

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

(підпис) Шеремет О.О.
(прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис) Петухова О.М.
(прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: «Методичні підходи щодо визначення конкурентних переваг підприємства на ринку та розроблення стратегій щодо їх посилення»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи 2

Разжаловець Семен Олександрович
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Заяць Тетяна Анатоліївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ - 2021р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Петухова О.М.

“19” жовтня 2020 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Разжаловця Семена Олександровича

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Методичні підходи щодо визначення конкурентних переваг підприємства на ринку та розроблення стратегій щодо їх посилення

керівник проекту (роботи) Заяць Т.А., д.е.н., професор кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 16.10.2020 р. № 834-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 23.12.2020 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні та методичні основи визначення чинників конкурентних переваг підприємства. Розділ 2. Дослідження чинників конкуренції та конкурентних переваг ТОВ «Новотранс Україна». Розділ 3. Розроблення стратегій посилення конкурентоспроможності ТОВ «Новотранс Україна» Список використаної літератури.

5. Перелік графічного матеріалу: Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками. Рис. 1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Рис. 2.1. Матриця «Мак-Кінсі». Таблиця 2.1 Наявність та стан тягового рухомого складу залізниць України Таблиця 2.2 Основні показники діяльності підприємства за 2018-2019 рр. Таблиця 2.3 Динаміка структури асортименту груп послуг. Таблиця 2.4 Обсяги надання послуг у розрізі асортиментних груп послуг у натуральному виразі. Таблиця 2.5 Обсяги надання послуг у розрізі асортиментних груп у вартісному виразі. Таблиця 2.6 Чистий дохід (виручка) від надання послуг у розрізі асортиментних груп послуг у вартісному виразі. Таблиця 2.7 Потенційні та реальні конкуренти підприємства. Таблиця 2.8 Характеристика конкурентів підприємства. Таблиця 2.9 Сильні і слабкі сторони ТОВ «Новотранс Україна». Таблиця 2.10 PEST-аналіз ТОВ «Новотранс Україна». Таблиця 2.11 Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Новотранс Україна» за методом Портера Таблиця 2.12 Визначення показників індикатора «привабливість ринку» ТОВ «Новотранс Україна». Таблиця 2.13 Визначення показників індикатора «конкурентоспроможність СГП». Таблиця 3.1 Результати опитування експертів. Таблиця

3.2 Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення. Таблиця 3.3
 Очікувані результати від встановлення модернізації вагону. Таблиця 3.4 Основні
 показники ефективності запропонованого заходу. Таблиця 3.5 Вплив запропонованого
 заходу на основні показники діяльності підприємства

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 16.10.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	20.10.2020 - 30.10.2020	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	31.10.2020 - 03.11.2020	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні та методичні основи визначення чинників конкурентних переваг підприємства»	04.11.2020 - 19.11.2020	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження чинників конкуренції та конкурентних переваг ТОВ «Новотранс Україна»»	20.11.2020 - 03.12.2020	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення стратегій посилення конкурентоспроможності ТОВ «Новотранс Україна»»	04.12.2020 - 20.12.2020	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	21.12.2020	Виконано
7.	Оформлення роботи	22.12.2020	Виконано

Здобувач _____ Разжаловець С.О
 підпис

Керівник роботи _____ Зяць Т. А.
 підпис

АНОТАЦІЯ

В кваліфікаційній роботі магістра розглянуто існуючі методологічні підходи щодо визначення конкурентних переваг підприємства на ринку.

В роботі було розглянуто діяльність ТОВ «Новотранс Україна» на ринку, здійснено аналіз маркетингового середовища підприємства, проаналізовано обсяги виробництва, проаналізовано конкурентоспроможність, чинники конкуренції та можливості підприємства.

Виконано оцінювання конкурентного макро- та мікросередовища ТОВ «Новотранс Україна» за методом PEST аналізу. Оцінено конкурентне становище на вітчизняному ринку надання послуг із вантажоперевезень залізничним транспортом, Проаналізовано думку експертної групи щодо конкурентоспроможності ТОВ «Новотранс Україна» за матрицею Мак-Кінсі. Виявлено можливість та основні напрямки посилення конкурентних позицій підприємства на ринку. Дані напрямки дозволяють підвищити конкурентну ефективність, за рахунок більшої орієнтації послуг щодо потреб споживача та орієнтації бізнесу на надані комплексних та іноваційних нішевих видів послуг.

На основі результатів дослідження, обґрунтовані та запропоновані шляхи посилення конкурентних позицій ТОВ «Новотранс Україна», завдяки більшій клієнтоорієнтованості, виконані розрахунки основних показників економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів, а також визначено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ «Новотранс Україна».

Ряд розрахунків в роботі здійснено із застосуванням програми Excel.

Магістрська робота викладена на 96 сторінках, містить 18 таблицю та 3 рисунки.

Ключові слова: конкурентоспроможність, чиник конкуренції, конкурентна перевага, економічна діяльність, споживачі, підприємство, послуги, транспорт, вантажоперевезення, залізничний транспорт, аналіз, логістичні зв'язки, клієнти.

ANNOTATION

In the course of the masters qualification thesis were studied methodological approaches on definition of competitive advantages of the enterprise in the market are considered.

In the work was considered market activity of Novotrans Ukraine LLC, carried out the analysis of the marketing environment of the enterprise, analyzed the volumes of production, the competitiveness and the main factors of competition and the possibilities of the enterprise.

The assessment of the competitive macro- and micro-environment of Novotrans Ukraine LLC was performed by the method of PEST analysis. The competitive position of the domestic market of rail freight services has been assessed. In the work was analyzed opinion of the expert group about the competitiveness of Novotrans Ukraine LLC according to the McKinsey matrix. We detected possibilities and main directions of strengthening the competitive position of the enterprise in the market. These areas allows to increase the competitive efficiency of the enterprise, due to the greater services orientation to consumer needs and business orientation to the provision of complex and innovative niche services.

Based on the results of the work were proposed the ways of strengthening the competitive position of Novotrans Ukraine LLC due to greater customer orientation, calculations of the main indicators of economic efficiency from the implementation of the proposed measures, as well as the impact of the proposed measures on the main indicators of Novotrans Ukraine.

Some of calculations were performed using Excel program.

The master's thesis consist of 96 pages, contains 18 tables and 3 figures.

Keywords: competitiveness, competitive factor, competitive advantage, economic activity, consumers, enterprise, services, transport, freight transportation, railway transport, analysis, logistics, customers.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні та методичні основи визначення чинників конкуренції та визначення конкурентних переваг підприємства.....	10
1.1. Сутність понять «конкуренція» та «конкурентна перевага».....	10
1.2. Характеристика чинників конкуренції та конкурентних переваг підприємства	18
1.3. Методи та моделі діагностики конкурентних переваг.....	23
Розділ 2. Дослідження чинників конкуренції та конкурентних переваг ТОВ «Новотранс Україна»	32
2.1. Загальна характеристика ринку транспортних перевезень України.....	32
2.2. Техніко-економічна характеристика підприємства ТОВ «Новотранс Україна».....	40
2.3. Оцінювання конкурентного макро- та мікросередовища ТОВ «Новотранс Україна» за методом PEST аналізу.....	57
2.4. Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Новотранс Україна» за методом Портера.....	64
2.5. Оцінювання конкурентоспроможності послуг ТОВ «Новотранс Україна» за допомогою матриці Мак-Кінсі.....	66
Розділ 3. Розроблення стратегій посилення конкурентоспроможності ТОВ «Новотранс Україна».....	71
3.1. Основні напрями посилення конкурентоспроможності ТОВ «Новотранс Україна».....	71
3.2. Оцінювання економічної реконструкції та переобладнання виведених із експлуатації вагонів-контейнерів, призначених для перевезення автомобілів».....	72
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу....	72
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	74

3.3. Оцінювання економічної ефективності модернізації виведених із експлуатації вагонів, що призначені для перевезення насіння, злаків, бобових та борошна».....	75
3.3.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу....	75
3.3.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	77
3.4. Оцінювання ефективності запропонованих заходів.....	77
3.5. Вплив запропонованих заходів на основі показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Новотранс Україна».....	80
Висновки.....	86
Список використаної літератури.....	91

ВСТУП

Актуальність теми. Значення конкурентноспроможності для бізнесу безперечне. Конкуренти являють собою найпотужнішу силу маркетингового середовища кожного підприємства, а виведення на лідерські позиції свого бренду є стратегічною метою кожного відділу маркетингу будь-якої компанії.

Конкуренція – це найважливіша ланка всієї системи ринкового господарства. Стимулом, що спонукає людину до конкурентної боротьби, є прагнення перевершити інших. Предметом конкурентного суперництва на ринках є частки ринку, контрольовані тими чи іншими товаровиробниками. Конкурентна боротьба – це динамічний процес, що сприяє ліпшому забезпеченню ринку товарами. В якості засобів в конкурентній боротьбі для поліпшення своїх позицій на ринку компанії використовують, зокрема, якість виробів, ціну, сервісне обслуговування, асортимент, умови поставок і платежів, рекламу.

Конкурентність ринку визначається тими межами, в рамках яких окремі фірми здатні впливати на ринок, тобто на умови реалізації своєї продукції, насамперед на ціни.

Створення конкурентного середовища й подолання монополізму є одним з найважливіших напрямів економічної політики в Україні.

Аналіз конкурентного середовища підприємства є об'єктивною необхідністю орієнтації науково-технічної, виробничої та збутової діяльності фірми з урахуванням ринкового попиту, потреб, вимог споживачів та діяльності інших контрагентів ринку. Вдале планування маркетингової діяльності підприємства залежить від основ, що визначені умовами конкурентноспроможності.

Вирішенню цієї проблеми призначені роботи зарубіжних і вітчизняних вчених: Н.М. Богацька, В.Г. Пасічник, Ю.О. Гончарук, А.О. Мельник, Л.В. Балабанова, Клауса Мозера, Сета Година, Марка Ярнелла тощо.

Багато вчених у своїй праці запропонували особисті підходи щодо вивчення чинників конкурентноспроможності.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення методичних і практичних рекомендацій щодо посилення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішені такі основні завдання:

- розглянуто основні теоретичні питання, що стосуються вивчення чинників конкурентоспроможності;
- проаналізовано діяльність ТОВ «Новотранс Україна»;
- визначено основні чинники конкуренції;
- визначені основи ситуаційного аналізу;
- виконано оцінювання конкурентного макро- та мікросередовища ТОВ «Новотранс Україна» за методом PEST аналізу;
- виконано оцінку тиску конкурентів за допомогою методу Портера;
- проаналізована думка експертної групи щодо конкурентоспроможності ТОВ «Новотранс Україна» за матрицею Мак-Кінсі;
- запропоновано маркетинговий захід, впровадження якого буде сприяти посиленню конкурентоспроможності ТОВ «Новотранс Україна»;
- виконано розрахунки економічної ефективності доцільності впровадження запропонованого заходу та його впливу на результати роботи підприємства.

Об'єктом магістерської роботи є конкуренти підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо вивчення чинників конкурентоспроможності.

Методами дослідження у магістерській роботі є кабінетні і польові дослідження. Основними методами польових досліджень, які використані в роботі, є експертні опитування.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 96 сторінки, включаючи 18 таблицю, 3 рисунки, список використаної літератури складається з 63 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ ЧИННИКІВ КОНКУРЕНЦІЇ ТА ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «конкуренти» та «конкурентна перевага»

Конкуренція – важливий елемент механізму саморегулювання ринкової економіки і водночас конкретна форма її функціонування. У перекладі з латинської це слово означає «сходитися», «стикатися». Конкуренція – це суперництво між суб'єктами ринкової економіки за найкращі умови виробництва, вигідну позицію на ринку тощо. Вона є тією ринковою силою, що забезпечує взаємодію попиту і пропозиції, яка урівноважує ринкові ціни [2, с.245].

Конкурентна перевага – перевага над конкурентами, що досягається за рахунок пропонування споживачам товарів вищої якості або завдяки низьким цінам, або через надання великих вигід, які компенсують високі ціни на товари і послуги.

Конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня базується на відмітних якостях товару, які утворюють цінність для покупця, внутрішня – на перевазі фірми щодо витрат виробництва, які менші ніж у конкурентів, що ґрунтується на організаційному і виробничому ноу-хау фірми.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, вища рентабельність, ринкова частка, обсяг продажів). Необхідно особливо підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей, – це факт, що фіксується в результаті реальних й очевидних переваг покупців. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом

господарської діяльності.

Відносність конкурентної переваги проявляється в прихильності до конкретних умов і причин. Товар, що має переваги за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. І навпаки, товар, що терпить комерційний провал, що витісняється з ринку, через певний час може мати успіх внаслідок, наприклад, виходу основного конкурента, зміни курсу валют, стрибка інфляції, вдало проведеної рекламної кампанії. Із цього видно, що конкурентна перевага будь-якого конкретного економічного об'єкта не може бути універсальною. При його аналізі фактор прив'язки до реальних ринкових умов повинен обов'язково враховуватися.

Вивчаючи дане питання, слід перш за все розуміти функції, які виконує конкуренція в ринкових умовах. Серед них:

Конкуренція виконує низку функцій. Найважливіші з них такі:

1) Функція регулювання. Для того, щоб вистояти у боротьбі, товаровиробник має пропонувати вироби, які користуються пріоритетним попитом у споживача (суверенітет споживача). Тому і фактори виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де в них існує найбільша потреба.

2) Функція мотивації. Для товаровиробника означає шанс і ризик одночасно:

а) підприємства, що пропонують кращу за якістю продукцію чи виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду у вигляді прибутку (позитивні санкції). Це стимулює технічний прогрес.

б) підприємства, що не реагують на побажання клієнтів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на ринку, отримують покарання у вигляді збитків чи витісняються з ринку (негативні санкції).

3) Функція розподілу. Конкуренція не тільки включає стимули до більш високої продуктивності, але і дає змогу розподіляти доход серед підприємств і домашніх господарств відповідно до їх ефективного внеску. Це відповідає пануючому в конкурентній боротьбі принципу винагороди за результатами.

4) Функція контролю. Конкуренція обмежує та контролює економічну силу кожного підприємства. Наприклад, монополіст може призначати ціну. В той же час конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед продавців. Що більш досконала конкуренція, то більш справедлива ціна [18, с.52].

Зрозуміти більш детально сутність та роль конкуренції допоможе вивчення її видів. Так, за родовою ознакою конкуренція поділяється на вільну і монополістичну:

- вільна (досконала) конкуренція – це змагання між значною кількістю відносно невеликих підприємств,
- монополістична – між підприємствами, які утворилися внаслідок концентрації виробництва.

Залежно від меж взаємозамінності продукції конкуренція буває різною:

- конкуренція торгових марок (між підприємствами, які пропонують подібні продукти (послуги) тим же цільовим групам покупців за тими ж цінами);
- галузева конкуренція (між підприємствами, що працюють в одній галузі);
- формальна конкуренція (між підприємствами, які пропонують продукцію, покликану надати одні і ті ж послуги);
- загальна конкуренція.

За головними формами прояву конкуренція поділяється на цінову і товарну:

- цінова конкуренція може бути прямою (безпосереднє зниження цін та широке інформування про це) і непрямую (виведення на ринок нового товару за цінами старого (попередньої моделі)).
- товарна конкуренція поділяється на функціональну (між різними товарами, які задовольняють одну і ту саму потребу), видову (між товарами, призначеними для задоволення однієї і тієї ж потреби, але які відрізняються суттєвими параметрами) і предметну (між ідентичними товарами різної або навіть однакової якості), монопрофільну (по одному виду товару) і поліпрофільну (по декількох товарах) [18, с.56].

Крім цього, в структурному плані можна виділити галузеву і міжгалузеву конкуренцію, за територіальним принципом – регіональну, в межах країни, в межах регіону світу – світову, у відповідності з поведінкою суб'єктів ринку – конкуренцію типу «товаровиробник-товаровиробник», «покупець-покупець», щодо об'єкта – конкуренцію за ринки збуту, канали розподілу, ринки закупівель, канали комунікацій, згідно із станом – потенційну й активну, цілеспрямовану і хаотичну, тимчасову та постійну [2, с.212].

Існує також недобросовісна конкуренція. У відповідності зі статтею 10 Паризької конвенції стосовно охорони промислової власності актом недобросовісної конкуренції вважається такий, який не відповідає чесним звичаям у промислових та торгових справах. В Україні з 1 січня 1997 р. почав діяти «Закон про захист від недобросовісної конкуренції», прийнятий 7 червня 1996р. Згідно з цим Законом до актів недобросовісної конкуренції відносяться:

- неправомірне використання ділової репутації (означень, рекламних матеріалів, упаковки товару іншого виробника, копіювання зовнішнього вигляду виробу, порівняльна реклама);
- створення перешкод господарюючим суб'єктам у процесі конкуренції (дискредитація підприємства, перепродаж товарів, виконання робіт, здійснення послуг із залученням асортименту; прихилення до бойкоту, дискримінація покупця, розрив контрактів; підкуп постачальника, працівника або покупця);
- неправомірний збір, розголошення та використання комерційних таємниць.

За здійснення дій, визначених як недобросовісна конкуренція, накладаються відповідні штрафи.

Згідно з класифікацією М. Портера, стратегіями є:

- стратегія «ціна-кількість»: намагання зменшення витрат на виробництво і збут продукції, у тому числі за рахунок збільшення виробництва (ефект масштабності);

- стратегія диференціації: намагання досягти унікальності в якому-небудь аспекті, важливому для великої кількості споживачів;

- стратегія фокусування: концентрація уваги на якомусь сегменті ринку й обслуговування його краще та ефективніше, ніж конкуренти.

Аналіз конкурентного середовища доцільно проводити шляхом вивчення дії п'ятьох його сил.

