

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ»**

(за матеріалами ТОВ «СІДРЕЙЛ», м. Київ)

Студентки 2 курсу 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент організацій»

Жилки Вікторії
Павлівни

Науковий керівник:
кандидат технічних наук,
доцент

Безус Алла
Миколаївна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

РЕФЕРАТ

ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ»**

(за матеріалами ТОВ «СІДРЕЙЛ», м. Київ)

Студентки 2 курсу 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент організацій»

Жилки Вікторії
Павлівни

Науковий керівник:
кандидат технічних наук,
доцент

Безус Алла
Миколаївна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2018

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему: «Формування конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота виконана на 47 сторінках, в т.ч. містить таблиць 10, рисунків 9, додатків 5, список використаних джерел нараховує 52 джерела (в т.ч. Інтернет-ресурси).

Робота виконана за матеріалами ТОВ «СІДРЕЙЛ» (м. Київ).

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні засади формування конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності.

Метою дослідження є вивчення теоретичних та методологічних засад формування конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності та розробка рекомендацій щодо їх впровадження.

Відповідно до встановленої мети, в процесі розробки даного наукового дослідження, виконано наступні завдання:

- розглянуто методологічні підходи до процесу формування конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності;
- досліджено структуру та спеціалізацію підприємства;
- проаналізовано конкурентне середовище ринку, на якому діє підприємство;
- розроблено профіль діяльності підприємства;
- визначено сильні та слабкі сторін компанії за допомогою SWOT-аналізу;
- досліджено основні конкурентні переваги підприємства;
- оцінено ефективність процесу управління формуванням конкурентних переваг на підприємстві;
- досліджено фактори, які можуть слугувати джерелами конкурентних переваг;
- визначено напрями нарощування конкурентних переваг;
- розроблено систему формування та реалізації конкурентних переваг.

Одержані результати та запропоновані шляхи підвищення конкурентних переваг можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «СІДРЕЙЛ».

Рік виконання роботи 2017 – 2018 рр.

Рік захисту роботи – 2018 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Формування конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності»
(за матеріалами ТОВ «СІДРЕЙЛ», м.Київ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячено дослідженню процесу формування конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу формування конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2015 – 2017 років з метою оцінки конкурентних переваг підприємства та запропоновано шляхи формування конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності.

Ключові слова: конкурентні переваги, умови невизначеності, процес формування конкурентних переваг, удосконалення формування конкурентних переваг.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:
« Formation of competitive advantages of the enterprise in conditions of uncertainty »
(based on materials LLC «SEEDRAIL», Kyiv)

Final qualifying paper deals with the research of the process of formation of competitive advantages of the enterprise in conditions of uncertainty. The paper decided to important scientific and practical tasks for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations to improve the process of formation of competitive advantages of the enterprise in conditions of uncertainty.

The dynamics of the main indicators of the company for 2015 – 2017 years in order to assess the competitive advantages of the enterprise and the ways of forming competitive advantages of the enterprise in conditions of uncertainty are offered.

Keywords: competitive advantages, conditions of uncertainty, the process of formation of competitive advantages, improvement of the formation of competitive advantages

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	6
1.1.Поняття, сутність та етапи процесу формування конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності.....	6
1.2. Методичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «СІДРЕЙЛ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	18
2.1. Аналіз процесу формування конкурентних переваг підприємства.....	18
2.2.Ефективність управління конкурентними перевагами підприємства.....	24
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «СІДРЕЙЛ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах глобалізації будь-яке підприємство повинно якнайкраще використовувати свій потенціал для підвищення конкурентних переваг. Адже з розвитком міжнародних економічних відносин організаціям все важче утримувати свою позицію на ринку та боротися з головними конкурентами. Боротьба за лідерство та конкуренція спонукають підприємства до пошуку нових джерел, способів формування та утримання конкурентних переваг в довгостроковому періоді. Актуальність обраної теми полягає в пошуку факторів підвищення конкурентних переваг, за допомогою яких підприємства можуть досягти успіху та позиціонувати себе як лідера на ринку. Щорічне зростання кількості підприємств у сфері послуг вимагає від керівників приділяти більше уваги формуванню конкурентних переваг та управлінню ними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню формування конкурентних переваг присвячено чимало наукових робіт вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких найбільшого визнання зазнали праці М. Портера, А. Сміта, Ж.-Ж. Ламбена, Р.А. Фатхутдінова, І. В. Шаповалової та інші.

Метою дослідження є вивчення теоретичних та методологічних засад формування конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності та розробка рекомендацій щодо шляхів їх підвищення.

Відповідно до встановленої мети, в процесі розробки даного наукового дослідження, необхідно виконати наступні **завдання**:

- розглянути методологічні підходи до процесу формування конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності;
- дослідити структуру та спеціалізацію підприємства;
- проаналізувати конкурентне середовище ринку, на якому діє підприємство;
- розробити профіль діяльності підприємства;
- визначити сильні та слабкі сторони компанії за допомогою SWOT-аналізу;
- дослідити основні конкурентні переваги підприємства;
- оцінити ефективність формування конкурентних переваг на підприємстві;

- встановити фактори, які можуть слугувати джерелами конкурентних переваг;
- визначити напрями нарощування конкурентних переваг;
- розробити систему формування нових конкурентних переваг.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентних переваг ТОВ «СІДРЕЙЛ» в умовах невизначеності.

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні засади формування конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності.

Для ґрунтового дослідження обраної теми використаємо наступні **методи дослідження**: спостереження, порівняння, аналіз, синтез, узагальнення, економіко-математичні методи та інші.

Інформаційною базою для написання випускної кваліфікаційної роботи обрано праці вітчизняних та зарубіжних вчених, офіційні матеріали Державної служби статистики України, а також фінансова звітність ТОВ «СІДРЕЙЛ» за 2015 - 2017 роки.

Практичне значення отриманих результатів: результати дослідження, отримані в ході виконання роботи, та запропоновані шляхи підвищення рівня конкурентних переваг, можуть бути використані компанією ТОВ «СІДРЕЙЛ» в господарській діяльності.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 47 сторінок, в т.ч. таблиць 10, рисунків 9. Список використаних джерел містить 52 найменування, викладених на 6 сторінках. Робота містить 5 додатків.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті на тему: «Аспекти формування конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності», яка була опублікована в «Збірнику наукових праць студентів. Частина 2» 2018 року (Додаток А).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Поняття, сутність та етапи процесу формування конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності

Складність і невизначеність умов діяльності, вимагає від підприємств пошуку нових методів підвищення конкурентних переваг. Найвне різноманіття підходів до визначення поняття «конкурентні переваги» є підтвердженням того, що досягнення переваг над конкурентами є досить актуальним питанням, яке потребує дослідження.

Для вирішення питань, пов'язаних з формуванням конкурентних переваг організації, розроблено чимало наукових праць закордонних та вітчизняних вчених – М. Портер [28], Дж. Барні [49], Ж.-Ж. Ламбен [18], Б. Вернерфельт [52], К. К. Прахалад [51], Р. А. Фатхутдінов [38], І. В. Шаповалова [46], П. С. Смоленюк [33], А. О. Левицька [19] та інші. Попри те дослідження наукової літератури дає можливість зробити висновок, що існує ряд розбіжностей серед думок та висновків дослідників стосовно поняття, сутності, джерел конкурентних переваг та методів їх досягнення. Більш детальний аналіз наукових праць з питання формування конкурентних переваг наведено в Додатку Б.

Отже, конкурентні переваги – наявні в підприємства сильні сторони, які надають йому перевагу над підприємствами-конкурентами в процесі здійснення господарської діяльності. Сьогодні присутність у підприємства переваг над іншими учасниками ринку дає можливість краще задовольнити реальні потреби споживачів та отримати більше економічної вигоди шляхом ефективного розподілу та управління наявними ресурсами.

Формування конкурентних переваг можна трактувати як процес впровадження певних маркетингових інструментів та процедур, які дають можливість позиціювати підприємство в конкурентному середовищі, та з іншої сторони, це процес адаптації системи управління підприємства до змін

середовища, в якому воно діє, що дозволяє швидко і точно визначати напрями підвищення конкурентоспроможності.

Наявні у підприємства характеристики можна вважати конкурентними перевагами, якщо вони відповідатимуть наступним критеріям: повинні бути вагомими з погляду на умови конкуренції та вимоги ринку; є стійкими навіть попри динамічність ринкового середовища та визнаються складними для відтворення підприємствами-конкурентами; здатні задовольнити потреби споживачів товарів чи послуг [19].

Сучасні теорії конкурентної боротьби дають можливість визначити наступні типи конкурентних переваг: ресурсні, технологічні, інноваційні, глобальні та культурні [4].

Для визначення та розвитку стійких конкурентних переваг підприємству необхідно визначити основні джерела їх формування. В науковій літературі існує декілька підходів до визначення джерел формування конкурентних переваг. Думки вчених стосовно даного питання мають досить широку варіацію, проте Ж.-Ж. Ламбен [18] здійснив чіткий розподіл джерел формування на три групи конкурентних переваг підприємства (рис. 1.1).

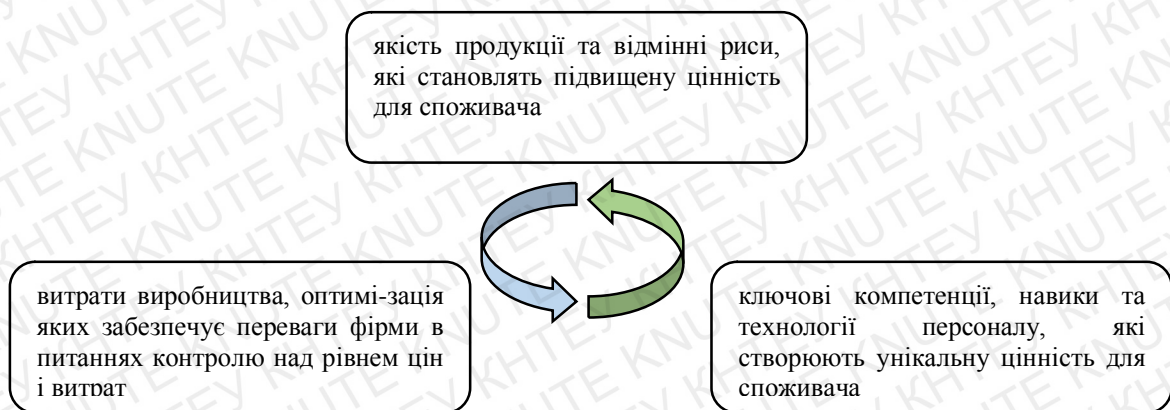


Рис. 1.1. Джерела формування конкурентних переваг підприємства за Ж.-Ж. Ламбеном [32]

В науковій літературі є декілька підходів до визначення джерел формування конкурентних переваг: ринковий, інституційний, ресурсний та інші. Ринкова

концепція причиною успішності підприємства вважає конкуренцію, яка залежить від специфіки галузі, виду і масштабу конкурентної боротьби, а також від поведінки компанії на ринку. За інституційною концепцією джерелами конкурентних переваг підприємства є його інтеграція в бізнес-середовище та систему галузевих й ринкових взаємозв'язків, а також в інформаційне поле. Представники ресурсної концепції джерелом переваг підприємства вбачають виняткове поєднання наявних ресурсів, як матеріальних, так і нематеріальних, а також ефективне управління ними. Головна ідея ресурсної концепції свідчить про те, що конкурентоспроможність компаній забезпечується наявністю унікальних ресурсів та здібностей, які є джерелом економічних вигод, що надають конкурентні переваги підприємствам. Сьогодні визначення ресурсів як джерел конкурентних переваг є досить складним та суперечним питанням, оскільки компанії володіючи однаковими ресурсами, займають різні позиції на ринку. Проте на основі ресурсів можна отримати конкурентні переваги за умови їх унікальності та доцільності використання. Багато вчених приділяли увагу ресурсу як можливій конкурентній перевазі та визначили його основні характеристики (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика ресурсів, які можуть використовуватися як конкурентні переваги [4]

<i>Характеристика ресурсу</i>	<i>Дж. Барні</i>	<i>Р.М. Грант</i>	<i>Д. Дж. Колліз, С.А.Монтгомері</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Рідкісність			
Цінність			
Складність копіювання			
Можливість компанії скористатися ресурсом, отримати прибуток від його використання			
Швидкість знецінення			
Замінність			
Низька мобільність, складність переміщення між компаніями			

Відповідно до характеристик зазначених в табл. 1.1, можна стверджувати, що не будь-який наявний в організації ресурс може являти собою конкуренту

перевагу, тому дуже важливо визначити ключові з них, які буду доцільні та унікальні серед числа інших, наявних на ринку та у підприємств-конкурентів.

Нині найбільш поширеним є розподіл джерел формування конкурентних переваг організацій на внутрішні й зовнішні.

До зовнішніх джерел конкурентних переваг організації можна віднести: умови ринку, на якому діє підприємство; рівень цін на ринку; ставлення споживачів до товарів (послуг) підприємства; державна підтримка малого та середнього бізнесу; правове регулювання господарської діяльності; науковий рівень управління економікою тощо. Зовнішні фактори мають досить важливий вплив на конкурентоспроможність підприємства, але їх вплив майже неможливо контролювати, адже вони існують поза межами контролю компанії та є загальними для всіх, в т.ч. для конкурентів, тому керівники повинні прикладати максимум зусиль для посилення внутрішніх переваг, щоб мінімізувати вплив умов невизначеності зовнішнього середовища на діяльність компанії

У свою чергу, більшого значення набувають внутрішні джерела формування конкурентних переваг, до яких можемо віднести: собівартість виробництва та реалізації товарів; рівень якості продукції; рівень матеріально-технічного забезпечення; кваліфікація персоналу; система управління організацією в цілому тощо. Ефективне управління наведеними ресурсами дає можливість підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом підвищення внутрішніх конкурентних переваг.

На сьогодні існує чимало підходів до класифікації конкурентних переваг:

- залежно від методів отримання конкурентних переваг: переваги, які досягаються безпосередньою роботою (діяльністю) компанії та переваги, які обумовленні середовищем функціонування компанії в цілому;
- залежно від цілей (об'єктів): переваги над конкурентними підприємствами; переваги, що стосуються споживачів;
- залежно від можливості успіху в діяльності: ймовірні та стійкі;
- залежно від тривалості дії: тривалі та тимчасові;

- в залежності від способу та сили впливу на споживачів підприємства: переваги, що визначають цільових споживачів (їх поведінку, вимоги, запити та попит) та переваги, що створюються безпосередньо самими споживачами;
- залежно від джерел виникнення: зовнішні переваги (ефективність взаємодії організації з навколишнім економічним середовищем) та внутрішні переваги (внутрішні аспекти діяльності компанії [36]).

