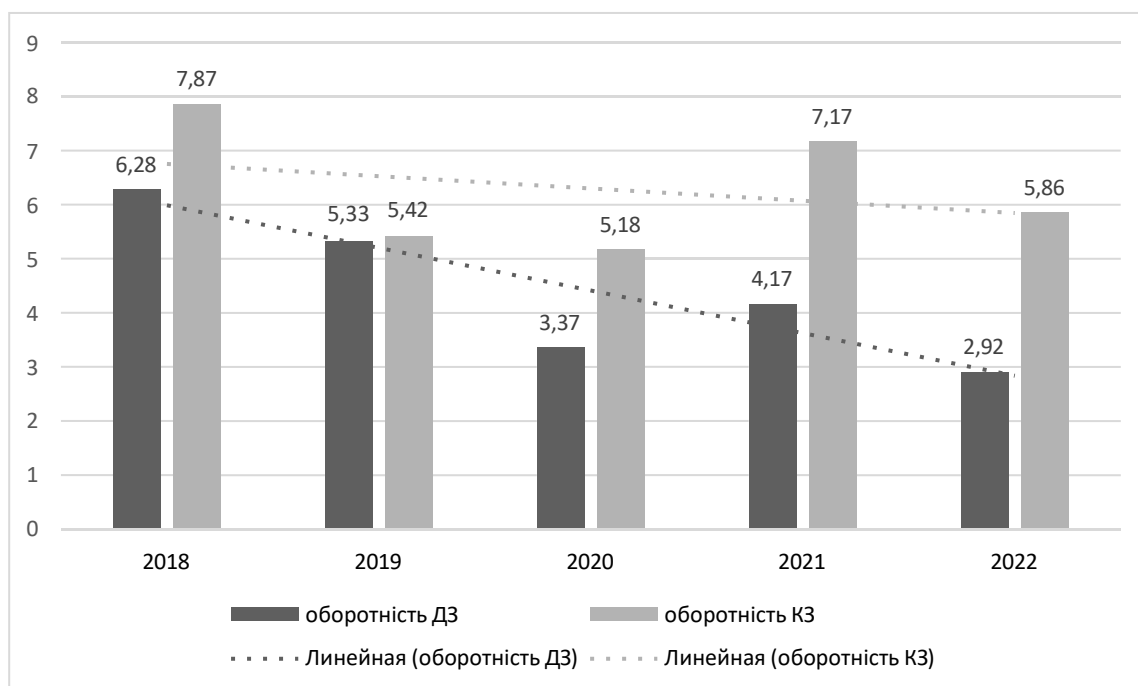


Рис. 2.5. Зміна показників оборотності кредиторської заборгованості (КЗ) та дебіторської заборгованості (ДЗ) товариства «ДАК-ТРАНС»

Джерело: розрахунки автора за інформацією товариства «ДАК-ТРАНС» (додатки Б1-Б5)

Індикатор оборотності власного капіталу (англ. еквівалент - Equity Turnover) – це показник ділової активності підприємства, який дає нам розуміння про ефективність управління власним капіталом товариства «ДАК-ТРАНС». Коефіцієнт розраховується як співвідношення чистого доходу до вартості власного капіталу. Підвищення оборотності власного капіталу у 2021-2022 роках (2021 р.: 15,81; 2022 р.: 15,48) порівняно з періодом 2019-2020 років (2019 р.: 14,92; 2020 р.: 13,44) свідчить про достатні зусилля в напрямку постійної оптимізації роботи товариства (рис. 2.6). Найвище значення показника спостерігалось у 2018 році (23,73), що засвідчило високу ефективність використання капіталу власників товариства «ДАК-ТРАНС». Значення коефіцієнта говорить про те, скільки послуг вантажоперевезення

було продано на кожну гривню вкладених у капітал товариства коштів власників. Безумовно, складні часи, в яких підприємству доводиться здійснювати свою ділову активність, позначаються на показниках діяльності, проте товариство утримує свої прагматичні конкурентні позиції.

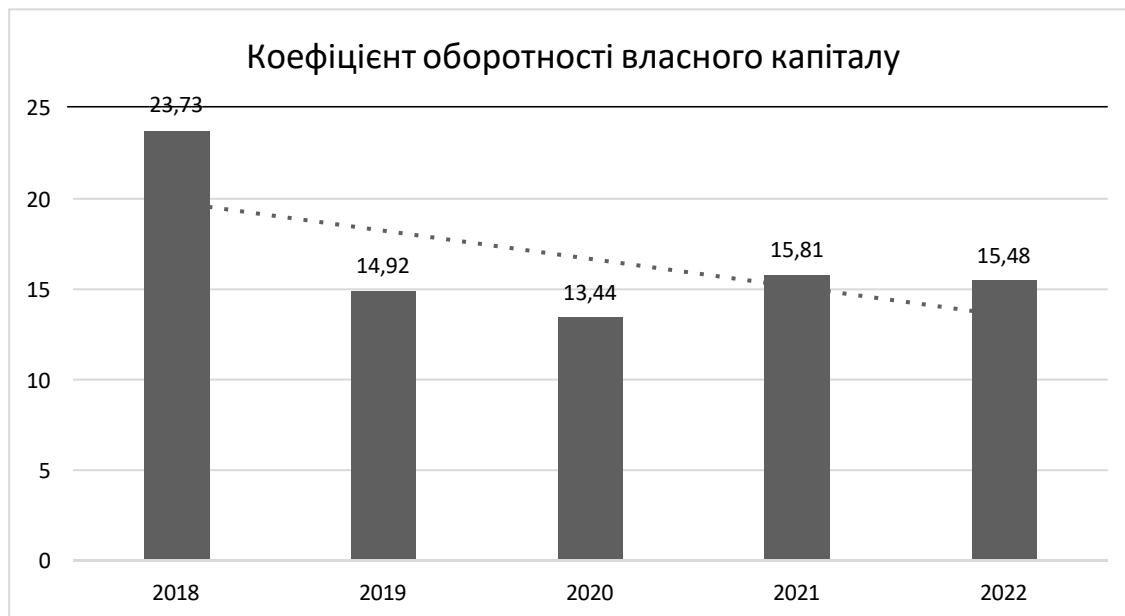


Рис. 2.6. Коефіцієнт оборотності власного капіталу товариства «ДАК-ТРАНС» у динаміці

Джерело: розрахунки автора за інформацією товариства «ДАК-ТРАНС» (додатки Б1-Б5)

Також уявлення про уміння працювати в умовах конкурентного ринку дає аналіз коефіцієнта співвідношення залучених і власних коштів, що характеризує фінансову стійкість підприємства. Цей коефіцієнт визначає, в якій мірі товариство «ДАК-ТРАНС» використовує залучені засоби (чужі кошти) порівняно з власним капіталом.

Залучені кошти включають у себе боргові зобов'язання, такі як позики та кредиторська заборгованість. Власний капітал представляє собою грошову вартість внесків власників підприємства. Якщо коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів високий, це може свідчити про велику залежність підприємства від чужих коштів. З низьким коефіцієнтом підприємство може бути менш залежним від зовнішніх джерел фінансування, що може свідчити

про його стійкість, але в той же час, це може обмежити рівень інвестицій та росту. Обираючи оптимальний рівень коефіцієнта залучених і власних коштів, підприємство зберігає баланс між використанням зовнішніх ресурсів для розширення та мінімізацією фінансового ризику.

Аналізований показник демонструє найбільше значення у 2022 році – 8,27. У 2020 році він був найнижчим. Загалом, тренд цього показника – висхідний. Товариство фінансово стійке і має незалежність від зовнішніх боржників, власного капіталу у нього достатньо (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів товариства «ДАК-ТРАНС» у динаміці

Джерело: розрахунки автора за інформацією товариства «ДАК-ТРАНС» (додатки Б1-Б5)

Політика цін, яка використовується у товаристві «ДАК-ТРАНС», сприяє привабливості та конкурентоспроможності його діяльності на ринку автотранспортних послуг. Існують об'єктивні чинники, що впливають на неможливість нарощування послуг в інших напрямках діяльності. Від початку воєнного стану, спричиненого агресивним вторгненням Російської Федерації на території України, товариство проводило всі необхідні заходи для організації робочих процесів по своїм основним напрямкам діяльності.

