

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

**Допущено до захисту
Завідувач кафедри**

(підпис)
“ ____ ” _____ 20 ____ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент**

на тему: «Управління конкурентними перевагами транспортного підприємства»

**Виконавець:
студентка 11 групи
факультету Центр заочної
та вечірньої форми навчання
Генчевська Тетяна Петрівна**

/підпис/

**Науковий керівник:
к.е.н., ст.викладач
Піскун Альона Валеріївна**

/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Поняття та сутність конкурентних переваг підприємства	5
1.2 Принципи формування конкурентних переваг	9
1.3 Методи оцінки конкурентних переваг підприємства на цільовому ринку	13
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»	22
2.1 Аналіз транспортної галузі	22
2.2 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укрзалізниця»	35
2.3 Аналіз конкурентних переваг АТ «Укрзалізниця»	44
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. Тема актуальна в умовах глобалізації та постійних змін на ринку, оскільки ефективне управління конкурентними перевагами є ключовим для стійкості та успіху транспортних підприємств. Підприємства, такі як АТ "Укрзалізниця", повинні постійно вдосконалювати стратегії та методи управління конкурентоспроможністю, щоб забезпечити свою позицію на ринку та задовольнити потреби клієнтів. У світі, де технології, ринкові умови та уподобання споживачів швидко змінюються, адаптація та інновації стають невід'ємною частиною успішної діяльності.

Управління конкурентними перевагами стає важливою частиною стратегічного управління, що дозволяє не тільки виживати, а й забезпечує стійкий розвиток та унікальний імідж компанії. Дослідження та розробка ефективних методів управління конкурентними перевагами є важливим етапом для підприємств у досягненні стабільної конкурентної переваги.

Метою даної бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження та аналіз питань управління конкурентними перевагами підприємства з метою визначення оптимальних стратегій для досягнення та утримання стійкої конкурентної переваги в сучасних умовах для АТ «Укрзалізниця».

Для досягнення даної мети були поставлені наступні **завдання**:

1. Дослідити теоретичні основи конкурентних переваг підприємства.
2. Проаналізувати тенденції розвитку транспортної галузі України.
3. Надати загальну характеристику та провести аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укрзалізниця».
4. Розробити заходи для покращення конкурентних переваг АТ «Укрзалізниця».

Дані завдання визначають основні напрямки дослідження, які допоможуть висвітлити ключові особливості управління конкурентними перевагами підприємства та внести практичний внесок у розвиток стратегічного управління.

Об'єкт дослідження – АТ «Укрзалізниця».

Предметом дослідження є процес покращення конкурентних переваг підприємства.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань у роботі застосовувалися наступні методи дослідження: методи теоретичного узагальнення та порівняння, системний аналіз, побудови таблиць, схем і графіків, статистичні методи, такі як аналіз динаміки, середніх і відносних величин; а також інструменти аналізу, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, рейтингова оцінка конкурентних переваг підприємства.

У роботі запропоновано підвищити конкурентні переваги підприємства за допомогою розширення спектру послуг, зокрема, встановлення спеціальних моніторів, автоматів з засобами особистої гігієни та інших товарів, а також установка гігієнічних душів у вагонних вбиральнях.

Інформаційною базою стали різноманітні джерела інформації, включаючи законодавчі акти України, статистичні дані Державної служби статистики, звіти Міністерства фінансів, наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, а також власні теоретичні висновки. Крім того, були використані фінансові звіти та документація АТ «Укрзалізниця», а також програми *MS Word* і *MS Excel*.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (43 найменування). Загальний обсяг роботи становить 62 сторінок. Робота містить 20 таблиць, 22 рисунки.

Апробація. Генчевська Т.П. Управління конкурентними перевагами підприємства. Сучасні проблеми розвитку економіки України, конференція присвячена 80-річчю визволення міста Одеси від фашистських загарбників: тези допов. студ. наук.-практ. конференції (17-19 квітня 2024 року м. Одеса). Одеса: ОНЕУ.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА.

1.1 Поняття та сутність конкурентних переваг підприємства

Конкуренція – це процес взаємодії між різними суб'єктами на ринку, що борються за обмежені ресурси, клієнтів та визнання. В рамках бізнесу конкуренція може виражатися в конкурентній боротьбі між підприємствами за здобуття більшої частки ринку, підвищення прибутковості та забезпечення конкурентних переваг.

Конкуренція є ключовим чинником ринкової економіки, з'явилося від латинського "concurrentia", що означає змагання чи суперництво. До дев'яностих років минулого століття в Україні вивчення конкуренції та конкурентоспроможності не було актуальним. У радянській економіці термін "конкуренція" не застосовувався, і в словнику політичної економії конкуренцію описували як "антагоністичну боротьбу між приватними товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва та збуту товарів".

Поняття конкуренції тоді асоціювалося з анархією, хижацькими методами та важкими соціальними наслідками. Елементи конкуренції та конкурентної боротьби були відомі лише керівникам підприємств, що експортували свою продукцію. Відсутність приватної власності на засоби виробництва та централізоване планування для всіх підприємств призводило до відсутності конкуренції в економіці.

Адам Сміт вперше визначив, що конкуренція, спрямовуючи норму прибутку, призводить до оптимального розподілу праці та капіталу. Вона повинна збалансовувати приватні інтереси та економічну ефективність. Адам Сміт розглядав конкуренцію як "невидиму руку" ринку, яка автоматично вирівнює його і, таким чином, регулює відповідність приватних та суспільних інтересів [37].

Великий внесок у розвиток теорії конкуренції зробили: Д. Рікардо, Д. С. Міаль, Дж. Робінзон, П. Хейне, Ф. А. Хайек, М. Портер, А. Д. Юданов, Л. Родіонова та Р. А. Фатхутдінов (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «конкуренція»

Вчений	Визначення
П. Хейне	Конкуренція – це прагнення якомога краще задовольнити критерії доступу до рідкісних благ
Ф. А. Хайек	Конкуренція є процесом, який дозволяє людям отримувати та передавати знання. За його думкою, лише завдяки конкуренції на ринку приховане стає видимим. Він підкреслює, що конкуренція ефективно працює лише серед людей, які обладнані підприємницьким духом.
М. Портер	Конкуренція – це динамічний процес, що невинно розвивається та змінює ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові напрямки маркетингу, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти.
А.Д. Юданов	Конкуренція – це боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка відбувається на доступних сегментах ринку
Й. Шумпетер	Конкуренцію – це суперництво старого з новим, з інноваціями.
Р. А. Фатхутдінов	Конкуренція – процес управління суб'єктом власними конкурентними перевагами на конкретному ринку (території) з метою досягнення перемоги або досягнення інших цілей у конкурентній боротьбі за задоволення об'єктивних та суб'єктивних потреб в межах законодавства або природних умов.