Така різноманітність підходів до класифікації конкурентних переваг свідчить про широке коло факторів, які впливають на формування конкурентних переваг як зовнішніх, так і внутрішніх.

Зовнішніми конкурентними перевагами компанії можна визначити наступні: доступ до факторів та ресурсів виробництва, наявність постійних надійних постачальників; ціноутворення з врахуванням кон'юнктури ринку та соціальних, демографічних, географічних та інших чинників; розвинена мережа комунікацій; створення позитивного іміджу; високий рівень надання послуг; наявність постійних мереж збуту та досконалий маркетинг; висока якість продукції, сучасний дизайн, упакування та естетична досконалість товару.

Внутрішніми конкурентними перевагами підприємств можна визначити географічне розташування; формування ефективної конкурентної стратегії; наявність розвиненої інфраструктури раціональне формування матеріально-технічної бази, зокрема, основних виробничих засобів; використання інноваційних техніки та технологій; високий рівень менеджменту (прийняття раціональних управлінських рішень) та оптимізація його функцій; рівень продуктивності праці; нижча собівартість продукції та оптимізація рівня затрат; високі показники фінансового стану підприємства.

Серед індикаторів конкурентних переваг компанії можна виділити наступні: досить значна частка ринку; велика кількість як цільових, так і потенційних покупців; швидка реакція на зміни ринку; вибір найбільш вдалого положення організації на ринку; диференціація товарів та послуг компанії; концентрація уваги керівників на швидкозростаючих сегментах ринку; досить низькі витрати порівняно з конкурентами; прибутковість підприємства; високий рівень

інноваційних та технологічних переваг у порівнянні з конкурентами; значні переваги шляхом застосування менеджменту та маркетингу і т. д.

З іншої сторони, основними показниками конкурентної слабкості організації визначають: висока витратомісткість; незначна частка ринку; нижчий за середньоринковий рівень доходів; низька якість товарів та послуг; наявність тенденції до зменшення рівня доходів організації; недостатність або відсутність фінансових ресурсів у необхідному обсязі; низька здатність протистояння конкурентам на ринку; зниження репутації компанії; послаблення позицій компанії у перспективних галузях діяльності; недостатність навичок та досвіду в управлінні підприємством; невдале положення підприємства на ринку тощо.

Процес формування конкурентних переваг за різних умов невизначеності підприємства може відрізнятися, але в цілому розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності шляхом формування нових переваг може здійснюватися за наступним алгоритмом (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Етапи розробки конкурентних переваг підприємства
Джерело: розроблено автором

Більш детальне дослідження етапів розробки конкурентних переваг наведено в Додатку В.

Отже, для створення нових або удосконалення наявних конкурентних переваг, керівники, спершу, повинні провести моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства та виявити потенційні переваги. Саме ця інформація дасть можливість оцінити потенціал організації та правильно використати його для підвищення конкурентоспроможності.

Нині, розробка та удосконалення наявних конкурентних переваг повинно здійснюватися з урахуванням вимог ринкової кон'юнктури та умов невизначеності, в яких діють підприємства. Нестабільність умов зовнішнього середовища компанії є звичайним явищем, проте перевищення показниками стійкості та стабільності граничних значень, може трактуватися як ознака кризи та вважатися умов невизначеності.

До початку минулого століття поняття «невизначеність» та «ризик» трактувалися практично як синоніми. Проте на початку ХХ ст. Ф. Найт здійснив розмежування цих двох понять та визначив «невизначеність» як недостатню обізнаність та необхідність діяти, спираючись не на власний розсуд, а на конкретні знання».

Сьогодні існує чимало різних підходів до визначення сутності категорії «невизначеність». Так, вітчизняний вчений Т.М. Литвиненко стверджував, що невизначеність – це характеристика, процес прийняття економічних є недостатньо забезпеченим знаннями стосовно певної проблеми чи ситуації. У свою чергу, А.М. Колосов вважав невизначеність як неточне та неповне уявлення про значення різноманітних параметрів у майбутньому, що спричинене неточністю та недостатністю інформації про умови реалізації рішень [40].

При формуванні конкурентних переваг менеджери повинні враховувати не лише можливості підприємства, а й умови, в яких воно провадить господарську діяльність. Адже сьогодні більшість компанії діють в умовах невизначеності та вони не в змозі в повній мірі оціни ризику, які можуть виникнути в процесі господарювання. Невизначеність можна трактувати як відсутність необхідних

знань та інформації про фактори функціонування системи, в якій діє підприємство.

Наявність умов невизначеності свідчить про відсутність необхідної інформації щодо вирішення наявних проблем в організації. Відповідно до середовища виникнення невизначеність також можна розглядати з двох сторін: внутрішня та зовнішня.

Внутрішня невизначеність виникає всередині підприємства та може бути спричинена наступними обставинами: суб'єктивізм при аналізі інформації; формалістичні обставини; випадковість ситуацій (подій); спонтанний характер природних явищ; складність досліджуваних об'єктів; наявність конфлікту інтересів; відсутність достатньої інформації та інші. До невизначеності, яка викликається факторами зовнішнього середовища можна віднести діяльність контрагентів, ринкову та економічну ситуацію в країні, коливання макроекономічних показників, недосконалість законодавства та інше.

Для врахування невизначеності при прийнятті рішень та при веденні господарської діяльності в цілому, потрібно, перш за все, визначити основні причини виникнення умов невизначеності (рис. 1.3).

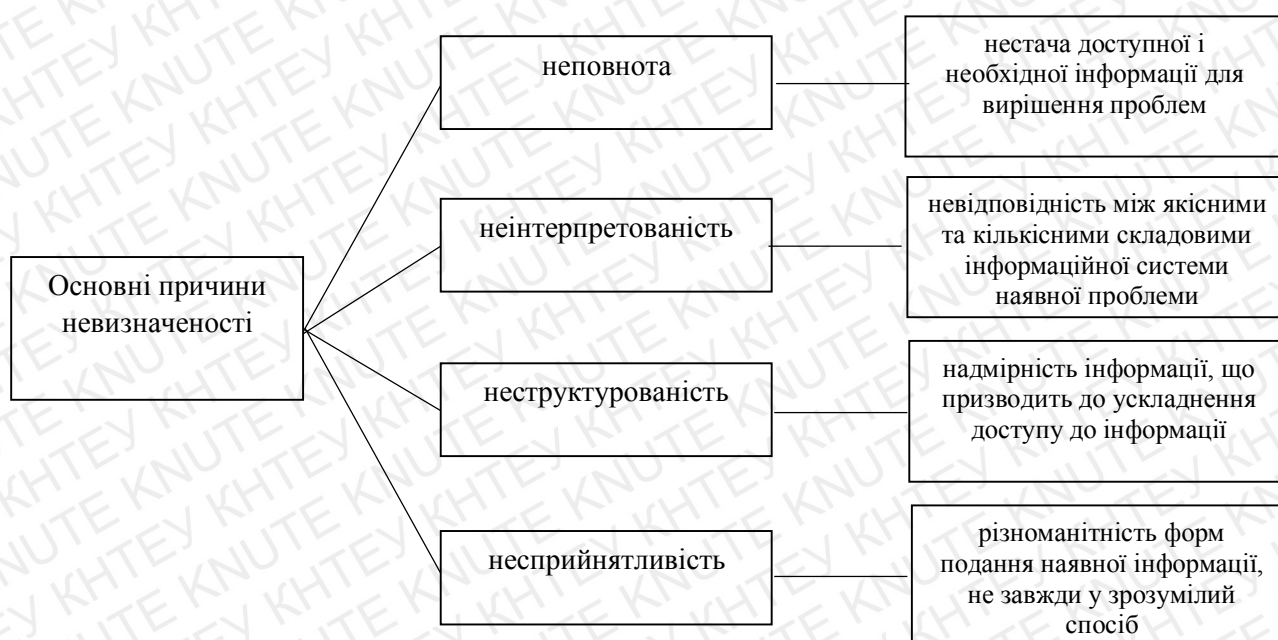


Рис. 1.3. Основні причини невизначеності умов господарювання
Джерело: розроблено автором

Отже, при формуванні конкурентних переваг, крім факторів, вплив яких чітко відомий заздалегідь, потрібно також враховувати і умови невизначеності, в яких діє підприємство. Якщо не брати до уваги даний показник, то з часом конкурентні переваги можуть виявитися неефективними та застарілими.

Відповідно, до наведеної інформації, невизначеність є якісним показником, який виміряти досить важко. Проте дослідники С. Фунтовиць та Ж. Рейвець [50] запропонували шкалу невизначеності (рис. 1.4.), відповідно до неї ризик з низьким ступенем невизначеності та впливу на діяльність підприємства є традиційними й піддаються виміру математичними інструментами. Ризики з середнім і високим ступенями невизначеності та впливу повинні обговорюватися професіональними експертами, рішення та методи яких доповнені наявністю творчого підходу, орієнтацією на минуле та урахуванням можливості непередбачених подій у майбутньому [14].

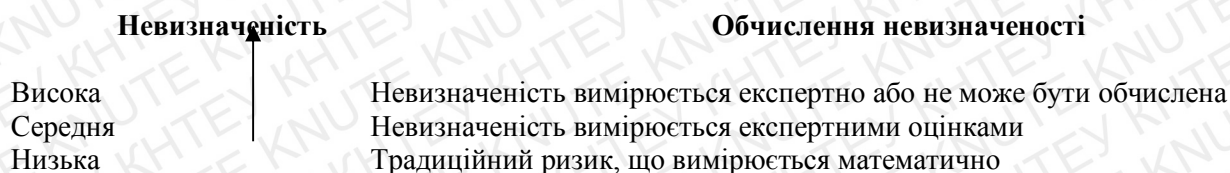


Рис. 1.4. Шкала невизначеності С. Фунтовиця та Ж. Рейвеця [14]

В нинішніх умовах глобалізації, підприємствам все важче утримувати вигідні позиції та залишатися на ринку. Тому компанії повинні не лише формувати нові конкурентні переваги, а й удосконалювати (посилювати) існуючі. На початку ХХІ ст. до основних методів підвищення конкурентних переваг можна було віднести зниження собівартості продукції, зменшення витрат на виробництво та реалізацію продукції, розробка рекламних кампаній, акцій і т. д., але сьогодні перераховані заходи не вважаються основними важелями нарощування конкурентоспроможності, адже розмивання кордонів між сегментами сучасного міжнародного ринку вимагає від компанії нових способів

покращення сильних сторін, які надаватимуть їм перевагу над підприємствами-конкурентами в процесі здійснення господарської діяльності.

1.2. Методичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності

В сучасних умовах господарювання, формування конкурентних переваг це досить складний процес, який можна трактувати як адаптацію системи управління підприємства до змін конкурентного середовища та ринку в загальному. Рушійною силою розвитку підприємств, що функціонують в ринкових умовах господарювання, є конкуренція. Підвищення рівня конкуренції, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, вимагають постійного дослідження конкурентного середовища усіма суб'єктам підприємницької діяльності та органами державного регулювання.

Нині виділяють п'ять підходів до процесу формування конкурентних переваг підприємства: динамічний підхід до розвитку основних здібностей компанії; підхід націлений на споживачів; підхід, направлений на конкурентів; ресурсний підхід; підхід, який ґрунтується на сполученні конкурентних стратегій у рамках одної компанії [14].

Вченні Р. Венслі та Дж. Дей були основоположниками підходу орієнтованого на споживачів та підходу орієнтованого на конкурентів. Відповідно до першого підходу, конкурентні переваги формуються в результаті максимального задоволення потреб споживачів та формування у їх свідомості уявлення про корисність продукції та послуг у порівнянні із компаніями-конкурентами. Даний підхід ґрунтується на маркетингу та формує лояльність споживачів до підприємства. Проте основним недоліком можна вважати обмежені часові рамки лояльності споживачів до товару чи компанії в цілому.

З іншої сторони, Р. Венслі та Дж. Дей визначили ще один підхід, який орієнтований на конкурентів, який заснований на аналізі діяльності конкурентів, формуванні стратегії та протидії. За даним підходом формування конкурентних

переваг ґрунтується на розробці агресивної стратегії, яка спрямована на створення своїх власних конкурентних переваг, які допомагають компанії позиціонувати себе як лідера на ринку. Основним недоліком такого є підходу є ризик втратити конкурентні позиції, адже підприємства повинні підтримувати обраний ними тип стратегії, а це досить важко в сучасних умовах господарювання.

Наступним підходом є динамічний підхід до розвитку здібностей організації, його основоположниками є відомі сучасні вчені К.-К. Прахалад та Г. Хемел. Вони вважають, що основними джерелами переваг над іншими підприємства, є стрижневі компетенції, тобто ряд властивостей, які є специфічними для конкретної організації, які дають їй можливість виробляти товари чи надавати послуги якістю вище середньогалузевого рівня. Вони з'являються тоді, коли організація використовує існуючі ресурси та компетенції більш ефективно, у порівнянні з конкурентами. Вчені стверджують, що конкурентні переваги, які засновано на компетенціях, неможливо скопіювати або купити, без придбання самого підприємства. З іншої сторони, основним недоліком даного підходу можна вважати відсутність врахування впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства в цілому, адже процес формування конкурентних переваг за даним підходом здійснюється на основі внутрішніх ресурсів компанії, а особливо, здібностей та навичок її персоналу, а тому вплив зовнішніх факторів взагалі не врахований.

Ще одним підходом є ресурсний, який розроблений Б. Вернерфельт та Дж.Барн. Вони стверджували, що формування конкурентних переваг ґрунтується на основі розвитку внутрішнього потенціалу компанії, який заснований на нематеріальних і матеріальних активах, що перетворюються в єдину цілісну систему завдяки їхньому ефективному використанню. Основною перевагою даного підходу, можна вважати те, що розвиток організації майже не залежить від зовнішнього середовища та в більшій мірі - від ефективності використання внутрішніх ресурсів, наявність яких підприємство може контролювати.

П'ятим підходом, авторами якого є В.В Довгих та О.Н. Беленов, є підхід, який ґрунтується на поєднанні конкурентних стратегій у межах однієї організації.

Він передбачає здійснення комплексного виявлення та дослідження внутрішніх можливостей компанії, а також факторів зовнішнього середовища, шляхом застосування організаційно-економічних методів та прийомів. Даний підхід дозволяє визначити компетенції організації, зосереджувати зусилля на створенні та розвитку конкурентних переваг у межах кожного окремого напрямку діяльності для досягнення синергетичного ефекту в межах всієї організації.