Створення ефективної стратегії конкуренції для товариства «ДАК-

ТРАНС» вимагає, безсумнівно, комплексного підходу. Для досягнення конкурентоспроможності підприємство використовує оптимізацію логістики, а саме технології для вдосконалення логістичних процесів, таких як системи GPS, маршрутизація та моніторинг вантажу. Розвиває також ефективні системи складського управління для зменшення часу простою транспортних засобів. Певною мірою на підприємство проводяться технологічні інновації для відстеження стану вантажів та транспортних засобів в реальному часовому виміру. Звісно, диверсифікація та різноспрямованість зусиль з досягнення конкурентних переваг поширює ризик, але вона так само і розводить наслідки цього ризику.

Для оптимізації маршрутів та управління попитом на свої послуги товариство «ДАК-ТРАНС» використовує сучасні аналітичні інструменти, а саме: Route4Me – сервіс для оптимізації маршрутів, який дозволяє планувати ефективніші маршрути, зменшуючи витрати на бензин та дизельне паливо, а також час доставки; Google Maps для створення власних рішень для оптимізації маршрутів. Інструменти штучного інтелекту, зокрема ChatGPT – для створення контенту оголошень та реклами. Google Charts – для створення діаграм, що дозволяють візуалізувати фінансове становище підприємства на основі JavaScript. До речі, це – абсолютно безкоштовний продукт.

Товариство «ДАК-ТРАНС» дбає про використання екологічно чистих технологій для зменшення впливу на навколишнє середовище, а саме здійснює оптимізацію маршрутів для зменшення викидів та покращення ефективності паливозбереження. Товариство у своїй підприємницькій діяльності також постійно удосконалює власні системи контролю якості для моніторингу та поліпшення роботи диспетчерів та водіїв, а також обслуговування автопарку.

Товариство «ДАК-ТРАНС» надає гнучкі тарифи, які можуть задовольнити різні потреби клієнтів. Особливо це практикується із надійними давніми замовниками послуг. Є певні напрацювання з уведення можливості додаткових послуг, таких як страхування вантажу, щоб привертати нових клієнтів. Підприємство стратегічно співпрацює з закладами вищої освіти

Кропивницького для наукових пошуків вирішення проблем в логістичній галузі. Так, товариство виступає базою практики для здобувачі різних освітніх програм ЦНТУ та деяких коледжів міста.

Товариство розвиває досить ефективні маркетингові стратегії для привертання нових клієнтів і загалом, є доволі упізнаваним брендом, який асоціюється з надійністю, швидкістю та ефективністю вантажних перевезень.

Рентабельність діяльності і конкурентні переваги товариства «ДАК-ТРАНС» є взаємопов'язаними концепціями, які впливають на успішність підприємства на ринку. Рентабельність - це показник ефективності бізнесу, який визначає, наскільки прибутковою є діяльність товариства «ДАК-ТРАНС». Конкурентні переваги – це унікальні особливості, які роблять «ДАК-ТРАНС» більш конкурентоспроможним на ринку порівняно з іншими підприємствами (такими, як AutoTransGarant, Cargo Delivery та інші ПП). Доступ до ресурсів (сучасні автомобілі, досвідчений, відповідальний та кваліфікований персонал робочого ядра), інновації, якість послуг і традиції роботи на ринку автоперевезень, репутація, вартість, логістичні переваги – це основні конкурентні переваги товариства «ДАК-ТРАНС».

Рентабельність діяльності і конкурентні переваги взаємопов'язані, оскільки конкурентні переваги прямо впливають на рентабельність підприємства і навпаки. Оскільки підприємство має конкурентну перевагу через використання ефективних технологій або логістичних оптимізацій, це позитивно впливає на рентабельність. З іншого боку, достатня рентабельність забезпечує фінансові ресурси для подальших інвестицій у конкурентоспроможність, такі як дослідження та розвиток, підвищення якості обслуговування, модернізація автопарку. Менеджери злагоджено працюють з власниками підприємства щодо ухвалення незапрограмованих менеджмент-рішень для досягнення зисків у конкурентній боротьбі та рентабельності.

Розраховані нами показники рентабельності активів (РА), рентабельності власного капіталу (РВК) та рентабельності основних засобів (РОЗ) товариства «ДАК-ТРАНС» зображені на рис. 2.8. Їх можна

інтерпретувати таким чином: рентабельність власного капіталу помітно покращилася. Рентабельність активів в усі роки є невисокою. Рентабельність основних засобів підприємства є досить значною і суттєво зросла у 2022 році, склавши 60,6% проти 26,5% у попередньому, 2021 році.

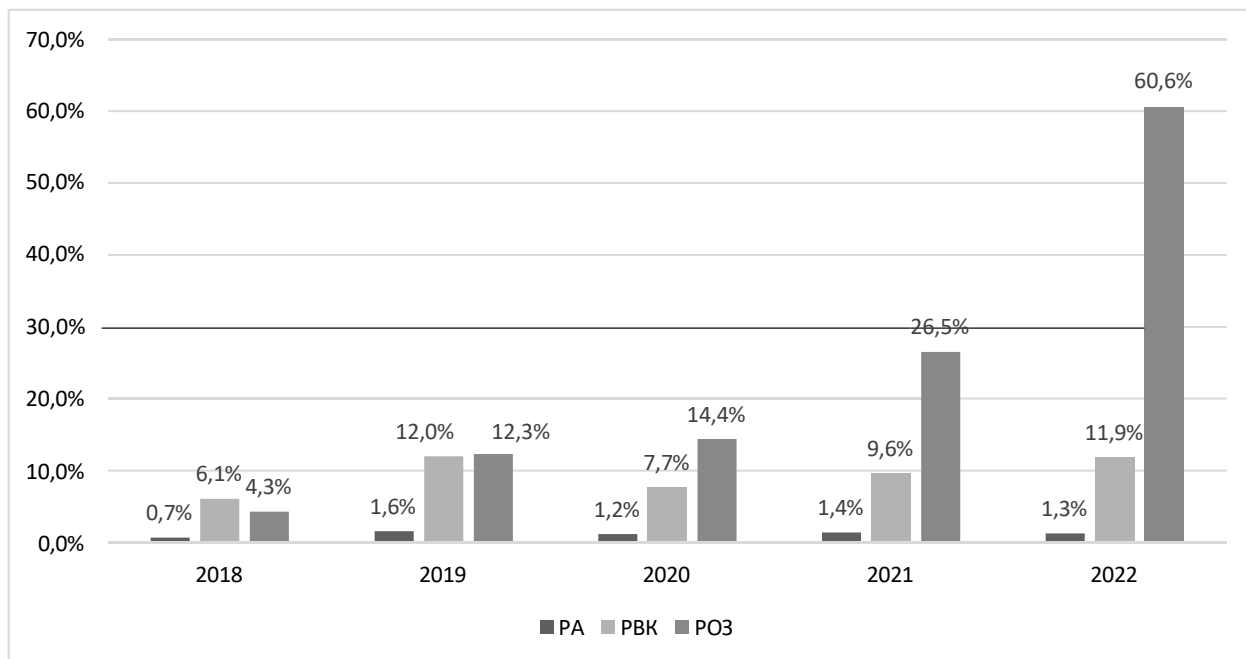


Рис. 2.8. Рентабельність товариства «ДАК-ТРАНС» у динаміці

Джерело: розрахунки автора за інформацією товариства «ДАК-ТРАНС» (додатки Б1-Б5)

Отже, підсумки такі: товариство володіє сучасним та надійним автопарком, це сприяє меншим витратам на обслуговування та ремонт, що поліпшує рентабельність основних засобів. Підприємство використовує ефективні логістичні системи, це дозволяє знизити час і витрати на перевезення, що також позитивно впливає на рентабельність. Отже, можна зробити припущення, що ефективне управління ресурсами та реалізація конкурентних переваг допомагатиме зазначеному автотранспортному підприємству підтримувати та підвищувати рентабельність у далекосяжній перспективі своєї підприємницької діяльності. Є одне застереження: загальний успіх стратегії конкуренції залежить від здатності адаптуватися до змін у галузі та невідкладного впровадження нових технологій та менеджмент-підходів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДАК-ТРАНС»

3.1. Удосконалення системи управління конкурентними перевагами транспортного підприємства

Перетворення, спричинені військовим вторгненням росії в Україні, всплеск масштабної світової інфляції, зростання світових цін, зростання конкурентної боротьби, продовження та поглиблення інтеграційних процесів між країнами, викликають необхідність у формуванні ефективної системи менеджменту конкурентних переваг транспортних підприємств, яка поліпшить їхню діяльність. Конкурентні переваги транспортних підприємств реалізують функцію конкуренції та проявляються за допомогою функціонального менеджменту та певному набору вибраних стратегій. У цьому аспекті необхідно актуалізувати увагу на зміцненні конкурентних переваг, їх підвищенні, диверсифікації, модернізації як цілісної системи та співрозвиток економічного, виробничого, соціального, людського, технологічного аспектів функціонування транспортних підприємств.