Потенційні конкуренти, їх поява веде до зростання виробничих потужностей і відповідно пропозиції товарів, зниження цін або підвищення витрат на маркетинг, зменшення норм прибутку.

Перепонами для проникнення на ринок нових конкурентів є:

- потреби у великих сумах початкового капіталу чи забезпеченні значних обсягів збуту;

- необхідність значних витрат на конверсію;

- дефіцит каналів розподілу або складність доступу до них;

- необхідність значних витрат на ліцензії, реєстрацію, патенти тощо;

- високий імідж існуючих на ринку товарів.

Товари-субститути – це продукція інших галузей, яка може замінити товари підприємства, оскільки виконує однакові функції для однієї і тієї ж групи споживачів. Проникненню на ринок товарів-субститутів перешкоджають їх висока вартість, недостатня розрекламованість, низький розвиток сервісу, досить високий рівень привабливості існуючих на ринку товарів. Покупці, їх конкурентний вплив означає можливість зниження посилення уваги до інших конкурентних пропозицій. Цей вплив тим сильніший, чим більше покупці сконцентровані і проінформовані, чим більші обсяги закупівель ними даної продукції, чим менший вплив цієї продукції на якість товарів, які вони продукують, тощо [18, с.122].

Постачальники, їх конкурентний вплив проявляється у можливості підняти ціни на свої товари, знизити їх якість. Сила постачальників визначається їх кількістю (чим їх менше, тим вони сильніші), концентрацією, відсутністю товарів-субститутів, вирішальною роллю їх продукції для

покупців.

Конкуренція в галузі. Вона сильна тоді, коли конкуренти відчують складнощі або бачать можливості поліпшити свій стан. Чинниками, які визначають інтенсивність конкуренції в галузі, є:

- велика кількість конкурентів або приблизна рівність їх сил;
- повільні темпи зростання галузі;
- високий рівень постійних витрат або вартості товарно-матеріальних запасів;
- відсутність умов для диференціації діяльності;
- високі бар'єри виходу з ринку тощо.

В умовах ринкової економіки фірма постійно знаходиться в конкурентному середовищі. Останнє характеризується наявністю певного числа незалежних покупців і продавців, які мають можливість функціонувати на ринку або покидати його.

З одного боку, наявність конкурентів створює ситуацію змагальності та стимулює діяльність фірм на ринку. З іншого боку, будь-яка фірма намагається випередити конкурентів, завоювавши на ринку усталені позиції. Саме ця обставина обумовлює необхідність постійного і глибокого вивчення конкурентів як одного з найважливіших елементів маркетингового мікросередовища фірми, порівняльного аналізу факторів конкурентоспроможності та визначення конкурентоспроможності фірми відносно основних конкурентів. Виділимо основні напрямки дослідження конкурентів.

1. Дослідження конкурентної арени, значущості на ній конкурентних позицій фірми.
2. Виявлення основних конкурентів фірми, оцінка їхніх можливостей.
3. Вивчення основних конкурентів за провідними факторами конкурентоспроможності.
4. Вивчення факторів конкурентоспроможності фірми.

5. Аналіз конкурентних позицій фірми на основі зіставлення її потенціалу з потенціалом конкурентів.

Визначення основних конкурентів фірми, оцінка їхніх можливостей здійснюються в процесі конкурентного аналізу за допомогою різноманітних методів маркетингових досліджень за такою схемою:

- попереднє визначення переліку всіх реальних і потенційних конкурентів фірми;
- максимально можливий збір інформації про всі аспекти їхньої діяльності за допомогою різноманітних методів маркетингових досліджень і маркетингової розвідки (із статистики, рекламних джерел, матеріалів конференцій, опитувань споживачів, у процесі відвідування фірм-конкурентів тощо);
- оцінка потенційних можливостей фірм-конкурентів, їхньої схильності до експансії на ринку;
- постійний моніторинг конкурентів, систематичне накопичення даних про їхню діяльність на ринку;
- прогнозування поведінки реальних і потенційних конкурентів на ринку на основі зібраної в процесі маркетингових досліджень інформації, використання методів експертних оцінок;
- організація, при необхідності, спеціальних акцій маркетингової розвідки.

У процесі роботи виявляються основні, пріоритетні конкуренти фірми, вивченню яких приділяється першорядна увага. Пріоритетні конкуренти визначаються, як правило, залежно від частки ринку та темпів росту обсягів виробництва.

Після чого слід визначити конкурентоспроможність фірми відносно основних конкурентів [2, с.182].

Конкурентоспроможність фірми (підприємства) – це порівняльна здатність фірми до ефективного функціонування на ринку (відносно її конкурентів), яка забезпечується через задоволення потреб всіх зацікавлених

осіб (споживачів, постачальників, посередників, а також інвесторів, акціонерів, персоналу тощо) шляхом створення та утримання конкурентних переваг.

Логічним кроком конкурентного аналізу є вивчення чинників конкурентоспроможності фірми. У зв'язку з цим особливо значуща роль маркетингових досліджень, оскільки саме за допомогою дослідницьких методів, зокрема методики експертного опитування, оцінюється значущість різноманітних конкурентних чинників: споживчих властивостей товару, його якості, ціни, унікальності і багатьох інших. При оцінці чинників конкурентоспроможності велике значення мають дані маркетингової розвідки, інформація, отримана з різних джерел.

Завершальним аспектом конкурентного аналізу є аналіз конкурентних позицій фірми на ринку та їх зіставлення з позиціями конкурентів. Подібний аналіз передбачає здійснення таких операцій:

- визначення конкурентних позицій (тобто порівняльних характеристик основних ринкових параметрів фірми та її товару щодо конкурента) фірми на основі вивчення її потенціалу;
- визначення конкурентних позицій основних, пріоритетних конкурентів фірми (визначення їхнього потенціалу, прогнозованої діяльності, природно, утруднено і вимагає залучення методів маркетингової розвідки);
- зіставлення конкурентних можливостей фірми та її конкурентів (пріоритетного конкурента) на основі побудови матриці (багатокутника) конкурентоспроможності.

Показники, які найкращим чином дозволяють охарактеризувати і оцінити конкурентоспроможність того або іншого конкретного підприємства відбираються, як правило, шляхом опитування експертів. Так само методом експертних оцінок показники оцінюються відповідним чином (в залежності від обраної методики показникам можуть бути привласнені відповідні ваги).

Подібним чином здійснюється оцінка параметрів конкурентоспроможності фірм – основних конкурентів.

Аналіз конкурентів фірми можна проводити за таким планом:

- скільки конкурентів у фірми і хто вони;
- обсяг їхнього виробництва, частка ринку;
- у чому полягає стратегія їхньої конкурентної боротьби;
- головні чинники конкурентоспроможності товарів-конкурентів;
- практика підприємств-конкурентів щодо реклами, стимулювання збуту, найменувань товарів;
- чим приваблює упаковка товарів-конкурентів;
- рівень сервісного обслуговування конкурентів;
- практика розподілу і збуту в конкурентів; шанси конкурентів на успіх;
- як конкуренти реагуватимуть на можливі стратегічні ходи інших конкурентів, на зміни в навколишньому бізнес середовищі;
- чого хочуть досягти конкуренти;
- можливі заходи для запобігання контрзаходам конкурентів.

1.2. Характеристика чинників конкуренції та конкурентних переваг підприємства

Конкурентоспроможність – ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо.

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

забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління [7, с.174].

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

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

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

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

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними

конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку [2, с.316].

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

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.

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

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо) [6, с.12].

Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто під системністю розуміють

сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем.

Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній, перевіреній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат — зміна частки продукції підприємства на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [8, с.10].

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

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [9, с.178].

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

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

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

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

4. Збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства [2, с.118].

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

1.3. Методи та моделі діагностики конкурентних переваг

Згідно із ситуаційним аналізом оцінити становище можна за рівнем монополізації галузі, тобто за концентрацією виробництва і капіталу, і бар'єрів для компаній, що входять на галузевий ринок. Іншим підходом до визначення критерію ефективної конкуренції є функціональний. Згідно з цим методом найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де найкраще організовані виробництво та збут товару, ефективне управління фінансами [7, с.231].

Яскравим прикладом використання функціонального підходу є методика консультаційної американської фірми «Дан енд Бредстріт» для оцінювання конкурентоспроможності галузі окремої країни та підприємств усередині цієї галузі. При цьому аналізують три групи показників. До першої групи входять показники ефективності виробничо-збутової діяльності підприємств. Показники другої групи характеризують стан виробничої сфери підприємств (в основному інтенсивність використання основного та оборотного капіталу). Третю групу становлять показники, пов'язані з фінансовою діяльністю [4, с.39].

Конкурентоспроможність підприємства оцінюють за якістю продукції «методом профілів». За його допомогою виявляють різні критерії

задоволення потреб споживачів щодо будь-якого продукту, встановлюють їх ієрархії та порівняльну важливість у межах спектра характеристик, які мають змогу замінити й оцінити споживачі, а також вимірюють техніко-економічні характеристики досліджуваного продукту і порівнюють їх з характеристиками продуктів-конкурентів. Основний недолік «методу профілів» полягає в тому, що він не враховує ефективності виробничої діяльності підприємства та прийнятний лише для підприємств, які випускають один вид продукції.

Інколи використовують багатокутники конкурентоспроможності як окремих товарів так і фірм, галузей.

Перелік оцінки показників відбирається експертами чи підприємством, яке оцінює конкурентоспроможність. Чим більша площа багатокутника, тим вище показники конкурентоспроможності окремих товарів, фірм, галузей.

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності фірм, які ґрунтуються на розгляді процесів конкуренції в динаміці. Теоретичною базою цих методів є концепція життєвого циклу товару і технології. Згідно з цією концепцією будь-який товар чи технологія з моменту появи на ринку і до зникнення проходить певні стадії життєвого циклу, який охоплює етапи впровадження, зростання, насичення і спаду. На кожному етапі виробник може реалізувати товар чи продукт цієї технології в тих чи інших масштабах, що об'єктивно позначається на частці ринку та динаміці продажу. До матричних методів належить і SWOT - аналіз (по першим буквам: сила, сильні сторони; слабкість, слабкі сторони; можливість). Ціль - виявлення приваблюючих напрямків маркетингових зусиль, на яких можливо досягти конкурентних переваг та загроз, які погрожують фірмі.

Методи ситуаційного аналізу. Завданням ситуаційного аналізу є визначення ситуації, в якій знаходиться компанія, тобто визначення місця, займаного компанією в загальному економічному просторі, основних факторів, що впливають на компанію, а також укрупнених показників підприємства в цілому. Таким чином, ситуаційний аналіз складається:

- з аналізу сильних і слабких сторін у їх взаємодії з погрозами і можливостями зовнішнього середовища (SWOT-аналіз);

- аналізу стратегічної позиції, займаної компанією;
- аналізу сегментів ринку;
- аналізу конкуренції;
- позиційного аналізу.

Ситуаційний аналіз є першим видом аналізу, проведеного в ході діагностики. В ході його визначають вихідну позицію (де ми зараз знаходимося) для всієї компанії. Таким чином, формується проблемне поле завдань корпоративного управління підприємством [17, с.104].

Дані, отримані в ході таких досліджень, визначають весь хід подальшої діагностики - цілі і напрямки досліджень, які слід проводити в першу чергу, глибину досліджень, порядок проведення діагностики, а також терміни, вартість робіт і склад виконавців.

Крім цього, результати ситуаційного аналізу є основними вхідними даними для розробки стратегії розвитку компанії.

Ще раз підкреслимо, що під SWOT-аналізом розуміють дослідження, спрямовані на визначення і оцінку сильних (Strength) і слабких (Weakness) сторін компанії, оцінку її можливостей (Opportunity) і потенційних загроз (Threat). Можливості визначаються як щось, що дає компанії шанс зробити щось нове: приготувати нове блюдо, завоювати нових клієнтів, впровадити нову технологію, перебудувати бізнес-процеси і т.п. Загроза - це те, що може завдати шкоди компанії, позбавити її існуючих переваг: поява нових конкурентів, товарів-замінників і т.п.

SWOT-аналіз можна проводити протягом будь-якого реально наявного часу: від одного-двох годин до декількох днів. Якщо в першому випадку висновки доводиться робити на основі експрес-опитування, то при наявності двох-трьох днів вдається попередньо вивчити документи, провести необхідні інтерв'ю, розробити модель ситуації і детально обговорити проблеми із зацікавленими учасниками. SWOT-аналіз доцільно проводити з

використанням нескладних графологічних засобів. Алгоритм проведення даного аналізу на підприємстві громадського харчування був описаний в попередньому розділі.

Наведемо можливі варіанти в колонках матриці для віртуального підприємства. Потім розглянемо різні поєднання сильних і слабких сторін з погрозами і можливостями. При цьому на перетині рядків стовпців можна розташовувати як різні стратегічні заходи, обумовлені конкретним поєднанням сильних або слабких сторін з погрозами і можливостями, так і кількісні оцінки значущості взаємодії сильних або слабких сторін з погрозами і можливостями [2, с.149].

Другим кроком аналізу буде кількісна оцінка поєднання сильних і слабких сторін, загроз і можливостей зовнішнього середовища. Нами наведено приклад за п'ятибальною оціночною шкалою. Підсумовуючи отримані оцінки, можна визначити загальну значимість сильних і слабких сторін, загроз і можливостей зовнішнього середовища.

Кількісна оцінка сильних і слабких сторін дозволяє розставити пріоритети, і на їх основі розподіляти ресурси між різними проблемами підприємства.

Після визначення кількісних характеристик слід сформулювати проблеми, що виникли на кожній комбінації сильних і слабких сторін з погрозами і можливостями. Таким чином, отримуємо проблемне поле компанії.

Сформульовані таким чином проблеми можуть бути кількісно оцінені з використанням експертних оцінок сильних і слабких сторін, загроз і можливостей. Кількісна оцінка проблеми буде складатися як сума експертних оцінок комбінацій сильних і слабких сторін з погрозами і можливостями.

Значення для компанії кожної проблеми визначають величиною оцінки, а проблеми ранжирують за ступенем значущості. Другою стадією ситуаційного аналізу є аналіз стратегічної позиції підприємства.

Під аналізом стратегічної позиції (стратегічним аналізом, аналізом стратегічного портфеля, аналізом стратегічного набору) компанії розуміють виявлення стратегічних зон господарювання, їх взаємозв'язку, оточення та інших важливих характеристик підприємства і навколишнього його конкурентного середовища [11, с.148].

У сучасних умовах навіть невелике підприємство громадського харчування здійснює виробничо-господарську діяльність у різних сегментах ринку, які називаються стратегічними зонами господарювання (СЗГ). Іншими словами, СЗГ - це сегмент оточення компанії, на який вона має вихід або планує його отримати. Сукупність актуальних стратегічних зон господарювання утворює стратегічний портфель компанії. Розміщення ресурсів по різних СЗГ, зв'язок СЗГ між собою і зовнішнім оточенням визначають стратегічну позицію компанії.

Виявлення СЗГ можна проводити за наступною схемою: стратегічну зону визначають потребами ринку, технологією, типом клієнта і географічним районом; перспективи розвитку СЗГ оцінюють з точки зору зростання ринку, норми рентабельності, нестабільності і ключових факторів успіху досліджуваного підприємства.

Визначальними показниками розвитку зони господарювання є: фаза розвитку підприємства громадського харчування (фаза життєвого циклу); розміри ринку; купівельна спроможність (платоспроможний попит); існуючі бар'єри входу; звички покупців; склад конкурентів; вид та інтенсивність конкуренції; межі ринку збуту продукції та освоєння канали; державне врегулювання; неконтрольовані показники розвитку зовнішньої (економічної, соціально-політичної, технологічної) середовища.

Число СЗГ може бути великим (в залежності від масштабів діяльності компанії). Для великих мережевих структур для забезпечення раціональності стратегічних рішень відбирають досить вузький крутий підприємств шляхом об'єднання їх за однаковими параметрами зон господарювання або шляхом їх відсікання [2, с.176].

Після визначення сукупності СЗГ, займаних компанією, тобто стратегічного портфеля, проводять дослідження поточного стану кожної стратегічної зони господарювання, її перспектив і напрямків розвитку.

Описаний вид аналізу може бути найбільш цікавий для великих підприємств громадського харчування, що мають розгалужену структуру. Але і невеликі кафе або закусочні можуть скористатися наведеною методикою.

Наступною стадією ситуаційного аналізу є аналіз сегментування ринку. Ринкова сегментація детально була розглянута в параграфі 3.5, а тому зупинимося тільки на технології аналізу. Існує безліч моделей аналізу сегментів (сегментації) ринку, які є комбінаціями різних критеріїв сегментації, що відбивають споживчий попит. Наведемо приклади критеріїв:

- сегментація споживачів за вигод, одержуваних від задоволення потреб;
- сегментація споживачів за способом життя;
- половозрастна сегментація;
- географічна сегментація;
- сегментація за споживчими ситуаціями (таким, як свято, обід, торжество і т.д.);
- сегментація споживачів на основі правил вибору. Існують три стратегії вибору, яких в основному дотримуються споживачі:
 - раціональний вибір - дотримання суворої логіки при виборі підприємства громадського харчування; зазвичай це два кроки: перший - визначення і оцінювання варіантів вибору з кількох абстрактних параметрів, другий - отримання загальної оцінки і власне вибір на основі загальної оцінки,
 - емпіричний вибір має місце, коли вигоди, шукані в товарі, визначаються уявою і емоціями,
 - вибір за звичкою;
 - сегментація по прихильності до торговельної марки: для компанії дуже важливо розрізняти різні сегменти прихильності до торговельної марки на ринку, так як тип прихильності, так само як і розмір сегмента, визначають

не тільки стратегію і тактику маркетингу, а й потенційну значимість торгової марки;

- сегментація споживачів за чутливості до ціни;
- сегментація клієнтів – юридичних або фізичних осіб.