Отже, різноманітності підходів, розкриває перед менеджментом компанії широке коло вибору, але при цьому керівники повинні надавати одночасно перевагу лише одному із зазначених підходів. Попри те, втримання лідерства на ринку як в короткострокову, так і в довгостроковому періоді вимагає дотримання певного балансу між цими підходами, в протилежному випадку, у компанії можуть виникнути проблеми, спричинені неправильним стратегічним плануванням.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «СІДРЕЙЛ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕННОСТІ

2.1. Аналіз процесу формування конкурентних переваг підприємства

В сучасних умовах розвитку ринок транспортно-експедиційних послуг України залежить від рівня економіки країни в цілому, у свою чергу обсяг послуг, які надаються логістичними компаніями залежать від рівня ділової активності їх споживачів, динаміки виготовлення товарів, зовнішньої та внутрішньої торгівлі. Важливе значення в перевезенні вантажів займає швидкість доставки товарів, тому зменшення тривалості перевезення – дуже важливий фактор для покращення продуктивності транспортних компаній. Надання якісних експедиторських послуг здійснюється за рахунок впровадження новітніх технологій переміщення вантажів, використання сучасного обладнання, постійного моніторингу вантажопотоків в процесі доставки товарів від відправника до отримувача на всьому логістичному ланцюгу.

Логістичні послуги переважно надаються безпосередньо постачальником, транспортно-експедиторською фірмою або іншими логістичними посередниками. Головним завданням логістики, у процесі надання послуг, є визначення оптимального співвідношення між витратами на обслуговування та досягненням ефекту від нього. Підвищення рівня якості надання послуг відповідно збільшує обсяг замовлень на перевезення та підвищує конкурентоспроможність логістичної компанії в цілому, проте одночасно з іншої сторони – провокує зростання витрат, що може призвести до зниження ефективності роботи. Тому підприємство повинно враховувати всі аспекти, що мають вплив на діяльності, та здійснювати пошук нових шляхів підвищення конкурентних переваг для утримання вигідної позиції на ринку.

Сьогодні найбільш використовуваними видами транспорту є автомобільний та залізничний транспорт. Впродовж останніх років більшу частку в загальному обсязі перевезень займає автомобільний транспорт (60-70 % в загальному обсязі),

на наступному місці – перевезення вантажів залізничним транспортом, який в середньому займає 22-25 % усіх перевезень (рис.2.1).

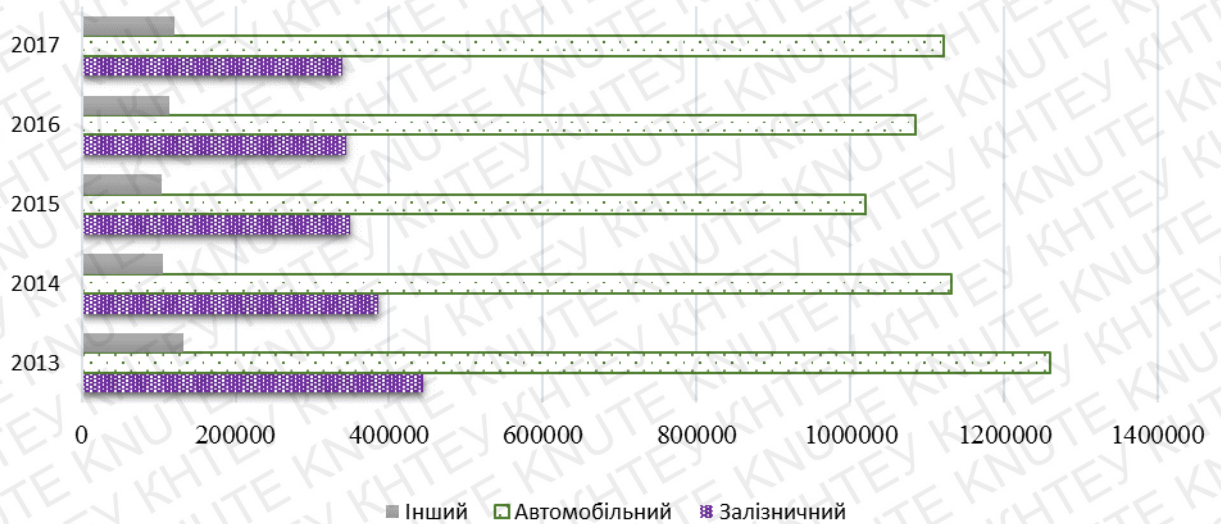


Рис. 2.1. Обсяг перевезених вантажів за видами транспорту, тис.т

Джерело: розроблено автором на основі даних Державного сайту статистики

Нині обсяги залізничних перевезень досить тісно пов'язані з аграрно-промисловим комплексом. Відповідно до даних Державного сайту статистики, найбільш вагому частку обсягів перевезень складає порівняно невелика кількість найменувань вантажів декількох номенклатурних груп, однією з яких є група «зерно і продукти перемелу» (рис. 2.2.)

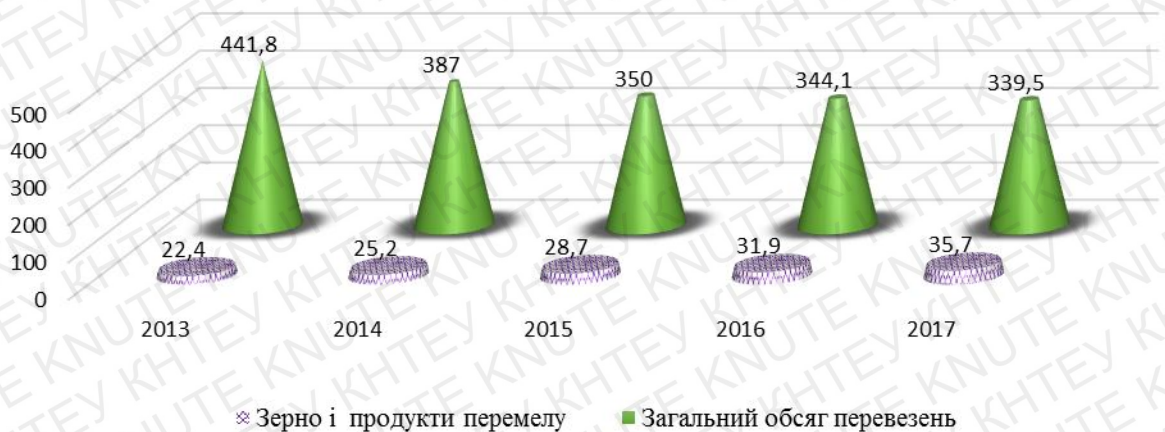


Рис. 2.2. Відправлення вантажів залізничним транспортом, млн. т.

Джерело: розроблено автором на основі даних Державного сайту статистики України

Одним з підприємств, які надають послуги з перевезення вантажів залізничним транспортом є компанія ТОВ «СІДРЕЙЛ», яка була створена як залізничний перевізник вантажів для аграрного, промислового і нафтопереробного комплексів. За час існування, компанія накопичила великий досвід в наданні транспортних послуг та створила імідж організації, яка стабільно розвивається, а також надійного партнера, здатного вирішувати логістичні питання клієнтів будь-якої складності.

ТОВ «СІДРЕЙЛ» – клієнтоорієнтована компанія, яка намагається максимально задовольнити бажання та потреби клієнтів, при цьому працівники організації не лише надають якісні послуги по організації перевезень вантажів, а й завжди розуміють та враховують точку зору кожного клієнта в будь-яких питаннях.

Останнім часом ринок логістичних послуг досить насичений різноманітною кількістю підприємств, тому керівництво компанії «СІДРЕЙЛ» регулярно здійснює моніторинг та удосконалення своєї діяльності для підвищення рівня конкурентних переваг.

Основними джерелами конкурентних переваг ТОВ «СІДРЕЙЛ» можна визначити рівень якості послуг по перевезенню вантажів, матеріально-технічне забезпечення та кваліфікація персоналу. За всю свою діяльність компанія отримала імідж надійного партнера, який завжди виконує свої зобов'язання та намагається вирішувати будь-які питання в найкоротші терміни з максимальною вигодою для споживачів. Завдяки своїй репутації ТОВ «СІДРЕЙЛ» має постійну клієнтську базу та з кожним роком намагається її розширити. З метою підтримування рівня конкурентних переваг, компанія збільшує власний парк вагонів, так станом на сьогоднішній день крім 390 орендованих вагонів, з яких 150 зерновозів, організація має у своїй власності 143 власних вагона. Наявність власних вагонів, з однієї сторони, дає змогу зменшити собівартість надання послуг, а з іншої, надавати більш якісні послуги, у порівнянні із конкурентами.

Адже у зв'язку із зростанням кількості днів на перевезення, знижується оборотність вагонів, що призводить до більшої потреби в їх кількості, оскільки подані до завантаженні транспортні засоби не встигають вивезти необхідні обсяги вантажів. При цьому, з іншої сторони обсяги перевезень товарів з сфери АПК постійно зростає, відповідно виникає потреба в збільшенні кількості вагонів для їх перевезень. Тому за рахунок того, що ТОВ «Сідрейл» можна набагато ефективніше керувати власними вагонами, ніж орендованими, їх значимість значно зростає для компанії. Ще одним джерелом конкурентних переваг ТОВ «СІДРЕЙЛ» є кваліфікація персоналу. Менеджмент компанії створив і постійно підтримує такі умови праці та психологічний клімат серед працівників, завдяки яким організація є самонавчальною структурою, а ризик – частина діяльності. Відповідно, персонал компанії є командою однодумців, яка завжди добивається успіху.

Компанія намагається знизити собівартість здійснення перевезень, проте це досить важко зробити, адже, у більшій мірі, цей показник залежить від вартості перевезень по залізничних шляхах України. Не зважаючи на те, що тарифи на перевезення вантажів залізничним транспортом в усіх сполученнях територією України залишаються найнижчими серед країн СНД та Європи, тарифи впродовж останніх років на вантажні перевезення підвищуються, що, відповідно, збільшує собівартість надання послуг з перевезення зернових.

Для формування конкурентних переваг, керівництво компанії обрало підхід націлений на споживачів та завдяки наявним ресурсам (джерелам), у процесі своєї діяльності, здійснює заходи, які дають можливість знайти індивідуальний підхід до кожного контрагента та задовольнити його існуючі потреби. Розглянемо основні шляхи формування конкурентних переваг компанією ТОВ «СІДРЕЙЛ».

Перш за все, керівники підприємства визначили ключові напрями діяльності та сконцентрували увагу на наданні транспортно-експедиційних послуг з перевезення зернових культур. Вибір одного головного напрямку дає можливість постійно здійснювати моніторинг потреб споживачів та підвищувати рівень надання послуг, шляхом застосування індивідуального підходу до кожного

клієнта. Менеджери компанії намагаються задовольнити потреби щодо проведення робіт з відвантаження зернових культур в найкоротші терміни за погодженням із замовником, що дозволяє значно економити на вартості зберігання зерна, вартості орендування вагонів, додаткових станційних зборах і т. д. Це демонструє клієнту загальну орієнтованість на результат та зацікавленість експедитора в мінімізації тривалості перевезення й витрат на його здійснення.

ТОВ «СІДРЕЙЛ» після підписання договору транспортно-експедиційних послуг бере на себе зобов'язання, на підставі заявок на перевезення в АС МЕСПЛАН та графіку завантаження, надавати замовнику комплекс транспортно-експедиторських послуг із перевезення зернових культур залізничним транспортом. За рахунок того, що компанія використовує парк власних нових вагонів, які знаходяться в хорошому стані і не потребують непередбачених витрат та часу на ремонт, вона здатна забезпечити своєчасну подачу до пунктів завантаження товару технічно справних вагонів, що придатні для перевезення та відповідають вимогам діючих санітарних та інших норм, а також забезпечують як фізичне так і якісне збереження пред'явленого до перевезення вантажу.

Ще однією конкурентною перевагою є постійне забезпечення контролю за наявністю зерна на елеваторах при організації його відвантаження, за рахунок тісної співпраці з складами (елеваторами) замовників перевезення. ТОВ «СІДРЕЙЛ» бере на себе зобов'язання забезпечити наявність, необхідних належним чином оформлених сертифікаційних та інших дозвільних документів відповідно до вимог контрактів та у випадку невірного оформлення документації, власним коштом замінює документи. Це дає можливість замовникам не втручатися в процес навантаження та транспортування товару, а лише здійснювати зовнішній контроль.

ТОВ «СІДРЕЙЛ» своєчасно забезпечує подачу вагонів на станцію навантаження та експедитори, в свою чергу, контролюють завантаження вагонів для максимального використання наявних транспортних засобів та мінімізації

витрат на перевезення вантажу. Це дає можливість замовникам не буде присутніми та не витратити час на контроль при навантаженні вагонів.

Менеджери компанії забезпечують безперервне відслідковування дислокації навантажених вагонів та своєчасно щоденно надають замовникам достовірну інформацію з відвантаження та звіт по прийнятих до перевезення, перевезених, а також таких, що знаходяться в дорозі вантажах. Своєчасне надання інформації дає можливість замовникам перевезень здійснювати планування, тому даний фактор має велику вагу в сфері перевезень.

ТОВ «СІДРЕЙЛ» здійснює всю свою діяльність, в т. ч. зазначену вище, з дотримання норм законодавчої бази, нормативних документів, стандартів і вимог, до проведення та оформлення експертиз, сертифікації зерна, митного оформлення вантажів, що сприяє ретельному плануванню робочого процесу і доставці вантажу до місця призначення в оптимально короткі терміни.

Завдяки перерахованим вище заходам, на сьогоднішній день компанія працює більш ніж з 150 клієнтами, надаючи комплекс послуг з логістики. Дана кількість контрагентів свідчить про те, що підприємство має низку конкурентних переваг, які забезпечують їй репутацію та успіх на ринку серед конкурентів.

При прийнятті рішень, пов'язаних з діяльністю компанії, керівництво та менеджери завжди враховують умови невизначеності зовнішнього середовища. Перш за все це пов'язано з доступністю залізничних шляхів, адже дві третини українських залізничних ліній є вантажонапруженими, обладнаними сучасними засобами керування, диспетчерською централізацією й автоблокуванням, якщо необхідні шляхи перевезення «перевантаженні» заявками на перевезення та офіційно введено конвенцію (тимчасове обмеження до перевезень), компанія намагається швидко відреагувати на дані проблеми та знайти інші методи переміщення без зміни вартості транспортування. Також ще одним негативним фактором зовнішнього середовища є надмірність інформації, що призводить до ускладнення доступу до неї, тобто при доставці вантажу в місце призначення, інформація про вивантаження не завжди надходить одразу через її великі обсяги

та необхідність ретельного опрацювання, тому менеджери компанії намагаються налагоджувати комунікації та отримувати потрібні дані в найкоротші терміни.

Відповідно до досвіду попередніх періодів компанія має низьку (можливо розрахувати математично) та середню (вимірюється експертними оцінками) невизначеність. Компанія постійно проводить моніторинг процесів зовнішнього середовища та доповнює інструментарій здійснення управлінських впливів з метою мінімізації ризиків на всіх ланках логістичного ланцюга. Тобто при прийнятті рішень щодо підвищення конкурентних переваг керівництво враховує не лише внутрішні можливості компанії, але і динамічні умови зовнішнього середовища, в якому воно діє.