Конкурентна перевага це, по-суті, деякий відносний критерій, що характеризує певну позитивну відмінність підприємства, організації, установи у якійсь конкретно визначеній діяльності, її певному аспекті, технології або у господарській діяльності загалом. Він відображає продуктивність використання наявного потенціалу організації та характеризує ступінь його конкурентоспроможності. Система менеджменту процесів утворення та розвитку конкурентних переваг транспортного підприємства зумовлює необхідність маніпулювання ресурсами у різних функціональних аспектах роботи організації: транспортній, виробничій, операційній, складській, страховій, маркетинговій, фінансовій. Іншими словами, система менеджменту конкурентних переваг транспортного підприємства – це якісне управління

результативним існуванням та функціонуванням підприємства.

Усвідомлення, розуміння та прийняття такого стану речей вимагає від власників (акціонерів), керуючих застосовувати елементи системного підходу, як здійснюючи поточне управління підприємством, так і при використанні інструментарію менеджменту для його поліпшення.

Фінансовий, господарський, операційний результат роботи транспортного підприємства прямо й опосередковано відображається на поточному й майбутньому стані його конкурентних переваг і кореспондує з тим, на скільки вміло та своєчасно організація та її менеджмент адаптується до змін, що виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ми пропонуємо для якісного, ефективного управління конкурентними перевагами транспортного підприємства застосовувати різні підходи, залежно від поточної ситуації. Так, ситуаційний підхід передбачає врахування дійсної ситуації в організації, розвиток подій оточуючого середовища. Динамічний підхід робить можливим здійснення адекватної оцінки етапів, процесу та потенціалу різноманітності конкурентних переваг підприємства. Процесний підхід передбачає логіку поетапного управління конкурентними перевагами, від одного етапу до наступного та певну послідовність кроків. Використання процесного підходу здійснюється на стратегічному рівні менеджменту підприємством.

Твердо переконані, що система менеджменту конкурентних переваг транспортного підприємства ТОВ «ДАК-ТРАНС» повинна будуватися на наступних принципах (табл. 3.1).

Досягнення конкурентоздатної роботи транспортного підприємства можна досягти, завдяки існуванню сучасної, модернової системи менеджменту на підприємстві, з однієї сторони, а також наявним гнучким, адаптивним конкурентним перевагам – з іншої. Сьогодення вимагає перетворення системи менеджменту конкурентних переваг транспортних підприємств, як складової частини загального менеджменту підприємства на завдання адаптування суб'єктів підприємницької діяльності до мінливих змін

у конкурентній боротьбі та дотримання їх стабільної роботи.

Таблиця 3.1

**Принципи, на яких має бути побудована система менеджменту
конкурентних переваг ТОВ «ДАК-ТРАНС»**

<i>№ n/n</i>	<i>Принцип</i>	<i>Сутність принципу</i>
1.	Гнучкості	Він дає можливість піднесення системи менеджменту, завдяки акумулюванню, трансформації, оновленню та, власне, використанню накопиченої бази інформації підприємства
2.	Інтеграції	Взаємодія різних сфер діяльності підприємства заради досягнення визначеної мети
3.	Комплексності	Отримання даного принципу відбувається за рахунок системи виконаних заходів стосовно створення та розвитку конкурентних переваг транспортного підприємства
4.	Динамічності	Постійний, повторюваний аналіз управлінських процесів, оскільки переважна більшість із них перебуває у стані перманентних змін
5.	Адаптивності	Необхідність підлаштовуватися під події, які змінюються, приймати адекватні відповідні рішення, робити правильні висновки та здійснювати певний прогноз. Для якісної, повної реалізації принципу адаптивності конче необхідно враховувати потенційні резерви та існуючі можливості, що їх має транспортне підприємство
6.	Інноваційності	Цей принцип визначає пріоритетність розвитку конкурентних переваг транспортного підприємства та спрямованість його розвитку

Джерело: [розроблено автором]

Одним із важливих чинників організації ефективної системи менеджменту конкурентних переваг транспортного підприємства є візія стратегічного бачення розвитку підприємства. Впевнені, що конкурентні переваги підприємства ТОВ «ДАК-ТРАНС» мають виступати у ролі і тактичних й стратегічних цілей, і пріоритетних завдань, і інноваційних

проектів, і мети функціонування підприємства. Саме через призму такого бачення, доцільно дивитися на процес формування та розвитку ключових конкурентних переваг транспортного підприємства. Особливості побудови системи менеджменту на підприємстві є ключовим чинником виникнення та розвитку конкурентних переваг транспортного підприємства, в рамках якої і відбувається їх реалізація.

Система менеджменту конкурентних переваг транспортного підприємства здійснює свій вияв через певні принципи, наявні елементи, процедури прийняття рішень, стосунки в колективі, систему контролю за прийнятими та реалізованими рішеннями. Менеджмент конкурентних переваг ТОВ «ДАК-ТРАНС», доцільно реалізовувати на рівні управління підприємством в цілому, пов'язувати з його операційною діяльністю, досягненням стратегічних та тактичних (оперативних) завдань. Ця система включає певні підсистеми, які відповідають окремим операційним аспектам роботи підприємства, між ним відбувається комунікація, координація, узгодження певних дій, адаптація, визначення пріоритетів на основі інформації, що надходить із зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ми переконані, що поєднання різних підсистем управління конкурентними перевагами транспортного підприємства надасть передумови для створення цілісної інформаційної бази для з'ясування потенційних та розвитку існуючих конкурентних переваг, розробки заходів для їх розквіту, програми конкурентного поведіння підприємства на ринку транспортних послуг. Орієнтовну структуру системи конкурентних переваг транспортного підприємства ТОВ «ДАК-ТРАНС» представлено нами на рисунку 3.1.

Відповідно до структури, яка зображена нами на рисунку 3.1, конкурентні переваги транспортного підприємства діють, залежно від процесів, які відбуваються в операційних відділах, а також згідно функціональних повноважень персоналу.

Грунтуючись на таких позиціях, ми пропонуємо примірний розподіл обов'язків та повноважень на транспортному підприємстві ТОВ «ДАК-

ТРАНС” щодо формування конкурентних переваг (табл. 3.2).



Рис. 3.1. Структура системи конкурентних переваг транспортного підприємства ТОВ “ДАК-ТРАНС”

Джерело: [розроблено автором]

Отже, виходячи з цілей і завдань розвитку, які ставить перед собою транспортне підприємство (поточних, тактичних, оперативних, стратегічних), визначених стратегій розвитку, викликів і загроз зовнішнього середовища, наявного потенціалу розвитку, перспектив формування конкурентних переваг, система їх менеджменту повинна бути зорієнтована на поглиблення інтеграційних процесів операційних систем підприємства та інтеграцію синергетичного ефекту.

Формування конкурентних переваг транспортного підприємства - це процес перманентного поліпшення існуючих та культивування нових можливостей підприємства підтримання наявних та віднайдення нових результативних переваг, які відображають потенційні можливості та відповідають його життєвій стадії на сонові зростання його

конкурентоздатності, зміцнення конкурентної позиції, зростання потенціалу нових клієнтів та нової частки ринку.