Вибір критеріїв сегментації вимагає постійної уваги.

Зміна стилю життя, споживчих цінностей, демографічні зміни додають невизначеність і нестабільність. Наприклад, в період економічного спаду споживачі можуть стати більш чутливими до ціни і віддати перевагу високій якості обслуговування нижчу ціну на пропоновані страви. Коли спад закінчується, вони стають менш чутливими до ціни і повертаються до колишньої моделі поведінки. Це означає, що моделі сегментації (набори критеріїв сегментації і послідовність їх застосування) потребують постійної коригування, що приводить до злиття колишніх сегментів і створення нових. Але не можна забувати, що кожне підприємство громадського харчування повинно чітко визначити для себе межі свого сегмента.

Розуміння існуючого стану компанії, того місця і тієї ситуації, в якій вона в даний момент часу знаходиться, було б неповно без вивчення навколишнього конкурентного середовища. Це наступний етап ситуаційного аналізу [18, с.82].

Зазвичай виділяють п'ять факторів, що визначають конкурентні позиції компанії: поточні конкуренти; небезпека появи нових конкурентів; небезпека появи товарів-замінників; здатність споживача йти на угоди; здатність постачальника йти на угоди.

Автором моделі п'яти сил конкуренції є М. Портер. Для підприємств громадського харчування структура потенційних конкурентів може бути спрощена і мати вигляд матриці.

Конкурентів оцінюють в порівнянні з самою компанією і її продукцією. Кількість показників не регламентують: чим ширше діапазон порівняльних характеристик, тим глибше буде проведено аналіз.

Для аналізу конкурентів, як поточних, так і потенційних, а також інших аспектів конкуренції можна використовувати методи і засоби позиціонування.

Метою позиційного аналізу є визначення місця, займаного компанією на ринку по відношенню до інших підприємств громадського харчування і споживачам. Об'єктивні подібності та відмінності пропонованих страв, торгових марок відступають на другий план, так як для підприємств громадського харчування важливі не реальні характеристики

пропонованої продукції, а саме те, як вони самі виглядають в очах споживачів.

Позиціонування призначене для вироблення відповідей керівництвом підприємства на наступні питання:

- де знаходимося (як це сприймають наші клієнти) по відношенню до їхніх запитів, конкурентам?
- куди краще прямувати в подальшому (якщо в компанії зроблені зміни маркетингової стратегії) або які у відповідь дії слід робити на зміни маркетингової стратегії конкурентів?

При цьому позиціонувати можна: саму компанію, бренд, проповану продукцію, окремі компоненти або технологію; як існуючий бренд, так і нові, якщо передбачається їх впровадження; на основі суб'єктивних сприйнять і переваг або на основі об'єктивних оцінок.

Інструменти позиціонування включають:

- структурування ринку (грунтується на аналізі дійсних способів поведінки покупців, їх сприйняття і переваг);
- побудова профілю (застосовується для порівняння позицій двох об'єктів, найбільш близьких за характеристиками);
- позиціонування, засноване на схожості / відмінності торгових марок;
- позиціонування з виявленням ідеальних брендів;
- позиціонування, засноване на порівнянні суб'єктивних і об'єктивних оцінок підприємств та пропонованих ними послуг;

- позиціонування по ринкових сегментах;
- позиціонування на основі корисних властивостей товарів;
- позиціонування з урахуванням динаміки ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІЖДЕННЯ ЧИННИКІВ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «НОВОТРАНС УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика ринку транспортних перевезень України

Залізничний транспорт – це виробничо-технологічний комплекс організацій і підприємств залізничного транспорту загального користування, призначений для забезпечення потреб суспільного виробництва і населення країни в перевезеннях у внутрішньому і міжнародному сполученнях та надання інших транспортних послуг усім споживачам без обмежень за ознаками форми власності та видів діяльності тощо.

Залізничний транспорт є найрозвинутішим в Україні. Він забезпечує виробничі і невиробничі потреби матеріального виробництва, невиробничої сфери, а також населення в усіх ви-дах перевезень.

За функціональними особливостями залізничний транспорт поділяється на вантажний та пасажирський. Це зв'язано з тим, що транспорт виступає необхідною передумовою функціонування як матеріального виробництва, так і сфери обслуговування, в тому числі пасажирських перевезень [20, с. 124].

Залізничний транспорт України по загальній довжині шляхів (22 тис.км.) займає четверте місце у світі (після США, Росії, Канади). По вантажообігу він виконує основні обсяги перевезень – 40-50% (навіть у рік найбільшого спаду – 1997 понад 40%), а по пасажирообороті є незаперечним лідером на нього приходить 50-70% загального обсягу перевезень. Перевізні роботи, що здійснюються на залізницях України, майже дорівнює обсягові, виконуваному залізницями країн ЄС узятими разом.

Представимо сучасний стан та технічну наявність залізничного транспорту України у таблиці 2.1.

Наявність та стан тягового рухомого складу залізниць України

Найменування рухомого складу	Наявність, од				Строк експлуатації				Фактичне середньорічне оновлення, од	
	2012		2018		норматив.		ступінь зношення %			
	всього	в т. ч. повн. амортизов.	всього	в т. ч. повн. амортизов.	потрібно	років	2012	2018	2010-2012	2016-2018
Тепловози	4210	817	2718	618	1790	20	58,3	76	162	20
Електровози	1910	312	1796	498	1454	30	59,3	73	70	30
Секції електровозів	1512	315	1443	61	1810	28	66,4	70	70	15
Дизель-поїзди	287	47	186	-	148	20	62,0	51	9	5
Пасажи́рські вагони	10495	385	8429	1175	10000	28	47	69	360	100
Вантажні вагони	270599	9300	174939	12272	170256	26	60	55	3629	2186

З одного боку, залізничний транспорт є неодмінною умовою функціонування самого виробництва, де він здійснює доставку сировини, паливно-енергетичних ресурсів, комплектуючих, устаткування, а з другого – доставляє готову продукцію до споживача.

Велика частина роботи залізничного транспорту загального користування приходить на вантажний залізничний транспорт. Основна заслуга у вантажообігу Донецьких і Придніпровської залізниць. Друга галузь залізничного транспорту загального користування – пасажирський транспорт. Довгі роки він був збитковим. Витрати на нього незмінно покривав вантажний транспорт. Зараз пасажирські перевезення єдине джерело «живих» грошей для галузі [21, с. 151].

У технологічній єдності з магістральним залізничним транспортом в Україні діє також могутній залізничний транспорт промислових підприємств і організацій, що грає хоч і додаткову, але винятково важливу роль у сфері виробництва.

В Україні сформулювалася мережа великих залізничних вузлів з розвиненим станційним і складським господарством. Це Харків, Полтава, Лозова, Дніпропетровськ, Запорожжя, Ясиновата, Дебальцеве, Волноваха, Бахмач, Київ, Коростень, Жмеринка, Одеса, Тернопіль, Ковель, Львів. Функціонують також механізовані технічно оснащені великі сортировальні станції: Ясиновата, Дебальцеве, Червоний Лиман, Основа, Нижньодніпровський вузол, Дарниця та ін.

На території України функціонують шість основних залізничних магістралей, об'єднаних державним департаментом «Укрзалізниця»: Південно-Західна (керування в Києві), Донецька (Донецьк), Придніпровська (Дніпропетровськ), Південна (Харків), Львівська (Львів), Одеська (Одеса) [20, с. 52].

Південно-Західна залізниця – одна з найстаріших залізниць України, розташована на території Київської, Вінницької, Житомирської, Чернігівської, Сумської, Хмельницької та частково в районах Рівненської, Чернівецької, Черкаської, Полтавської та Тернопільської областей.

Південно-Західна магістраль межує з Росією, Білоруссю та Молдовою і обслуговує територію з розвинутою промисловістю та інтенсивним сільським господарством.

Серед вантажів, які відправляє залізниця, перше місце займають мінеральні будівельні матеріали (майже 47%), за ними – продукція харчової промисловості (цукор, борошно, комбікорм) та сільського господарства (цукровий буряк), а серед тих вантажів, які прибувають – кам'яне вугілля, лісові вантажі, нафтопродукти та чорні метали.

У загальному обсязі перевезень 78% становить транзит. Головні транзитні вантажі – залізна руда, нафтопродукти, кам'яне вугілля, чорні метали, будівельні матеріали, продукція сільського і лісового господарств та промисловості.

Загальна експлуатаційна протяжність залізниці – 4668 км. Електротягою виконується 93,3% усіх перевезень вантажів та пасажирів.

Розгорнута довжина головних колій становить 6438,1 км, у тому числі на залізобетонних шпалах – 4991,3 км (або 77,5 %), діляниць безстикової колії – 3977,8 км (або 61,8 %) [20, с. 109].

Експлуатаційну роботу залізниці здійснюють п'ять дирекцій залізничних перевезень – Київська, Козятинська, Жмеринська, Коростенська, Конотопська.

Залізниця має 315 станцій, у тому числі дві пасажирських, сім сортувальних, 36 вантажних і 15 дільничних.

Донецька залізниця є складовою частиною залізничного транспорту України та пролягає по території Донецької, Луганської, частково Дніпропетровської, Запорізької і Харківської областей України. Управління залізниці знаходиться в Донецьку. До складу залізниці входять п'ять Дирекцій по залізничних перевезеннях: Ясинуватська, Краснолиманська, Попаснянська, Луганська і Дебальцевська. Межують з ними залізниці Південна (ст. Сватове, Букіно, Лозова), Придніпровська (ст. Чаплино, Камиш-Зоря), Північно-Кавказька Росія (ОП Закордонний, ст. Квашино, Красна Могила, Изваріно, Вільхова).

Експлуатаційна довжина залізниці – 2927,6 км. Донецька магістраль обслуговує Донецьку, Луганську, частково Дніпропетровську, Запорізьку і Харківську області. Вона поєднує в єдиний транспортний конвеєр Донбас з Наддніпрянщиною, центральні райони Російської Федерації й України з Кавказом. На півдні Донецька залізниця має вихід до Азовського моря через Маріупольський торговий порт. Її довжина становить 13% загальної довжини залізничної мережі України. У той же час на її частку приходиться 47% навантажування і 36% вивантажування всіх залізниць України [20, с. 64].

У межах залізниці розташовані 100 вугільновантажних станцій і найбільші на Україні сортувальні станції, на яких формуються вугільні маршрути та інші поїзди, у тому числі: ст. Ясинувата, Дебальцево, Красноармійськ, Попасна, Красний Лиман, Волноваха.

Залізниця в Донбасі є основним видом транспорту і по густоті мережі не має собі рівних у світі. Вона обслуговує більше 3 тис. Підприємств (у Донецькій і Луганській областях – 94%, інші – у Харківській, Дніпропетровській, Запорізькій, Ростовській областях), у тому числі вугільні шахти, металургійні, коксохімічні й трубні, машинобудівні та верстатобудівні заводи, збагачувальні фабрики, заводи гірського устаткування, металоконструкцій і металовиробів, сотні підприємств хімічної, легкої, харчової та іншої галузей промисловості, підприємств по видобутку і виробництву будівельних матеріалів, хімічних і мінеральних добрив, ряд сільськогосподарських підприємств. По відправленню кам'яного вугілля Донецька залізниця займає перше місце на Україні. Підприємства, які примикають до залізниці, мають розвитку мережу під'їзних колій (понад 7,5 тис. Км), довжина яких у 2,6 рази перевищує експлуатаційну довжину магістралі. Наприкінці 80-х років на них здійснювалося понад 94% вантажної роботи [21, с. 122].

Історія Придніпровської залізниці починається з 15 листопада 1873 р. Саме тоді на станцію Катеринослав – так називалася теперішня станція Нижньодніпровськ – прибув перший пасажирський поїзд зі станції Синельникове, який мав у своєму складі всього два вагони.

На сьогоднішній день Придніпровська залізниця обслуговує Дніпропетровську і Запорізьку області, Автономну республіку Крим та окремі райони ще п'яти областей України. Загальна протяжність її становить понад 3250 км, з них 58,3% електрифіковано, 83,5% колій обладнано автоматичним регулюванням руху, 90% станцій мають електричну централізацію. До складу залізниці входять чотири дирекції залізничних перевезень, перевізна робота виконується 244 станціями, з них чотири – сортувальні, сім – пасажирські, 67 – вантажні та 19 – дільничні [20, с. 48].

Південна залізниця. Географічне положення і конфігурація напрямків та дільниць Південної залізниці визначають її велике транзитне значення. Вона зв'язує Донбас зі столицею України і західними областями, знаходиться

на головному пасажирському ході Північ – Крим – Кавказ. Залізниця здійснює транспортне обслуговування підприємств та населення семи областей України: Харківської, Полтавської, Сумської, Кіровоградської, Чернігівської, Луганської, Донецької; стикується з Південно-Західною, Донецькою, Придніпровською, Одеською та Південно-Східною (РФ) залізницями.

Серед вантажів, що відправляються Південною дорогою, перше місце займає залізна руда. Потім впливають будівельні матеріали (будівельний камінь і цемент), нафтопродукти, цукровий буряк і хлібні вантажі, перевезені, як правило, у межах дороги, а також машини, металовироби і цукор, що відправляються переважно за її межі [21, с. 112].

Львівська залізниця обслуговує територію Львівської, Івано-Франківської, Тернопільської, Чернівецької, Закарпатської, Волинської і Рівненської областей. Її експлуатаційна довжина 4.5 тис.км. Велике місце у вантажообігу Львівської дороги займають експортні вантажі, що впливають транзитом у європейські країни. Серед цих вантажів переважають залізна руда, кам'яне вугілля, нафтопродукти, кокс, чорні метали, хлібні і лісові вантажі [20, с. 59].

Одеська залізниця – важлива складова єдиного транспортного конвеєра південного заходу України, а також є найважливішою складовою частиною залізничного транспорту держави. На її долю припадає майже 20% вантажообігу, більше 16% пасажирообігу залізниць країни.

Залізниця пролягає по території шести областей: Одеської, Миколаївської, Херсонської, Черкаської, Кіровоградської та Вінницької [20, с. 73].

Головна особливість Одеської залізниці – її приморське і прикордонне положення. У регіоні Одеської магістралі розташовані великі морські порти: Одеський, Іллічівський, Миколаївський, Херсонський, Білгород-Дністровський, Ізмаїльський, Ренійський, Південний, Жовтневий, а також річкові порти: Черкаський, Херсонський, Миколаївський. Тут діє міжнародна поромна переправа за трьома напрямками: Іллічівськ-Варна, Іллічівськ-Поті,

Іллічівськ-Батумі. Таким чином забезпечуються зовнішні транспортно-економічні зв'язки з більш ніж 70 країнами світу. Головними вантажами, що перевозяться в напрямку до Одеси, Іллічевська і Південному, є нафтопродукти, кам'яне вугілля, чорні метали і мінеральні будівельні матеріали [21, с. 132].

Експортні перевезення вантажів дуже впливають на структуру вантажообігу Одеської дороги: вона має триразове перевищення прибуття над відправленням. Серед вантажів прибуття переважають нафта (сира нафта, що йде на переробку на Одеський і Херсонський заводи, топковий мазут, дизельне паливо для судів морського флоту), кам'яне вугілля і будівельні матеріали.

Відправлення вантажів зросло на п'яти з шести залізниць: Південно-Західній – на 8,4%, Південній – на 10,4%, Придніпровській – на 7,6%, Донецькій – на 3,2% та Львівській – на 2,3%. Лише на Одеській залізниці відправлення вантажів знизилося на 4,8% [21, с. 120].

Зношеність основного капіталу залізниць негативно позначається на виробничому потенціалі галузі, що послаблює її конкурентні позиції на зовнішньому та внутрішньому ринках, а також гальмує економічне зростання та уповільнює структурні реформи в економіці. І саме головне – вичерпання безпечного технічного ресурсу залізниць стає прямою загрозою безпеці руху. Саме тому, що основні засоби залізниць не мають ринкової вартості, визначеної та закріпленої у відповідних балансових документах, і криється «ринковий феномен»: галузь працює прибутково, а технічний стан наявного рухомого складу перевищив межу безпечної експлуатації. За даними Укрзалізниці на початок 2008 р. Парк вантажних вагонів нараховував 174 939 одиниць, а його зношеність на 1 лютого поточного року становила 73,4 %, в тому числі на піввагони і цистерни – близько 80 %. Дефіцит вантажних вагонів на початок року становив 11 тис. Одиниць. Витрати на оновлення основних фондів Укрзалізниці до 2010 р. Оцінюють у сумі близько 7 млрд. грн. Щорічно. Ступінь зносу вантажного рухомого складу перевищує 80%, а дефіцит вантажних вагонів сягає 8800 одиниць.

У I кварталі цього року, у результаті перевірок стану з безпеки руху на залізницях, було виявлено близько 40 тисяч недоліків та несправностей технічних засобів і відступів від нормативних параметрів.

Серед заборонних заходів, яких було вжито внаслідок перевірок, зокрема, - вилучення з експлуатації 711 одиниць рухомого складу та повернення на повторний ремонт 221 одиниці рухомого складу. Зношеність залізничного рухомого складу, що сьогодні в середньому складає 70%, загрожує безпеці руху поїздів [20, с. 94].

Попри те, що залізниці України виконують плани ремонту рухомого складу, накопичення вагонів у неробочому парку дедалі продовжується. Так, за період з 01.07.2005 р. Кількість критих вагонів, які потребують капітального ремонту, збільшилась у 2,7 рази (із 477 до 1300 од), платформ – в 1,7 разу (з 418 до 700 од.), цистерн – у 3 рази (з 385 до 1133 од.).

Через обмежене фінансування та необхідність максимального направлення коштів на ремонт гостродефіцитного рухомого складу (піввагони) не охоплено капітальним ремонтом 1234 універсальних критих вагонів, 710 універсальних платформ та 1157 цистерн, на загальну суму 140 млн. грн.