(Джерело: узагальнено автором на основі [9,37])

Отже, конкуренція є невід'ємною частиною будь-якої діяльності, будь то на ринку, в освіті чи в спорті. Вона стимулює інновації, підвищує якість продуктів і послуг, сприяє розвитку навичок та ефективності. Таким чином, в умовах конкуренції суб'єкти змушені постійно удосконалюватися та працювати на результат, що сприяє загальному прогресу і розвитку суспільства.

Конкуренція сама по собі взаємодіє з конкурентними перевагами. Підприємство може вважатися конкурентним, якщо воно може адаптуватися до змінливих умов, ефективно працювати в умовах ризиків і невизначеності, а також створювати конкурентоздатні послуги.

Конкурентні переваги підприємства – це сукупність унікальних характеристик, ресурсів та стратегій, які дозволяють організації виокремлюватися на ринку та досягати вищого рівня успіху порівняно з конкурентами. Це може включати ефективне використання ресурсів, якість

продукції, гнучкість виробництва, інновації, бренд та інші фактори, що роблять підприємство привабливим та конкурентоспроможним [1,3].

Таблиця 1.2

Тлумачення поняття «конкурентні переваги»

Вчений	Трактування конкурентних переваг
Ігор Андрущак	Звертає увагу на необхідність інновацій та ефективного управління як ключових елементів для формування конкурентних переваг. Вважає, що поєднання технологічних новацій та ефективного управління може стати основою для стійкого конкурентного переваги на ринку.
Володимир Мельничук	Розглядає конкурентні переваги через призму стратегічного мислення та розвитку організаційної культури. Підкреслює важливість створення стратегій, які відображають цілі та цінності компанії, та розробки внутрішньої культури, спрямованої на досягнення конкурентних переваг через спільні цінності та відданість цілям.
Людмила Станко	Аналізує соціокультурні види, що впливають на конкурентоспроможність. Висвітлює роль соціальних та культурних факторів у формуванні унікальної пропозиції для клієнтів. Бачить можливості для створення конкурентних переваг через відповідь на соціокультурні тенденції та розуміння потреб цільової аудиторії.
Сергій Петренко	Зосереджується на стратегіях диференціації як ефективному інструменті для створення конкурентних переваг. Аналізує важливість виокремлення продукту чи послуги на ринку та надання унікальних характеристик, які задовольняють специфічні потреби та бажання клієнтів.
Ірина Гордієнко	Досліджує управління ланцюгом постачання та його вплив на конкурентоспроможність. Підкреслює важливість ефективного взаємодії з постачальниками та партнерами для забезпечення найкращих ресурсів та послуг, що впливає на якість та вартість продукції.
Василь Степаненко	Розглядає технологічні стратегії та їхній вплив на здатність підприємства адаптуватися до швидких змін у технологічному середовищі. Визначає інновації як ключовий чинник для забезпечення конкуренції та створення переваг через застосування передових технологій.
Оксана Коваленко	Акцентує на важливості брендінгу та позиціонування на ринку для формування позитивного сприйняття споживачами та створення конкурентних переваг. Досліджує способи підвищення пізнаваності бренду та позиціонування його як унікального у своїй сфері.
Володимир Іванов	Акцентує на гнучких стратегіях та адаптації до змін у бізнес-середовищі як факторах, що визначають довгострокову конкурентоспроможність. Досліджує підходи до створення бізнес-моделей, які можуть ефективно адаптуватися до ринкових умов та відповідати змінам у споживчих уподобаннях.

(Джерело: побудовано автором на основі [8,25])

Ці вчені представляють різні погляди та глибину досліджень щодо конкурентних переваг, враховуючи різноманітні чинники, такі як інновації, управління, соціокультурні виміри, стратегії та інші.

Сутність конкурентних переваг полягає в створенні неповторної позиції на ринку, яка дозволяє підприємству ефективніше задовольняти потреби клієнтів і досягати більшого успіху, ніж його конкуренти [8]. Ці переваги можуть ґрунтуватися на різноманітних факторах, включаючи технології, якість, вартість, обслуговування та імідж. Також сутність конкурентних переваг полягає в унікальних, важливих і важкозрозумілих атрибутах, що відрізняють підприємство від конкурентів і дозволяють йому забезпечити стійке переваження на ринку. Ці фактори можуть включати різноманітні чинники, такі як технологічні переваги, ефективне використання ресурсів, інновації, якість продукції, ефективність виробництва, гнучкість, бренд, обслуговування клієнтів, географічну присутність і багато інших.

Розглянемо основні види сутності конкурентних переваг (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні види сутності конкурентних переваг

(Джерело: побудовано автором на основі[28])

1. Унікальність. Технічні переваги – це специфічні технології, патентовані винаходи або технічні рішення, які дають перевагу виробництва. А також, брендові переваги – це унікальна репутація та ідентичність бренду, які залучають та утримують клієнтів.

2. Ефективність виробництва. Економічні переваги – оптимізація виробничих процесів та зниження витрат для досягнення конкурентоспроможних цін.

3. Інновації та дослідження. Інноваційні переваги – спроможність швидко адаптуватися та впроваджувати новітні технології чи ринкові рішення.

4. Спроможність до адаптації. Гнучкість та реактивність, тобто здатність швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

5. Стратегічне управління. Позиціонування на ринку, визначення яскравої та унікальної позиції на ринку, яка забезпечує конкурентну перевагу.

6. Обслуговування клієнтів. Якість обслуговування – це створення позитивного досвіду для клієнтів через якість послуг та спілкування.

Таким чином, суть конкурентних переваг полягає в розробці та використанні унікальних характеристик, які роблять підприємство відмінним та привабливим для клієнтів, і в той же час неповторюваним для конкурентів. Це дозволяє підприємству стати лідером на ринку та досягти стійкої успішності.

1.2 Принципи формування конкурентних переваг

Високий рівень конкурентної боротьби в сучасному динамічному середовищі не може бути досягнутий лише за допомогою окремих конкурентних переваг. Вирішальним фактором є комплексність цих переваг, яка вимагає систематичного управління на підприємстві – їх створення, ефективне утримання та постійний розвиток [40].

Управління конкурентними перевагами – це осмислений процес, спрямований на формування (утримання та розвиток існуючих, створення нових) конкурентних переваг, з метою адаптації до змін у зовнішньому середовищі та забезпечення довготривалого успіху підприємства [24]. Також слід визначити процеси формування конкурентних переваг, які включають в себе (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Процеси формування конкурентних переваг

(Джерело: побудовано автором на основі [26])

Створення конкурентних переваг – це систематичний та осмислений процес формування унікальних або позитивних характеристик, які надають підприємству вигоду і виділяють його від конкурентів на ринку, сприяючи досягненню стабільної конкурентоспроможності та успіху.