2.2. Ефективність управління конкурентними перевагами підприємства

Систематична оцінка конкурентних переваг підприємства надає можливість керівництву виявити ключові фактори успіху та найбільш ефективну структуру потенціалу компанії, а також формувати програму розвитку, яка враховуватиме доцільність використання наявних ресурсів й можливостей для досягнення лідерства на ринку.

Ефективність управління конкурентними перевагами підприємства можна визначити на основі оцінки адекватності прийнятих керівництвом підприємства, відповідності їх вимогам ринку.

Для визначення ефективності діяльності підприємства ТОВ «СІДРЕЙЛ» розрахуємо основні показники оцінки конкурентних переваг, які засновані на фінансово-економічних факторах (табл. 2.1). Перевага використання коефіцієнтів, при аналізі позитивних показників діяльності, які впливають на розвиток конкурентних переваг, полягає в тому, що при їх розрахунку не враховується вплив інфляції, але при цьому необхідно врахувати той факт, коефіцієнти можна розглядати лише як орієнтовані показники, за допомогою яких, дозволяється

виявити найбільш вразливі місця в роботі організації, які потребують більш ґрунтового аналізу.

Таблиця 2.1

Показники оцінки конкурентних переваг ТОВ «СІДРЕЙЛ», що засновані на фінансово-економічних факторах *

<i>Показник</i>	<i>Вага</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
1	2	3	4	5
<i>Технічний рівень (0,30)</i>				
Коефіцієнт фондоозброєності	0,23	273,42	315,44	1610,25
Коефіцієнт фондovіддачі	0,28	26,48	23,87	5,63
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,22	98,05	96,51	87,37
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,27	1,17	0,76	0,56
<i>Фінансова діяльність (0,40)</i>				
Рентабельність власного капіталу	0,1	6,80	0,81	4,69
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13	0,05	0,03	0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,05	3,11	2,16	2,48
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,1	3,40	2,45	2,65
Коефіцієнт фінансової залежності	0,1	1,34	2,32	3,01
Коефіцієнт фінансової автономії	0,2	0,48	0,22	0,28
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,1	0,75	0,73	0,80
Фінансовий леверидж	0,1	0,34	1,32	2,01
Коефіцієнт платоспроможності	> 0,5	0,93	0,28	0,39
<i>Операційна діяльність (0,30)</i>				
Рентабельність надання послуг	0,45	0,53	1,54	0,62
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,3	2,23	1,35	0,88
Оборотність дебіторської заборгованості	0,25	12,98	8,84	5,87
Інтегральна оцінка конкурентної переваги підприємства		29,55	31,58	118,61

* Джерело: розроблено автором на основі даних Додатку Г.

Обрані для аналізу коефіцієнти мають різносторонню направленість та можуть відобразити результати фінансово-господарської та економічної діяльності підприємств. Відповідно до даних табл. 2.1, можна зробити висновок, що ТОВ «СІДРЕЙЛ», за рахунок постійного оновлення та збільшення парку власних вагонів, з кожним роком підвищує вартість основних засобів, що безпосередньо впливає на технічний рівень. За рахунок того, що кількість працівників організації протягом останніх років знаходиться на однаковому рівні та водночас вартість основних засобів зростає, фондоозброєність з кожним роком збільшується, у 2016 р. у порівнянні з 2015 р. вона зростає на 15 %, а в 2017 р. у

порівнянні з 2016 р. – 410%. Зростання основних засобів компанії є результатом введення в експлуатацію нових вагонів з метою розширення діяльності.

Проте підвищення вартості основних фондів негативно впливає на фондівдачу підприємства, адже за останні 3 роки цей показник знижується, так у 2015 році було надано послуг на суму 26,48 гривень на кожному використовувану гривню основних засобів, а у 2016 року показник знизився до 23,87 гривень та у 2017 році, за рахунок того, що вартості основних засобів зросла на 400 % у порівнянні з попереднім роком, фондівдача становила 5,63 грн. Для підвищення даного показника підприємство може продати обладнання, яке не використовується або застріле, відповідно різке підвищення вартості основних засобів у 2017 році буде компенсоване у 2018 році та фондівдача зросте.

Рентабельність власного капіталу ТОВ «СІДРЕЙЛ» свідчить про ефективність використання власного капіталу. Відповідно до табл. 2.1, не можливо простежити чіткої тенденції зміни даного показника. У зв'язку з тим, що у 2016 році компанія мала чистий прибуток нижче ніж в передньому році, показник рентабельності також знизився з 6,80 грн. до 0,81 грн., проте у 2017 році кожна залучена гривня власних коштів дозволила отримати 4,69 грн чистого прибутку. Отже, керівництву компанії необхідно звернути увагу на різке коливання рівня рентабельності та вжити заходів по максимізації даного показника.

Показники коефіцієнта абсолютної ліквідності ТОВ «СІДРЕЙЛ» за останні 3 роки, наведені в табл. 2., свідчать про те, що підприємство в змозі погасити лише незначну частку короткострокових зобов'язань найближчим часом, не очікуючи оплати дебіторської заборгованості та реалізації інших активів. Даний фактор негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства та його конкурентні переваги. Проте з іншої сторони, значення коефіцієнта швидкої ліквідності показує спроможність організації, у разі зменшення обсягів реалізації послуг, покрити свої зобов'язання перед кредиторами. В свою чергу, коефіцієнт загальної ліквідності за зазначений період значно перевищує 1, відповідно можна зробити висновок, що ТОВ «СІДРЕЙЛ» володіє значним обсягом вільних

ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. Якщо розглядати даний показник з точки зору кредиторів підприємства такий варіант формування оборотних коштів є найбільш вигідним, однак з іншої сторони, значне накопичення запасів на підприємстві, відволікання коштів у дебіторську заборгованість може бути пов'язане з неефективним управлінням активами.

Одним з показників конкурентних переваг ТОВ «СІДРЕЙЛ» можна вважати її фінансову стійкість, яка характеризується здатністю підприємства проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі. Дані коефіцієнта фінансової залежності, протягом минулих років діяльності, свідчать про високу залежність власного капіталу від короткострокових та довгострокових зобов'язань, відповідно керівництво повинно вжити заходів для її зниження за рахунок збільшення загального обсягу власного капіталу.

При оцінці конкурентних переваг ТОВ «СІДРЕЙЛ», які засновані на фінансово-економічних факторах, завжди визначається коефіцієнт фінансової автономії. Розрахунок даного показника дає можливість керівництву визначити, яку частину активів компанія спроможна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Згідно розрахунків наведених в табл. 2.1, у 2015 році компанія була здатна профінансувати 48% активів за рахунок власного капіталу, але у 2016 та 2017 роках цей показник знизився до 22 % та 28% відповідно. Менеджмент компанії повинен звернути увагу на дану тенденцію, адже вона сигналізує про високий рівень ризику і низьку стійкість підприємства в середньостроковій перспективі.

Ще одним показником, який дає можливість визначити рівень конкурентних переваг з точки зору фінансово-економічного стану є коефіцієнт фінансової стійкості, він вважається індикатором, який відображає про здатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі. Даний показник ТОВ «СІДРЕЙЛ» знаходить в межах нормативного значення (0,7-0,9), це ще раз підтверджує здатність компанії протистояти операційним труднощам та забезпечити самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів за рахунок отриманого прибутку.

Показник фінансового левєриджу підприємства «СІДРЕЙЛ» за останні 3 роки коливається в межах від 0,34 до 2,01. Відповідно до розрахунків, ризик вкладення капіталу в дане підприємство має тенденцію до зростання, проте з іншої сторони дохід компанії також зростає, адже ступінь фінансового ризику організації та норма прибутку прямо пропорційно залежать від рівня фінансового левєриджу. Значення коефіцієнтів дебіторської заборгованості, дає можливість зрозуміти, що ТОВ «СІДРЕЙЛ» не дуже ефективно здійснюється управління дебіторською заборгованістю, адже коефіцієнт дебіторської заборгованості протягом 2015 – 2017 рр. знижується і це свідчить про те, що в компанії період оплати за надані послуги зростає, але з іншої сторони, надання замовникам, можливості відстрочення платежів є одним з інструментів стимулювання збуту, тому керівництву важливо знайти оптимальну тривалість кредитного періоду.

Розраховані вище показники дозволяють проаналізувати вплив кожного фактора на підприємство окремо та визначити їх вплив на діяльність в цілому, проте для більш точної та загальної оцінки необхідно враховувати всі фактори та параметри, що формують конкурентну перевагу, в поєднанні. Комплексну діагностику можна зробити на основі інтегральної оцінки, яка дає можливість провести діагностику стану та відповідно розробити стратегічні кроки розвитку даного підприємства. За даними табл. 2.1 рівень інтегральною оцінки конкурентної переваги підприємства протягом останніх 3 років знаходився на високому рівні (інтегральний показник більше 10), що свідчить про розширення якісного та кількісного охоплення ринку компанією «СІДРЕЙЛ». Конкурентні переваги ТОВ «Сідрейл» є досить суттєвими та стійкими, вони дають змогу охоплювати все більший сегмент замовників послуг та відповідно розширювати частку ринку. Проте, з урахуванням такого рівня конкурентних переваг підприємство повинно підвищувати рівень інноваційної активності надання послуг, їх модернізацію, адже всі конкурентні переваги мають певну тривалість дії та часто можуть бути скопійовані іншими учасниками ринку або застаріти за рахунок появи нових, більш суттєвих переваг у конкурентів.

Отже, після дослідження показників, наведених в табл. 2.1, можна зробити висновок, що підприємство «Сідрейл» має низку фінансово-економічних факторів, які можемо вважати його конкурентними перевагами. Адже при виборі експедитора замовники здійснюють порівняння не лише репутації компаній, а й основних показників діяльності.

Для визначення ефективності управління конкурентними перевагами здійснимо порівняння ключових факторів діяльності ТОВ «СІДРЕЙЛ» з провідними компаніями галузі за допомогою бенчмаркінгу (Додаток Д). Даний метод дасть можливість оцінити внутрішню ефективність діяльності підприємства, виявити уразливі та раціональні сторони діяльності в порівнянні з компаніями-конкурентами. На рис. 2.3 відображено ключові показники, ефективність яких оцінюють та порівнюють замовники перевезень у процесі вибору транспортно-експедиційної компанії.

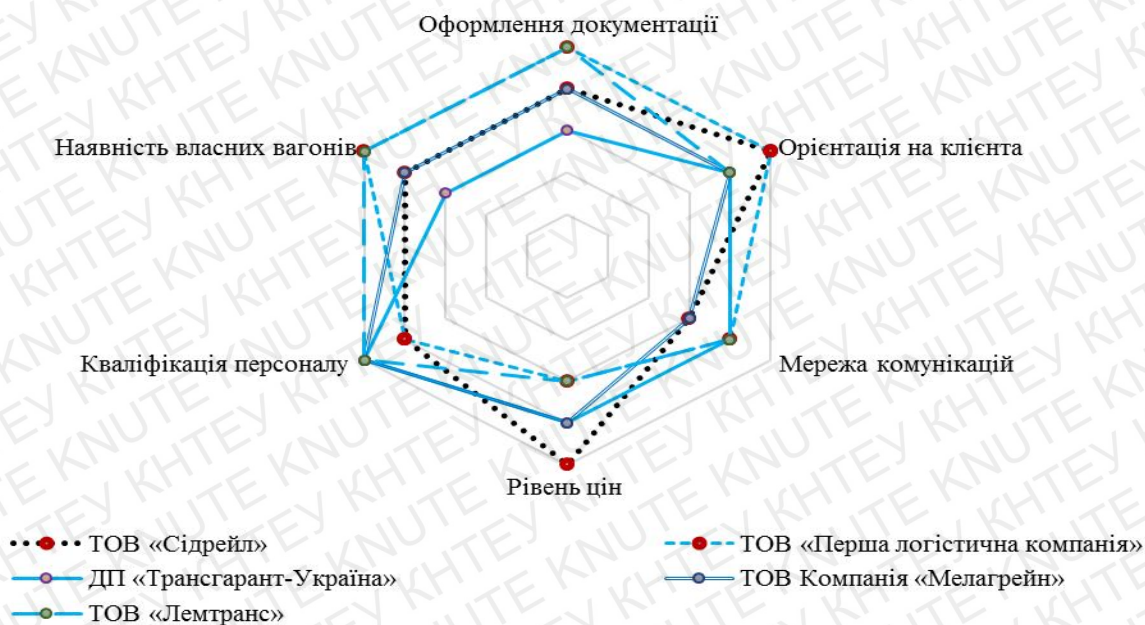


Рис.2.3. Порівняння факторів конкурентних переваг ТОВ «СІДРЕЙЛ» та підприємств-конкурентів на ринку

Джерело: розроблено автором

Отже, на основі рис. 2.3, можна стверджувати, що ТОВ «СІДРЕЙЛ» є конкурентоспроможною компанією, проте існує ряд факторів, які негативно впливають на її конкурентні переваги. Перш за все, недосконала мережа комунікацій між вантажотримувачем на експедитором, цей фактор не завжди

залежить безпосередньо від останнього, але менеджери компанії «СІДРЕЙЛ» намагаються налагоджувати зв'язки для своєчасного отримання необхідної інформації. З іншої сторони, такі показники як рівень кваліфікації персоналу, наявність власних вагонів, надання послуг з оформлення транспортно-експедиційних документів є позитивними факторами, проте недостатніми для конкурування з провідними підприємствами галузі.

Рівень кваліфікації персоналу є нижчим ніж у конкурентів, проте це пояснюється тим, що компанія є досить молодою на ринку (5 років) водночас як інші компанії здійснюють свою діяльність протягом 10-15 років та мають достатньо досвіду для підвищення рівня кваліфікації працівників, ТОВ «СІДРЕЙЛ» повсякчас здійснює навчання працівників шляхом використання сучасних методів освіти.

Наявність власних вагонів є позитивним фактором для діяльності компанії, проте їх кількості є набагато меншою, ніж у конкурентів, тому даний показник має нижчу оцінку ніж в провідних компаній. Ще однією позитивною рисою, але недостатньою для конкурування з підприємствами-аналогами, надання послуг з оформлення супровідної та іншої документації відповідно до вимог контракту. Основні пропозиції по удосконаленню якісних показників конкурентних переваг підприємства наведено в Розділі 3.

Для дослідження рівня конкурентних переваг та визначення основних шляхів їх удосконалення необхідно провести SWOT-аналіз, при здійсненні якого можливо врахувати не лише внутрішні переваги та недоліки, а й вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Для оцінки середовища необхідно обрати найбільш вагомні фактори впливу на підприємство.