За прогнозами фахівців, до кінця цього року буде вичерпано міжремонтний термін та вилучено з перевізного процесу ще 992 вагони, що не охоплені планом ремонту, на оновлення яких потрібно додатково 29 млн. грн [21, с. 162].

Останній часом проводиться робота по оновленню колійного господарства. Експлуатаційна довжина колій залізниць України складає 21 675,7 км, розгорнута довжина всіх колій складає 47 тис. км, зокрема, 29,5 тис. км головних.

Експлуатується 53 261 комплектів стрілочних переводів. Технічний стан колії забезпечує встановлені швидкості руху поїздів, безпеку руху та виконання графіку руху поїздів.

Станом на 15 липня 2009 року всіма видами ремонту оновлено 1639 км колії. Зокрема, модернізовано 291 км, що становить 122% до плану; на 456 км колії проведено капітально-відновлювальні роботи (105%); 503 км оновлено середнім ремонтом (162%) та на 389 км проведено комплексно-оздоровчий ремонт (114% до планового завдання).

2.2. Техніко-економічна характеристика підприємства ТОВ «Новотранс Україна»

Повне найменування підприємства: Товариство з обмеженою відповідальністю «Новотранс Україна».

Скорочена назва: ТОВ «Новотранс Україна».

Діяльність ТОВ «Новотранс Україна» здійснюється у відповідності до Закону України «Про господарські товариства», інших законодавчих актів України, установчого договору про створення і діяльність Товариства і Статуту.

Підприємство являється юридичною особою, здійснює господарську та іншу діяльність від свого імені на принципах повного господарського розрахунку, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку з своїм найменуванням, необхідні штампи і власні бланки.

Товариство може набувати майнових та особистих немайнових прав, вступати в зобов'язання, виступати в суді, господарському суді та третейському суді від свого імені.

Товариство не відповідає за зобов'язаннями держави та учасників, держава не відповідає за зобов'язаннями підприємства.

Учасники несуть відповідальність за зобов'язаннями підприємства в межах їх вкладів.

Метою ТОВ «Новотранс Україна» є отримання прибутків від фінансово-господарської діяльності і задоволення на їх основі інтересів засновників, а

також економічних та соціальних інтересів працівників, від здійснення виробничої діяльності та надання послуг клієнтам.

Предметом діяльності товариства є: перевезення та доставка вантажів різного призначення; надання в оренду складів; ремонт вагонів.

ТОВ «Новотранс Україна» засновано 13 липня 2005 року. За цей час вдалось здобути репутацію надійної та авторитетної організації, що підтверджують численні партнери, серед яких чимало компаній відомих споживачам усієї країни.

Співпраця з логістичним центром – це ефективна та безпрограшна схема просування та розвитку бізнесу.

26 вересня 2006 г. для організації перевезень за допомогою двоярусних вагонах-автомобілевозах створена компанія «Новотранс-Авто».

Підприємницька діяльність характеризується різноманітним характером конкретної діяльності і чинниками підприємництва, які при цьому використовуються.

В залежності від змісту підприємницької діяльності й її зв'язку з основними стадіями процесу відтворення розрізняють такі види підприємництва: виробниче, комерційне, фінансове тощо.

ТОВ «Новотранс Україна» провадить свою діяльність у формі товариства з обмеженою відповідальністю.

Основним видом діяльності ТОВ «Новотранс Україна» є надання послуг вантажоперевезення залізничним транспортом, а також надання важнтажних залізничних складів та окремих вагонів під навантаження (тобто у оренду іншим компаніям, що надають послуги перевезення вантажів по Україні та країнам Європи). Також важливою складовою діяльності підприємства є ремонт вагонів.

Ця компанія має всі необхідні сертифікати відповідності міжнародним стандартам організації бізнес-процесів і якості послуг.

ТОВ «Новотранс Україна» здійснює виробничо-господарську діяльність на умовах, які визначаються статутом товариства.

Товариство має право витратити грошові кошти та інші матеріальні цінності виключно в межах планів та кошторисів затверджених правлінням товариства.

Важливим аспектом визначення ефективності діяльності ТОВ «Новотранс Україна» є аналіз основних економічних показників підприємства (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності підприємства за 2018-2019 рр.

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2018 рік	2019 рік	абсолютне, ±	відносне, %
1.Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі у діючих цінах	тис. грн.	378658,00	391608,00	12950,00	3,42
2.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	179526,7	196720,8	17194,1	9,58
3.Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	78189,10	88240,60	10051,50	12,86
4.Адміністративні витрати	тис. грн.	24258,00	28975,70	4717,70	19,45
5.Витрати на збут	тис. грн.	53931,10	59264,90	5333,80	9,89
6. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	156378,20	176481,20	20103,00	12,86
- змінні витрати	тис. грн.	130977,32	143125,80	12148,48	9,28
- постійні витрати	тис. грн.	25400,88	33355,40	7954,52	31,32
7.Результат від реалізації продукції: - прибуток - збиток	тис. грн.	23148,50	20239,60	-2908,90	-12,57
8.Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	17361,38	15179,70	1304,38	-7,51
9.Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	87,11	89,71	2,61	2,99
10.Рентабельність діяльності (продаж)	%	9,67	8,16	-1,51	x
11.Рентабельність продукції	%	14,80	11,47	-3,33	x

Дані табл. 2.2. свідчать про збільшення обсягів надання послуг в 2019 році у порівнянні з 2018 роком.

Загальна динаміка надання послуг вказує на стабільне зростання, що є запорукою розвитку підприємства ТОВ «Новотранс Україна».

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли у 2019 році в порівнянні з 2018 на 12,86%, що свідчить про зростання обсягів надання послуг та пошуку нових шляхів та ринків для їх реалізації.

Порівнюючи основні показники діяльності підприємства за 2018/2019 роки, можна зробити висновок, що зміни, які відбулися значно вплинули на розвиток підприємства. Дані свідчать про збільшення обсягів виробленої продукції в 2019 році у порівнянні з 2018 роком.

Чистий дохід від реалізації продукції виріс на 9,58% порівняно із 2018 роком.

Підприємству слід орієнтуватися на надання допоміжних сервісів у митній справі перевезення вантажів.

Загальна динаміка виробленої продукції у натуральному виразі вказує на стабільне зростання, – 3,33%, що є запорукою розвитку підприємства ТОВ «Новотранс Україна».

Наступним кроком слід розглянути динаміку структури асортименту груп послуг підприємства (табл.2.2.).

Таблиця 2.3

Динаміка структури асортименту послуг за групами

Найменування груп послуг	Надано послуг у вартісному виразі, тис.грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	
1. Ремонт вагонів	153063,20	155447,70	40,43	39,70	- 0,73
2. Надання рухомого складу під навантаження	120663,20	124928,70	31,86	31,90	- 0,03
3. Оренда складського приміщення	104931,60	111231,60	27,71	28,40	0,69
Разом	378658,00	391608,00	100,00	100,00	-

З табл. 2.3. видно, що у структурі асортименту найбільша частка припадає на групу послуг «Ремонт вагонів» – 39,7%. Група послуг «Надання рухомого складу під навантаження» займають другу позицію та складають 31,9%.

Компанія, що позиціонує себе, як логістична більше прибутку отримує саме від ремонтних послуг, що може свідчити про застарілі основні засоби, як самого підприємства, так і в цілому екосистеми залізничного транспорту у країні.

Для підприємства необхідно орієнтуватися на більш маржинальні групи послуг, штат робітників з ремонту вагонів необхідно розширяти, впроваджувати елементи реклами для привернення уваги великих компаній-клієнтів.

Уваги заслуговує група послуг «Оренда складського приміщення», яка займає частку 28,4%.

Низькі показники можуть бути пояснені наявністю великої кількості посередників і конкурентів на ринку оренди складів для середнього та великого бізнесу.

Данні фактори можуть бути використані як подальший орієнтир у нарощуванні і розробці нових груп послуг і сервісів підприємства.

Організація маркетингу – це структурна побудова для управління маркетинговими функціями. Вона встановлює підпорядкованість і відповідальність за виконання поставлених цілей і завдань.

Відділ маркетингу ТОВ «Новотранс Україна» становлюється поетапно та складається з наступних елементів:

- відділ збуту – відіграє важливу роль у структурі ТОВ «Новотранс Україна» і займається виключно розподілом;
- відділ збуту з маркетинговими функціями – пов'язаний з першими серйозними проблемами із збутом продукції;
- спеціалізований відділ маркетингу – відділ маркетингу виокремлюється в самостійний підрозділ, що відповідає за ціноутворення,

планування продукту, рекламу і є абсолютно самодостатнім в організаційному плані;

- сучасний відділ маркетингу – відповідає за координацію зусиль усіх видів, всього персоналу на задоволення потреб споживачів, забезпечуючи збалансовані дії щодо розподілу, реклами, стимулювання збуту, розробки товару і планування асортименту.

Організація маркетингу на ТОВ «Новотранс Україна» передбачає:

- постійне вдосконалення структури управління маркетингом;
- розширення штату фахівців з маркетингу належної кваліфікації;
- розподіл завдань, прав та відповідальності серед працівників маркетингових служб;

- забезпечення ефективної взаємодії маркетингових та інших служб.

Функції маркетингу виконує служба маркетингу, яка може має ринково-функціональну організаційну структуру.

Структура маркетингових служб забезпечує такі умови функціонування:

1. Гнучкість, мобільність і адаптивність системи.
2. Відносну простоту структури.
3. Відповідність масштабів маркетингової служби ступені її ефективності і обсягу продаж фірми.
4. Відповідність структури специфічній асортименту виробленої продукції та послуг, що виробляються.
5. Відповідність організованої структури кількості та обсягу ринків збуту і їх характеристикам.
6. Централізація стратегічного управління в спеціалізованих підрозділах на вищому рівні керівництва.

В залежності від ступеню розвитку маркетингу вітчизняні підприємства і фірми можуть використовувати такі типи організаційних структур.

На першій стадії є функціональні служби, безпосередньо підпорядковані виключно керівному рівню управління, вводиться три підрозділу:

- комерційний відділ, який керує оперативною діяльністю з експортної та внутрішньої реалізації товарів;
- відділ кон'юнктури і цін, який займається вивченням ринків збуту і аналізом руху цін;
- відділ реклами, в функції якого входить комплексна комунікативна політика.

На другій стадії в систему управлінських служб включають окрему папку маркетингу, яка безпосередньо займається прогнозуванням кон'юнктури і цін, рекламою і стимулюванням збуту, комплексними дослідженнями, розробкою маркетингової політики.

На третій стадії апарат управління маркетинговою діяльністю фірми розширюється і ускладнюється. Відділ маркетингу набуває статусу управління і включає в себе відділи:

- безпосереднього маркетингу, який в свою чергу може мати сектори або підвідділи: ринкових досліджень, вивчення окремих сегментів ринку, маркетингового планування, планування нового товару, збуту реклами і т.д.;
- комерційний, який виконує функції з організації оперативно - комерційної діяльності, підготовка і укладання контрактів, організація техобслуговування, контроль за документообігом. В свою чергу він може включати сектори або підвідділи з товарної. Регіональної ознаки або змішаного типу.

Відповідно до визначеної структури, завдань та функцій відділу маркетингу здійснюється підбір його працівників.

Слід знати, що ті, хто тут працюватимуть, мають задовольняти цілий комплекс вимог, а саме:

- відповідати загальним вимогам до управлінських кадрів (компетентність, високі моральні якості, пунктуальність, дисциплінованість, уміння керувати людьми);

- мати належні системні знання, кругозір, ерудицію, стратегічне мислення, аналітичні здібності;
- бути орієнтованими передовсім на обслуговування споживачів;
- мати підприємницькі здібності;
- відзначатися творчим, новаторським ставленням до справи;
- володіти умінням вести переговори, знати іноземні мови;
- мати спеціальну підготовку в галузі менеджменту та маркетингу;
- добре володіти комп'ютером.

Важливим кроком аналізу маркетингового середовища підприємства є невід'ємна частина капіталізації при наданні послуг – клієнти компанії, споживачі послуг.

ТОВ «Новотранс Україна» займає нішу у специфічному роді діяльності по наданню послуг вантажоперевезення залізничним транспортом та у ремонті вагонів.

Портрет середньостатистичного клієнта компанії можна скласти дуже просто та коротко: це люди (переважно чоловіки), які володіють певним бізнесом на території країни, частіше, пов'язаним із важким виробництвом (металопрокат, видобування вугілля та гірських порід), що мають потребу у транспортуванні товару або складових до певного місця подальшої переробки або реалізації.

Споживачі послуг приходять один раз і надовго, підписуючи партнерські контракти на співробітництво протягом року.

Найтяжким важелем у прийнятті рішень споживачем щодо користування послугами підприємства – є відгуки інших учасників ринку щодо якості надання послуг, мають місце елементи вірусного маркетингу.

Основний акцент слід робити на якість наданих послуг та наявність додаткових сервісів зі знижками за великий об'єм, адже саме це є провідним елементом досягнення добробуту підприємства цієї галузі, як на території України, так і на міжнародному рівні.

Серед факторів макросередовища, що впливають на діяльність підприємства слід визначити наступні: економічні, політичні та науково-технічні.

До науково-технічних факторів слід віднести технологічний розвиток у виготовленні сучасних вагонів та вдосконаленні, модернізації старих моделей.

Цей аспект дозволяє покращувати якість надавання послуг вантажоперевезення, економити ресурси та заощаджувати час на доставку вантажу до місця призначення.

На території України слід запровадити дослідницький центр з питань інтеграції України з Європою у руслі модернізації екосистеми залізничних доріг та транспорту.

Дотримання Європейських норм та стандартів у даному напрямку дозволить набагато збільшити рівень капіталізації усіх логістичних компаній.

До економічних аспектів середовища відноситься пряма купівельна здатність представників бізнесу – клієнтів компанії у користуванні логістичними послугами.

Економічний розвиток і процвітання країни – є запорукою розвитку елементів середньої та великої промисловості, що і являють собою основний потік клієнтів ТОВ «Новотранс Україна».

Політичний аспект маркетингового середовища відіграє важливу роль у розвитку ТОВ «Новотранс Україна». Слід пам'ятати, як добре вплинула товарна інтеграція із Європейським Союзом на ріст поставок товарів закордон, що частково відбувалося і за допомогою залізничного транспорту.

Подальша інтеграція на рівні підприємств стане запорукою розвитку логістики в Україні і дозволить систематично збільшувати капіталізацію.

Роль відділу маркетингу на підприємстві відіграють сторонні маркетингові та рекламні агенства, які виконують замовлення щодо просування товару у порівняно швидкі строки, але спостерігається негативний

аспект: рекламні агенства завищують ціни на маркетингові заходи та не завжди чітко розуміють цілі рекламної кампанії підприємства.

Підприємство використовує такі методи просування як:

1. Реклама. Свою рекламну політику компанія будує на здатності виділитися серед конкурентів на загальному ринку, забезпечуючи споживачам унікальний вид послуги, всіляко підкреслюючи високу кваліфікацію своїх працівників, специфічні властивості надання послуги, перевагу перед іншими.

2. Стимулювання збуту. Спостерігаються спонукання замовити послугу тут і зараз. Для цього щомісяця проводяться акції та знижки на послуги вантажоперевезення та додаткові сервіси.

3. Персональні продажі. Основний аспект виділяється на персональні продажі представників компанії при особистій зустрічі з клієнтами. Досить дійний підхід спостерігається у відборі персоналу – менеджерів з продажу та сумлінне їх навчання методикам впливу на споживача.

4. Формування громадської думки. На підприємстві ТОВ «Новотранс Україна» воно досягається завдяки:

а) загальнофірмовій комунікації (діяльності по внутрішньофірмовій і зовнішній комунікації, направленої на забезпечення глибшого розуміння громадськістю специфіки фірми);

б) товарній пропаганді (діяльності, об'єднуючій різноманітні зусилля по популяризації конкретних товарів).

Сегмент ринку підприємства дозволяє максимально стабільно здійснювати економічну діяльність оскільки для цього створені всі умови. Послуги призначені для вузького кола клієнтів із доходами вище середнього.

Монополізація залізничного транспорту створює всі умови для укладання угоди про користування послугами компанії.

Підприємство ТОВ «Новотранс Україна» часто в свої маркетинговій діяльності користується такими методами впливу, як акції, завданнями яких є: збільшити об'єми надання послуг; залучити нових клієнтів; утримувати увагу, відволікати від конкурентів; створювати імідж компанії.

Загальні рекомендації щодо вдосконалення діяльності зі стратегічного і тактичного планування і контролю процесів досягнення стратегічних цілей.

С практичної точки зору передбачено такі рекомендації для вирішення поточних проблем:

1. Включити в діяльність зі стратегічного і тактичного планування організацію, яка регулює ефективну вибірку клієнтів із замовленнями на вантажоперевезення (дрібні та середні).

2. Розробити систему регулярної звітності служби планування.

3. Розробити систему преміювання співробітників, що виступають з пропозиціями щодо оптимізації діяльності щодо досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

4. Виокремити спеціалістів з маркетингу серед персоналу компанії заради розробки більш ефективної маркетингової стратегії розвитку.

5. Провести дослідження в області маркетингу та систематизувати дані про те, що вважають за краще клієнти.

Увагу слід приділити показникам обсягів надання послуг у розрізі асортиментних груп та висвітлити загальну динаміку за останні шість років діяльності підприємства (табл.2.4.).