Збереження конкурентних переваг – це систематичний процес управління, спрямований на підтримку та захист наявних унікальних або позитивних характеристик підприємства, які надають йому перевагу перед конкурентами. Цей процес включає в себе адаптацію до змін в середовищі та постійне удосконалення, щоб забезпечити стійкість та тривалість конкурентної переваги.

Розвиток конкурентних переваг – це активний процес вдосконалення компетенцій та характеристик фірми з метою збільшення відмінності між фірмою та її найближчими конкурентами.

Зазначені визначення виокремлюють ключові сторони управління конкурентними перевагами, що включають створення, збереження та розвиток цих переваг на підприємстві. Стратегічний підхід до формування конкурентної переваги визначає важливість активного участі в цьому процесі для досягнення стійкої конкурентоспроможності.

Ці визначення стверджують, що успішне управління конкурентними перевагами передбачає не лише їх створення, збереження та розвиток, але й систематичне впровадження ключових принципів. Реалізація цих принципів визначає стратегічну спроможність підприємства адаптуватися до змін у середовищі та ефективно конкурувати на ринку. Такий підхід є важливим елементом управління, спрямованого на підтримку та посилення конкурентних переваг, а також на досягнення довгострокового лідерства на ринку.

В якості основних принципів ефективного управління конкурентними перевагами запропоновані принцип концентрації на конкуренції та принцип різноманітності переваг. Ці принципи повинні бути доповнені такими елементами, як гнучкість системи конкурентних стратегій, неперервність, системність, стратегічна орієнтованість, участь всіх зацікавлених сторін, процесуальний підхід [11].

Суть пропонованих принципів управління конкурентними перевагами виражається у наступному (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Принципи управління конкурентними перевагами

(Джерело: побудовано автором на основі[34])

1. Принцип конкурентноорієнтованого цілепокладання включає в себе аналіз цілей підприємства з урахуванням впливу факторів конкурентного середовища.

2. Принцип диверсифікації переваг вимагає створення конкурентних переваг у багатовимірному вимірі, що дозволяє уникнути копіювання переваг фірми конкурентами та забезпечити захист власних конкурентних позицій.

3. Принцип гнучкості системи передбачає, що підприємство повинно швидко адаптуватися до змін в умовах функціонування шляхом внесення корекцій у зміст конкурентних стратегій та їх реалізації.

4. Принцип безперервності встановлює, що систематична робота з формування конкурентних переваг має продовжуватися без перерв або уповільнень, оскільки це може відкрити можливість конкурентам догнати та випередити фірму.

5. Принцип системності передбачає комплексний підхід, що включає врахування всіх значущих чинників, та збалансованість у виконанні дій зі створення, підтримки та розвитку конкурентних переваг підприємства, включаючи досягнення або збереження оптимальних співвідношень.

6. Принцип стратегічної спрямованості передбачає зосередження на вирішенні проблем, вплив вирішення яких буде мати довготривалий відбиток на діяльність підприємства.

7. Принцип партисипативності передбачає активне залучення різноманітних працівників підприємства, а також інших зацікавлених сторін (постачальників, місцевих органів влади та ін.), до процесів створення, підтримки та розвитку конкурентних переваг.

8. Принцип процесності визначає управління конкурентними перевагами як послідовність цілеспрямованих, безперервних і взаємопов'язаних дій, що забезпечують підтримку і розвиток наявних переваг та створення нових для фірми.

Отже, можна зазначити, що визначені принципи управління конкурентними перевагами становлять фундаментальну основу для ефективного функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища. Здійснення систематичних заходів у відповідності з цими принципами дозволяє підприємству не лише утримувати свої конкурентні позиції, але й створювати

нові переваги, що сприяє стійкому та довгостроковому успіху в сучасному бізнес-середовищі. Зацікавленість та активна участь всіх сторін, збалансованість та гнучкість стратегій, а також постійний аналіз і адаптація до змін – це ключові фактори, які допомагають забезпечити конкурентоспроможність та стабільний розвиток підприємства.

1.3 Методи оцінки конкурентних переваг підприємства на цільовому ринку

Ефективне управління конкурентними перевагами стає усе більш критичним у контексті ринкових умов і на сьогодні є необхідністю для успішної підприємницької діяльності. Особливу вагу набуває оцінка рівня конкурентоспроможності кожного окремого підприємства [5].

Фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства, можуть проявляти як підвищуючий, так і знижуючий вплив як від внутрішнього, так і від зовнішнього середовища. Визначення конкурентоспроможності за ізольованим показником стає неможливим, оскільки тільки комплексна оцінка всіх факторів дозволяє прийти до об'єктивних висновків [10]. Наприклад, зменшення виробничих витрат може позитивно впливати на конкурентоспроможність, але при оцінці слід враховувати галузеві стандарти, а відповідь може залежати від середнього показника у галузі.

Кожен раз, коли виникає потреба відповісти на це питання, виникають контраргументи, міркування та значні сумніви щодо точності обраного критерію оцінки. Вирішення цієї ситуації може бути не таким складним, оскільки серед усіх визначень за заданими показниками існує лише одне, яке є достовірним і на його основі формується кінцевий результат. Підсумовуючи всі аналізи та спостереження, такі як ціна, привабливість товарів для покупців, входження на нові ринки, ефективне використання наявних ресурсів тощо, всі ці дані впливають на динаміку частки ринку підприємства.

В економічній сфері існують ключові етапи оцінки та підвищення рівня конкурентних переваг підприємств, які наведено нижче (табл. 1.3). Використовуючи ці етапи оцінки, можна провести аналіз і виявити основні проблеми та недоліки підприємства.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства включає кілька етапів, які спрямовані на визначення його здатності конкурувати на ринку. Нижче розглянуто загальні етапи цього процесу (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Етапи оцінки конкурентних переваг

Назва етапу	Визначення
Визначення критеріїв оцінки	Розробка чітких критеріїв, за якими буде вимірюватися конкурентоспроможність. Критерії можуть включати такі види, як якість продукції, ефективність виробництва, інноваційність, ринкова частка, обслуговування клієнтів та інші.
Збір та аналіз інформації	Збір всієї необхідної інформації про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Це може включати в себе аналіз даних про ринок, конкурентів, споживачів, виробничі процеси, фінансовий стан тощо.
Оцінка внутрішніх факторів	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства, що впливають на його конкурентоспроможність. Оцінка внутрішніх ресурсів, кадрового потенціалу, технічного обладнання, стратегій управління та інших чинників.
Оцінка зовнішніх факторів	Визначення можливостей та загроз, які пропонує зовнішнє середовище. Це може включати економічні умови, політичні фактори, соціокультурні тенденції, технологічні зміни та інші.
Порівняльний аналіз	Порівняння показників та результатів підприємства з аналогічними даними конкурентів. Це допомагає визначити, наскільки ефективно підприємство впоралося з конкуренцією в індустрії.
Розробка стратегій покращення	Розробка конкретних стратегій і дій для підвищення рівня конкурентоспроможності. Це може включати в себе запровадження інновацій, оптимізацію виробничих процесів, покращення маркетингових стратегій, підвищення якості продукції та інші заходи.
Моніторинг і коригування	Систематичний моніторинг результатів і коригування стратегій відповідно до змін в середовищі та ринкових умовах.