Таблиця 2.2

Основні показники середовища ТОВ «СІДРЕЙЛ» *

<i>Фактори</i>	<i>Важливість для галузі</i>	<i>Спрямованість впливу на компанію</i>	<i>Важливість для компанії</i>	<i>Ступінь важливості для компанії</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Макросередовище				
- темп зростання ВВП України	3	+1	2	+6

Продовження табл. 2.2

- відповідність законодавства потребам підприємництва	3	+1	2	+6
- рівень впровадження в економіку нових технологій	2	-1	1	-2
- наявність і додержання нормативів	2	+1	1	+2
2. Ділове оточення				
- інтенсивність конкуренції	3	-1	3	-9
- прихильність споживачів до послуг	3	+1	3	+9
- ринкова влада замовників	3	+1	1	+3
- свобода/обмеження підприємницької діяльності в даному виді ВЕД	3	-1	2	-6
- затримки на дорогах і на прикордонних переходах	3	-1	3	-9
- суттєве перевищення попиту над пропозицією	3	-1	3	-9
3. Внутрішнє середовище				
- управлінські знання та навички	3	+1	2	+6
- маркетингові знання та навички персоналу	3	-1	1	-3
- фінансові можливості	3	+1	3	+9
- оптимальна організаційна структура управління	2	-1	2	-4
- рівень кваліфікації працівників	3	+1	3	+9
- надання якісних послуг, за допомогою наявного власного парку вагонів.	3	+1	3	+9
- висока собівартість надання послуг.	3	-1	3	-9
- недосконала система виміру показників ефективності логістичного процесу	3	-1	2	-6

* Джерело: розроблено автором.

Обрані фактори внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «СІДРЕЙЛ», дають можливість визначити основний їх вплив на діяльність підприємства. Відповідно до даних ведених в табл. 2.2, серед факторів ділового середовища та макросередовища найбільший вплив мають прихильність споживачів до послуг, темп зростання ВВП країни та відповідність законодавства потребам підприємництва в сфері транспортно-експедиційних послуг. Керівництво намагається враховувати зміну всіх вказаних вище показників, адже їх вагомість досить висока, а тому їх негативна зміна може здійснити значний

вплив на його діяльність. З іншої сторони існують також і загрози, які перешкоджають діяльності підприємства, вплив яких керівництво намагається мінімізувати за рахунок підвищення рівня конкурентних переваг: інтенсивність конкуренції, затримки на дорогах і на прикордонних переходах та суттєве перевищення попиту над пропозицією.

Крім умов невизначеності зовнішнього середовища, на діяльність підприємства «СІДРЕЙЛ» також впливають фактори внутрішнього середовища, на основі яких можна визначити сильні (кваліфікація персоналу, його фінансові можливості та надання якісних послуг, за допомогою наявного власного парку вагонів і т. д.) та слабкі (недосконала система виміру показників ефективності логістичного процесу, висока собівартість надання послуг та інші) сторони діяльності.

Для покращення результатів діяльності ТОВ «СІДРЕЙЛ» за рахунок сильних сторін і можливостей, а також послаблення впливу слабких сторін і загроз та їх мінімізація, на основі показників середовища зазначених в табл. 2.2, побудуємо матрицю SWOT-аналізу, яка у кінцевому результаті дасть можливість здійснити детальний аналіз для отримання оптимізованого плану виконання завдань для підвищення конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «СІДРЕЙЛ» *

Зовнішнє середовище / Внутрішнє середовище	МОЖЛИВОСТІ / О (+)	ЗАГРОЗИ / Т (-)
		1. прихильність споживачів до послуг (+9) 2. темп зростання ВВП України (+6) 3. відповідність законодавства потребам підприємництва (+6)
СИЛЬНІ СТОРОНИ / S (+)		
1. кваліфікація працівників (+9) 2. фінансові можливості (+9) 3. надання якісних послуг, за допомогою наявного власного парку вагонів. (+9)	1.1 професійне навчання персоналу підприємства (81) 1.2 професійне навчання персоналу підприємства (54) 1.3 професійне навчання персоналу підприємства (54) 2.1 регулювання цін у відповідності до потреб ринку (81) 2.2 регулювання цін у відповідності до потреб ринку (54) 2.3 моніторинг змін нормативної бази (54)	1.1 професійне навчання персоналу підприємства (81) 1.2 тісна комунікація з органами, які надають послуги з перевезення (81) 1.3 розширення кількості послуг (81) 2.1 регулювання цін у відповідності до потреб ринку (81) 2.2 тісна комунікація з органами, які надають послуги з перевезення. (81) 2.3 регулювання цін у відповідності до потреб ринку (81)

Продовження табл. 2.3

	3.1 регулювання цін у відповідності до потреб ринку (81) 3.2 розширення парку власних вагонів (54) 3.3 моніторинг змін нормативної бази (54)	3.1 професійне навчання персоналу підприємства (81) 3.2 розширення парку власних вагонів (81) 3.3 удосконалення логістичної системи (81)
СЛАБКІ СТОРОНИ / W (-)	1.1 удосконалення логістичної системи (54) 1.2 зниження собівартості послуг (81)	1.1 удосконалення логістичної системи (54) 1.2 регулювання цін у відповідності до потреб ринку (81)
1. недосконала система виміру показників ефективності логістичного процесу (-6)	2.1 удосконалення логістичної системи (36) 2.2 зниження собівартості послуг (54)	2.1 удосконалення логістичної системи (54) 2.2 тісна комунікація з органами, які надають послуги з перевезення (54)
2. висока собівартість надання послуг (-9)	3.1 моніторинг змін нормативної бази (36) 3.2 моніторинг змін нормативної бази (54)	3.1 удосконалення логістичної системи (54) 3.2 регулювання цін у відповідності до потреб ринку (81)

* Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.2.

Відповідно до табл. 2.3 визначаємо сумарну кількість балів по кожному заходу: розширення кількості послуг (81), розширення парку власних вагонів (135), регулювання цін у відповідності до потреб ринку (540), зниження собівартості послуг (135), тісна комунікація з органами, які надають послуги з перевезення (217), удосконалення логістичної системи (333), професійне навчання персоналу підприємства (351) та моніторинг змін нормативної бази (198). В залежності від вагомості заходів, їх бали варіюються від 81 до 540 балів, таким чином розробка шляхів їх впровадження буде здійснюватися з урахуванням даних балів (Розділ 3).

З урахуванням вище зазначеного матеріалу, можемо визначити основні фактори ефективного управління ТОВ «СІДРЕЙЛ», на яких ґрунтуються його конкурентні переваги: раціональне управління джерелами конкурентних переваг; швидка обробка вхідної інформації; удосконалення послуг, шляхом визначення майбутніх потреб споживачів, а не лише орієнтування на існуючі потреби; конкуренція визначена як управління власними конкурентними перевагами компанії для задоволення потреб суспільства; використання системного підходу в управлінні окремими підсистемами організації та інші.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «СІДРЕЙЛ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В сучасних умовах розвитку економіки, ведення успішної господарської діяльності потребує чималих зусиль від керівництва компанії та її персоналу для ефективного використання наявних ресурсів. Як відомо, одним з ключових факторів успіху є наявність конкурентних переваг, які забезпечують успіх компанії на ринку.

Визначаючи основні напрямки підвищення конкурентних переваг ТОВ «СІДРЕЙЛ», необхідно відмітити, що вони повинні бути націлені на вирішення задач управління, навчання персоналу, доведення низьких фінансових показників до нормативних значень та вирішення інших проблем, реалізація яких, забезпечує кількісні та якісні зміни у всіх сферах діяльності підприємства.

Для удосконалення формування конкурентних переваг ТОВ «СІДРЕЙЛ» дослідимо пріоритетність заходів, запропонованих в табл. 2.3 (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Заходи щодо формування конкурентних переваг ТОВ «СІДРЕЙЛ» на основі SWOT-аналізу із застосуванням методу ABC*

№	Назва заходу	Важливість впливу	Рівень впливу, %	Вирішеність поставленої мети, %
1	Регулювання цін у відповідності до потреб ринку	540	27	27
2	Професійне навчання персоналу підприємства	351	18	31
3	Моніторинг змін нормативної бази	198	10	76
4	Удосконалення логістичної системи	333	17	45
5	Розширення парку власних вагонів	135	7	80
6	Тісна комунікація з органами, які надають послуги з перевезення	217	11	67
7	Розширення кількості послуг	81	4	100
8	Зниження собівартості послуг	135	7	89

* Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.3

Здійснивши ранжування заходів по удосконаленню формування конкурентних переваг ТОВ «СІДРЕЙЛ» за значимістю, побудуємо на основі табл. 3.1 діаграму Парето з групуванням заходів методом ABC (рис. 3.1). Це дасть можливість визначити пріоритетність впровадження запропонованих заходів.

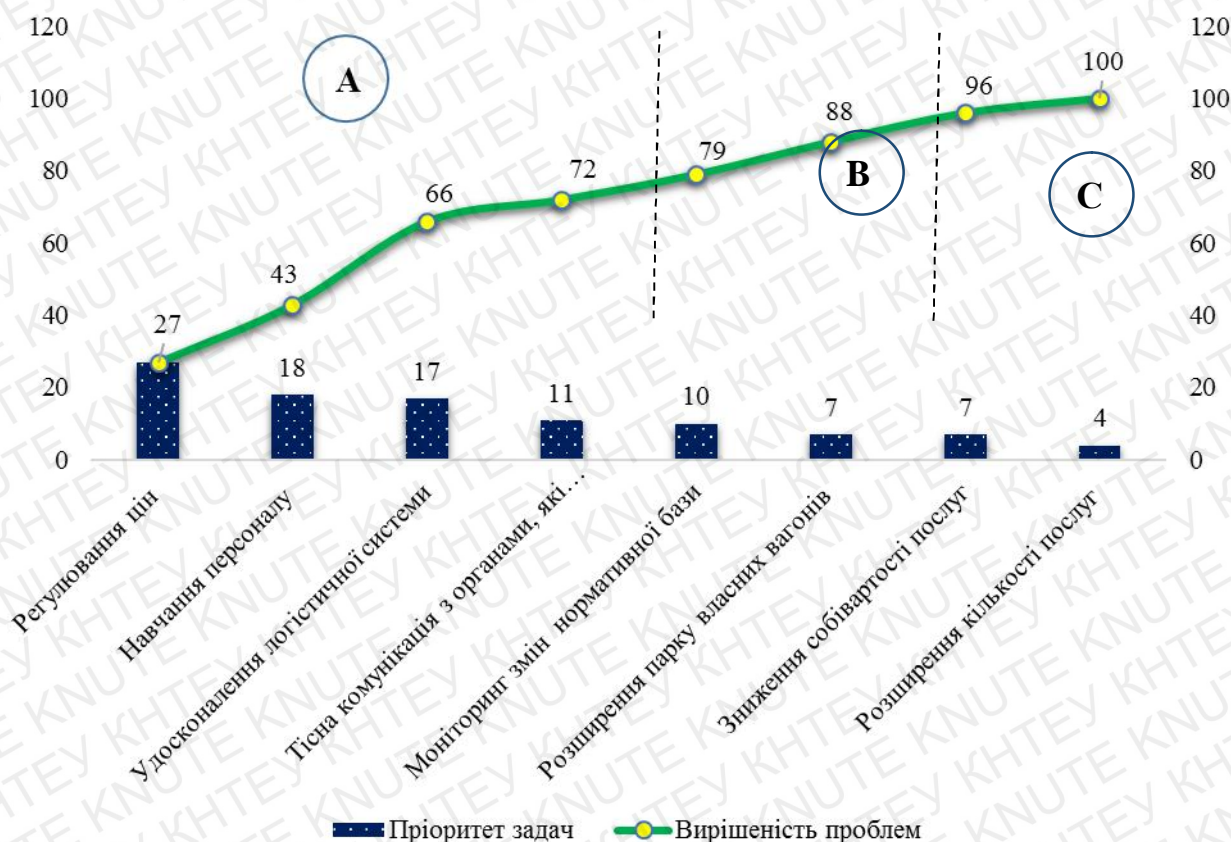


Рис 3.1. Групування заходів по формуванню конкурентних переваг ТОВ «Сідрейл» (методом ABC-аналізу на основі принципу Парето)

Джерело: розроблено автором на основі даних табл. 3.1

В ході проведеного SWOT-аналізу по формуванню конкурентних переваг, отриманий план заходів дозволяє в максимально короткі строки досягти поставленої мети. Згідно з методом ABC-аналізу (рис. 3.1) такі заходи як регулювання цін у відповідності до потреб ринку, професійне навчання персоналу ТОВ «СІДРЕЙЛ», удосконалення системи логістичного процесу та тісна комунікація з органами, які надають послуги з перевезення, дозволяють

підвищити на 75 % рівень конкурентних переваг компанії (А), в свою чергу моніторинг змін нормативної бази та розширення парку власних вагонів відповідають за 20 % питань (В), відповідно зниження собівартості послуг та розширення кількості послуг дозволяють на 5% досягти поставленої мети у повному обсязі.

Таким чином, керівництво компанії «СІДРЕЙЛ» повинно сконцентрувати увагу на формуванні конкурентних переваг за рахунок заходів категорії «А». Відносно заходів групи «В», їх використання може бути періодичним, щодо категорії «С» — ще рідшим, проте у випадку впровадження нових сфер діяльності, вагомість даних заходів може змінюватися.

Отже розглянемо більше детально кожен захід по удосконаленню процесу формування конкурентних переваг.

При формуванні цін на послуги з перевезення, керівництво ТОВ «СІДРЕЙЛ» повинно враховувати досить значку кількість факторів: умови ринку, в т. ч. ступінь його монопольності, та галузеві норми; попит споживачів на послуги з перевезення; можливий поріг ціни на послуги, а також можливі межі та умови зниження ціни; рівень цін підприємств-конкурентів; наявність переваг, у порівнянні з конкурентами; можливу реакцію конкурентів на встановлені ціни; можливість потенційного замовника придбати дану послугу за запропонованою ціною та інші.

З іншої сторони, при формуванні ціни, менеджери компанії «СІДРЕЙЛ» повинні обов'язково брати до уваги обставини, при яких надто високе зниження цін може призвести до зниження споживання послуг у зв'язку з психологічним страхом замовників, що зниження ціни спричинено низькою якістю послуг, відповідно при формуванні ціни потрібно враховувати даний фактор, щоб зміна рівня цін не спричинила підозру споживачів транспортно-експедиційних послуг про їх низькі споживчі властивості. Ще одним фактором, який не потрібно ігнорувати є те, що встановлення конкурентоспроможної ціни є тимчасовою перевагою над конкурентами, оскільки вони також спроможні знизити ціни на свої послуги, як наслідок такого виникне таке явище як «цінові війни», які можуть

стати причиною отримання як ТОВ «СІДРЕЙЛ» так і його конкурентами низьких прибутків або в деяких ситуаціях навіть збитків. Тому постійний моніторинг цін – це головний фактор успіху підприємства при їх регулюванні у відповідності до потреб ринку.

Наступним заходом по формуванню конкурентних переваг ТОВ «СІДРЕЙЛ» є професійне навчання персоналу. Поряд із традиційними методами навчання працівників (тренінги, лекції, ділові ігри та інше), які використовує компанія, менеджерам підприємства «СІДРЕЙЛ» необхідно застосовувати сучасні методи професійного навчання працівників такі як розбір «завалів», коучинг, баддинг та стретчинг.