Таблиця 3.2

**Розподіл обов’язків та повноважень на транспортному підприємстві
ТОВ “ДАК-ТРАНС” щодо формування конкурентних переваг**

<i>№ п/п</i>	<i>Напрями діяльності</i>	<i>Відповідальний за напрям формування конкурентних переваг</i>
1.	Окреслення місії та стратегічного розвитку підприємства	Топ менеджмент підприємства
2.	Визначення стратегій розвитку підприємства	Топ менеджмент підприємства
3.	Відслідковування та аналіз впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища	Відділ маркетингу та аналізу
4.	Збір даних про конкурентів та потенційних клієнтів, реклама	Відділ маркетингу та аналізу, відділ збуту
5.	Оцінка наявних конкурентних переваг	Операційний відділ
6.	Оцінка успішності наявних конкурентних переваг, аналіз фінансово-економічного стану підприємства	Планово-економічний відділ
7.	Аналіз потенціалу у створенні конкурентних переваг	Операційний відділ
8.	Оцінка показників, які впливають на конкурентні переваги, коригування стратегії розвитку підприємства	Топ менеджмент підприємства, Планово-економічний відділ, Відділ маркетингу та аналізу, відділ збуту
9.	Коригування індикаторів вибору стратегії, коригування операційних систем підприємства	Топ менеджмент підприємства
10.	Забезпечення передумов та створення механізмів формування конкурентних переваг	Топ менеджмент підприємства, Операційний відділ
11.	Контроль за виконанням прийнятих рішень, аналіз їх ефективності	Топ менеджмент підприємства, керівники операційних відділів

Джерело: [розроблено автором]

Схему процесу формування конкурентних переваг підприємства ТОВ

“ДАК-ТРАНС” представлено нами на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Схема процесу формування конкурентних переваг підприємства ТОВ “ДАК-ТРАНС”

Джерело: [розроблено автором]

Процес формування конкурентних переваг транспортного підприємства базується на породжених флуктуаціях, які наявні на підприємстві та зумовлені його основною діяльністю й супутніми послугами. Якісні та кількісні

параметри сукупно дозволяють окреслити контури майбутнього прийнятого та ефективно реалізованого комерційного рішення стосовно пошуку нових конкурентних переваг підприємства.

Ми твердо переконані, що конкурентоспроможність транспортного підприємства, яке провадить свою діяльність у висококонкурентному ринковому середовищі формується, в тому числі, за рахунок гнучкої системи менеджменту конкурентних переваг, окрім того має враховувати системні цінності підприємства, окреслення стратегічних і тактичних векторів розвитку, цільову орієнтацію управління конкурентними перевагами підприємства, завдань, що покладаються на конкретні структурні підрозділи транспортного підприємства, формування дієвих механізмів менеджменту конкурентних переваг, наукового та методичного супроводу процесу формування конкурентних переваг транспортного підприємства. Окрім того, надзвичайно важливим аспектом є врахування економічної ситуації в макросередовищі й на рівні міждержавному, оскільки глобалізаційними процесами не можна нехтувати і вони здійснюють свій вплив (прямо чи опосередковано) на діяльність транспортних компаній на національному рівні.

Вважаємо за необхідне для формування і підтримку на належному рівні конкурентних переваг транспортного підприємства здійснювати якомога повніше використання потенційних можливостей, вивчати загрози, які є у підприємства з боку конкурентів, провадити інвестиції у сильні сторони, створювати необхідний запас міцності та мати певні резерви, використовувати системний підхід та розгляд конкурентних переваг як єдиного цілого.

На нашу думку, управління розвитком та формуванням конкурентних переваг транспортного підприємства має містити ряд етапів та включати наступні кроки: розробку якісних конкурентоздатних альтернативних стратегій формування конкурентних переваг, відповідно до специфіки роботи підприємства; розробку функціональних стратегій; окреслення тактичних кроків щодо реалізації стратегії діяльності підприємства; вироблення чітких та зрозумілих критеріїв оцінки конкурентоспроможності підприємства;

врахування усього спектру чинників впливу на формування конкурентних переваг; окреслення критеріїв оцінювання ефективності комплексу конкурентних переваг; побудову організаційно-економічного механізму формування, підтримки та розвитку конкурентних переваг; врахування специфіки менеджменту на підприємстві; створення дієвої системи інформаційної підтримки, відповідно до сучасних можливостей та вимог часу; об'єднання рішень стратегічного, тактичного й оперативного рівня відносно розвитку конкурентних переваг в єдине ціле; чіткий, справедливий, зрозумілий розподіл обов'язків на підприємстві; проведення моніторингової, прогностичної, аналітичної, оцінної, облікової, контрольної роботи по формуванню конкурентних переваг; передбачення можливості ужиття коригувальних дій відносно стратегії; оцінка дієвості менеджменту формування конкурентних переваг в цілому по підприємству.

Бажано, щоб на підприємстві була сформульована місія діяльності. Далі, маючи її, доцільно розробити певні орієнтири, напрями роботи, способи завоювання та утримання клієнтів, окреслити, як буде здійснюватися мотивація та стимулювання співробітників, визначити потенціал розвитку конкурентних переваг.

3.2. Інноваційні рішення для забезпечення конкурентних переваг транспортного підприємства ТОВ “ДАК-ТРАНС”

На сьогоднішній день, вирішення питання продуктивної роботи вітчизняної транспортної інфраструктури в нинішніх складних, нестабільних умовах, відбудова знищених та пошкоджених росією внаслідок військової агресії доріг та автомагістралей є одними з пріоритетних завдань держави. І на цьому шляху без імплементації інновацій у транспортну галузь України ніяк не обійтися. Оскільки лише завдяки широкому впровадженню наукових досягнень в транспортному комплексі України реально вийти на стійкий розвиток економіки України, здійснити приріст обороноздатності, поліпшити

логістичну інфраструктуру держави.

Беззаперечним є твердження, що в усі роки незалежності України, транспортна інфраструктура не отримувала належної уваги, “відчувала” критичне недофінансування, це в свою чергу негативно відображалось на якості доріг, дорожнього покриття, на міжнародному іміджі України, знижувало транзитний потенціал держави. Отже, доконаним є факт, транспортна галузь України потребує широкого залучення інвестицій, втілення потужних інновацій для своєї модернізації. Варто віднайти комплекс інструментів якнайширшого впровадження інноваційних рішень на вітчизняних транспортних підприємствах з метою поліпшення їх конкурентних переваг зокрема, а також зростання інтегрального показника конкурентоспроможності загалом.

Стрімкий, бурхливий розвиток усіх сфер і галузей економіки, значні відкриття в технічних науках змусили інакше поглянути на інформацію, як один з ключових факторів виробництва. На макроекономічному рівні інформація відіграє роль ключового чинника конкурентоспроможності держави, оскільки володіти сучасними інформаційними технологіями робить можливим ефективно управління інформацією. Ті країни, які інвестують у розвиток новітніх інформаційних технологій - нині в числі лідерів. Переконані, що надалі таке лідерство і домінування за ними лише зміцніє та поглибиться.

Одним із ключових факторів ефективної діяльності транспортного підприємства є віднайдення нових способів, поліпшення чинних матеріалів, продукції, методів надання послуг для клієнтів (потенційних), стимулювання більших продажів, мотивація продуктивнішої діяльності для зростання прибутку підприємства.

Нові технологічні рішення, нові матеріали, нові властивості матеріалів, нові відкриття є можливими лише завдяки широкому провадженню інноваційної діяльності на всіх рівнях (державна, галузь, регіон, підприємство), створенню бізнес-інкубаторів, залучення та створення більш якісних,

комфортних умов життя для науковців - носіїв перспективних інноваційних ідей з інших країн.

Новітні технології, матеріали і продукти формуються за умов динамічності й стратегічної направленості інноваційних процесів, що передують розвитку як економічної та управлінської, так і виробничо-господарської діяльності транспортних підприємств [35].

Запроваджені на підприємствах інноваційні процеси покращують енергоефективність та ресурсозбереження, забезпечують автоматизацію та цифровізацію роботи транспортних підприємств, впливають на конкурентоздатність та загалом впливають на економічне зростання [6].

Варто зазначити, що на будь-якому рівні економічного функціонування підприємств, найважливішими елементами роботи є множина деяких напрямків, способів та інструментів розвитку. Ми переконані, що ключовими принципами діяльності транспортного підприємства ТОВ “ДАК-ТРАНС” мають бути наступні: функціонування у єдиному правовому полі, постійності, мобільність, взаємопогодженість, найвища якість послуги, швидкість, ергономічність, зручність, існування широких (альтернативних) можливостей отримання послуги, екологічність, науковий підхід до роботи і розвитку, координація, наявність резервів потужності, логістичність. Використання на практиці даних принципів зробить транспортному підприємству продуктивно вирішити питання різних аспектів його розвитку (економічного, соціального, технологічного, виробничого) і в кінцевому підсумку стане передумовою зростання його конкурентоспроможності за рахунок його ключових конкурентних переваг.