(Джерело: побудовано автором на основі [13])

Цей процес є динамічним, оскільки умови конкуренції постійно змінюються, і підприємство повинно пристосовуватися до нових реалій для забезпечення своєї стійкості та ефективності на ринку.

На сьогоднішній день існує багато методів для оцінки конкурентних переваг підприємств. Деякі з найвідоміших методів оцінки розглянуті нижче(рис. 1.4).

У перегляді різноманітних методів конкурентних переваг стає очевидним, що існує широкий спектр стратегій, які підприємства можуть використовувати для забезпечення своїх конкурентних переваг. Враховуючи різноманітність можливостей, важливо визначити та застосовувати ті методи, які відповідають конкретним умовам та особливостям підприємства.

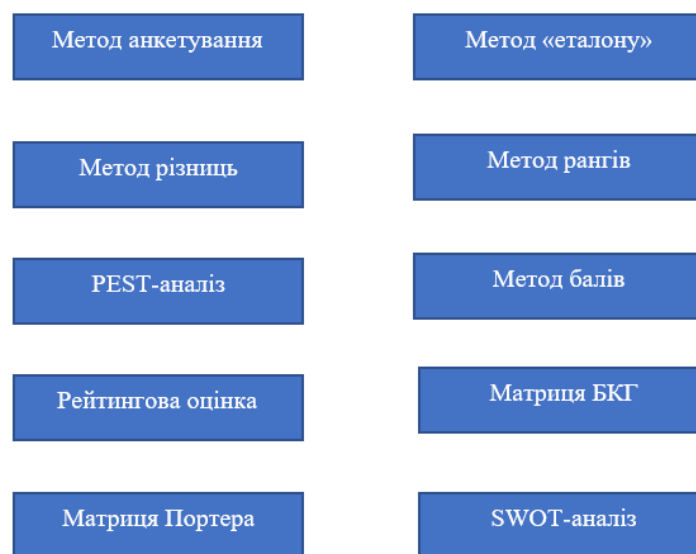


Рис.1.4. Методи оцінки конкурентних переваг
(Джерело: побудовано автором на основі [22])

На нашу думку, найактуальніші та більш ефективні методи конкурентних переваг можуть включати інноваційні стратегії, високу якість продукції чи послуг, ефективне управління ланцюгом постачання, гнучкість у виробництві та реакція на зміни у споживчому попиті. Здійснення комплексу таких стратегій може створити стійкі та унікальні конкурентні переваги, які дозволять підприємству відзначитися на ринку і забезпечити йому успіх у вимогливому бізнес-середовищі, тому розглянемо їх детальніше.

Матриця Бостонської консалтингової групи

Матриця БКГ, розроблена Бостонською консалтинговою групою, представляє собою інструмент стратегічного управління, який допомагає

класифікувати портфель продуктів або бізнес-одиниць компанії. Вона базується на аналізі ринкової частки та темпів зростання ринку. У матриці виділяються чотири категорії: "Зірка," "Грошовий корінь," "Запитання," і "Собака." (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Матриця Бостонської консалтингової групи

(Джерело: побудовано автором на основі [7])

"Зірка" характеризується високою ринковою часткою та швидким зростанням ринку, але потребує значних інвестицій для подальшого розвитку. Цей продукт має потенціал стати лідером на ринку у майбутньому.

"Грошовий корінь" («Дійні корови») відрізняється великою ринковою часткою та низьким (або нульовим) зростанням ринку. Ця категорія забезпечує стабільні прибутки і генерує готівку, яку можна використовувати для підтримки інших бізнес-одиниць.

"Запитання" характеризується низькою ринковою часткою та високими темпами зростання ринку. Вона вимагає значних інвестицій для збільшення частки ринку та має потенціал стати "зіркою" у майбутньому, але також може зазнати невдач.

"Собака" володіє низькою ринковою часткою та низьким (або нульовим) зростанням ринку. Ця категорія має обмежений потенціал для прибутковості та розвитку, і розглядається як несприятлива одиниця для інвестицій.

Таким чином, матриця БКГ надає компаніям засіб стратегічного планування, допомагаючи їм визначити оптимальний напрямок розвитку для кожного з їхніх продуктів чи бізнес-одиниць.

Матриця Портера

Матриця Портера — це інструмент стратегічного аналізу, розроблений відомим американським економістом Майклом Портером. Цей фреймворк допомагає компаніям оцінювати рівень конкуренції в галузі та визначати своє положення на ринку. Дозволяє розкрити основні риси конкурентного оточення та розробляти стратегії для підвищення конкурентоспроможності.

Матриця включає п'ять сил, які формують конкурентний ландшафт (рис. 1.6).



Рис.1.6. Матриця Портера

(Джерело: побудовано автором на основі [3])

1) Загроза нових учасників визначає, наскільки легко нові компанії можуть увійти на ринок. Чим вищий бар'єр для новаторів (наприклад, великі витрати на входження), тим менше загроза.

2) Доставка продуктів або послуг оцінює, наскільки потужні постачальники можуть впливати на компанію. Якщо постачальники мають більше контролю, ніж підприємство, це може впливати на прибутковість.

3) Доступність замінників визначає, наскільки легко клієнти можуть перейти до інших продуктів чи послуг. Чим більше доступних альтернатив, тим менше влада у компанії.

4) Рівень конкуренції в галузі, тобто оцінюється загальний рівень конкуренції. Чим менше конкурентів, тим більше можливостей для компанії визначити ціни та умови.

5) Влада споживачів визначає вплив покупців на компанію. Якщо покупці мають значний вплив, вони можуть вимагати знижки чи вищу якість обслуговування.

Отже, матриця Портера допомагає визначити стратегії для забезпечення конкурентних переваг у вищевказаних факторах, а також підвищення загальної ефективності підприємства на ринку.

SWOT-аналіз

SWOT-аналіз є стратегічним інструментом управління, який дозволяє підприємствам оцінювати свої внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Цей метод аналізу сприяє розробці ефективної стратегії, враховуючи фактори, які впливають на діяльність організації.

На початку створення SWOT-аналізу проводиться оцінка внутрішнього середовища компанії. Співробітники аналізують внутрішні фактори, такі як персонал, ресурси, фінанси, технології та інші. Сильні сторони підприємства, такі як висококваліфікований персонал чи інноваційні технології, фіксуються як переваги. У той же час слабкі сторони, наприклад, застарілі процеси чи обмежений ринковий діапазон, ідентифікуються як обмеження.