Отже, розглянемо вплив кожного методу більш детально. Застосування методу розбору «завалів» дасть можливість підготувати працівників до швидкого реагування на проблеми. Адже за допомогою імітації негативних ситуацій, що часто зустрічаються в практиці, в менеджерів компанії «СІДРЕЙЛ» можливо розвинути аналітичні здібності та системне мислення, що дадуть їм можливість швидко приймати необхідні рішення у момент виникнення таких ситуацій в процесі діяльності. Коучинг та баддинг допоможуть сформувати у працівників відповідальність, ініціативність та креативність, завдяки цьому в компанії оптимізується процес делегування повноважень, що дозволить істотно економити робочий час. При використанні коучингу менеджери ТОВ «СІДРЕЙЛ» зможуть перетворитися з організаторів операційного процесу на лідерів працівників, з іншої сторони, при баддингу вони допоможуть кожному працівнику у будь-якій ситуації знайти власне правильне рішення, а не очікувати його від керівництва. Коучинг та баддинг забезпечать ТОВ «СІДРЕЙЛ»: інформаційний обмін між підрозділами; підвищення ефективності процесу впровадження інновацій; розвиток поведінкових навичок персоналу та їх удосконалення; забезпечення дієвої системи зворотного зв'язку. Ще одним методом, застосування якого дасть можливість підвищити рівень кваліфікації працівників ТОВ «СІДРЕЙЛ» є стретчинг. За його допомогою можна підвищити професійний рівень менеджерів

шляхом делегування їм завдань (повноважень), що виходять за межі їх безпосередніх обов'язків.

Крім зазначених вище заходів по підвищенню професійного рівня працівників ТОВ «Сідрейл» всередині компанії, керівництво може застосовувати також тренінги та семінари, які допоможуть підвищити кваліфікацію та удосконалити операційний процес, а також в ході їх проведення можлива комунікація з партнерами та обмін досвіду між учасниками. В табл. 3.2 наведено тренінги для працівників ринку транспортно-експедиційних послуг, які будуть проходити протягом 2018-2019 років.

Таблиця 3.2.

Заходи для підвищення рівня кваліфікації працівників транспортно-експедиційних компаній в Україні у 2018-2019 рр. *

№	Назва заходу	Вартість	Тривалість	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
1.	«Особливості митного оформлення»	2 000 грн	4 год.	Обізнаність в основних питаннях митного оформлення товарів. Отримання додаткової інформації щодо можливих ризиків та варіантів вирішення проблемних ситуацій.
2.	«Організація залізничних вантажних перевезень»	1 850 грн	72 год. online	Підвищення теоретичного і практичного рівня підготовки фахівців, діяльність яких пов'язана з перевезеннями вантажів залізничним транспортом.
3.	«Транспортна логістика»	2 800 грн	10 год.	Надання якісних послуг та розуміння процесу ціноутворення.
4.	«Менеджер з транспортної логістики»	7 200 грн	75 год. online	Розуміння основних понять транспортної логістики: відповідальність, ціноутворення, документообіг, ризики в транспортні логістиці, аутсорсинг транспортних послуг, алгоритм дій при заключенні угод.

* Джерело: рекламні оголошення в мережі Інтернет.

Порівнявши вказані вище заходи, можна визначити, що найбільш ефективними та результативними з них, буде відвідування семінару «Менеджер з транспортної логістики». Даний захід необхідно прослухати ТОП-менеджменту компанії (4 працівника), адже питання, які будуть розглянуті в ході навчання є досить актуальними для підприємства та допоможуть краще побудувати

операційний процес. Перевагою даного семінару є його відвідування в online-режимі, тому менеджерам не потрібно витратити додатковий час для його відвідування.

Проте, одночасно з навчанням ТОП-менеджменту компанії, для розширення послуг, підприємство може забезпечити підвищення рівня кваліфікації для менеджерів зовнішньоекономічної діяльності (2 працівника), шляхом їх відвідування семінару «Особливості митного оформлення». Це дасть можливість надавати більш якісні послуги з підготовки документів для митного оформлення товару та, відповідно, мати перевагу над конкурентами.

Оскільки КРІ (ключові показники ефективності) обчислюється не в грошовому еквіваленті, необхідно виразити їх у фінансових показниках. Це дасть можливість визначити ефективність здійснення навчання працівників на обраних вище семінарах. Приріст продуктивності праці за рахунок навчання, в попередніх періодах, становив 4 %, тому при розрахунку очікуваного результату встановимо його саме на такому рівні.

Таблиця 3.3

Показники продуктивності праці та економічної ефективності заходів з навчання персоналу ТОВ «СІДРЕЙЛ» станом на 01.10.2018 р. *

№	Показник	Значення
1	2	3
1.	Обсяг реалізованих послуг, тис. грн	143 646
2.	Кількість працівників	42
3.	Середня продуктивність праці працівників (без проходження програми по підвищенню кваліфікації), тис. грн/прац.	3 420
4.	Середня продуктивність праці працівників, у випадку проходження програми по підвищенню кваліфікації (очікуваний приріст продуктивності – 4 %), тис. грн/прац.	3557
5.	Чисельність працівників, які пройшли підвищення кваліфікації	6
6.	Рентабельність надання послуг	6,2

* Джерело: розроблено автором на основі додатку Г.

Розрахуємо майбутній прибуток ТОВ «СІДРЕЙЛ», отриманий за рахунок навчання:

$$E_{\text{м.г}} = \frac{(3\,557 - 3\,420) \cdot 6 \cdot 6,2}{100} = 50,96 \text{ тис.грн}$$

Отже, сукупні затрати на навчання персоналу становлять 32,8 тис. грн, при цьому дохід, отриманий за рахунок підвищення рівня їх кваліфікації, розрахований на рівні 50,96 тис. грн. Відповідно, можна зробити висновок, що використання даних заходів забезпечить компанії додатковий прибуток у розмірі 18,16 тис. грн. Тому керівництву слід звернути увагу на використання саме таких методів навчання персоналу, як на даний момент так і в майбутньому.

Поряд з іншими конкурентними перевагами ТОВ «СІДРЕЙЛ» слід виділити одну з найбільш вагомих – наявність власного парку вагонів, саме завдяки цьому менеджери мають більше можливостей здійснювати перевезення вчасно та з максимальною ефективністю, у порівнянні з використанням орендованих вагонів. Нині для ринку транспортно-експедиційних послуг та ринку зернових культур існує спільна проблема – нестача вагонів для перевезення зерна. Дана проблема змусила багато компаній нарощувати власний парк залізничних вагонів, який робить їх конкурентоспроможними у порівнянні з експедиційними компаніями, які використовують лише орендовані вагони. Відповідно, на сьогоднішній день ТОВ «СІДРЕЙЛ» має у свої власності 150 вагонів, з урахуванням проблем, пов'язаних з їх нестачею на ринку, компанії необхідно продовжувати нарощувати власний парк вагонів. Це дасть можливість отримати низку переваг у порівнянні з конкурентами на ринку (рис. 3.2).

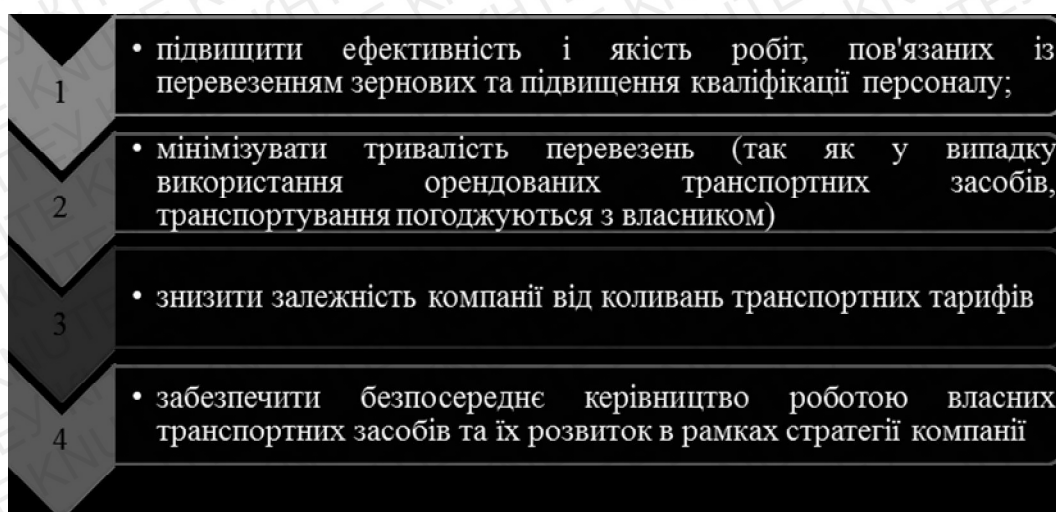


Рис. 3.2. Переваги від розширення власного парку вагонів

ТОВ «Сідрейл»

Джерело: розроблено автором

Зазначена пріоритетність переваг від розширення парку власних вагонів, свідчить про те, що основною ціллю даного заходу повинно бути підвищення ефективності і якості робіт, пов'язаних із перевезенням зернових та підвищення кваліфікації персоналу, адже за рахунок даного фактору, всі інші переваги будуть невід'ємною складовою діяльності. Тобто, підвищення ефективності робіт допоможе знизити тривалість перевезень вантажів та залежність компанії від коливань транспортних тарифів, а також від ціни на оренду вагонів. Але з іншої сторони, керівництво ТОВ «СІДРЕЙЛ» повинно обдумати інвестування в закупку вагонів, адже період окупності 1 вагона 10-30 років при його вартості 40-50 тис. доларів США. Тому при збільшенні кількості вагонів у приватному парку, потрібно враховувати не лише потенційну перевагу, а й наявну проблему окупності вагонів, тобто керівництво ТОВ «СІДРЕЙЛ» повинно знайти механізми для зниження вартості вагонів, зниження вартості залученого капіталу та підвищення ефективності роботи вагонів.

Наступним фактором підвищення рівня конкурентних переваг є розширення кількості послуг. Компанія «СІДРЕЙЛ» надає послуги з перевезення залізничним транспортом вантажів для аграрного, промислового і нафтопереробного комплексів. З урахуванням успішної діяльності підприємства протягом останніх 5 років, можливо розглянути можливість розширення сфери діяльності. Нині існує проблема дефіциту транспорту для транспортування зернових територією України спричиненого високим врожаєм культур та підвищеним попитом на транспортно-експедиційні послуги. Відповідно до сфери, в якій діє компанія можна запропонувати відкрити новий для компанії напрямок – автомобільні перевезення. Це, з однієї сторони, дасть можливість отримати додатковий прибуток та, з іншої, підвищити конкурентні переваги ТОВ «СІДРЕЙЛ» на ринку транспортно-експедиційних послуг.

Автомобільні перевезення зернових потребують спеціальної техніки та додаткових затрат від підприємства, тому в табл. 3.4 пропонуємо інвестиційний проект для ТОВ «СІДРЕЙЛ», який допоможе залучити кошти для купівлі вантажних автомобілів.

Інвестиційний проект для ТОВ «СІДРЕЙЛ» *

1	2
Назва проекту	Купівля вантажних автомобілів (зерновозів) для надання послуг з перевезення зернових по Україні
Мета інвестиційного проекту	Розширення діяльності компанії за рахунок купівлі вантажних автомобілів для здійснення перевезень зернових культур по Україні
Основними завданнями проекту	Підвищення рівня конкурентних переваг за рахунок розширення кількості транспортно-експедиційних послуг
Причини пошуку інвестора	Відсутність необхідних фінансових ресурсів для реалізації проекту
Короткий опис проекту	Проектом передбачається купівля 10 вантажних автомобілів для перевезення зернових культур по Україні
Загальна вартість проекту, у т.ч.:	500 000 \$ (14 000 000 грн) вартість 1 автомобіля – 50 000 \$
- власні кошти (тис. дол. США)	50 000 \$ (1 400 000 грн)
- кошти інвестора (тис. дол. США)	450 000 \$ (12 600 000 грн)
Ставка дисконтування	15 %
Строк реалізації проекту (років)	5
Бажана форма участі потенційного інвестора в проекті	Фінансове вкладення
Забезпечення зобов'язань по поверненню інвестицій	Зобов'язання визначатимуться безпосередньо у договорі
Тип інвестиційного проекту	Комерційний

* Джерело: розроблено автором.

Відповідно до інвестиційного проекту (табл. 3.4), для купівлі 10 вантажних автомобілів (зерновозів) ТОВ «СІДРЕЙЛ» необхідно інвестувати 14 000 тис. грн. Для того, щоб не вносити зміни в бюджет підприємства для реалізації даного проекту необхідно залучити кошти із зовнішніх джерел (інвестори та фінансові установи). З урахуванням невизначеності умов господарювання, для реалізації проекту виділено 5 років, адже це оптимальний час, за який проект зможе окупитися та принести дохід. Щоб визначити очікувані грошові потоки в перший рік розрахуємо на прикладі середньостатистичних показників галузі необхідні дані (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5

Розрахунок очікуваного доходу ТОВ «СІДРЕЙЛ» в 2019 році від реалізації проекту на основі середньостатистичних показників галузі *

№	Показники	Дані
1	2	3
1.	Вартість перевезення зернових, грн/км	2,40
2.	Середня відстань перевезень, км	250
3.	Середня вантажопідйомність автомобіля, т	28
4.	Витрати на пальне (без ПДВ) за 1 поїздку, грн	3 657
5.	Витрати на заробітну плату за 1 поїздку, грн	1200
6.	Амортизація, %	15
7.	Середня кількість поїздок із вантажем за 1 рік	100
8.	Податки, %	20
9.	Інші витрати, грн	300
	Очікуваний чистий прибуток в 2019 році від реалізації проекту, грн	7 910 000

* Джерело: розроблено автором.

Отже, протягом наступних 5 років підприємство зможе отримувати певні надходження від його впровадження (табл. 3.5). Проте, розрахований в табл. 3.5 прибуток є неточним значенням, оскільки на його формування впливають численна кількість факторів, які можна врахувати шляхом дисконтування. Тому для оцінки ефективності запропонованого проекту необхідно здійснити дисконтування грошових потоків протягом 2019-2023 років (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок ефективності проекту, що інвестиційного проекту ТОВ «СІДРЕЙЛ»*

№	Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Сума інвестицій, тис. грн.	-14 000	-	-	-	-	-
2	Виручка від реалізації, тис. грн.	-	16800	19320	23184	26662	31994
3	Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн.	-	8890	10224	12268	13112	15544
4	Ставка дисконту, %	-	15	15	15	15	15
5	Грошові потоки, тис. грн.	-	7910	9100	10900	13550	16450
6	Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	-	6878	6894	7171	7171	7455
7	Дисконтовані грошові потоки за ставкою дисконту 15%.	-	-20 878	27772	34943	42115	49570
8	Дисконтовані вигоди, тис. грн.	-	14609	14636	15253	15235	15839
9	Дисконтовані витрати, тис. грн.	-	10224	13495	18648	22945	31399
10	Дисконтний період окупності	-	-	-	2,03	-	-

* Джерело: розроблено автором.