Таблиця 2.4

Обсяги надання послуг у розрізі асортиментних груп послуг у натуральному виразі

Найменування послуги	Обсяги надання послуг, шт.					
	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1. Ремонт вагонів	25324,00	25544,00	25102,00	25890,00	26200,00	26888,00
2. Надання рухомого складу під навантаження	20101,00	20457,00	20345,00	20847,00	21024,00	21775,00
3. Оренда складського приміщення	7067,00	7211,00	7231,00	7340,00	7526,00	7912,00
Разом	52492,00	53212,00	52678,00	54077,00	54750,00	56575,00

Аналізуючи дані за минулі шість років існування підприємства слід відзначити стабільний ріст показників діяльності у фактичному обсязі надання послуг у натуральних одиницях.

Відзначимо незначний спад у розрізі надання усіх видів послуг на протязі 2014-2015 років, це пояснюється складною зовнішньополітичною ситуацією, що склалася на території України.

Наступним кроком проаналізуємо обсяги надання послуг підприємством ТОВ «Новотранс Україна» у вартісному вигляді, опираючись на статистику останніх шести років (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

Обсяги надання послуг у розрізі асортиментних груп у вартісному виразі

Найменування послуги	Обсяги надання послуг, тис. грн.					
	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1. Ремонт вагонів	14003,20	14490,50	14898,20	15001,20	153063,20	155447,70
2. Надання рухомого складу під навантаження	103798,20	112344,70	118300,20	119112,30	120663,20	124928,70
3. Оренда складського	87389,20	91283,60	95346,60	98308,60	104931,60	111231,60
Разом	205190,60	218118,80	378658,00	391608,00	378658,00	391608,00

Загальна динаміка обсягів надання послуг за останні шість років висвітлює тенденцію прироста прибутку від підприємницької діяльності ТОВ «Новотранс Україна».

Спостерігається зменшення прибутку у розрізі 2015-2016 років, як було зазначено вище – це витікає з політичної ситуації у країні того року. Питання із пошуком нових замовлень та нарощування об’ємів було вирішено шляхом пошуку партнерів у країнах Європи.

Укладення домовленостей про постачання сировини вітчизняних підприємств для подальшої її переробки та реалізації у вигляді готового

продукту добре вплинуло на розвиток логістичної складової діяльності підприємства. Найбільшими країнами експортерами та імпортерами стали: Польща, Білорусія та Чехія.

Підприємству слід зробити акцент на покращенні додаткових сервісів щодо юридичної допомоги з укладанням документів для митного контролю товарообігу. Це дозволить скоротити терміни перевезення продукції та укріпити свої лідерські позиції.

Важливим показником діяльності підприємства є чистий дохід, який детально проаналізований нижче (табл.2.6.).

Таблиця 2.6

Чистий дохід (виручка) від надання послуг у розрізі асортиментних груп послуг у вартісному виразі

Найменування послуги	Обсяги надання послуг, тис. грн.					
	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1. Ремонт вагонів	39080,60	43927,10	45898,20	47837,10	51369,20	85694,20
2. Надання рухомого складу під навантаження	23840,10	25938,20	28937,40	29987,90	31458,30	51845,30
3. Оренда складського приміщення	40479,20	41997,70	43979,10	44829,30	46699,20	59181,30
Разом	103399,90	111863,00	118814,70	122654,30	129526,70	196720,80

Динаміка росту чистого доходу спостерігається неоднаково по всім асортиментним групам послуг, найбільш явно вона виражено у розрізі «Ремонт вагонів», це пов'язано із державним замовленням 2018-2019 років на ремонт великої кількості пасажирських вагонів та із ремонтом великого об'єму вантажних рухомих складів.

Збільшення експорту та імпорту дуже добре вплинуло на можливість компанії застосовувати свою логістичні важелі на території інших сусідніх країн. Велику перспективу має асортиментна група послуг, що пов'язана із

орендою складських приміщень, але слід знайти надійних партнерів та посередників у просуванні цієї послуги не тільки на території України, а ще й у Польщі та Білорусії.

Загальна тенденція вказує на перспективи ТОВ «Новотранс Україна» зайняти провідне місце у ніші залізничного вантажообігу по країні та закордоном, стабільно та надовго.

ТОВ «Новотранс Україна» займає нішу у специфічному роді діяльності по наданню послуг вантажоперевезення залізничним транспортом та у ремонті вагонів.

Основою аналізу макро- та мікросередовища середовища підприємства та перспектив його розвитку є аналіз конкурентів компанії у відповідній галузі.

Нижче наведено перелік конкурентів за їх характеристика та ознаками (табл. 2.7.). Товаром заміником будемо вважати надання послуг з перевезення вантажів автомобільним транспортом.

Таблиця 2.7

Потенційні та реальні конкуренти підприємства

Види конкурентів	Конкуренти досліджуваного підприємства
Підприємства, які пропонують аналогічні товари на тих самих ринках	ТОВ «Ефі-транс» ТОВ «Прайм Логістик Груп» ТОВ «Делла Україна» ТОВ «Альфакост» ТОВ «Перша логістична компанія» ТОВ «Директ лайн»
Підприємства, які обслуговують інші ринки аналогічною продукцією	ТОВ «УПІ-Магістраль» ТОВ «Украин Транс» АК «Ориана» ТОВ «Евровояж»
Підприємства, які виробляють товари заміники	ТОВ «Астрас» ТОВ «Укрморе» ТОВ «Вотер-холдинг» ТОВ «Юкрейн інтернешнл логістик»

Виокремимо трьох основних конкурентів підприємства ТОВ «Новотранс Україна» за ключовою ознакою – спільний ринок споживачів та ринок надання послуг.

Основними конкурентами підприємства є: ТОВ «Перша логістична компанія», ТОВ «Альфакост», ТОВ «УПІ-Магістраль».

Нижче наведено їх аналіз, порівняння слабких і сильних сторін підприємств (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Характеристика конкурентів підприємства

Показники	Конкуренти		
	ТОВ «ПЛК»	ТОВ «Альфакост»	ТОВ «УПІ-Магістраль»
1	2	3	4
Сильні сторони	Надання додаткових сервісів із страхування перевезень та вантажу, послуги оформлення документів для митного контролю, оренда складів та боксів для вантажів. Широкий вибір основних засобів серед вагонів цільового призначення. Повний або часткових юридичний супровід перевезень. Наявність онлайн-калькулятора на сайті для розрахунків тарифу перевезення.	Надання додаткових сервісів із страхування перевезень та вантажу, підтримка перевезень за кордонами країни, електронний супровід рухомого складу, оформлення документів митного контролю. Порівняно дешеві тарифи на великі об'єми вантажоперевезення. Наявність домовленості із країнами Європи про швидкі перевезення.	Додаткові послуги щодо митного контролю, оформлення повного пакету документів щодо юридичних сторін вантажоперевезення. Перевезення небезпечних вантажів, токсичних рідин, пестицидів – повний юридичний супровід даних перевезень. Можливість оформлять замовлення на перевезення від 1 вагону.
Слабкі сторони	Відсутність сертифікату відповідності щодо схвалення перевезень реактивів (бензину, нафти). Відсутність прямої домовленості із країнами Європи щодо спрощення юридичної процедури оформлення документів вантажоперевезення. Відсутність послуги ремонту вагонів.	Відсутність послуги ремонту вагонів. Відсутність послуги оренди складського приміщення на момент супроводу вантажоперевезення, навіть у рамках країни. Застарілий вагонний склад, що потребує заміни. Наявні скарги про запізнення у прибутті вантажу через систематичні поломки вагонного складу.	Порівняно невеликий запас основних засобів підприємства у виразі кількості вагонів. Більш специфічна орієнтація на окремі групи вантажу (можна розглядати і як сильну сторону). Довга процедура перевірки вантажу перед ухваленням замовлення. Відсутність послуги ремонту вагонів.

Основною слабкою стороною конкурентів, у порівнянні з ТОВ «Новотранс Україна» є відсутність групи послуг з ремонту рухомих складів та окремих вагонів, що негативно впливає на стан власних основних засобів. Це

призводить до регулярних поломок та затримки в очікуванні прибуття вантажу.

ТОВ «Новотранс Україна» слід робити основний акцент саме на послуги ремонту рухомих складів, адже ця ніша послуг у ринку відносно вільна та дуже маржинальна.

Також слід окреслити сильні на слабкі конкурентні переваги ТОВ «Новотранс Україна» (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Сильні і слабкі сторони ТОВ «Новотранс Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Надання послуг із ремонту рухомого складу, допомога із оформленням документів для митного контролю, допомога із арендою складських приміщень для зберігання вантажу. Надання сервісів із страхування вантажу.	Відсутність відповідних сертифікатів щодо діяльності на території ЄС.

Наступним кроком аналізу маркетингового середовища підприємства є невід’ємна частина капіталізації при наданні послуг – клієнти компанії, споживачі послуг.

Портрет середньостатистичного клієнта компанії можна скласти дуже просто та коротко: це люди (переважно чоловіки), які володіють певним бізнесом на території країни, частіше, пов’язаним із важким виробництвом (металопрокат, видобування вугілля та гірських порід), що мають потребу у транспортуванні товару або складових до певного місця подальшої переробки або реалізації. Споживачі послуг приходять один раз і надовго, підписуючи партнерські контракти на співробітництво протягом року.

Найтяжким важелем у прийнятті рішень споживачем щодо користування послугами підприємства – є відгуки інших учасників ринку щодо якості надання послуг, мають місце елементи вірусного маркетингу. Основний акцент слід робити на якість наданих послуг та наявність додаткових сервісів зі знижками за великий об’єм.

Серед факторів макросередовища, що впливають на діяльність підприємства слід визначити наступні: економічні, політичні та науково-технічні.

До науково-технічних факторів слід віднести технологічний розвиток у виготовленні сучасних вагонів та вдосконаленні, модернізації старих моделей.

Цей аспект дозволяє покращувати якість надавання послуг вантажоперевезення, економити ресурси та заощаджувати час на доставку вантажу до місця призначення.

На території України слід запровадити дослідницький центр з питань інтеграції України з Європою у руслі модернізації екосистеми залізничних доріг та транспорту.

До економічних аспектів середовища відноситься пряма купівельна здатність представників бізнесу – клієнтів компанії.

Економічний розвиток і процвітання країни – є запорукою розвитку промисловості, що і являють собою основний потік клієнтів. Політичний аспект маркетингового середовища відіграє важливу роль у розвитку ТОВ «Новотранс Україна».

Підприємству ТОВ «Новотранс Україна» слід приділити особливу увагу до застосування рекламних засобів у Інтернеті та відкриття центру продаж послуг – це дозволить збільшити потік клієнтів та максимізувати прибутки.

Також є можливість роздивитися реакцію різних типів конкурентів на дії підприємства на ринку.

Реакція «конкурента, який не поспішає» у своїх діях може виявлятися поступово у вигляді дуже уважно розробленої стратегії «брудної» реклами проти репутації нашого підприємства. Є цілий підхід до недобросовісного маркетингу, яким може скористатися підприємство-конкурент щоб помститися за відвойовану частку ринку споживачів. Щоб цього запобігти

треба мати потужні зв'язки із рекламними агентствами міста та тримати подібні ситуації під чітким контролем.

Тигровий конкурент завдасть удару відразу ж після спроби зайняти його нішу або спроби перейняти його клієнтів.

Це буде відкрита боротьба двох компаній. У даній ситуації конкурент буде схильний відповісти тим же кроком та заволодіти нашими клієнтами. Щоб цього запобігти треба розробити цілісну програму лояльності, згідно якій наші вже постійні клієнти будуть мати вартісні переваги у користуванні послугами перевезень лише за допомогою ТОВ «Новотранс Україна».

Вибірковий конкурент може залишатися лояльним до спроб зробити йому «антирекламу» у Інтернеті, тому як впевнений у лояльності своїх клієнтів до його торгової марки. Але якщо спроби перейняти його клієнтуру та зайняти нішу на ринку виявляться вдалими, конкурент може піти на радикальні дії щодо встановлення «конкурентної справедливості».

Непередбачуваний конкурент може мати підґрунтя для реакції на спроби зайняти нішу лише у конкретному випадку або маючи конкретне фінансове становище. Наприклад, якщо розвернути боротьбу за клієнтів під час стабільної економічної ситуації на підприємстві конкурента, його реакція може бути повністю відсутня. Але якщо потурбувати конкурента у часи тяжкої кризи, він може відреагувати важким зворотнім натиском у наш бік.

2.3. Оцінювання конкурентного макро- та мікросередовища ТОВ «Новотранс Україна» за методом PEST аналізу

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес.

Політика вивчається, тому що вона регулює владу, яка в свою чергу визначає середовище компанії і отримання ключових ресурсів для її діяльності. Основна причина вивчення економіки — це створення картини

розподілу ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності підприємства. Не менш важливі споживчі переваги визначаються за допомогою соціального компонента PEST-аналізу. Останнім чинником є технологічний компонент. Метою його дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів.

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує підприємство ресурсами, необхідними для підтримки його внутрішнього потенціалу. Проте ресурси зовнішнього середовища не безмежні, на них претендують багато інших підприємств, що знаходяться в цьому середовищі. Тому завжди існує небезпека того, що підприємство не зможе одержати необхідні ресурси із зовнішнього середовища в необхідний час.

Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії підприємства із середовищем, яка дозволить йому підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей підприємства, а це в свою чергу забезпечить можливість виживання в довгостроковій перспективі.

Оцінка впливу зовнішнього середовища на підприємство проводиться з наступними параметрами:

- оцінка змін, що впливають на різні аспекти поточної стратегії. Визначення факторів, які являються загрозою для поточної стратегії підприємства. Визначення факторів, що надають більше можливостей для досягнення загальних для підприємства цілей шляхом коректування плану.

- аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на підприємство дає йому час для прогнозування можливостей, час для розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, час для розробки таких стратегій, які дозволять перетворити загрози в будь-які вигідні можливості.

- аналіз зовнішнього середовища підприємства починають з аналізу макросередовища підприємства на основі використання багатofакторного системного аналізу (PEST- аналізу).

PEST – це абревіатура чотирьох англійських слів:

P - Policy – політика,
E - Economy – економіка,
S - Society- суспільство (соціум),
T - Technology – технологія.

З назви методу видно, що серед незліченного розмаїття факторів впливу зовнішнього середовища на підприємство, PEST- аналіз виділяє тільки 4 основні групи.

Політичний фактор необхідно вивчати в першу чергу, тому що політика – це влада, що регулює механізм обертання грошей у державі та ряд інших умов одержання основних ресурсів для діяльності підприємства.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти яким чином на рівні держави формуються та розподіляються економічні ресурси.

Соціальний аспект впливу зовнішнього середовища найбільшою мірою пов'язаний з процесом формування споживчих переваг населення.

Вплив технологічного фактору зовнішнього середовища на підприємство проявляється через постійну загрозу втрати ринку в зв'язку з його витісненням новим, більш технологічно прогресивним товаром.

Стратегічний аналіз кожного із зазначених компонентів повинен відповідати принципам системності, тому що в реальному житті всі ці компоненти між собою тісним і складним чином взаємопов'язані. Тому зміна одного із компонентів, як правило, визиває зміну інших, а такі зміни можуть стати для підприємства як загрозами так і можливостями. PEST – аналіз – це інструмент чотирьохкомпонентного стратегічного аналізу макросередовища, а реальне життя – ширше, багатогранніше і для кожного підприємства в його зовнішньому середовищі існує свій набір факторів які найбільш істотно впливають на його конкретний бізнес.

На нашу думку, проведення PEST – аналізу ТОВ «Новотранс Україна» дозволить більш чітко визначити зовнішні загрози та можливості, характерні

для даної галузі. Спираючись на отримані результати, ми зможемо визначити основні напрямки ефективного розвитку підприємства.

Отже, для оцінки зовнішнього середовища ТОВ «Новотранс Україна» було обрано наступні фактори:

Політичні:

- нестабільність чинного законодавства;
- наявність природоохоронного законодавства;
- проведення виборів;
- державне регулювання галузі;
- податкова політика держави.

Економічні:

- економічна ситуація у державі;
- рівень інфляції;
- інвестиційний клімат у галузі;
- монополізм у галузі;
- ціни на енергоресурси.

Соціальні:

- демографічні чинники;
- імідж підприємства;
- рівень доходів населення;
- рівень реклами та PR;
- можлива зміна переваг споживачів.

Технологічні:

- впровадження нових технологій;
- фінансування досліджень;
- ліцензування, отримання патентів;
- захист інтелектуальної власності.

В ході дослідження були взяті до аналізу експертні думки трьох спеціалістів напрямку маркетингу та логістики у галузі залізничних вантажоперевезень в Україні, аналіз наведено у таблиці нижче (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

PEST-аналіз ТОВ «Новотранс Україна»

Фактори	Вагомість	Ступінь впливу				±	Інтегральна оцінка «+»	Інтегральна оцінка «-»
		1 експерт	2 експерт	3 експерт	середнє			
1. Політичні								
Нестабільність чинного законодавства	2	7	6	7	6.67	-		-13.33
Державна підтримка бізнесу галузі	2	7	7	6	6.67	+	13.33	
Проведення виборів	2	6	5	6	5.67	-		-11.33
Державне регулювання галузі	3	9	8	9	8.67	-		-26.00
Податкова політика держави	1	4	4	5	4.33	-		-4.33
2. Економічні								
Економічна ситуація у державі	3	9	9	8	8.67	-		-26.00
Рівень інфляції	3	10	9	9	9.33	-		-28.00
Інвестиційний клімат у галузі	3	9	10	9	9.33	-		-28.00
Монополізм у галузі	1	5	7	5	5.67	+	5.67	
Ціни на енергоресурси	2	6	8	7	7.00	-		-14.00
3. Соціальні								
Демографічні чинники	2	7	7	8	7.33	-		-14.67
Імідж підприємства	2	6	7	6	6.33	-		-12.67
Рівень доходів населення	3	10	10	9	9.67	-		-29.00
Рівень реклами та PR	1	4	6	5	5.00	-		-5.00
Зміна переваг споживачів	1	3	4	3	3.33	-		-3.33
4. Технологічні								
Впровадження нових технологій	3	9	9	8	8.67	-		-26.00
Фінансування досліджень	2	7	8	7	7.33	-		-14.67
Ліцензування, отримання патентів	2	6	7	6	6.33	+	12.67	
Захист інтелектуальної власності	1	4	4	4	4.00	+	4.00	

Висновки. Більшість зазначених факторів експертами було визначено дестабілізаторами, що негативно впливають на розвиток підприємства.