Після цього аналітики звертають увагу на зовнішнє середовище, де діють компанії. Зовнішні фактори включають економічні умови, конкуренцію, законодавство, соціокультурні та технологічні тенденції. Виявлені можливості, такі як нові ринки чи підвищення попиту, фіксуються як перспективи росту. З іншого боку, загрози, такі як зміни в законодавстві чи зростання конкуренції, розглядаються як чинники ризику.

Отримані дані об'єднуються у чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). На основі цього аналізу розробляються стратегії, спрямовані на використання сильних сторін, усунення слабких, використання можливостей та мінімізацію загроз(рис. 1.7).



Рис. 1.7. SWOT-аналіз

(Джерело: побудовано автором на основі [4])

SWOT-аналіз є важливим інструментом для стратегічного управління, який допомагає підприємствам краще розуміти своє положення на ринку та визначати оптимальний напрямок розвитку.

PEST-аналіз

PEST-аналіз – це стратегічний інструмент, який використовується для оцінки впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Аббревіатура PEST представляє собою чотири ключові групи факторів: Політичні, Економічні, Соціокультурні та Технологічні. Аналіз цих факторів дозволяє підприємствам краще розуміти зовнішнє середовище, в якому вони функціонують, та адаптувати свої стратегії до змін у цих областях (рис. 1.8).

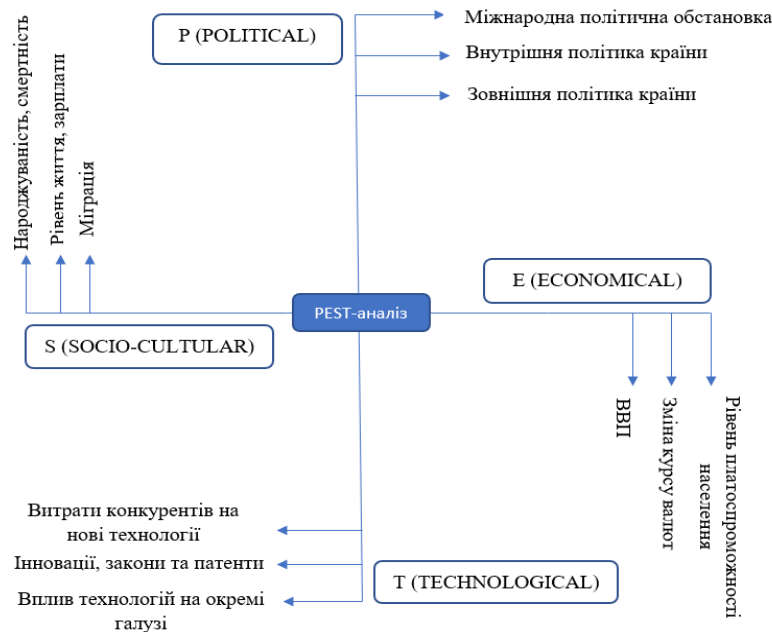


Рис.1.8. PEST-аналіз

(Джерело: побудовано автором на основі [32])

Політичні фактори оцінюють вплив політичного середовища на бізнес. Вони включають стабільність урядових структур, податкову та тарифну політику, політичні реформи та законодавчі зміни. Зміни в політичних умовах можуть впливати на ризики та можливості для підприємства.

Економічні фактори оцінюють вплив економічного середовища на бізнес. Сюди входять інфляція, обмінні курси, ринкові ціни, ставки відсотків та інші економічні показники. Економічні умови визначають доступність капіталу, споживчі можливості та загальний рівень економічної активності.

Соціокультурні фактори включають соціальні та культурні чинники, що впливають на підприємство. Демографічні дані, зміни в стилі життя, соціальні вподобання та цінності споживачів є частинами соціокультурного середовища. Розуміння цих факторів дозволяє підприємствам краще адаптувати свої товари та послуги до потреб ринку.

Технологічні фактори стосуються впливу технологічних інновацій на бізнес. Рівень технологічного розвитку, наукові дослідження та розробки,

інновації та впровадження нових технологій – все це може впливати на ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

PEST-аналіз надає компаніям можливість не лише ідентифікувати потенційні загрози і можливості, але й планувати свою стратегію на основі зрозумілого контексту. Наприклад, зміни в політиці або економіці можуть вплинути на умови ведення бізнесу. Дослідження соціокультурних тенденцій може вказати на зміни в уподобаннях споживачів. Розуміння технологічного ландшафту може допомогти підприємству впроваджувати нові інновації.

Отже, з усього вищезазначеного можна здійснити висновок, що конкурентні переваги підприємства є відносним поняттям і, відповідно, може виявляти різний рівень у порівнянні з різними конкурентами, як у міжнародній, так і у національній або місцевій сфері. Компанія сприймає це явище як складну порівняльну характеристику підприємства, що відображає сукупність переваг перед конкурентами та гармонійність розвитку підприємства. Вплив може бути як зовнішнім, так і внутрішнім, тому необхідно враховувати це та вчасно регулювати. Для оцінки конкурентних переваг компанії можна використовувати один із методів або декілька методів, які сприятимуть виявленню ситуації на ринку та розробці майбутніх стратегічних рішень.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1 Аналіз транспортної галузі

Транспортна галузь в сучасному світі є невід'ємною складовою економічного, соціального та культурного розвитку країн. Забезпечення ефективного та безперебійного руху товарів, послуг та населення визначає конкурентоспроможність національної економіки та її інтеграцію в глобальні ланки економічного взаємодії. Аналіз транспортної галузі стає ключовим інструментом для розуміння та вдосконалення її функціонування, виявлення проблемних питань та розроблення стратегій подальшого розвитку [43].

В умовах стрімкого технологічного прогресу, змін у споживчих практиках та впливу глобальних факторів на торговельні потоки, аналіз транспортної інфраструктури та систем перевезень набуває особливої важливості. Зміни кліматичних умов, а також глобальні кризи вимагають вдосконалення транспортних стратегій та адаптації до нових реалій. Аналіз транспортної галузі є важливим етапом у забезпеченні сталого розвитку суспільства, враховуючи економічні, екологічні та соціальні чинники цієї складної системи.

Упродовж останніх років, економічний розвиток України визначався рядом факторів, серед яких ключове значення має динаміка валового внутрішнього продукту (ВВП). Однією з критичних галузей, яка впливає на економічні показники, є "Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська доставка."

Розглянемо офіційні статистичні дані, які показують частку транспорту у структурі ВВП України за останні роки.