На основі табл. 3.5 розрахуємо показники ефективності проекту, які ТОВ «СІДРЕЙЛ» зможе отримати після його впровадження та реалізації. Визначимо чисту теперішню вартість проекту (NPV):

$$NPV = -14000 + \frac{7910}{(1+0.15)^1} + \frac{9100}{(1+0.15)^2} + \frac{10900}{(1+0.15)^3} + \frac{13550}{(1+0.15)^4} + \frac{15554}{(1+0.15)^5} = 21589,08 \text{ тис. грн}$$

Відповідно до отриманих розрахунків, чиста теперішня вартість інвестиційного проекту з купівлі вантажних автомобілів, для розширення сфери діяльності компанії, становить 21 589,08 тис. грн, що свідчить про ефективність даного проекту та вигоду його подальшої реалізації.

При залученні коштів для реалізації проекту із зовнішніх джерел, необхідно визначити максимальну відсоткову ставку за позиками по даному проекту, яку можна буде сплачувати за використання необхідних ресурсів, залишаючись при цьому на беззбитковому рівні (прирівнюємо NPV до нуля):

$$0 (NPV) = -14000 + \frac{7910}{(1+IRR)^1} + \frac{9100}{(1+IRR)^2} + \frac{10900}{(1+IRR)^3} + \frac{13550}{(1+IRR)^4} + \frac{15554}{(1+IRR)^5}$$

Відповідно до розрахунків, максимальна відсоткова ставка за позиками (IRR), при якій не буде чистого приведенного доходу, становить 62,4 %, це свідчить про високу інвестиційну привабливість проекту. Тобто при залученні із зовнішніх джерел необхідних 450 тис. дол. США, проект буде прибутковий, якщо ставка відсотка по кредиту буде менше 62,4%. На сьогоднішній день, середня ставка довгострокового кредиту (до 5 років) становить 22-30%. Тобто при отриманні кредиту, його відсоткова ставка буде менша порівняно із розрахованим IRR, тому реалізація даного інвестиційного проекту компанією ТОВ «СІДРЕЙЛ» є обґрунтованою та дасть можливість надавати більший набір транспортно-експедиційних послуг.

Отже, наявність власного парку транспортних засобів, як залізничних, так і автомобільних, дасть досить велику перевагу ТОВ «СІДРЕЙЛ» над конкурентами. Адже це дозволить збільшити клієнтську базу за рахунок розширення географічних меж діяльності, тобто компанія може перевозити вантаж не лише з місць доступних для залізничних шляхів, а з будь-яких інших визначених

замовником. Також вибір транспортного засобу залежно від специфіки замовлення дозволяє знизити рівень витрат шляхом вибору найкоротшого шляху доставки від відправника до вантажотримувача.

З урахуванням всіх зазначених вище заходів, ТОВ «СІДРЕЙЛ» необхідно розглянути можливість розширення зовнішньоекономічної діяльності у сфері перевезення вантажів, що дозволить компанії вийти на міжнародний ринок. Нині зернові культури експортуються в більшість країн Європи, з якими Україна сполучена залізничними шляхами. Тому надання послуг з митного оформлення та транспортування товарів до кінцевого отримувача, а не лише до митного кордону України, буде досить вагомою перевагою при виборі транспортно-експедиційної компанії експортерами зернових культур.

Отже, крім запропонованих вище заходів щодо формування та управління конкурентними перевагами, до шляхів їх підвищення також можна віднести наступні: ґрунтовне вивчення потреб споживачів та аналіз компаній-конкурентів; ефективна маркетингова політика; надання нових для компанії послуг та підвищення їх якісних характеристик; постійний моніторинг послуг та використання отриманих показників у процесі діяльності; безперервний контроль за зниженням собівартості надання послуг; покращення якості рівня обслуговування та сервісу; удосконалення організації інноваційної діяльності; впровадження нових інформаційних, фінансових та облікових технологій.

Таким чином, зазначені вище заходи допоможуть ТОВ «СІДРЕЙЛ» не лише залишатися успішним на ринку, а й забезпечать успіх в конкурентній боротьбі. За допомогою запропонованих дій, компанія зможе підвищити рівень конкурентних переваг, націливши увагу на фактори, які є найбільш вагомими для ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В сучасних умовах господарювання наявність переваг дає можливість конкурувати на ринку та отримувати більше економічної вигоди порівняно з іншими. Формування конкурентних переваг це досить складний та тривалий процес, який потребує чималих зусиль з боку персоналу та високої відповідальності керівників та менеджерів. Адже перед прийняттям управлінських рішень необхідно провести детальний аналіз наявних ресурсів, можливостей, факторів впливу і в загальному потенціалі підприємства. Сьогодні формування конкурентних переваг ускладнюється ще й умовами невизначеності, в яких діють компанії. З однієї сторони, вони спричинені внутрішніми аспектами підприємстві, які можливо конкретизувати та звести ризики до мінімуму, та з іншої, зовнішні фактори, які не можливо передбачити та будь-яким чином вплинути на них.

На основі проведеного дослідження, конкурентними перевагами ТОВ «СІДРЕЙЛ» можемо визначити наявні в підприємства сильні сторони, які надають йому перевагу над конкурентами в процесі здійснення господарської діяльності. Відповідно до проведеного аналізу фінансового стану та господарської діяльності підприємства, можемо стверджувати, що його конкурентні переваги, які засновані на фінансово-економічних факторах є стійкими, тобто фінансовий ризик співпраці з компанією досить низький. Проте керівництву підприємства потрібно звернути увагу на оптимізацію вартості основних засобів, адже їх залишкова вартість немає чітко тенденції зміни, з однією сторони було досліджено, що це спричинено збільшенням парку власних вагонів, проте з іншої, це може свідчити про використання різних методів обчислення амортизації. Важливість даного показника для ТОВ «СІДРЕЙЛ» обумовлена його впливом на рівень коефіцієнтів, які характеризують фінансово-інвестиційну діяльність компанії в цілому.

Було також проведено порівняння діяльності ТОВ «СІДРЕЙЛ» та його конкурентів на ринку. Можемо зробити висновок, що компанія має низку

недоліків, які знижують її перевагу, порівняно з іншими учасниками ринку, проте за допомогою постійного моніторингу ринку та регулювання цін у відповідності до попиту та пропозиції компанія, зможе залучити чималу кількість замовників шляхом встановлення конкурентних цін на послуги. Також для підвищення конкурентних переваг підприємство повинно завжди бути націлене на професійне навчання персоналу, удосконалення системи логістичного процесу, тісну комунікацію з органами, які надають послуги з перевезення, розширення парку власних вагонів та здійснення моніторинг змін нормативної бази відповідають. Як було визначено в роботі, розширення кількості послуг не є пріоритетним напрямом підвищення рівня конкурентних переваг та знаходиться в групі «С», заходи якої дозволяють лише на 5% досягти поставленої мети у повному обсязі, проте формування приватного парку вантажних автомобілів може суттєво підвищити рівень конкурентних переваг над конкурентами та позиціонувати ТОВ «СІДРЕЙЛ» на ринку не лише як залізничного перевізника, а як транспортно-експедиційну компанію з широкою пропозицією послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Близнюк С.* Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень / С. Близнюк, А. Остапенко / Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 7. – С. 41-42.
2. *Буднік М.М.* Формування та розвиток конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах роботи на ринку / М. М. Буднік, Є. С. Криворучко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2013. – № 2. – С. 74-78.
3. *Бутенко Н.* Методичні підходи до систематизації конкурентних переваг підприємства / Бутенко Н., Кривенко М. // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. – 2009. – № 107, 108. – С. 42-46.
4. *Вяткіна Т. Г.* Використання ресурсної концепції при формуванні конкурентних переваг підприємства / Т. Г. Вяткіна // Економічний простір. – 2013. – № 71. – С.153-161.
5. *Гладковская В. В.* Розробка методики обґрунтування ринкової стратегії транспортно-експедиторської компанії / В.В. Гладковская, І.В. Раскевич // Збірник наукових праць "Вісник НТУ "ХПІ" : Механіко-технологічні системи та комплекси. – 2015. – №49. – с. 89-93.
6. *Горбаль Н. І.* Оцінювання рівня конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства / Н. І. Горбаль, У. Р. Сухорська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2012. – № 748. – С. 126-132.
7. *Грановська В. Г.* Теоретична конструкція формування конкурентних переваг аграрних підприємств / В. Г. Грановська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – № 10(1). – С. 94-98.
8. *Дергачова В. В.* Формування конкурентних переваг підприємств в умовах різновекторної інтеграційної спрямованості / В. В. Дергачова,

Т. В. Трихліб // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2013. – № 10. – С. 81-86.

9. *Єсієва Н.* Транспортно-експедиційна діяльність як один із основних видів діяльності підприємств-перевізників: обліково-правовий аспект / Н. Єсієва // Економічний аналіз. – 2012. – № 11. – С. 232-236.

10. *Задоя В. О.* Формування конкурентних переваг підприємства з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища / В. О. Задоя // Проблеми економіки транспорту. – 2013. – № 6. – С. 94-99.

11. *Захожай В. Б.* Методика розрахунку інтегрального показника інноваційної спрямованості підприємств / В. Б. Захожай., О.В. Корецька // Наукові праці МАУП. – 2015. – № 44 (1). – С. 158–165.

12. *Іванов Ю. Б.* Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби / Ю. Б. Іванов, О. Ю. Іванова // Проблеми економіки. – 2012. – №4. – С. 121-128.

13. *Копитко М. І.* Невизначеність як властивість середовища функціонування промислових підприємств / М. І. Копитко // Економічний аналіз. – 2014. – № 17 (2). – С. 61-68.

14. *Корчева В.* Концепція невизначеності в економічній науці / В. Корчева // Вісник КНТЕУ. – 2016. – № 1. – С. 41-53.

15. *Корчева В. І.* Концепція невизначеності в сучасній економічній теорії / В. І. Корчева, Н. М. Крючкова // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. – Ужгород : Видавничий дім "Гельветика". – 2015. – № 5. – С. 73-77.

16. *Кривешко О. В.* Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів / О. В. Кривешко, П. В. Сідун // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2011. – № 720. – С. 180-188.

17. *Куденко Н. В.* Ключові фактори успіху в галузі та компетенції підприємства / Н. В. Куденко // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – Київ: КНЕУ, 2011. – С. 223-235.

18. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок. Перев. с англ. под ред. В.В. Колганова. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.

19. *Левицька А.О.* Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування / Левицька А.О. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 4. – С. 51-54.

20. *Лопатинський Ю. М.* Розвиток аграрного сектора національної економіки на інституційних засадах / Ю. М. Лопатинський, В. І. Кифяк. – Чернівці: Чернівецький нац. ун-т., 2014. – С. 248.

21. *Лук'янова В. В.* Дуалізм невизначеності та ризику в економічних явищах / В. В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 2. – С. 2016-220.

22. *Луців О.* Стратегічний аналіз оптимальної поведінки підприємства в умовах невизначеності / О. Луців // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 4. – С. 125-130.

23. *Мироненко В.К.* Залізничні вантажні перевезення: Навчальний посібник / В.К. Мироненко, В.В. Габа, В.І. Мацюк, Л.М. Петренко – Київ: ДЕТУТ, 2015. – 248 с.

24. *Митяй О. В.* Джерела формування конкурентних переваг АПК України / О. В. Митяй // Вісник. – 2014. – № 3. – С. 60-64.

25. *Нижник А.Ю.* Формування конкурентних переваг підприємства: сутність та методичні підходи до оцінювання / А.Ю. Нижник // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 11. – С. 446-449.

26. *Отенко В. І.* Конкурентні переваги підприємницької діяльності. / В. І. Отенко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 4. – С. 290-295.

27. *Пилипенко О.* Методологічні підходи до формування системи управління конкурентними перевагами підприємства / О. Пилипенко, Н. Муртазіна // Схід. – 2013. – № 4. – С. 61-65.

28. *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

29. *Рибакова Т.* Аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства / Т. Рибакова, О. Костьєв // Економічний аналіз. – 2012. – № 11(3). – С. 28-31.

30. *Романюк М.* Джерела конкурентної переваги фірми – структура та методи визначення / М. Романюк, О. Добровенко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2012. – № 138. – С. 42-45.

31. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

32. *Селезньова Г.О.* Конкурентні переваги підприємства: джерела та чинники формування / Г.О. Селезньова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 5. – С. 311-316.

33. *Смоленюк П.С.* Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників / П.С. Смоленюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 2. – С. 91-97.

34. *Сомов Д.О.* Стратегічне управління системою стійких конкурентних переваг підприємства / Д.О. Сомов // Бізнес Інформ. – 2015. – № 4. – С. 273-278.

35. *Урбановський Т.* Технології формування конкурентних переваг / Т. Урбановський, О. Краузе // Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі: Матеріали VI регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів // Терноп. нац. тех. ун-т. імені Івана Пулюя, 2016 – С. 79-80.

36. *Усова Г.В.* Підходи та методи досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством / Г.В. Усова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ea.donntu.edu.ua:8080/>

37. *Фарафонова Н.В.* Визначення економічної сутності та класифікація конкурентних переваг у ринкових умовах / Н. В. Фарафонова // Інноваційна економіка. – 2013. – № 7. – С. 177-181.

38. *Фатхутдинов Р.А.* Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.

39. *Литвинюк О. П.* Формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення їх підтримки / О. П. Литвинюк, І. С. Гавриленко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2010. – № 35. – С. 144-149.

40. *Фостолович В. А.* Вплив невизначеності на стійкість економічних суб'єктів / В. А. Фостолович, В. О. Кудлаєнко // Інноваційна економіка. – 2013. – № 7. – С. 317-320.

41. *Харчук Т.В.* Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства / Т.В. Харчук // Экономика и управление. – 2011. – № 6. – С. 68-71.

42. *Цьвок Д. Р.* Формування конкурентних переваг підприємства / Д.Р. Цьвок // Проблеми системного підходу в економіці – 2017. – № 5. – 141-147.

43. *Чекалова Н. Е.* Особливості планування діяльності підприємства в умовах невизначеності та ризику / Н. Е. Чекалова // Бізнес-навігатор. – 2014. – № 2. – С. 223-230.

44. *Чорнописька Н. В.* Тенденції та перспективи ринку логістичних послуг України / Н. В. Чорнописька, О. Є. Шандрівська // Логістика : [збірник наукових праць] / відповідальний редактор Є. В. Крикавський. – Львів. Видавництво львівської політехніки. – 2012. – С. 244-249.