На нашу думку, до головних принципів розвитку транспортних підприємств варто зарахувати такі: принцип продуктивності, адаптивності, поступального розвитку, гнучкості, діяльності в межах законодавчого поля, самовдосконалення, технологічності. Комплексне використання й застосування на практиці цих принципів задля розвитку конкурентних переваг створить підстави для підвищення конкурентоздатності та створить нові

перспективи для інноваційного піднесення. Таким чином, це повинно сприяти ліпшому задоволенню різноманітних запитів і побажань від споживачів, зростанню рівня фінансової та кредитної спроможності транспортного підприємства, залученню потенційних потужних інвестиційних ресурсів, створенню додаткового фінансового ресурсу, який можна спрямувати на інноваційні дослідження. Зрозуміло, що усі складники процесу формування та розвитку конкурентних переваг взаємопов'язані та здійснюють спільний вплив.

Для того, щоб транспортне підприємство мало відкриті перспективи свого розвитку, необхідно розробити коротко-, середньо- та довгострокову максістратегію його функціонування. До сучасних інструментів такого планування, на наш погляд, доцільно віднести ті, які можуть вдало поєднуватися із потенційним інноваційним розвитком підприємства: системний, нормативний, комплексний, логічний, логістичний, ситуаційний, інтеграційний, структурний, функціональний, нормативний, інноваційний, оптимізаційний, координаційний.

До методів розвитку конкурентних переваг транспортних підприємств, які забезпечать його інноваційне піднесення, на нашу думку, варто включити методи, які перебувають в кореляційних стосунках та від яких більшою мірою залежить економічний та соціальний прогрес транспортного підприємства.

Економічні методи націлені на виникнення передумов для продуктивної роботи транспортного підприємства. Економічні методи містять сукупність заходів, кроків та діяльності для досягнення бажаних (запланованих) результатів. Використання економічних методів передбачає адміністративні заходи впливу, впливає із цілей, цінностей, ціннісних орієнтацій працівників транспортного підприємства та його структурних підрозділів та створює базис економічних відносин на підприємстві. До економічних факторів розвитку конкурентних переваг транспортного підприємства відносять: планування, залучення кредитних ресурсів, інноваційну діяльність, фінансову діяльність, облікову роботу, аудит (внутрішній та державний).

Адміністративні методи передбачають стосунки та взаємини по вертикалі “керіник-підлеглий”, а також “держава-підприємство”. Прояв адміністративних методів відбувається у вигляді регламентів, інструкцій, норм, Законів України, постанов Кабінету Міністрів України у галузі транспорту, внутрішнього документообігу. Транспортне підприємство не може обійтися у своїй діяльності без використання адміністративних методів та важелів, оскільки всі без виключення підприємства зобов’язані провадити свою діяльність у законному законодавчому полі.

Соціальні методи стимулюють зростання продуктивності роботи співробітників, завдяки вищому рівню задоволення соціальних потреб працівників, більшій задоволеності від роботи, потепління емоційного стану в колективі, покращення рівня стосунків, зростання рівня заробітної плати, виплат соціальних інших гарантій, духовних запитів співробітників. На наше глибоке переконання, саме в стимулюванні та культивуванні соціальних методів лежить ключ до успіху в зростанні рівня мотивованості співробітників до більш ефективної та продуктивної діяльності на транспортних підприємствах.

Технологічні методи містять сукупність дій, спрямованих на зростання soft skills та hard skills співробітників структурних підрозділів транспортного підприємства, поліпшення якості наданих послуг та зростання технологічного оснащення підприємства. Сукупність інструментарію технологічних методів орієнтована на залучення у господарську діяльність нових транспортних засобів, модернізацію існуючих, зростання технологічної складової наданих послуг, можливостей моніторингу в реальному часі стану замовленої послуги. Ключова роль у реалізації стратегії “технологічного прориву”, на нашу думку, має належати інноваціям та широкій імплементації інноваційних рішень та ідей.

Варто зазначити, що на поліпшення показників роботи транспортних підприємств, зростання ключових індикаторів діяльності, стану інноваційних досліджень та їх результатів, які відображають його ефективність в сучасному

глобалізованому світі, що характеризується гостротою конкурентної боротьби, вагомий вплив мають фактори макроекономічного середовища.

Виходячи зі специфіки діяльності транспортних підприємств України, притаманних їм спільних умов та особливостей функціонування, пропонуємо виокремити 5 головних складників системи інноваційного макроекономічного середовища транспортних підприємств, які впливають на його конкурентні переваги (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Складники системи інноваційного макроекономічного середовища, що впливають на конкурентні переваги транспортного підприємства

Джерело: [удосконалено на основі 38].

Виходячи із нашого бачення складників системи інноваційного макроекономічного середовища, які впливають на конкурентні переваги транспортного підприємства, змушені констатувати, що по жодному зі складників, поки що, не склалися ідеальні умови для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Для поліпшення цієї ситуації хочемо запропонувати наступне: напрацювати законодавчі зміни для стабілізації ситуації в державі; необхідно привести технологічне середовище у відповідність сучасному рівню інноваційних перетворень; запланувати системні зміни економічного середовища, розробити стратегію післявоєнного відновлення України; продовжити імплементацію міжнародних норм екологічного законодавства та посилити контроль за його виконанням; соціальне макроекономічне середовище, як одне з ключових, вимагає посиленої ролі держави, тому що цей складник є найбільш чутливим безпосередньо людьми, працівниками транспортного підприємства, зміни, що відбуваються в соціальному середовищі відчуються українцями найшвидше.

Внутрішнє середовище та зовнішнє середовище транспортних підприємств забезпечить міцний взаємозв'язок, буде продукувати продуктивну, стабільну їх роботу, матиме значний соціальний та економічний ефект, якщо спиратиметься на якісні науково обґрунтовані інноваційні рішення.

Інноваційна діяльність транспортного підприємства ТОВ “ДАК-ТРАНС” є надзвичайно важливою з точки зору формування та удосконалення конкурентних переваг. Робота підприємства по впровадженню інновацій у свою діяльність є потужним джерелом розвитку транспортної галузі України та усієї економіки країни загалом та сприяє поліпшенню інвестиційного клімату. Процес технологічних інновацій на транспортному підприємстві буде сталим, якщо суб'єкт підприємницької діяльності має намір зайняти та утримати конкурентну позицію за рахунок наявних (у перспективі й потенційних) конкурентних переваг.

Ціль інноваційного розвитку формується в унікальних умовах, яких функціонує транспортне підприємство: становище ринку, фінансовий стан основних споживачів, перспективи виходу на нові ринки, стан науково-технічного прогресу, мінливість попиту на послуги підприємства.

Глибоко переконані, що головною метою розробки інноваційної програми транспортного підприємства ТОВ «ДАК-ТРАНС» повинна бути розбудова сучасного інноваційно орієнтованого підприємства, яке здатне задовольняти населення транспортними послугами високої якості, підвищує рівень своєї конкурентоспроможності та провадить прибуткову діяльність.

Запропонована нами інноваційна програма для транспортного підприємства сконцентрована на підвищення рівня безпеки транспортних перевезень, зростання конкурентних переваг досліджуваного підприємства, залучення інвестиційних ресурсів. Реалізація запропонованої програми дозволить забезпечити високий рівень надання якісних транспортних послуг, задоволення пред'явленого попиту на послуги підприємства та досягнення довгострокових конкурентних переваг.

3.3. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства ТОВ «ДАК-ТРАНС»

Існування конкурентної переваги у якійсь із галузей, свідчить про те підприємство, скоріше за все, буде успішнішим ніж інші. Саме тому, можна стверджувати, що конкурентна перевага виражається при проведенні порівняння досліджуваного підприємства з конкурентами (мається на увазі, що підприємство працює в середовищі конкурентів).

Важливим і необхідним елементом виникнення та подальшого формування конкурентних переваг є ефективна стратегія (зокрема, конкурентна) підприємства. Розроблення стратегії підприємства є досить складним творчим процесом, що вимагає високої кваліфікації виконавців [16].

Конкуренція є ключовим складником механізму існування ринкової

економіки. Конкуренція окреслює правила поведінки та регулює систему ринкових взаємин. Зростання конкуренції обумовлене існуванням великого числа підприємств, що змагаються між собою за прихильність споживачів, підвищенням ринкових вимог. Це, у свою чергу, спонукає підприємство до постійного розвитку стратегічного потенціалу, пошуку нових можливостей його раціонального використання, удосконалення конкурентних переваг. Конкурентна перевага є складником стратегічного потенціалу підприємства та базою стійкої конкурентної позиції підприємства та виражається в її стратегії.