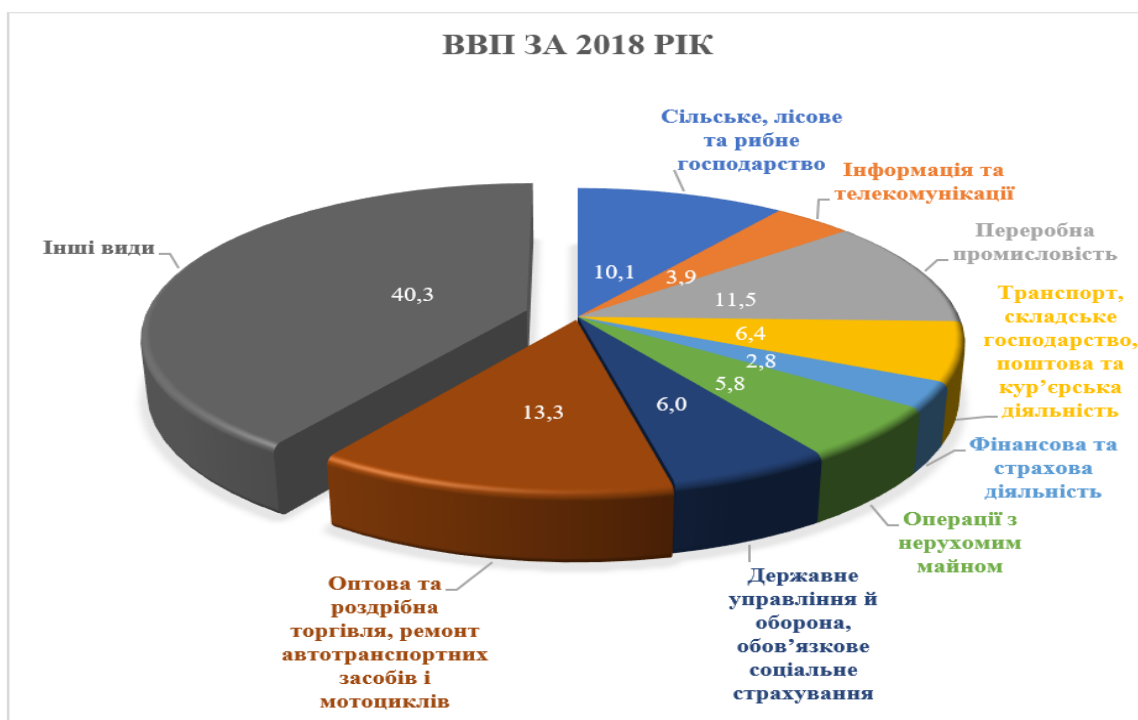


Рис. 2.1. Структура ВВП за 2018 р.
(Джерело: побудовано на основі [12])

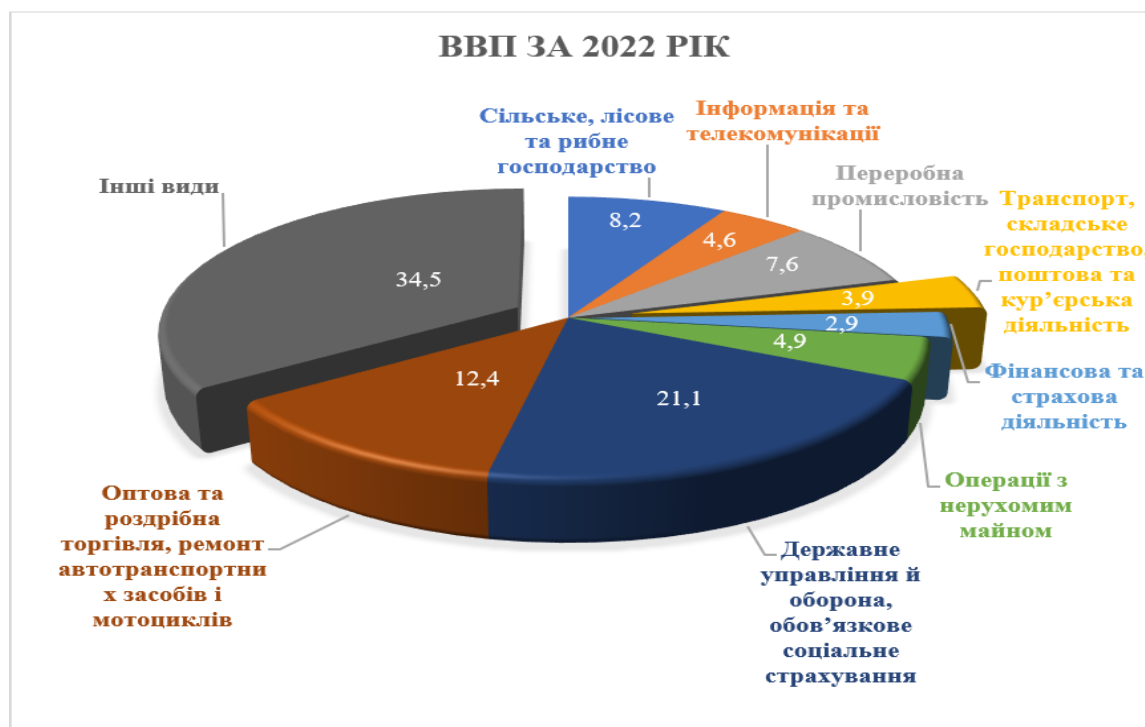


Рис. 2.2. Структура ВВП за 2022 р.
(Джерело: побудовано на основі [12])

На фоні загального економічного контексту ВВП України виявив стійкий ріст протягом розглянутого періоду. Так, у 2018 році, порівняно з 2017 роком,

ВВП зріс на 6,4 %. Проте більш важливими були саме структурні зміни. Галузь "Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська доставка" відіграла ключову роль у формуванні економічної картини.

Протягом наступних років, ця галузь продовжувала активний розвиток, що було відображено в динаміці ВВП. Збільшення обсягів транспортних послуг, розвиток складської інфраструктури та модернізація поштових та кур'єрських послуг стали основними факторами позитивного впливу. Внаслідок цього, у 2022 році галузь "Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська доставка" стала важливим каталізатором економічного росту, внесенням значного вкладу у формування ВВП.

Однак, варто визначити, що цей позитивний розвиток супроводжувався викликами. Зміни в глобальних економічних умовах, таких як кризи, санкції, та пандемія, вплинули на стабільність та прогностичні можливості галузі. Зокрема, пандемія COVID-19 спричинила зміни в шаблонах споживання, що вплинуло на обсяги кур'єрських та поштових послуг.

У контексті подальшого розвитку, необхідно акцентувати увагу на вдосконаленні інфраструктури, впровадженні інновацій у транспорті та логістиці, а також на адаптації до нових реалій світового економічного порядку.

Також, можна визначити, що галузь "Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська доставка" зберігає свою стратегічну важливість у формуванні ВВП України. Розуміння динаміки цієї галузі є ключовим для ефективного управління економічним розвитком та вирішення викликів, що стоять перед нею в майбутньому.

У період воєнних конфліктів в Україні транспортна галузь стала однією з ключових сфер економіки, яка відчула зміни та виклики. Розглядаючи цей період, важливо враховувати не лише військові фактори конфлікту, але й його вплив на економічні структури, зокрема транспорт.