Стабілізуючими було названо лише 4 фактори, серед них:

1. Наявність державної підтримки бізнесу газулі залізничного транспорту, що допомагає підприємству оновлювати основні фонди, отримувати пільги та впроваджувати нові технології, які наносять меншої шкоди довкіллю. Цей чинник визначено як найбільш вагомий серед чинників-стабілізаторів, його інтегральна оцінка становить 13,33.

2. Монопольне становище підприємства у галузі. Через те, що ТОВ «Новотранс Україна» є одним із найбільших монополістів на ринку вагоноремонтних послуг, у нього відсутні ризики програшу у конкурентній боротьбі. Інтегральна оцінка даного чинника становить 5,67.

3. Отримання підприємством ліцензій та патентів на винаходи. Одним із завдань підприємства, яке записано у Статуті, є проведення дослідних і дослідно-конструкторських розробок, створення нових високоефективних технологій з метою економії всіх видів ресурсів і забезпечення кращих та безпечних умов надання послуг. На сьогоднішній день підприємством впроваджено у виробництво 5 розробок, деякі з них не мають аналогів у СНД та встигли успішно зарекомендувати себе не лише на території України. Даний чинник визначено як другий за значимістю серед чинників-стабілізаторів, його інтегральна оцінка становить 12,67.

4. Захист інтелектуальної власності. За умов постійної роботи підприємства даний чинник є обов'язковим. Інтегральна оцінка цього чинника становить 4,00.

Однак більшість чинників зовнішнього середовища підприємства все ж є дестабілізуючими. При цьому найбільшу загрозу для підприємства становлять економічні фактори (сума інтегральних оцінок за цим показником становить -90,33). Дещо меншу загрозу становлять політичні фактори, сума інтегральних оцінок в цій групі склала -41,67.

Соціальні та технологічні фактори мають ще менший вплив – сума за цими групами становить відповідно -35,33 та -24,00 балів. Усе це свідчить про те, що зовнішнє середовище для ТОВ «Новотранс Україна» є несприятливим.

Серед факторів-дестабілізаторів найбільш загрозливим експерти назвали низький рівень доходів населення, що призводить до зменшення купівельної спроможності населення, зменшення кількості замовлень на товари, а саме доставка різного роду вантажів та товарів є визначним фактором роботи галузі вантажоперевезень для бізнесу. Інтегральна оцінка цього фактора склала -29,00. Ненабагато меншою виявилася інтегральна оцінка таких двох факторів як високий рівень інфляції в країні та несприятливий інвестиційний клімат у галузі залізничного транспорту – для цих двох чинників оцінка склала -28,00.

Одразу три чинники мають інтегральну оцінку -26,00. До них відносяться складна економічна ситуація в державі, неналежний рівень впровадження нових технологій (навіть незважаючи на те, що ТОВ «Новотранс Україна» має власні розробки) та державне регулювання галузі та відсутність приватної ініціативи.

Несприятлива демографічна ситуація в країні та неналежне фінансування науково-дослідницьких пошуків державою також значним чином впливають на діяльність підприємства (інтегральна оцінка цих чинників склала -14,67). Ціни на енергоресурси для підприємства також мають достатньо вагомий негативний вплив діяльність (інтегральна оцінка -14,00).

Менший вплив на стабільне функціонування ТОВ «Новотранс Україна» мають такі фактори як нестабільність чинного законодавства (інтегральна оцінка -13,33), недостатньо привабливий для споживачів індекс підприємства (інтегральна оцінка -12,67) та проведення виборів у країні (інтегральна оцінка -11,33). Найменш впливовими факторами-дестабілізаторами експерти назвали недостатній рівень реклами та PR, податкову політику держави та можливу зміну переваг споживачів (інтегральні оцінки відповідно -5,00, -4,33 та -3,33).

2.4. Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Новотранс Україна» за методом Портера

Приймаючи рішення про вихід на новий ринок чи оцінюючи поточне становище компанії на ринку, керівникові важливо спрогнозувати рівень прибутковості інвестицій та перспективи бізнесу. В цьому може допомогти модель аналізу конкурентного середовища, запропонована професором Гарвардської школи бізнесу Майклом Портером у 1979 році.

5 сил Портера – конкурентне суперництво, переговорна сила покупців, переговорна сила постачальників, загроза появи нових конкурентів та загроза заміщення продукту компанії. Модель «п'яти сил» дозволяє визначити, чи буде бізнес прибутковим, через оцінку галузі та конкурентів.

Модель 5 сил Портера описує фактори, що формують конкурентне середовище. Додаткову цінність вона має тому, що в ній легко можна врахувати бізнес-реалії конкретної держави, а також особливості галузі.

Знайти баланс у цій моделі – означає утримати прибутковість, втратити його – отримати збитки, вийти з ринку або провалитися під час входу на нього. Отже, розберемося, що це за сили.

Проаналізуємо силу тиску конкурентів ТОВ «Новотранс Україна» оперуючись на думку експертів підприємства (табл. 2.11). Встановимо систему оціювання зовнішнього тиску конкурентів за трьобальною системою, де: 3 бали за високий тиск, 2 – за середній, 1 – за низький.

Таблиця 2.11

Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Новотранс Україна» за методом Портера

Параметри оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Насищеність ринку	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку	Невелика кількість гравців
			+

Темп зростання ринку	Стагнація або зменшення об'єму ринку	Сповільнення зростання	Високий
		+	
Рівень диференціації	Компанії надають стандартизовані послуги	Послуги стандартизовані за ключовими, але відрізняються додатковими ознаками	Послуги компанії значно відрізняються між собою
		+	
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція ринку	Існує можливість підвищення цін лише в межах покриття зростання витрат	Завжди є можливість підвищення цін для покриття зростання витрат та підвищення доходу
		+	
Підсумковий бал	7		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Слід зазначити, що галузь залізничних вантажоперевезень малонасичена, компаній, що надають такі види послуг не дуже багато на території країни – це пояснюється фактором охоплення великої кількості ринку одним гравцем (логістичною компанією, з якою процають контрагенти ринку на постійній основі, не шукаючи нових транспортних посередників).

Особливості галузі пояснюють відносно сповільнені обсяги зростання ринку, тому як залежать від обсягів зростання інших галузі (виробництва продукції, що доставляється, видобутку руди та вугілля).

Усі компанії галузі надають максимально стандартизовані за типом послуги, що відрізняються лише незначними за технічною величиною, але значущими за маркетинговою вагомістю ознаками.

Галузь надає можливість підвищувати ціни, спираючись на загальноекономічну ситуацію у країні та напрямку діяльності підприємства, а тому ціна є відносно негнучкою на протязі тривалого проміжку часу.

Загальна підсумкова оцінка аналізу у 7 балів свідотствує про середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції.

2.5. Оцінювання конкурентоспроможності послуг ТОВ «Новотранс Україна» за допомогою матриці Мак-Кінсі

Матриця McKinsey – розроблена консультативною групою Маккінсі спільно з корпорацією Дженерал Електрик і отримала назву «екран бізнесу». Вона включає дев'ять квадрантів і заснована на оцінці довгострокової привабливості галузі та конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу.

Слід завжди дуже ретельно аналізувати конкурентів перш, ніж розвертати проти них боротьбу за клієнтів за ринкову нішу, особливо якщо йдеться про специфічну галузь надання послуг.

Для подання подальшої пропозиції щодо посилення конкурентоспроможності ТОВ «Новотранс Україна» слід провести детальний аналіз існуючих СГП та за даними табл. 2.12 і 2.13 та побудувати матрицю Мак-Кінсі.

Для надання експертних оцінок були опитані спеціалісти логістичного та маркетингового підрозділу ТОВ «Новотранс Україна».

Таблиця 2.12

Визначення показників індикатора «привабливість ринку» ТОВ «Новотранс Україна»

Показники	Коефіцієнт вагомості	Ранг показника для СГП			Загальна оцінка для СГП		
		Ремонт вагонів	Надання рухомого складу під навантаження	Оренда складських приміщень	Ремонт вагонів	Надання рухомого складу під навантаження	Оренда складських приміщень
1.Ємність ринку	0,1	5	2	5	0,5	0,2	0,5
2.Темп росту ринку	0,2	4	3	4	0,8	0,6	0,8
3.Рентабельність	0,1	3	2	3	0,3	0,2	0,3
4.Рівень конкуренції	0,2	4	3	4	0,8	0,6	0,8
5.Розмір бюджетних коштів	0,2	4	3	3	0,8	0,6	0,6

Продовж. табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8
6.Наявність і доступність ресурсів	0,1	5	3	3	0,5	0,3	0,3
7.Державне регулювання ринку	0,1	5	3	3	0,5	0,3	0,3
Усього	1,0	-					

Таблиця 2.13

Визначення показників індикатора «конкурентоспроможність СГП»

Показники	Коефіцієнт вагомості	Ранг показника для СГП			Загальна оцінка для СГП		
		Ремонт вагонів	Надання рухомого складу під навантаження	Оренда складських приміщень	Ремонт вагонів	Надання рухомого складу під навантаження	Оренда складських приміщень
1.Якість послуги	0,1	5	2	5	0,5	0,2	0,5
2.Швидкість надання	0,1	4	3	4	0,4	0,3	0,4
3. Вартість послуги	0,2	3	2	3	0,6	0,4	0,6
4. Можливість позачергового	0,2	4	3	4	0,8	0,6	0,8
5.Ефективність рекламної діяльності	0,2	4	3	3	0,8	0,6	0,6
6. Якість посередницької діяльності	0,1	5	3	3	0,5	0,3	0,3
7. Можливість страхування	0,1	5	3	3	0,5	0,3	0,3
Усього	1,0	-	-	-	4,1	2,7	3,5

За методом експертних оцінок для кожного показника визначено коефіцієнт вагомості (в межах від 0,01 до 0,99) і ранг (від 1 до 5).

За кожним показником розраховано загальну оцінку шляхом добутку коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг, загальні оцінки підсумовано в межах кожного індикатора окремо.

Будуємо поле матриці, яке розділяємо на 9 квадратів, лінії розподілу проходять через значення 2,33 і 3,67. По горизонтальній осі відкладаємо

значення індикатора «конкурентоспроможність СГП», по вертикальній – «привабливість ринку».

Знаходимо позицію кожного СГП на полях матриці (рис. 1).

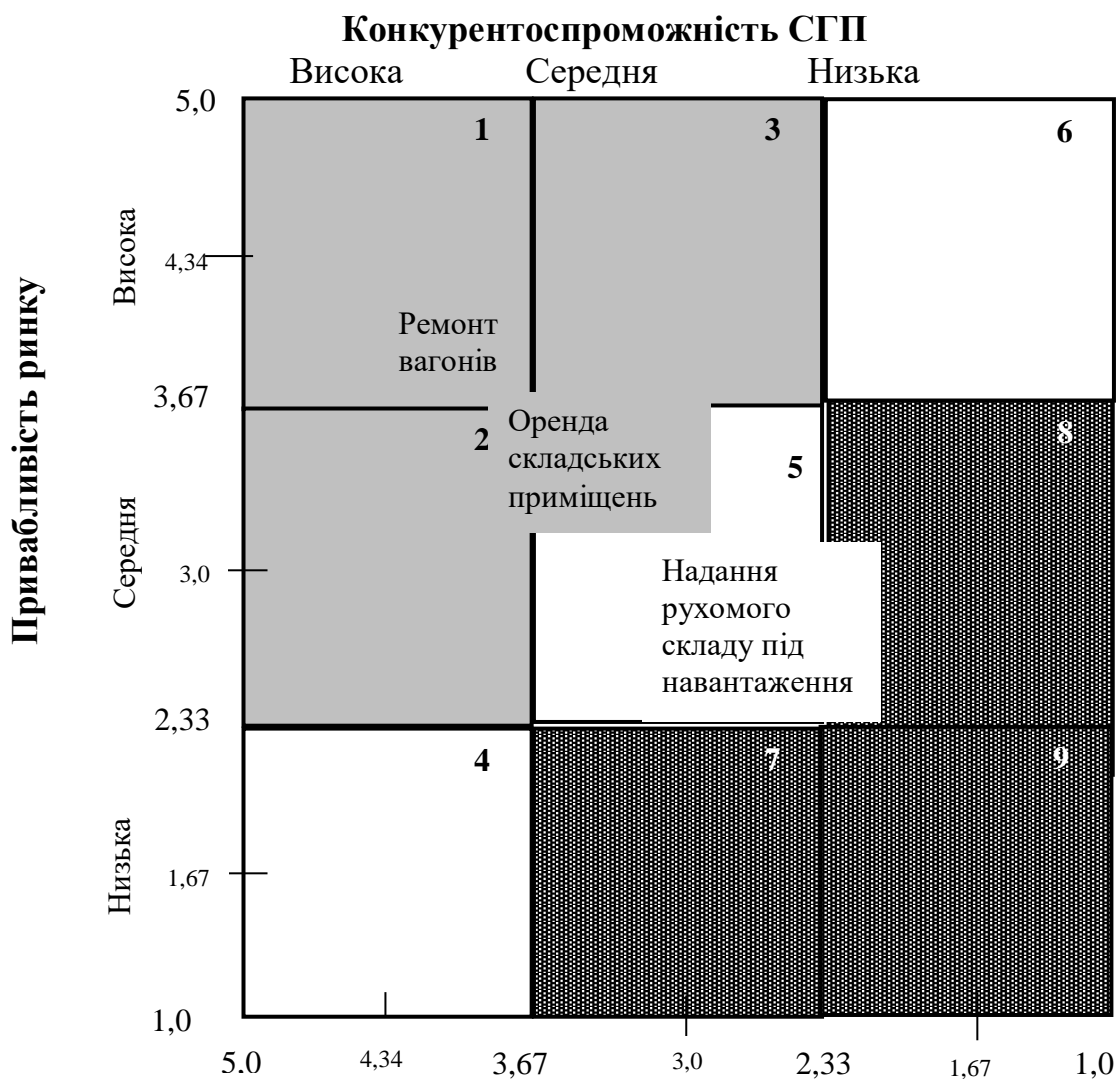

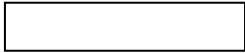



Рис. 2.1. Матриця «Мак-Кінсі»

Умовні позначення:

-  Зона росту
-  Зона вибіркового розвитку
-  Зона «Збору урожаю»

Аналізуємо отримані результати аналізу матриці «Мак-Кінсі» ТОВ «Новотранс Україна».

Перша стратегічна зона охоплює квадрати 1,2,3 – зона росту:

- квадрат 1 включає СГП, які діють на дуже перспективному ринку і мають на ньому сильні конкурентні позиції, сюди відносяться така СГП, як «Ремонт вагонів»;

- квадрат 2 включає ті СГП, які мають також сильні конкурентні позиції, але діють на ринку середньої привабливості, а квадрат 3 включає середні за конкурентним станом СГП, які діють на привабливому ринку.

Для даної зони та вищеназаних СГП можна рекомендувати стратегію росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва, підтримку конкурентних переваг для СГП.

Друга стратегічна зона (зона вибіркового розвитку) охоплює квадрати 4, 5, 6:

- квадрат 4 включає СГП великої конкурентоспроможності, які діють на малопривабливому ринку, а квадрат 6 включає неконкурентоспроможні СГП, які діють на високо привабливому ринку збуту, проте в дані квадрати жоден із СГП ТОВ «Новотранс Україна» не потрапив, що є позитивним для підприємства.

- квадрат 5 включає середні за рівнем конкурентоспроможності і за рівнем привабливості ринку збуту стратегічні господарські підрозділи підприємства, сюди відносяться СГП «Надання рухомого складу під навантаження» та «Оренда складських приміщень».

Для даних СГП можна рекомендувати стратегію вибіркового розвитку, яка буде зорієнтована на інвестування сегментів, де ризик низький, а рентабельність висока, спеціалізація на сегменти, що зростають, а також пошук шляхів отримання конкурентних переваг.

Третя стратегічна зона (зона збору урожаю) охоплює квадрати 7, 8, 9, для якої рекомендується стратегія збору врожаю — після використання останніх можливостей СГП необхідно перейти до їх ліквідації. До даної області не потрапив жоден СГП даного підприємства, що характеризує стратегічне становище господарського портфелю фірми як стабільне, що не має неперспективних ринків збуту, слабких конкурентних позицій СГП.

Беручи до уваги економічне становище підприємства, слід модернізувати основні фонди підприємства, поки конкуренти не вийшли на більш передовий рівень надання послуг.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НОВОТРАНС УКРАЇНА»

3.1. Основні напрями посилення конкурентоспроможності ТОВ «Новотранс Україна»

ТОВ «Новотранс Україна» постійно працює над посиленням власної конкурентоспроможності, вдосконалюючи якість своїх послуг, турбуючись про клієнтів та власну репутацію. Посилення конкурентоспроможності базується, насамперед, на уважному дослідженні попиту та моніторингу відгуків на послуги підприємства. Щоб домогтися належного рівня конкурентоспроможності та якості послуг, ТОВ «Новотранс Україна» потрібно використовувати різні способи, а які можна розділити на три групи: технічні, організаційні та соціально-економічні.