Формування конкурентних переваг є ключовим елементом у досягнення підприємством стійкої конкурентної позиції. Окреслення своєї конкурентної позиції є стартом для аналізу стану конкуренції і окреслення стратегії розвитку підприємства.

Згідно із дослідженнями американського маркетолога А.Літтла, виділяють кілька видів конкурентної позиції підприємства: домінуюча, сильна, сприятлива, надійна, слабка, нежиттєздатна [39, с. 184]. Такий поділ є доволі умовним, хоча є деякі спільні характерні риси, притаманні кожній з позицій. Домінуючою є конкурентна позиція, яка дає можливість здійснювати вплив на ринок, де підприємство володіє більшою частиною ринку. Сутність сильної позиції відображає можливість нав'язувати свої умови та здійснювати вплив на дії конкурентів. Сприятлива конкурентна позиція дозволяє отримати вигідні умови продажу свого продукту та містить потенційні можливості для збільшення ринку. Надійною вважається позиція, у якої є достатньо ресурсів. Слабка позиція характеризується незначною часткою ринку, відсутністю конкурентоздатної послуги (товару), відсутністю якісної логістики. Нежиттєздатна позиція характерна для підприємства, яке не забезпечене ресурсами та не має змоги збільшувати свою торговельну діяльність.

Виділяють наступні види конкурентних стратегій: стратегія, диференціації, мінімізації витрат, стратегія досліджень, адаптивна стратегія, стратегія щоденних витрат, стратегія, орієнтована на клієнта.

Стратегія диференціації - це стратегія, за якої зберігається високий

рівень конкурентоздатності або відбувається зниження ціни продукції, або зменшується ризик, залежно від напрямків, які обирає підприємство та цілей, яких прагне досягти. Стратегія диверсифікації проявляє свій вияв у двох формах: у вигляді широкої диверсифікації та стратегії цілеспрямованої диверсифікації.

Ми пропонуємо застосовувати стратегію диференціації в товаристві з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” для зростання конкурентних переваг, яка дозволить: знизити рівень конкуренції в частині цін; забезпечити ліпшу норму прибутку; вищу лояльність.

Стратегія досліджень - це певний орієнтовний план дій, які менеджмент підприємства хоче проводити для отримання поставлених цілей. Таку стратегію доцільно впроваджувати на ТОВ “ДАК-ТРАНС”, на етапі здійснення інноваційних перетворень на підприємстві.

Стратегія, яка орієнтована на клієнта - це стратегія, яка, на наше глибоке переконання, має бути пріоритетною на ТОВ “ДАК-ТРАНС”. Оскільки досліджуване підприємство працює у сфері послуг, то рівень взаємин з клієнтами є для нього принципово важливим. ТОВ “ДАК-ТРАНС” має забезпечити лояльність споживачів, створити високу споживчу цінність послуги, надати послугу в такий спосіб, аби клієнт був задоволений і заходів звернутися за послугою в компанію знову.

Стратегія мінімізації витрат - передбачає зменшення витрат у процесі здійснення господарської діяльності на підприємстві. Часто основною метою стратегії мінімізації витрат є зростання рівня прибутковості та загальної ефективності операційної діяльності на підприємстві.

Адаптивна стратегія є найбільш гнучкою. В її основі закладені можливості більш м'яко, динамічно, заздалегідь продумано пристосовуватися до змін.

Дуже часто конкурентні переваги виникають внаслідок змін в оточувальному середовищі (внутрішньому та зовнішньому). І тут, для ТОВ “ДАК-ТРАНС” принципово важливо швидко реагувати на такі зміни, що

приховують у собі нові можливості та скористатися ними, а також відчуті потенціал, який виникає внаслідок змін.

Ми пропонуємо для того, щоб ТОВ “ДАК-ТРАНС” змогло вийти на міцні конкурентні позиції, на ньому мають відбутися наступні перетворення: підприємству конче необхідно мати свої унікальні конкурентні переваги, відсутні у конкурентів; створювати більш лояльні пропозиції; намагатися втримати ціну нижчу, ніж у конкурентів; прагнути забезпечити вищий рівень рентабельності; мінімізувати собівартість наданої послуги; оновлювати автомобільний парк на підприємстві, інвестуючи в екологічніший, надійніший, більш безвідмовний, потужніший; відслідковувати поведінку споживачів, створювати можливості для зворотного зв’язку; на постійні основі здійснювати навчання, перенавчання, сертифікацію, підвищення кваліфікації водіїв, працівників сервісних служб та ремонтного підрозділу, допоміжного персоналу.

Основним підґрунтям формування конкурентних переваг є ефективна робота підприємства. Тому пропонуємо ТОВ “ДАК-ТРАНС” ключову увагу зосередити на операційній діяльності, забезпечити її ефективність. Це має стосуватися усіх потенційних можливостей, які дозволяють підприємству ефективніше використовувати власні ресурси, втілювати інвестиційні проекти, здійснювати широке впровадження інноваційних заходів, імплементувати досягнення в галузі штучного інтелекту, інформаційних технологій; трансформувати ведення бізнесу, відповідно до постійних викликів та можливостей глобальної інформаційної трансформації. Сьогодні управління комерційної діяльністю зокрема, та загальний менеджмент підприємства повинен бути гнучким, дієвим, оперативним, сучасним, інформаційно насиченим. Власне таким ми його бачимо у перспективі на ТОВ “ДАК-ТРАНС”.

Для зростання операційної ефективності та зростання конкурентних переваг, ми пропонуємо втілити на ТОВ “ДАК-ТРАНС” наступні заходи: ліквідація зайвих витрат; повсюдне широке впровадження сучасних

інформаційних та виробничих технологій; зростання продуктивності праці персоналу на основі більш ефективної системи мотивування та стимулювання персоналу підприємства; поліпшення загальної системи менеджменту організації. Ми глибоко переконані, що ТОВ “ДАК-ТРАНС” повинно більше приділяти увагу ефективнішому використанню ресурсів, палива, вчасно проводити ремонтні роботи, прагнути зменшувати час на надання власних послуг, мати власну цілісну систему відстеження, збереження та аналізу інформації про операційну діяльність на підприємстві, залучати новий автомобільний транспорт.

Формування та втілення дієвої стратегії формування конкурентних переваг у товаристві з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” має передбачати реалізацію наступних кроків (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Стратегія формування конкурентних переваг у ТОВ “ДАК-ТРАНС”

<i>№ n/n</i>	<i>Елемент стратегії</i>
1.	✓ окреслення пріоритетних напрямків розвитку та шляхів їхньої реалізації
2.	✓ здійснення моніторингу на постійній основі існуючих конкурентних переваг
3.	✓ проведення компаративного аналізу конкурентних переваг підприємства із конкурентними перевагами конкурентів
4.	✓ максимізація задоволення існуючих потреб споживачів
5.	✓ зростання дієвості використання існуючих ресурсів підприємства
6.	✓ дотримання параметрів стабільності та актуальності постачання потрібних якісних ресурсів
7.	✓ розробка та втілення дієвої програми формування конкурентних переваг підприємства, врахувавши запити споживачів.

Джерело: [розроблено автором].

Ефект від дії тієї чи іншої конкурентної переваги знаходить свій вияв в певних результатах. Ефект від втілення конкурентних переваг значною мірою кореспондує з тією конкурентною стратегією, яку обирає організація. Переконані, що конкурентна стратегія повинна ґрунтуватися на наступних умовах: визначення стратегічних цілей підприємства, враховуючи рівень конкуренції та обраний вид конкурентної переваги.

Ефективна реалізація стратегії дозволить забезпечити гідний конкурентний статус.

Ми пропонуємо для зростання конкурентного статусу підприємства здійснити наступні кроки:

- забезпечувати якісний фідбек від споживачів послуг та удосконалювати канали комунікації;
- оцінювати стан лояльності та задоволеності клієнтів;
- створити дієву систему матеріального та морального стимулювання співробітників як основи зростання продуктивності праці та якості наданих послуг;
- розробити гнучку програму залучення нових клієнтів;
- проводити інформаційні кампанії, брати участь у різних майданчиках, де є можливість представити досягнення підприємства;
- підтримувати позитивну ділову репутацію підприємства, обов'язково виконувати взяті на себе договірні зобов'язання;
- повідомляти співробітників про майбутні плани топ менеджменту підприємства по різних напрямкам діяльності;
- інвестувати у розвиток інфраструктури підприємства.