З одного боку, воєнний стан спричинив значні труднощі для транспортної галузі. Інфраструктура та транспортні маршрути були піддані значному ризику, що обмежило ефективність перевезень. Додатково, економічні санкції та

обмеження можливостей доступу до деяких ринків вплинули на експортно-імпортні потоки.

З іншого боку, транспортна галузь виявилася ключовою для забезпечення потреб фронтової зони та населення. Забезпечення продовольчими та медичними товарами, а також рух військових колон та екстрені медичні евакуації стали пріоритетними завданнями для транспортного сектора.

У зусиллях стабілізації транспортної галузі під час воєнних дій в Україні були прийняті різноманітні заходи. Включення альтернативних маршрутів, реорганізація та зміцнення безпеки та інфраструктури стали важливими кроками для забезпечення ефективності транспортних систем. Також виникла потреба в удосконаленні системи логістики та управління ресурсами для оптимізації перевезень.

Україна, опинившись у воєнних умовах, має надію на відновлення та подальший розвиток транспортної галузі. Застосування інноваційних технологій, розвиток міжнародних партнерств та впровадження стратегій для підтримки транспортного сектора можуть визначити подальшу долю галузі у період після війни.

У цій непередбачуваній обстановці транспортна галузь в Україні виявляється на перехресті викликів і можливостей, вимагаючи не тільки відмінних стратегій управління, але й рішучості та інноваційного підходу до вирішення проблем.

Відповідно до Закону України "Про транспорт", транспортна система нашої країни включає в себе наступні види транспорту (рис. 2.3).

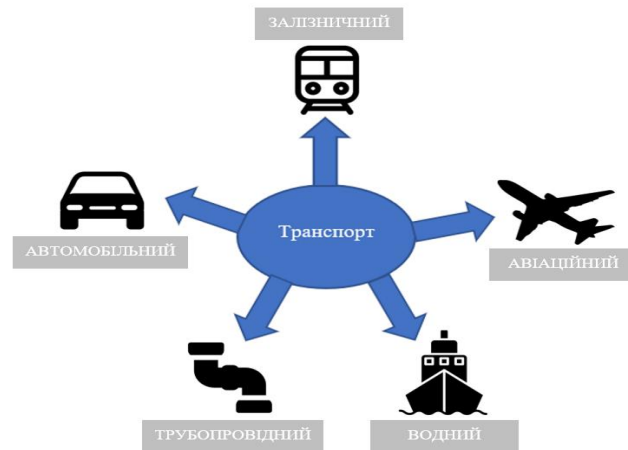


Рис. 2.3. Види транспорту

(Джерело: побудовано на основі [14-19])

Транспортні системи включають в себе різноманітні види, такі як залізничний, автомобільний, водний, трубопровідний та авіаційний транспорт, кожен із яких має свої особливості та важливу роль у сучасній інфраструктурі.

Залізничний транспорт представляє собою систему залізниць, локомотивів та вагонів, що забезпечують ефективні перевезення вантажів та пасажирів. Залізниця дозволяє перевозити великі обсяги вантажів на великі відстані, що робить її важливим ланкою ланцюга постачання.

Автомобільний транспорт, заснований на використанні автомобілів, відіграє важливу роль у забезпеченні міської та міжміської мобільності. Індивідуальний транспорт із зручністю дозволяє людям переміщатися за їхніми власними розкладами, що є ключовим фактором у ритмічному житті сучасного суспільства.

Водний транспорт, включаючи різні типи суден та портову інфраструктуру, є невід'ємною частиною глобальної торгівлі. Контейнеровози та інші судна здійснюють перевезення великих об'ємів вантажів між країнами, забезпечуючи міжнародну співпрацю та економічний розвиток.

Трубопровідний транспорт використовується для транспортування різних речовин, зокрема рідин та газів, на великі відстані. Його надійність та ефективність роблять його невід'ємною частиною енергетичного та хімічного секторів.

Авіаційний транспорт, що включає в себе пасажирські та вантажні літаки, дозволяє швидко пересувати людей та товари по всьому світу. Його значення у глобалізованому світі важко переоцінити, забезпечуючи швидкі та ефективні зв'язки між країнами.

Загалом, транспорт визначає ритм сучасного життя, створюючи зв'язки між націями та забезпечуючи рух ідей, товарів та послуг. Важливість розвинених та добре функціонуючих транспортних систем у сучасному світі не може бути переоцінена, а їхній внесок у сталість економічного та соціального розвитку є невід'ємною частиною [23].

Основні види транспорту мають свої переваги та недоліки, які слід розглядати з точки зору як пасажирських, так і вантажних перевезень (табл. 2.1, 2.2).

Таблиця 2.1

Переваги транспортних перевезень

Переваги	Сутність
Швидкість та ефективність	Транспорт забезпечує швидкі та ефективні перевезення, дозволяючи пасажирам та вантажам подолати великі відстані за короткий проміжок часу.
Зручність	Розвинута транспортна інфраструктура створює комфортні умови для пасажирів та забезпечує зручність у перевезенні вантажів.
Глобальна доступність	Різні види транспорту роблять доступними найвіддаленіші території, сприяючи глобальному з'єднанню.
Розвиток економіки	Ефективні транспортні перевезення сприяють економічному розвитку, забезпечуючи обіг товарів та послуг.

(Джерело: побудовано на основі [32])

Таблиця 2.2

Недоліки транспортних перевезень

Недоліки	Сутність
Забруднення та зміни клімату	Багато транспортних видів, зокрема автомобільний та авіаційний, спричиняють забруднення навколишнього середовища та зміни клімату.
Затори та неефективність	У великих містах та на перевантажених маршрутах можуть виникати транспортні затори, що призводять до втрат часу та енергії.
Ризик аварій	Транспортні засоби несуть ризик аварій, що може призвести до людських постраждалих та матеріальних збитків.

(Джерело: побудовано на основі [36])

Транспорт є двигуном розвитку, але його вплив на навколишнє середовище та соціальну сферу потребує уважного розгляду та балансування. Вдосконалення транспортних систем та впровадження нових технологій можуть допомогти мінімізувати негативний вплив, забезпечуючи ефективні перевезення для пасажирів та вантажів [30].

Вантажообіг транспортних перевезень є важливою складовою сучасної економіки, визначаючи ефективність та розвиток логістичних систем. Зростання глобалізації та розвиток технологій призвели до значного збільшення обсягів вантажних перевезень, а це вимагає уваги до вдосконалення систем та вирішення численних викликів.

Одним із ключових викликів є оптимізація вантажних перевезень для досягнення максимальної ефективності. Це включає в себе використання різних видів транспорту, оптимальне планування маршрутів, впровадження інноваційних технологій та стандартів управління логістикою. Технологічні рішення, такі як системи відстеження вантажів та автоматизовані системи управління, дозволяють знижувати витрати та підвищувати точність у виконанні завдань.