Розглянемо спочатку рекомендації щодо першої групи технічного методу посилення конкурентоспроможності. Сюди віднесемо:

1. Застосування здобутків науки та техніки під час надання послуг (модернізація транспортного складу, використання сучасного обладнання);
2. Дотримання необхідного технічного устаткування;
3. Покращення використовуваного стандарту та умов перевезення та зберігання вантажу;
4. Використання холодильного обладнання у спеціальних вагонах.

Розглянемо другу групу рекомендацій - організаційних методів посилення конкурентоспроможності підприємства:

1. Рекомендоване дотримання сучасних методів організації маркетингового підрозділу;
2. Покращення контролю на всіх етапах надання послуг;
3. Здійснення моніторингу за низькоконкурентоспроможними видами послуг та прийняття заходів щодо припинення їх надання;

4. Залучення лише перевірених посередників у надані послуг;
5. Посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок розвитку та підтримки конкурентоспроможних галузей виробництва та надання послуг.

Соціально-економічні рекомендації щодо посилення конкурентоспроможності підприємства включають:

1. Застосування узгодженої системи прогнозування та проектування належного рівня якості послуг;
2. Застосування ефективної мотивації для працівників підприємства;
3. Встановлення ціни на основі оцінки якості.

Удосконалення якості послуг, як результату модернізації основних засобів стане запорукою виходу ТОВ «Новотранс Україна» в лідери серед конкурентів ринкової ніші. Коли якість послуг покращується, швидкість їх надання зростає, то відповідно, збільшується їх собівартість. Але вища ціна за більш якісну послугу покриває всі витрати і надає можливість отримати додатковий прибуток, позбавившись конкурентів, привернувши увагу нових клієнтів та заручившись лояльним відношенням існуючих.

3.2. Оцінювання економічної ефективності реконструкції та переобладнання виведених із експлуатації вагонів-контейнерів, призначених для перевезення автомобілів

3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

Торгівля не стоїть на місці, ми живимо у часи, коли для налагодження ефективного торгівельного процесу необхідно мати певні налагодженні торгові шляхи та логістичні маршрути. За допомогою великих кораблів-танкерів ми маємо можливість доставляти великомасштабні вантажі морськими маршрутами майже із будь-якої частини світу.

Але специфіка географії материка на якому знаходяться країни ЕС та наша країна диктує певні умови щодо перевезення вантажів. Важливі

логістичні маршрути, такі як Германія-Україна, Австрія-Україна, Чехія-Україна, Польща-Україна у своєму раціональному розумінні не можуть ефективно використовувати морський транспорт для доставки вантажів. Авіатранспорт також має бути відрахований із списку ефективних з причини своєї дороговизни та дуже тісних обмежень у габаритах вантажу.

Автомобільний транспорт у порівнянні із залізничним має певні недоліки, основні з яких: обмеження максимального навантаження автомобільного засобу для пересування певними дорогами (тобто автомобілі, що перевозять вантаж, що перевищує певний тонаж, повинні пересуватися тільки окремими, призначеними для цього дорогами); автомобільний транспорт порівнянно частіше виходить із ладу та у більшості випадків ліквідувати проблему самостійно на місці поломки набагато важче, а у випадку із залізничним транспортом навіть серйозна проблема із ходовою частиною мотору тепловоза або електровоза вирішується заміною власне самого тягача, який можна арендувати, запросивши на найближчій залізничній станції або депо. Більшість залізничних колій побудовані у прямому напрямку маршрутів із мінімальними відхиленнями та поворотами, а тому забезпечують найбільш швидкісне обслуговування у розрізі питання доставки вантажів.

Таким чином слід вважати за актуальне реконструкцію та переобладнання виведених із експлуатації вагонів як вагонів-контейнерів, призначених для перевезення автомобілів та їх комплектуючих.

Найбільший потік автомобілів та оригінальних комплектуючих йде із Європи, а тому вважається за актуальне забезпечення підприємства технічною можливістю надання послуг з перевезення легкових автомобілів.

За основну модель, що подана за технічну мету реконструкції та переобладнання старих вагонів приймемо модель критого вагону моделі 11-1804, призначеної для транспортування легкових автомобілей різних марок загальної масою до 25 тон.

Вибір даної моделі вагону як орієнтиру для реконструкції та переобладнання старих, виведених із експлуатації вагонів потужними

технічними характеристиками моделі, а сами: швидкість, що розрахована конструкцією вагону (120 км/год); довжина вагону згідно кінцевим балкам рами (23,64 метри); кількість осей (4 шт); наявність двох ярусів для навантаження; середня максимальна кількість автомобілей під навантаження вагоном – 12 шт. Та основна перевага конструкції моделі – технічна легкість трансформації старих, виведених із експлуатації вагонів під дану модель.

Таким чином, для трансформації та реконструкції виведених із експлуатації вагонів потрібно залучити до повноцінної роботи 6 робітників ремонтного цеху. Також необхідною мірою буде задіяти маркетинговий відділ для налагодження зв'язків із підприємствами, що експортують та імпортують легковий автомобільний транспорт, а також його комплектуючі по території Європи та України і та сповістити про можливість співпраці.

Розгорнуту маркетингову кампанію із реклами нового напрямку у надані логістичних послуг у перевезенні залізничним транспортом слід розвертати лише на фінальному етапі впровадження вагонів у рухомий склад, щоб запобігти інформування конкурентів про використання нових технологій.

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

Бюджет маркетингу для заходу «реконструкція та переобладнання виведених із експлуатації вагонів як вагонів-контейнерів, призначених для перевезення автомобілів» складається із поточних (експлуатаційних) та одноразових (капітальних) витрат.

До поточних витрат відносять: оплата праці персоналу, які обслуговуватимуть обладнання, амортизаційні відрахування від вартості обладнання, витрати на комплектуючі що вийшли з ладу.

Одноразові витрати включають в себе: купівля комплектуючих вагонного складу, що вийшли з ладу та не підлягають реконструкції, транспортування їх до сервісно-ремонтного цеху ТОВ «Новотранс Україна» та монтаж устаткування кваліфікованими фахівцями.

Термін експлуатації вагону для перевезення автомобілів на ТОВ «Новотранс Україна» триватиме 60 місяців, обслуговуватимуть його 2 працівники. Вони спостерігатимуть за його технічним станом за справністю об'єкту під час рейсу.

Отже повна початкова вартість впроваджуваного вагону складатиме - 126800 грн.

Експлуатаційні витрати: 44 800 грн. = 44,8 тис. грн.

Витрати капітального характеру: 126 800 грн. = 126,8 тис. грн.

Загальні витрати на впровадження автомату становлять 171,6 тис. грн.

3.3. Оцінювання економічної ефективності модернізації виведених із експлуатації вагонів, що призначені для перевезення насіння, злаків, бобових та борошна

3.3.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

У нинішніх умовах ринкової економіки та розвиненої торгівлі перевезенню підлягають вантажі, що потребують спеціальних умов зберігання та транспортування.

Деякі види товарів та продукції мають особливі технічні умови до зберігання, і займатися їх перевезенням та доставкою можуть лише ті логістичні партнери, що володіють відповідними основними фондами.

Так можна сказати про перевезення насіння, злаків, бобових культур та борошна. Неналежні умови зберігання та транспортування даних товарів можуть мати серйозні наслідки.

Так наприклад, неналежні умови транспортування борошна та злаків можуть визвати забруднення продукції зовнішніми чинниками (пиллом та сміттям), а також виникає ризик зараження продукції шкідниками (мишами, крисами, комахами). Поганий технічний стан вагону неодмінно впливатиме на продукцію.

Недостатній доступ кисню та підвищенна вологість призведе до пошкодження товару пліснявою. Таке борошно більше неможна буде використовувати на підприємстві, а на самому підприємстві, що отримало партію пошкодженої сировини виникне гострий дефіцит, що може призвести до зупинки підприємства, а як наслідок дефіциту товару на полицях магазину. Саме тому для перевезення злаків та борошна слід використовувати лише якісні основні фонди залізничного транспорту.

З даної тези випливає стратегічна необхідність впровадження типу вагонів, призначеного для перевезення злаків та борошна до рухомого складу, це дасть значну перевагу ТОВ «Новотранс Україна» перед конкурентами, що не мають цього технічного оснащення.

Також є декілька шляхів залучення даної технології на підприємство:

1. Закупівля нового готового вагону, що призначений для перевезення злаків та борошна для його подальшої експлуатації.
2. Закупівля спеціального обладнання, якого потребує технологічний процес транспортування злаків та борошна для подальшого самостійного встановлення та модернізації вагону.

Слід взяти до уваги, що ТОВ «Новотранс Україна» надає послуги не тільки з перевезення вантажу залізничним транспортом, а ще й послуги з ремонту рухомих складів та вагонів, саме тому з економічної точки зору буде рентабельніше закупити окремо обладнання та зайнятися самостійною модернізацією.

Також необхідною мірою буде задіяти маркетинговий відділ для розгорнення маркетингової рекламної кампанії та для налагодження зв'язків із підприємствами промисловості по всій Україні та Європі та сповістити про можливість співпраці.

Також слід сповістити дирекцію підприємства про можливість виходу продукції на ринок країн ЄС.

Маркетинговому відділу слід відвести один місяць часу для пошуку перших стратегічних партнерів-виробників доставляємої продукції.

Технічний персонал ТОВ «Новотранс Україна» слід попередити про замовлення обладнання та видати наказ з підбору відповідних вагонів, та їх підготовки до модернізації.

3.3.2. Розроблення бюджету маркетингу

Бюджет маркетингу для заходу «модернізація виведених із експлуатації вагонів як вагонів, що призначені для перевезення насіння, злаків, бобових та борошна» складається із поточних (експлуатаційних) та одноразових (капітальних) витрат.

До поточних витрат відносять: оплата праці персоналу, які обслуговуватимуть обладнання, амортизаційні відрахування від вартості обладнання вагону, що призначений для перевезення злаків та борошна.

Одноразові витрати включають в себе: купівлю обладнання, транспортування його до сервісно-ремонтного цеху ТОВ «Новотранс Україна» та монтаж устаткування кваліфікованими фахівцями.

На ТОВ «Новотранс Україна» вагон, спеціалізований під перевезення злаків та борошна працюватиме 12 місяців, обслуговуватимуть його 2 працівники.

Отже повна початкова вартість впроваджуваного вагону складатиме 69 500 грн.

Експлуатаційні витрати: 37,2 тис. грн.

Витрати капітального характеру: 69,5 тис. грн.

Загальні витрати на впровадження заходу становлять 106,7 тис. грн.

3.4. Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Після впровадження заходів пов'язаних реконструкцією та переобладнанням виведених із експлуатації вагонів на ТОВ «Новотранс Україна» очікують на практичну позитиву динаміку результату, а саме – збільшення обсягу надання послуг та посилення конкурентоспроможності

підприємства.

Прогнозні значення приросту чистого доходу від надання послуг із використанням даних вагонів дізнаємось за методом експертних оцінок, скориставшись опитуванням кваліфікованих спеціалістів та керівників відділу маркетингу та логістики.

Результати опитування представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від надання послуг, тис. грн.	4000	4088	4190	4320	4558	4836	5136

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \overline{O_{\text{н\ddot{a}d}}})^2}{n}};$$

Таблиця 3.2

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис грн	4000	4088	4190	4320	4558	4836	5136	-
2	$O_{\text{сеп}}$	4447							-
3	Відхилення $\Delta O = (O_i - \overline{O_{\text{н\ddot{a}d}}})$	-447	-359	-257	-127	111	389	689	-
4	ΔO^2	199586	128702	65818	16041	12310	151298	474425	1048181

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від надання послуг:

$$O_{\text{сеп}} = 31127,00 / 7 = 4447,00 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \overline{O})^2}{n}} = \sqrt{1048181 / 7} = 386,96$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{a}{O_c} \times 100\% = 386,96/4447 * 100\% = 8,70 \%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг надання послуг (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 4320 тис. грн. як середнє значення ряду: 4000, 4088, 4190, 4320, 4557, 4835, 5135, де песимістичне (найменше) значення (П) – 4000, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 5135.

Розраховуємо прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в результаті надання послуг із використанням вагону:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (5135 + 4 * 4320 + 4000) / 6 = 4402,65 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:
 $4402,65 / 196720,80 * 100\% = 2,24 \%$,

де 196720,8 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від надання послуг.

Чистий дохід (виручка) від надання послуг в проектному році складе:

$$196720,8 + 4402,65 = 201123,45 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 176481,20 тис. грн. Постійні витрати – 33355,40 тис. грн., змінні – 143125,80 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$143125,80 * 0,0224 = 3203,19 \text{ тис. грн.}$$

Встановлення витрати на впровадження двох запропонованих заходів становлять 278,30 тис. грн. (171,60 тис. грн. + 103,70 тис. грн.), отже повні витрати в проектному році складуть:

$$143125,80 + 33355,40 + 3203,19 + 278,30 = 179962,69 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від надання послуг в проектному році як різницю між приростом чистого доходу (виручки) від надання послуг та приростом повних витрат:

$$\Delta \text{Пр} = 4402,65 - 3203,19 = 921,17 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прогнозований прибуток від надання послуг складатиме:

$$20239,60 + 921,17 = 21160,77 \text{ тис. грн.}$$

де 20239,60 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$921,17 * (1-0,18) = 755,36 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$16057,00 + 755,36 = 16812,36 \text{ тис. грн.}$$

де 16057,00 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції.

Наведемо очікувані результати від впровадження заходу в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Очікувані результати від встановлення модернізації вагону

Показники	Одиниці виміру	Базове значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	4402,65
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	3481,49
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	921,17
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	755,36

Отже, внаслідок впровадження даних заходів чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 4402,65 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 3481,49 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 921,17 тис. грн., а чистий прибуток – на 755,36 тис. грн. і складе 16812,36 тис. грн.

3.5. Вплив запропонованих заходів на основі показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Новотранс Україна»

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6% від 80-85% від приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$3203,19 * 0,84 * 0,06 = 161,44 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n (\text{ПІ}) = 161,44 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток визначається як різниця між приростом обсягу чистого доходу (виручки) від реалізації та приростом повних витрат і дорівнює:

$$\Delta \text{Пр} = 755,36 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень:

$$T = \frac{K_n}{\Delta \text{Пр} - n} = \frac{161,44}{755,36} = 0,21 \text{ року}$$

Розрахуємо доцільність капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя:

Проект має дисконтуватися за ставкою, яку приймаємо на рівні 25 %.

Величина чистого генерованого грошового потоку:

$$\text{ЧГП} = 755,36 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i,$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i-й рік терміну життєвого циклу проекту;

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 25 %) = 0,25.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років.

α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i},$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 25%.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = \frac{1}{1,25} = 0,8$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = \frac{1}{1,25^2} = \frac{\alpha_1}{1,25} = 0,64$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = \frac{1}{(1+\delta)^3} = \frac{1}{1,25^3} = \frac{\alpha_2}{1,25} = 0,512$$

$$4 \text{ рік } \alpha_4 = \frac{1}{(1+\delta)^4} = \frac{\alpha_3}{1,25} = 0,4096$$

$$5 \text{ рік } \alpha_5 = \frac{1}{(1+\delta)^5} = \frac{\alpha_4}{1,25} = 0,3277$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum_{i=1}^N NB_i$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^N NB_i &= NB_1 + NB_2 + NB_3 + NB_4 + NB_5 = ЧГП \cdot (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \\ &= 755,36 * (0,8 + 0,64 + 0,512 + 0,4096 + 0,3277) = 755,36 * 2,6893 = \\ &= 1537,28 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N НВ_i - ПИ = 1537,28 - 161,44 = 1375,84 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = \frac{ПИ}{НВ_{cp}} = 161,44 / 307,46 = 0,51 \text{ року} > 5 \text{ років,}$$

де $НВ_{cp}$ – середньорічна нинішня вартість: $НВ_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N НВ_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 НВ_i}{5} = 1337,28 / 5 = 307,46 \text{ тис. грн.}$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПИ} = 1375,84 / 161,44 = 8,52 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^N НВ_i}{ПИ} = 1537,28 / 161,44 = 9,52 > 1.$$

Хоч ми і розглядаємо дані заходи у контексті посилення конкурентоспроможності ТОВ «Новотранс Україна», треба не забувати і про економічні показники, а саме:

Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,53 року, що є прийнятний, так як він менший за термін економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.

$ІД = 8,52 > 0$, що свідчить про високу економічну ефективність проекту.

$ІП = 9,52 > 1$, що свідчить про високу економічну ефективність проекту.

Результати розрахунків зведемо до табл.3.4.

Основні показники ефективності запропонованого заходу

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	161,44
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	921,17
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	755,36
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	1537,28
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	1375,84
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,21
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,53
8. Індекс доходності	–	8,52
9. Індекс прибутковості	–	9,52

Слід особливо відзначити, що економічні показники впровадження заходів на ТОВ «Новотранс Україна» демонструють високоефективну динаміку поліпшення фінансового становища на підприємстві, є прибутковими, і головне - значно посилюють конкурентоспособність ТОВ «Новотранс Україна» серед інших компаній логістичного напрямку залізничної дороги.

На основі виконаних розрахунків можна зробити висновок про доцільність реконструкції та запуску вагону, призначеного для перевезення автомобілів та вагону призначеного для транспортування зернових у рухомий склад на ТОВ «Новотранс Україна».

Очікувані результати від впровадження заходів на ТОВ «Новотранс Україна» у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку, а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо у табл. 3.5.

Проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації розраховуємо:

1. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації ($V_{\text{на 1 грн. чД(В)}} = \text{ПВ/ЧД(В)} * 100: 179962,69 / 201123,45 * 100 = 89,48 \text{ коп.};$
2. Рентабельність продукції ($P_1 = 21160,77 / 179962,69 * 100 = 11,76\%$
3. Рентабельність продаж ($P_2 = 16812,36 / 201123,45 * 100 = 8,36\%$

Таблиця 3.5

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	196720,80	201123,45	4402,65	2,24
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	176481,20	179962,69	3481,49	1,97
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	20239,60	21160,77	921,17	4,55
4. Прибуток чистий	тис. грн.	16057,00	16812,36	755,36	4,70
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	89,71	89,48	-0,23	-0,26
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	8,16	8,36	0,20	x
7. Рентабельність продукції	%	11,47	11,76	0,29	x

Отже, зробивши відповідні розрахунки, можемо зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 4402,65 тис. грн. і проектне його значення становитиме 201123,45 тис. грн. Повні витрати зростуть на 3481,49 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 921,17 тис. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,23 коп. Чистий прибуток зросте на 755,36 тис. грн і складе 16812,36 тис. грн.

Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованих заходів покращує результати роботи ТОВ «Новотранс Україна», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства та посиленню конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

Конкуренція – економічний процес взаємодії і боротьби товаровиробників за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів, за отримання найбільших прибутків.

Аналіз конкурентного середовища підприємства є об'єктивною необхідністю орієнтації науково-технічної, виробничої та збутової діяльності фірми з урахуванням ринкового попиту, потреб, вимог споживачів та діяльності інших контрагентів ринку. Вдале планування маркетингової діяльності підприємства залежить від основ, що визначені умовами конкурентоспроможності.

У першому розділі магістерської роботи було наведено теоретичне підґрунтя такого явища, як конкуренція: цілі, методи, чинники та стратегії.

Конкуренція – важливий елемент механізму саморегулювання ринкової економіки і водночас конкретна форма її функціонування. У перекладі з латинської це слово означає «сходитися», «стикатися». Конкуренція – це суперництво між суб'єктами ринкової економіки за найкращі умови виробництва, вигідну позицію на ринку тощо. Вона є тією ринковою силою, що забезпечує взаємодію попиту і пропозиції, яка урівноважує ринкові ціни.

У другому розділі магістерської роботи було наведено детальну характеристику маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Новотранс Україна».

Метою ТОВ «Новотранс Україна» є отримання прибутків від фінансово-господарської діяльності і задоволення на їх основі інтересів засновників, а також економічних і соціальних інтересів працівників, від здійснення виробничої діяльності та надання послуг клієнтам.

Предметом діяльності товариства є: перевезення та доставка вантажів різного призначення; надання в оренду складів; ремонт вагонів.

Було проведено оцінювання конкурентного макро- та мікросередовища ТОВ «Новотранс Україна» за методом PEST аналізу, з якого впливає, що стабілізуючими факторами є лише 4, серед них:

1. Наявність державної підтримки бізнесу газулі залізничного транспорту, що допомагає підприємству оновлювати основні фонди, отримувати пільги та впроваджувати нові технології. Цей чинник визначено як найбільш вагомий серед чинників-стабілізаторів, його інтегральна оцінка становить 13,33.

2. Монопольне становище підприємства у галузі. Через те, що ТОВ «Новотранс Україна» є одним із найбільших монополістів на ринку вагоноремонтних послуг, у нього відсутні ризики програшу у конкурентній боротьбі. Інтегральна оцінка даного чинника становить 5,67.

3. Отримання підприємством ліцензій та патентів на винаходи. На сьогоднішній день підприємством впроваджено у виробництво 5 розробок, деякі з них встигли успішно зарекомендувати себе не лише на території України. Даний чинник визначено як другий за значимістю серед чинників-стабілізаторів, його інтегральна оцінка становить 12,67.

4. Захист інтелектуальної власності. За умов постійної роботи підприємства даний чинник є обов'язковим. Інтегральна оцінка цього чинника становить 4,00.

Однак більшість чинників зовнішнього середовища підприємства все ж є дестабілізуючими. При цьому найбільшу загрозу для підприємства становлять економічні фактори (сума інтегральних оцінок за цим показником становить -90,33). Дещо меншу загрозу становлять політичні фактори, сума інтегральних оцінок в цій групі склала -41,67.

Соціальні та технологічні фактори мають ще менший вплив – сума за цими групами становить відповідно -35,33 та -24,00 балів. Серед факторів-дестабілізаторів найбільш загрозливим експерти назвали низький рівень доходів населення.

Також був проведений аналіз тиску конкурентів за методом Портера. З якого слід зазначити, що галузь залізничних вантажоперевезень малонасичена, компаній, що надають такі види послуг не дуже багато на території країни – це пояснюється фактором охоплення великої кількості ринку одним гравцем

(логістичною компанією, з якою процають контрагенти ринку на постійній основі, не шукаючи нових транспортних посередників).

Особливості галузі пояснюють відносно сповільнені обсяги зростання ринку, тому як залежать від обсягів зростання інших гальзі (виробництва продукції, що доставляється, видобутку руди та вугілля).

Усі компанії галузі надають максимально стандартизовані за типом послуги, що відрізняються лише незначними за технічною величиною, але значущими за маркетинговою вагомістю ознаками.

Галузь надає можливість підвищувати ціни, спираючись на загальноекономічну ситуацію у країні та напрямку діяльності підприємства, а тому ціна є відносно негнучкою на протязі тривалого проміжку часу.

Загальна підсумкова оцінка аналізу у 7 балів свідотствує про середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції.

Також було проаналізоване конкурентоспроможне становище ТОВ «Новотранс Україна» у ринковій ніші за допомогою матриці Мак-Кінсі.

- до першого квадрату матриці було включено СГП, що діє на дуже перспективному ринку і має на ньому сильні конкурентні позиції - «Ремонт вагонів»;

- до п'ятого квадрату, де знаходяться середні за рівнем конкурентоспроможності і за рівнем привабливості ринку збуту стратегічні господарські підрозділи підприємства, віднесли СГП «Надання рухомого складу під навантаження» та «Оренда складських приміщень».

Для даних СГП можна рекомендувати стратегію вибіркового розвитку, яка буде зорієнтована на інвестуванні сегментів, де ризик низький, а рентабельність висока, спеціалізація на сегменти, що зростають, а також пошук шляхів отримання конкурентних переваг.

Беручи до уваги економічне становище підприємства, слід модернізувати основні фонди підприємства, поки конкуренти не вийшли на більш передовий рівень надання послуг.

У третьому розділі магірської роботи було розроблено два заходи

посилення конкурентоспроможності ТОВ «Новотранс Україна»:

Перший захід – «реконструкція та переобладнання виведених із експлуатації вагонів як вагонів-контейнерів, призначених для перевезення автомобілів».

За останні роки вільної торгівлі із Європою дуже популярним напрямком бізнесу став – автомобільний, а саме продаж легкових автомобілів та їх оригінальних комплектуючих в Україні. Автомобільний, морський та повітряний транспорт у порівнянні із залізничним має певні недоліки, основні з яких: обмеження максимального навантаження засобу, мобільність та ціна. Таким чином слід вважати за актуальне реконструкцію та переобладнання виведених із експлуатації вагонів як вагонів-контейнерів, призначених для перевезення автомобілів та їх комплектуючих. Це надасть можливість нашому підприємству стати лідером серед логістичних компаній, що надають послуги із транспортування легкових автомобілей до України.

Також було запропоновано других захід посилення конкурентоспроможності підприємства у наданні окремих видів логістичних послуг – «модернізація виведених із експлуатації вагонів як вагонів, що призначені для перевезення насіння, злаків, бобових та борошна».

У нинішніх умовах ринкової економіки та розвиненої торгівлі перевезенню підлягають вантажі, що потребують спеціальних умов зберігання та транспортування. Деякі види товарів та продукції мають особливі технічні умови до зберігання, і займатися їх перевезенням та доставкою можуть лише ті логістичні партнери, що володіють відповідними основними фондами. Так можна сказати про перевезення насіння, злаків, бобових культур та борошна. Неналежні умови зберігання та транспортування даних товарів можуть мати серйозні наслідки. Так наприклад, неналежні умови транспортування борошна та злаків можуть визвати забруднення продукції зовнішніми чинниками (пилом та сміттям), а також виникає ризик зараження продукції шкідниками (мишами, кривами, комахами). Поганий технічний стан вагону неодмінно впливатиме на продукцію. Недостатній доступ кисню та підвищенна вологість

приведе до пошкодження товару пліснявою. Таке борошно більше неможна буде використовувати на підприємстві, а на самому підприємстві, що отримало партію пошкодженої сировини виникне гострий дефіцит, що може призвести до зупинки підприємства, а як наслідок дефіциту товару на полицях магазину. Саме тому для перевезення злаків та борошна слід використовувати лише якісні основні фонди залізничного транспорту.

З даної тези випливає стратегічна необхідність впровадження типу вагонів, призначеного для перевезення злаків та борошна до рухомого складу, це дасть значну перевагу ТОВ «Новотранс Україна» перед конкурентами, що не мають цього технічного оснащення.

Зробивши відповідні розрахунки ефективності заходів, можемо зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованих заходів матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 4402,65 тис. грн. і проектне його значення становитиме 201123,45 тис. грн. Повні витрати зростуть на 3481,49 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 921,17 тис. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,23 коп. Чистий прибуток зросте на 755,36 тис.грн і складе 16812,36 тис. грн.

Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження обох заходів покращує результати роботи ТОВ «Новотранс Україна», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства та посиленню конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. Навч. посібник. – К.: Професіонал, 2006. – 448с.
2. Бандурка О. М. Фінансова діяльність підприємства: навчальний посібник / О. М. Бандурка, М.Я. Коробов, П. І.Орлов, К. Я. Петрова. - К.: Либідь, 1998. - 312с
3. Бобирев Д.Б. Інноваційна складова як фактор конкурентоспроможності промислового підприємства / Економіка і регіон.-2009. №1. – С.132-135.
4. Гайдук В.А. Фактори конкурентоздатності суб'єктів на товарних ринках // Економіка та держава. - 2007. - № 3. - С.21-23.
5. Гарачук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю // Актуальні проблеми економіки. - 2008. - № 2. - С.60-65.
6. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. [для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.] / С.С. Гаркавенко. – [6-е вид., допов.]. – К.: Лібра, 2008. – 720 с.
7. Герасимчук В. Т., Маркетинг: теорія та практика: Навчальний посібник -Київ: Вища школа, 2004 – 327 с.
8. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. - К.: Центр навчальної л-ри, 2007. – 307 с.
9. Гуріна М. Транспортна система України //Вісник податкової служби України. - 2002. - № 42. - С. 46-50
10. Давидяк Т. Залізничний транспорт; реалії та перспективи //Голос України. - 2005. - 11 серпня. - С. 12
11. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2006, 384 с.
12. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти / М-во культури і туризму України, Держ. акад. кер. кадрів культури і мистецтв. - К., 2006. – 143 с.

13. Ейтутіс Г. Реформування залізничного транспорту України - один із можливих шляхів підвищення ефективності його функціонування в сучасних економічних умовах //Економіст. - 2008. - № 5. - С. 39-41
14. Іващенко Г. Розробка комплексного інструментарію для управління конкурентоспроможністю підприємства // Економічний аналіз. - Тернопіль, 2009. - Вип. 4. - С. 200–203.
15. Кваско А. В. Конкурентоспроможність продукції як складова конкурентного потенціалу підприємства / А. В. Кваско, М. М. Лавренюк // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) - Тернопіль: Видавничополіграфічний центр ТНЕУ - Економічна думка, 2013. - Том 14, № 3. – С. 29-34.
16. Кирчата І.М., Поясник Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі / М-во освіти та науки України, Харк. нац. автомоб.-дор. ун-т. - Х.: ХНАДУ, 2009. – 159 с.
17. Клименко С.М. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / М-во освіти і науки України, Держ. вищ. навч. закл. “Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана”. - К.: КНЕУ, 2008. – 515 с.
18. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник. – К.: Зовнішня торгівля, 2008. – 304с.
19. Ковтун О.І. Конкурентоспроможність підприємства: Стратегічний контекст / Укоопспілка, Львів. комерц. акад. – Львів: Вид-во Львів. комерц. акад., 2009. – 273 с.
20. Комарницький І. М. Сучасний стан розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств легкої промисловості / І.М. Комарницький // Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. - 2013. - №43. - С. 59-63
21. Кондрацацька Л.П. Методологія побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили//Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №12. с.169-180

22. Корнієнко П. Нормативно-правове регулювання залізничного транспорту в Україні (друга половина ХІХ століття) // Віче. - 2007. - № 16. - С. 14-15.
23. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / Н. С. Краснокутська. - Київ: Центр навчальної літератури, 2005. - 352 с.
24. Крикавський Є.В. Сучасні акценти у формуванні конкурентоспроможності підприємств // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. Екон. науки. – 2010. – Т.3, № 3. – С.54-57.
25. Лоза С. П. Сучасний стан і перспективи розвитку залізниць України/ С. П. Лоза // Актуальні проблеми економіки. - 2006. - № 11. - С. 22 - 38.
26. Мазаракі А. Легка промисловість України: стан, проблеми експорту та імпорту товарів / А. Мазаракі, Т. Мельник, В. Ізовіт // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2011. - № 3. - С. 5-13.
27. Максименко І. О. Легка промисловість України: сучасний стан та перспективи розвитку / І. О. Максименко, В. І. Бокій // Вісник Хмельницького національного університету. - 2009. - №3. - С. 77-80.
28. Малярець Л.М., Норік Л.О. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства. - Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. – 214 с.
29. Маркіна І.А., Іванюта В.Ф., Іванюта П.В. Методологічне забезпечення оцінки конкурентоспроможності підприємств в умовах вступу України в СОТ і ЄС / Вищ. навч. закл. Укоопспілки “Полтав. ун-т економіки і торгівлі”. - Полтава: РВВ ПУЕТ, 2010. – 167 с.
30. Мельник А.О. Конкурентне середовище та його класифікація // Вісник Академії економічних наук України. – 2003. – №2. – С. 146-150.
31. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. Екон. науки. - 2010. - Т.1, № 5. - С.117-121.
32. Нижник І. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення : монографія / І. В. Нижник; за

наук. ред. д-ра екон. наук М. П. Войнаренка. - Хмельницький: ХНУ, 2012. - 219 с.

33. Олійник В. Головна транспортна система України //Охорона праці. - 2001. - № 8. - С.13-15

34. Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана. - К., 2006. – 268 с.

35. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення / Дніпропетр. ун-т економіки та права. - Д., 2006. – 276 с.

36. Падерін І. Д. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.

37. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики: [Текст] / Д. А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2012. - №727. - С. 270-275.

38. Пасічник В. Г. Конкурентоспроможність фірми : навч. посіб. – К.: Центр навч. літератури, 2005. – 112 с.

39. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / Харк. нац. екон. ун-т. – 2-е вид., стер. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2006. – 260 с.

40. Підприємство «Billerbeck» [Електронний ресурс] / Основна інформація про товари та послуги // Офіційний сайт. - Режим доступу: <http://billerbeck.ua>.

41. Позняк С.В. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – №1. – С. 50-53.

42. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 352 с

43. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Киз. - Х. : ІНЖЕК, 2003. – 328 с.
44. Пономаренко В.С., Піддубна Л.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник для студ. вищ. навч. закл. / М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. - Х.: ІНЖЕК, 2008. – 279 с.
45. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
46. Проблеми формування конкурентоспроможності підприємств за умов нестабільності світової економіки: матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 27 квіт. 2009 р. / Вінниц. нац. техн. ун-т, Ін-т менеджменту і екології та екон. і екол. Кібернетики. - Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2009. – 340 с.
47. Редченко К.І. Стратегічний аналіз: Навч.-метод, посібник. – Львів: Вид-во ЛКА, 2002.-196 с.
48. Селезньова Г.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Конспект лекцій / М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. - Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. – 195 с.
49. Смолін І.В. Конкурентоспроможність підприємств: Навч. посіб. / Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - К., 2006. – 203 с.
50. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. - Т.: Екон. думка, 2008. – 568 с.
51. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / за заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М. Тищенко. – Харків: Вид-во ІНЖЕК, 2006. – 384 с.
52. Тульчинська С. О. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства / С. О. Тульчинська, Я. В. Шемет // Актуальні проблеми економіки та управління. - К. : НТУУ «КПІ». - 2013. - № 7. - С. 115-120.

53. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.О. Управління конкурентоспроможністю організації: підручник. – К.: Кондор, 2009. – 470с.
54. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
55. Фурманюк О.Л., Тартачник М.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / Держ. податк. адмін. України, Нац. акад. держ. податк. служби України. - Ірпінь, 2003. – 113 с.
56. Хоменко П.Г. Сучасні тенденції розвитку маркетингу// Актуальні проблеми економіки. / П. Г. Хоменко. □ К: □ 2009. □ №12(102). □ с.123-133.
57. Хомяков В.І., Белінська В.М., Федоренко О.В. Потенціал і розвиток підприємства / За заг. ред. В. І. Хомякова; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. - Черкаси: ЧДТУ, 2009. – 435 с.
58. Чернега В.В. Конкурентостійкість підприємств та механізми її забезпечення / Київ. нац. ун-т технологій та дизайну, Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. - К.: ІПК ДСЗУ, 2008. – 235 с.
59. Чеховська М. Сутність та принципи корпоративного управління в системі залізничного транспорту України //Економіст. - 2007. - № 6. - С. 168.
60. Чорна М.В., Овчаренко Ю.А. Оцінка конкурентостійкості підприємств роздрібної торгівлі / М-во освіти і науки України, Харк. держ. техн. ун-т буд-ва та архіт. - Х.: ХДТУБА, 2010. – 177 с.
61. Швиданенко Г.О. та ін. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. Г.О. Швиданенко; М-во освіти і науки України, Держ. вищ. навч. закл. “Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана”. - К.: КНЕУ, 2009. – 598 с.
62. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
63. Широкова О. Обґрунтування створення ефективної організаційної структури залізничного транспорту України //Економіст. - 2008. - № 5. - С. 144