Для того, щоб означені вище кроки були максимально результативними потрібно: забезпечити функціонування підприємства як єдиного цілого; систему стимулювання та мотивування зробити всеохопною, щоб вона зачіпала інтереси всіх без винятку співробітників; використовувати найсучасніші цифрові інструменти управління.

ВИСНОВКИ

У межах кваліфікаційної роботи нами були отримані наступні висновки.

Сучасний стан функціонування транспортної галузі України вимагає від усіх його учасників зростання зусиль задля підвищення конкурентних переваг кожного учасника окремо, так і усієї галузі разом.

Виконавши ґрунтовний теоретичний аналіз, ми з'ясували надзвичайну актуальність питання формування конкурентних переваг транспортних підприємств в умовах кризи, оскільки підґрунтям високого рівня конкурентоспроможності підприємств є стійкий розвиток їх конкурентних переваг. Разом із тим, надзвичайно важливо не лише володіти якісними конкурентними перевагами, але і вміти та знати як їх використовувати. Це вимагає вивчення ґрунтовних теоретичних підходів до управління формуванням конкурентних переваг транспортних підприємств.

Здійснивши наше дослідження, ми з'ясували, що сутність конкурентних переваг виражається в основному через: наявні ресурси на підприємстві; здатність підприємства раціонально розпоряджатися своїми ресурсами; здатність проводити інноваційну діяльність на підприємстві, яка призводить до зростання конкурентних переваг і збільшує попит на продукцію підприємства.

Виконане дослідження доводить, усі конкурентні переваги варто розглядати, як переваги високого й низького рангу. До конкурентних переваг низького рангу зараховують дешеву робочу силу або ж сировину для виробництва продукції. Конкурентними перевагами низького рівня можна доволі легко скористатись, зробивши симетричні дії конкурента. До конкурентних переваг високого рангу відносять чисту ділову репутацію, власну технологія виробництва (надання послуг), захищену патентом, надання диверсифікованих послуг різним споживачам (залежно від смакових уподобань, рівня фінансової спроможності, вікових характеристик тощо). Конкурентні переваги високого рівня створюються, як правило, протягом

більшого періоду часу, вони більш трудомісткі, разом із тим, вони створюють більш надійні та тривалі конкурентні переваги над конкурентами. Конкурентні переваги високого рівня створюються за рахунок залучення більш кваліфікованого персоналу, який може генерувати інновації, інші поліпшення; дієвої та влучної маркетингової й рекламної діяльності; широкому інвестуванню в людський капітал.

Кваліфікаційна робота виконана за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”.

Товариство є самостійним статутним суб’єктом (основний документ, що регулює діяльність ТОВ – статут), воно наділене правами юридичної особи, має самостійний баланс, веде бухгалтерський облік, має розрахунковий рахунок та ще додаткові рахунки в банках, має кутовий штамп, а також печатку зі своїм найменуванням. Підприємство для досягнення встановлених цілей своєї діяльності має право від свого імені вчиняти правочини, набувати майнові й особисті немайнові права, виконувати обов’язки, бути позивачем і відповідачем у суді, господарському і третейському суді.

Аналіз економічної діяльності товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС” дає можливість говорити про наступне. Статутний капітал товариства протягом 2018-2022 років не змінився, власники його не збільшували. Власний капітал загалом показав приріст за рахунок нерозподіленого прибутку. Чистий прибуток має найвищу точку свого значення у 2022 році – 138 000 грн. Загалом, товариство весь період наших спостережень є прибутковим, успішним та конкурентоспроможним.

Показники ліквідності, стійкості у фінансовому плані, ділової активності та рентабельності підприємства є задовільними. На зростання собівартості послуг, на жаль, природно вплинули чинники, зумовлені воєнним станом української держави та економіки: дефіцит пального на паливному ринку та зростання цін. У 2022 році показник оборотності активів підприємства має найменше значення – 1,67, при цьому вартість оборотних активів становила 10 488 000 грн.

Проведене дослідження дозволило сформулювати наступні висновки. Одним із важливих чинників організації ефективної системи менеджменту конкурентних переваг транспортного підприємства є візія стратегічного бачення розвитку підприємства. Впевнені, що конкурентні переваги підприємства ТОВ «ДАК-ТРАНС» мають виступати у ролі і тактичних й стратегічних цілей, і пріоритетних завдань, і інноваційних проєктів, і мети функціонування підприємства. Саме через призму такого бачення, доцільно дивитися на процес формування та розвитку ключових конкурентних переваг транспортного підприємства. Особливості побудови системи менеджменту на підприємстві є ключовим чинником виникнення та розвитку конкурентних переваг транспортного підприємства, в рамках якої і відбувається їх реалізація.

Система менеджменту конкурентних переваг транспортного підприємства здійснює свій вияв через певні принципи, наявні елементи, процедури прийняття рішень, стосунки в колективі, систему контролю за прийнятими та реалізованими рішеннями. Менеджмент конкурентних переваг у ТОВ «ДАК-ТРАНС», доцільно реалізовувати на рівні управління підприємством в цілому, пов'язувати з його операційною діяльністю, досягненням стратегічних та тактичних (оперативних) завдань. Ця система включає певні підсистеми, які відповідають окремим операційним аспектам роботи підприємства, між ним відбувається комунікація, координація, узгодження певних дій, адаптація, визначення пріоритетів на основі інформації, що надходить із зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ми переконані, що поєднання різних підсистем управління конкурентними перевагами ТОВ «ДАК-ТРАНС» надасть передумови для створення цілісної інформаційної бази для з'ясування потенційних та розвитку існуючих конкурентних переваг, розробки заходів для їх розвитку, програми конкурентної поведінки транспортного підприємства на ринку транспортних послуг.

Пропонуємо здійснювати досягнення конкурентоздатного рівня транспортного підприємства ТОВ «ДАК-ТРАНС», завдяки існуванню

сучасної, модернової системи менеджменту на підприємстві, з однієї сторони, а також запровадження гнучких, адаптивних конкурентних переваг – з іншої. Сьогодення вимагає перетворення системи менеджменту конкурентних переваг транспортних підприємств, як складової частини загального менеджменту підприємства на завдання адаптування суб'єктів підприємницької діяльності, які здійснюють свою діяльність в умовах кризи, до мінливих змін у конкурентній боротьбі та дотримання їх стабільної роботи.

Ми переконані, що запропонований удосконалений алгоритм обрання інноваційної програми передбачатиме наступні можливості: побудову сприятливих передумов розвитку транспортного підприємства; втілення передових технологій; зростання обсягів наданих послуг; підвищення рівня якості наданих послуг; поліпшення економічних показників роботи підприємства; зменшення собівартості наданих послуг; прийняття більш обґрунтованих рішень; використання інструментів маркетингу для стимулювання інновацій; більш гнучке реагування за мінливі запити споживачів; зростання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Для вчасного виявлення та здійснення прогнозів щодо тенденцій розвитку подій оточуючого середовища та формування сталої конкурентної позиції ТОВ «ДАК-ТРАНС» доцільно проводити стан конкурентного середовища на постійній основі, напрацьовувати нові та реалізовувати успішні стратегії розвитку, вчасно вживати певних коригуючих дій. Такі кроки потребують проведення моніторингу існуючих конкурентних переваг підприємства, оцінку перспектив їх нарощення й появи нових та закладуть міцний фундамент зростання обґрунтованості обрання певної стратегії розвитку підприємства як сукупності діяльності по формуванню конкурентних переваг підприємства та зміцненню його конкурентоспроможності.

Отже, ми твердо переконані, що викладені в кваліфікаційні роботі пропозиції сприятимуть формуванню конкурентних переваг транспортного підприємства товариство з обмеженою відповідальністю «ДАК-ТРАНС».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н.Е., Бекецький Р.М., Терещенко А.А. Конкурентні переваги підприємств в глобальній економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. №66. С. 60-68.
2. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – Донецьк: Дон ДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. – 294 с.
3. Барась Д.О. Концептуальні основи управління конкурентними перевагами підприємства. URL: <http://www.confcontact.com/2007jule.php> (дата звернення 17.10.2023).
4. Берницька Д. Особливості розвитку конкурентних переваг підприємства за сучасних умов функціонування. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33736/1/%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf> (дата звернення: 15.10.2023).
5. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. №7, С. 41-42.
6. Вовк О.М., Абдулгусейнова А.Р., Дмитрик Х.Ю. Економічна ефективність інноваційних процесів на транспортних підприємствах в умовах інтелектуалізації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. С. 1-6.
7. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. №2. С. 50-53.
8. Вороніна В.Л., Бондаренко Д.В., Завгородній В.Р. Формування конкурентних переваг компанії шляхом розвитку інноваційних можливостей. *Економічний простір*. 2022. №178. С. 31-37.
9. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2001. №4. С. 76-80.