45. *Шандрівська, О. Є.* Комплексний аналіз ринку логістичних послуг в Україні / О. Є. Шандрівська, Л. Ю. Шевців // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 7. – С. 163-173.

46. *Шаповалова І. В.* Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів // Економіка та суспільство. – 2017. – № 10. – С.427-432.

47. *Швед В. В.* Конкурентоспроможність підприємства та особливості її визначення в сучасних умовах / В. В. Швед, С. Л. Яблочников // Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Економіка. – 2013. – № 7(1). – С. 92-96.

48. *Шегда А.В.* Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику / А.В. Шегда // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2016. – № 26. – С. 5-13.

49. *Barney J.B.* Firm resources and sustained competitive advantage / J.B. Barney – Journal of Management, 1991. – № 17. – P. 99–120.

50. *Funtowicz S.* Uncertainty and quality in science for public policy / S. Funtowicz, J. Ravetz. — Kluwer, Dordrecht, 1990. — 755 p.

51. *Prahalad C. K.* The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel – Harvard Business Review, 1990. – № 1. – P. 79-92.

52. *Wernerfelt B.A.* Resource – Based View of the Firm // Strategic Management Journal, 1984. – Vol 5 N 2. – P. 171-180.

ДОДАТКИ

Ще вкінці ХХ ст. вчені зазначали важливість наявності конкурентних переваг у підприємства та здійснювали дослідження головних факторів та чинників їх формування, так Ж.-Ж.Ламбен [18] стверджував, що конкурентною перевагою є властивості та особливості товару чи послуги, які забезпечують компанії ґрунтовну перевагу над конкурентами. З іншої сторони, М.Портер визначив, що конкурентними перевагами можна вважати сукупність факторів, які забезпечують успіх компанії у конкуренції та продуктивності використання наявних ресурсів. Ж.-Ж.Ламбен та М.Портер вважали, що основою конкурентних переваг є ефективне використання ресурсів, проте американський економіст Пол Хейне доповнив, що ці ресурси повинні бути рідкісними.

Р.А.Фатхутдінов [32] стверджував, що конкурентна перевага це певна цінність товару чи послуги, яка надає підприємству перевагу над конкурентами. А.О.Левицька [19] під конкурентними перевагами організації визначила сукупність комбінацій з наявних ресурсів та відповідно способів їх використання, які забезпечують більші можливості виготовлення і продажу товарів чи надання послуг у порівнянні з конкурентами на ринку. [46]

Вітчизняний вчений Смоленюк П.С. [33] під конкурентними перевагами визначає здатність організації утримувати конкурентну позицію, пристосовувати види діяльності до стратегії компанії, налаштовувати ефективну політику взаємовідносин із конкурентами, швидко реагувати на зміни у конкурентному середовищі діяльності.

Майкл Портер [28] виділив головні етапи життєвого циклу конкурентної переваги: зародження, прискорення росту, зрілість і занепад (втрата). Життєвий цикл конкурентних переваг безпосередньо пов'язаний з життєвим циклом підприємства, адже на кожному етапі існування менеджери використовують різні маркетингові, фінансові, економічні та інші інструменти для позиціонування компанії на ринку та її розвитку. Вчені пов'язують етапи життєвого циклу із рівнем ресурсного потенціалу підприємства та ефективністю конкурентної стратегії [35].

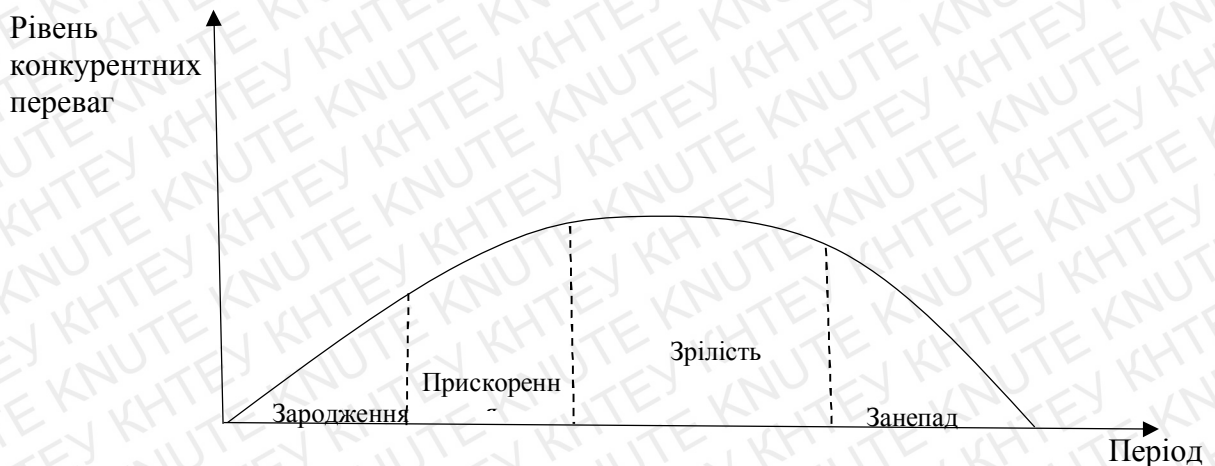


Рис. Б.1. Етапи життєвого циклу конкурентних переваг [28]

По осі ординат зазвичай відкладається «розмір конкурентної переваги», проте невизначеність даного показника, яка пов'язана з відмінностями різних конкурентних переваг, призводить визначення життєвого циклу з певною похибкою [19].

На етапі зародження конкурентної переваги формується стратегічний потенціал, складові якого пов'язані з усіма видами наявних ресурсів підприємства. Значні фінансові ресурси інвестуються в елементи стратегічного потенціалу, які здатні швидко створити умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства. На другому етапі відбувається прискорення зростання конкурентних переваг за рахунок посилення стратегічного потенціалу компанії шляхом збільшення інвестиційної діяльності, яка стимулюється параметрами попиту на продукцію чи послуги. Третій етап, уповільнення зростання конкурентних переваг, спричинений збільшенням конкурентів на ринку та появою нових суперників. В цей момент компанія повинна більше виділяти ресурсів на оновлення технічної бази, підвищення рівня технології та організації виробництва. На останньому етапі життєвого циклу конкурентних переваг переважна більшість компанії, не в змозі витримати конкуренцію, припиняють свою діяльність та ідуть з ринку.

На першому етапі розробки нових (або модернізованих) конкурентних переваг виявляються та оцінюються потенційні переваги. Це можна здійснити за наступною методикою:

- 1 дослідження внутрішнього середовища та виявлення сильних та слабких сторін;
- 2 оцінка зовнішнього середовища підприємства та визначення основних можливостей та загроз;
- 3 на основі досліджень середовища організації розробка матриці SWOT-аналізу;
- 4 пошук потенційних конкурентних переваг спричинених факторами зовнішнього середовища;
- 5 розподіл потенційних конкурентних переваг, зумовлених можливостями ринку, за ступенем привабливості;
- 6 визначення головних чинників, які можуть бути загрозою для потенційних конкурентних переваг з боку зовнішнього середовища;
- 7 на основі матриці SWOT-аналізу формулювання висновку про сильні та слабкі сторони підприємства, а також про наявні загрози й можливості;
- 8 визначення потенційних конкурентних переваг, з урахуванням всіх показників

Рис. В.1. Етапи визначення потенційних конкурентних переваг

Джерело: розроблено автором

Наведена вище методика дає можливість оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, що в свою чергу дозволить зіставити їх з наявними умовами невизначеності та розробити систему заходів щодо мінімізації ризиків та підвищення конкурентних переваг.

На другому етапі здійснюється розробка програми нових або удосконалення існуючих конкурентних переваг та оцінка ефективності їх впровадження. При формуванні переваг дуже важливо враховувати наявні можливості підприємства для їх реалізації, адже впровадження деяких з них потребує досить значних ресурсів (фінансових, трудових, організаційних, технологічних, інвестиційних та інших). Програму розробки та впровадження нових потенційних конкурентних можна оцінити експертним методом та визначити доцільність її реалізації (табл. Б.1).

Порівняння потенційних конкурентних переваг з можливостями компанії *

Потенційна конкурентна перевага	Відповідність основним вимогам				
	Відповідність можливостям підприємства	Ефективність впровадження	Стійкість за терміном	Відповідність стратегії	Стійкість за сукупними витратами
<i>l</i>	2	3	4	5	6
1	5	5	5	4	5
...	4	5	2	3	5
n	1	2	2	3	3

Шкала відповідності:
 1 – відповідність відсутня, 2 – низька відповідність, 3 – середня відповідність, 4 – висока відповідність, 5 – абсолютна відповідність.

*Джерело: розроблено автором на основі [12].

Дана таблиця дає можливість визначити, які з розроблених проектів варто впроваджувати, а від яких потрібно відмовитися. Відповідно впровадженню підлягають потенційні переваги, середній бал яких є досить високим у порівнянні з іншими. Адже якщо конкурентна перевага має розбіжність зі стратегічними, фінансовими та іншими можливостями і планами підприємства, то її впровадження та розвиток можуть виявитися неефективним та досить затратним у загальному розрахунку. У випадку виявлення потенційних конкурентних переваг відповідна програма приймається до реалізації. Якщо ж у процесі порівняння потенційних переваг з можливостями компанії виявилась розбіжність, тоді, перед тим, як приймати рішення про їх формування та реалізацію, потрібно здійснити повторний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, а також наявних конкурентних переваг [12].

Четвертий етап являє собою оцінку ефективності впроваджених нових конкурентних переваг. Здійснюється порівняння планових показників по даному проекту та реальних, отриманих в результаті проведення моніторингу. Якщо фактичні показники відповідають запланованим, то керівництво підприємства повинно вжити заходів щодо підтримки та розвитку нових конкурентних переваг.

Обсяг та склад активів ТОВ «СІДРЕЙЛ» протягом 2015 – 2017 років

Актив	Код рядка	Моментні значення (станом на дату)			
		01.01.15	01.01.16	01.01.17	01.01.18
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	1000		74	61	83
<i>первісна вартість</i>	1001		85	95	132
<i>накопичена амортизація</i>	1002		11	34	49
Незавершені капітальні інвестиції	1005			11 965	
Основні засоби:	1010	14 006	9 508	18 882	122 820
<i>первісна вартість</i>	1011	15 462	14 964	22 339	202 564
<i>знос</i>	1012	1 456	5 456	3 457	79 744
Інвестиційна нерухомість	1015				
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040				
Відстрочені податкові активи	1045				
Інші необоротні активи	1090				
Усього за розділом I	1095	14 006	9 582	30 908	122 903
II. Оборотні активи					
Запаси:	1100	156	12 417	11 214	4 570
<i>виробничі запаси</i>	1101	156			1
<i>незавершене виробництво</i>	1102				
<i>готова продукція</i>	1103				
<i>товари</i>	1104		12 417	11 214	4 569
Поточні біологічні активи	1110				
Дебіторська заборгованість за продукцію товари роботи послуги	1125	21 456	25 759	22 256	34 501
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		284	466	32	253
<i>за виданими авансами</i>	1130				
<i>з бюджетом</i>	1135	284	386	16	253
<i>у т.ч. з податку на прибуток</i>	1136		80	16	
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145				
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14 523	17 563	40 569	68 145
Поточні фінансові інвестиції	1160				
Гроші та їх еквіваленти:	1165	9 457	12 244	13 702	17 965
<i>Готівка</i>	1166				
<i>Рахунки в банках</i>	1167	9 457	12 244	13 702	17 965
Витрати майбутніх періодів	1170	4	5	307	485
Інші оборотні активи	1190	16 019	19 817	17 368	12 272
Усього за розділом II	1195	61 899	88 271	105 448	138 191
III. Необоротні активи утримувані для продажу та групи вибуття	1200				
Баланс	1300	75 905	97 853	136 356	261 094

Обсяг та склад капіталу ТОВ «СІДРЕЙЛ» протягом 2015 – 2017 років

Пасив	Код рядка	Моментні значення (тис. грн)			
		На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	130	130	145	225
Капітал у дооцінках	1405	32 788	47512	45632	66153
Додатковий капітал	1410	356	145	256	496
Резервний капітал	1415				
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28 560	19920	13896	25945
Неоплачений капітал	1425				-105
Вилучений капітал	1430				
Усього за розділом I	1495	61 834	67 707	59 929	92 714
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500				
Довгострокові кредити банків	1510			25313	90509
Інші довгострокові зобов'язання	1515			64770,5	
Довгострокові забезпечення	1520				
Цільове фінансування	1525				34814
Усього за розділом II	1595			90083,5	125323
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600			10000	15800
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	1610				
товари, роботи, послуги	1615		20605	22596	9458
розрахунками з бюджетом	1620	582		793	466
у тому числі з податку на прибуток	1621	81			453
розрахунками зі страхування	1625			51	59
розрахунками з оплати праці	1630				9
одержаними авансами	1635			200	9559
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645				
Поточні забезпечення	1660	23			27
Доходи майбутніх періодів	1665				
Інші поточні зобов'язання	1690	13 466	9541	15186	7688
Усього за розділом III	1695	14 071	30 146	48 775	43 057
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700				
БАЛАНС	1900	75 905	97 853	198 788	261 094

**Фінансовий результат діяльності ТОВ «СІДРЕЙЛ» протягом
2015 – 2017 років, тис. грн**

Стаття	Код рядка	Роки		
		2015	2016	2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	311 271	338 838	398 654
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	49 227	113 738	135 678
Валовий:				
прибуток	2090	262 044	25 100	189 256
збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120	4 963	784	1 456
Адміністративні витрати	2130	-3 587	-4 946	-3 895
Витрати на збут	2150	-252 629	-217	-916
Інші операційні витрати	2180	-9 446	-571	-1 452
Фінансовий результат від оперативної діяльності:				
прибуток	2190	1 345	6 602	7 586
збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	220	6		9
Інші фінансові доходи	2220	14		17
Інші доходи	2240		-1 458	
Фінансові витрати	2250			
Витрати від участі в капіталі	2255	-5		
Інші витрати	2270			
Фінансовий результат до оподаткування		1 360	4 440	7 612
прибуток	2290		-4 687	
збиток	2295	298	544	356
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300			
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350	1 658	4 984	7 968
збиток	2355			

Рейтинг факторів конкурентних переваг ТОВ «СІДРЕЙЛ»

№	Компанія	Показники						Сумарний рейтинг
		Оформлення документації	Орієнтація на клієнта	Мережа комунікацій	Рівень цін	Кваліфікація персоналу	Наявність власних вагонів	
1.	ТОВ «Сідрейл»	4	5	3	5	4	4	25
2.	ТОВ «Перша логістична компанія»	5	5	4	3	4	5	26
3.	ДП «Трансгарант-Україна»	3	4	4	4	5	3	23
4.	ТОВ Компанія «Мелагрейн»	4	4	3	4	5	4	24
5.	ТОВ «Лемтранс»	5	4	4	3	5	5	26