10. Гребешкова О.М., Горбатько А. О. Конкурентна позиція підприємства: ідентифікація за чотирьохпроекційним підходом. Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [редкол.: І. М. Рєпіна (відп. ред.) та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2017. № 39. С. 125–144.
11. Гречан П.Ю. Інноваційна активність підприємств автомобільного транспорту в Україні. *Інтелект XXI*. 2019. № 5. С. 114-117.
12. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
13. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І.З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
14. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / пер.с англ. В.С. Гуля. – К.: Україна, 1994. – 319 с.
15. Євтушенко Н.О., Зазимко А.А. Управління конкурентними перевагами підприємства в кризових умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. №4(38). С. 37-41.
16. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2017. № 6. С. 62–65.
17. Іванов Ю.Б., Іванова О.Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 121-128.
18. Іванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М., Іванова О. Ю., Ревенко О. В., Чечетова-Терашвілі Т.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
19. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: [монографія]. Харків : ІНЖЕК, 2008. 352 с.

20. Ільченко Н.Б., Кулік А.В. Розвиток транспортно-логістичної системи в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 30 (69), № 5, 2019. С. 42-50.
21. Каличева Н.Є. Підходи до управління конкурентними перевагами підприємств залізничного транспорту. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 21. С. 86-91.
22. Каличева Н.Є., Островерх Г.Є., Орехов М.В. Формування конкурентних переваг українських підприємств в умовах економічної кризи спричиненої воєнним часом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. №78-79. С. 77-86.
23. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. №11. С. 65–70.
24. Касич А.О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопільського національного економічного університету. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2016. Том 25. №2, С. 79-85.
25. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 334-344. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf> (дата звернення: 30.11.2023).
26. Козак Л. С., Федорук О. В. Особливості формування ефективної моделі інноваційного розвитку транспортно-дорожнього комплексу України. *Економіка та держава*. № 3, 2020. С. 53-60.
27. Комчатних О.В., Петровська С.І., Редько Н.О. Сучасний стан та перспективи розвитку транспортної інфраструктури в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. Випуск 64, 2021. С. 11-16.
28. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг

- підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 3. С. 115–120.
29. Кошій О. Конкурентні переваги організації як запорука її високої конкурентоспроможності. *Економічний форум*. 2023. №1. С. 71-78.
30. Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка : Економіка*. 2018. №99-100. С. 44-48.
31. Крихтіна Ю. О. Державна політика розвитку транспортної галузі України: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: "Діса плюс", 2022. - 336 с.
32. Кузьменко Е.М. Основні аспекти розвитку транспортного комплексу України за критеріями інтеграції. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. № 1 (74), 2021. С. 52-64.
33. Кузьміна О.М., Бусько А.О. Моделювання стратегій формування конкурентних переваг підприємства. *Молодий вчений*. 2022. №11 (111). С. 85-89.
34. Кузнецова І.О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського національного економічного університету*. 2010. №40, С. 68-71.
35. Кукушка І. Інноваційний розвиток транспортних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1699> (дата звернення 30.11.2023).
36. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 4, Т. 1. С. 51–54.
37. Литвинський Р.В. Формування підприємствами малого і середнього бізнесу конкурентних переваг на основі цифрових інновацій: досвід Німеччини та Фінляндії. URL: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2022.148-162> (дата звернення: 02.11.2023).
38. Лось З.В. Інноваційні рішення для забезпечення конкурентних переваг

транспортних підприємств України в умовах євроінтеграції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №6. С. 24-29.

39. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

40. Майкл Портер. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D0%BB_%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B5%D1%80 (дата звернення: 22.10.2023).

41. Меметов А. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №. 3. С. 138–142.

42. Мандро Н.С., Кудлай В.С. Конкурентні переваги: сутність особливостей використання в управлінні. *Технології та дизайн*. 2012. №4. С. 1-5.

43. Морохова В. О., Бойко О. В., Лорві І. Ф. Маркетингові технології формування конкурентних переваг підприємств. *Економічний форум*. 2021. Т. 1. № 3. С. 87–93.

44. Нестеренко С.С. Методичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності регіону і регіональних конкурентних переваг. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2021. Випуск 41. С. 11-16.

45. Новальська Н.І., Клименко В.В. Інвестиційно-інноваційна діяльність транспортно-логістичних підприємств в умовах сучасного бізнес-середовища. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. *Економіка і управління*. 2021. Т. 32 (71). № 4. С. 64-69.

46. Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами /К. К. Прахалад, Венкат Рамасвами; [пер. с англ. М. Ставицького]. – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2005. – 258 с.

47. Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Напрями формування конкурентних переваг підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації. *Інтелект XXI*. №6. С. 37-41.

48. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 № 430-

- p. URL: <https://zakon.rada.gov.-ua/laws/show/4302018-%D1%80#Text> (дата звернення: 18.11.2023).
49. Рибчук А.В., Пантюк Ю.М., Титар В.В. Транспортний комплекс національної економіки як динамічна система. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №18. С. 48-52.
50. Савіна Н.Б., Криворучко О.П. Розвиток транспортно-логістичної системи України. *Економіка та управління національним господарством*. Випуск 27, 2019. С. 39-46.
51. Славіна Н.А. Удосконалення системи управління конкурентними перевагами підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. №3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.37> (дата звернення: 22.11.2023).
52. Сохань І.В., Поповський В.Г. Формування конкурентних переваг як фундаменту міцної конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. №2. С. 236-241.
53. Статут товариства з обмеженою відповідальністю “ДАК-ТРАНС”.
54. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О.М. Тищенка. – Харків : ВД «ІнЖЕк», 2006. – 384 с.
55. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. *Економіка, фінанси, право*. 2005. № 11. С. 17–20.
56. Транспорт України у 2021. Статистичний збірник. К.: Державна служба статистики України. 2022. 112 с.
57. Трегубов О.С., Солоненко Ю.В., Андронік О.Л. Дослідження європейського досвіду підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі. *Економіка і організація управління*. № 2 (46), 2022. С. 240-249.
58. Україна: транспорт. URL: <https://vue.gov.ua/%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0:%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82> (дата звернення: 25.10.2023).
59. Уткіна Ю.М. Механізм формування конкурентних переваг різних видів

транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. №25. С. 140-143.

60. Фінансова звітність підприємства ТОВ “ДАК-ТРАНС” за 2018-2022 рр.

61. Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10 (2). С. 117-120.

62. Халімон Т.М. Управління конкурентними перевагами підприємства *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : економічні науки*. 2017. Вип. 24. Ч. 1. С. 152–156.

63. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 Економіка. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.

64. Цьвок Д.Р., Яворська Н.П. Формування конкурентних переваг підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 5. С. 141–147. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_61_2017_ukr/22.pdf (дата звернення 20.10.2023).

65. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. №10. С. 427-432.

66. Шевченко Л.С. Готовність до майбутнього як конкурентна перевага компанії. *Економічна теорія та право*. 2022. №3 (50). С. 124-137.

67. Vinichenko I., Kobets E., Tesliuk Yu. Formation of sustainable development of the enterprise. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №21. С. 21-25.

68. Eklund K. Economics for Financial Markets. Butterworth, Heinemann, 2002. 327 p.

69. Hamel G. Competing for the Future / G. Hamel, C. K. Prahalad. - Boston: Harvard Business School Press, 1994. – 327 p.

70. Porter M. From Competitive Advantage to Corporate Strategy, HBR, May – June, 1987.

71. Porter, M. How competitive forces shape strategy. Harvard business Review,

March/April 1979.

72. Porter, M. *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.

73. Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. (2006) «Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 78–92.

74. Teece D. *Dynamic Capabilities and Strategic Management* / D. Teece, G. Pisano, A. Shuen. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. № 7. P. 509–533.

75. youcontrol.com.ua ULR/https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34362201/ (дата звернення: 02.11.2023)