Ще однією важливою складовою є безпека вантажних перевезень. Забезпечення надійності та цілісності вантажів – завдання першочергового значення. Міжнародні стандарти та правила перевезень визначають необхідні норми та вимоги для забезпечення безпеки вантажів, але важливо також враховувати особливості кожного виду транспорту.

У контексті вантажообігу виникає питання сталості та екологічності. Сучасні тенденції спрямовані на зменшення негативного впливу транспорту на довкілля. Впровадження ефективних та екологічно чистих технологій, використання альтернативних джерел енергії та розвиток "зелених" логістичних рішень стають важливими складовими сталого вантажообігу.

Особливу увагу слід приділяти інфраструктурному розвитку. Удосконалення транспортних мереж, розширення логістичної інфраструктури та

розвиток мультимодальних перевезень можуть сприяти оптимізації вантажообігу та поліпшенню зв'язків між різними видами транспорту.

Таким чином, можна сказати, що вантажообіг транспортних перевезень – це складний процес, який вимагає комплексного підходу та впровадження новаторських рішень. Зростання світових торгівельних оборотів, розширення географії постачань та збільшення вимог до ефективності вимагають постійного удосконалення систем вантажообігу для досягнення сталого та ефективного розвитку.

Пасажиरोобіг, як ключовий показник транспортного сектору, визначає мобільність населення та стан розвитку транспортної інфраструктури. Розглянемо динаміку пасажирообігу України у 2022 році порівняно з 2021 роком (рис.2.4). Це дозволить нам визначити основні тенденції та впливові фактори, які визначили рух пасажирського транспорту в країні протягом зазначеного періоду. Розглядання таких даних стане ключовим для зрозуміння та визначення шляхів оптимізації та вдосконалення транспортної системи України в умовах сучасних викликів.

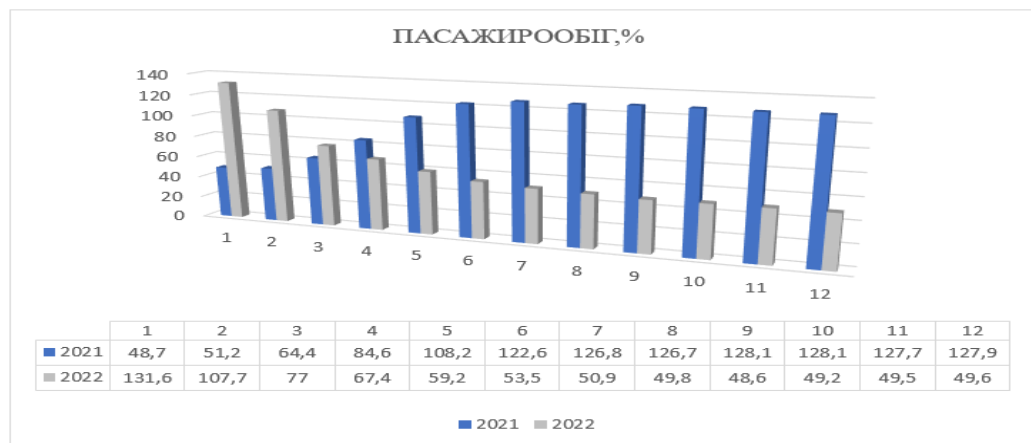


Рис. 2.4. Порівняльний аналіз пасажирообігу

(Джерело: побудовано на основі [12])

У 2022 році пасажирообіг України представляє особливий інтерес через вражаючі зміни в порівнянні з попереднім роком.

Згідно з офіційними статистичними даними, пасажирообіг країни у 2022 році склав 31,14 мільярдів пасажиро-кілометрів. Ця цифра вражає не лише своєю

величезністю, але й різкою зміною на фоні попереднього року – зменшенням на 50,4%.

Розглядаючи такий великий відхил від показників 2021 року, слід звернутися до ряду факторів, які могли б вплинути на цю динаміку. По-перше, важливо врахувати вплив глобальної ситуації з пандемією COVID-19, яка значно вплинула на мобільність населення та спричинила обмеження в транспортному секторі. Локдауни, карантини та інші превентивні заходи призвели до зниження пасажирського руху та зменшення попиту на транспортні послуги.

По-друге, важливим чинником є соціально-економічні труднощі та нестабільність, які відзначилися у 2022 році. Економічні труднощі, безробіття та інші фактори можуть призвести до того, що люди стають більш обережними у витраті коштів, включаючи витрати на транспорт.

Така динаміка відзначається не лише кількісно, але й якісно. Попри велике зменшення обсягів пасажирських перевезень, важливо розглядати його в контексті реагування на сучасні виклики та потреби суспільства. Нові реалії вимагають адаптації транспортної системи, впровадження інновацій та забезпечення безпеки та комфорту пасажирів.

Усе враховуючи, пасажирообіг України у 2022 році став своєрідним бар'єром, який обумовлює необхідність перегляду та вдосконалення транспортної стратегії країни в умовах нової реальності.

Транспортна галузь піддана впливу різноманітних факторів та чинників зовнішнього середовища. Нижче розглянемо це більш детально.

1. Данна галузь завжди викликала особливий інтерес та дослідження, адже її ефективність і функціонування визначаються не лише формальними регуляціями, але й різноманітними чинниками тіньової економіки. Законодавство визначає правила гри та стандарти, якими повинна керуватися транспортна галузь. Це охоплює технічні та безпекові стандарти, ліцензію на надання послуг, а також правила конкуренції. Регуляторна політика визначає, як контролюються тарифи, як регулюється якість та як вирішуються конфлікти між учасниками галузі. Ці фактори забезпечують порядок та стабільність, але

водночас можуть створювати обмеження або конкурентні переваги для певних гравців.

2. Воєнний конфлікт негативно впливає на транспортну систему. Пошкодження чи знищення інфраструктури, такої як дороги та мости, стає перешкодою для нормального функціонування транспортних маршрутів. Блокада та санкції можуть обмежити свободу руху та торгівлі, а евакуація населення може вимагати тимчасових змін у транспортних системах. Важливо при цьому забезпечити ефективне співпрацю та координацію між військовими та цивільними організаціями для збереження життєважливих транспортних маршрутів та відновлення інфраструктури.

3. Міжнародні відносини визначають транскордонні зв'язки та можливості для транспортної галузі. Укладення міжнародних угод може поліпшити транзитні маршрути та сприяти співпраці між країнами. Однак напружені відносини можуть стати перешкодою для ефективного функціонування транспортних систем та призвести до введення обмежень або санкцій. Політичні рішення, прийняті на міжнародному рівні, можуть визначати ступінь відкритості транспортної галузі для глобального співробітництва чи, навпаки, ізоляції.

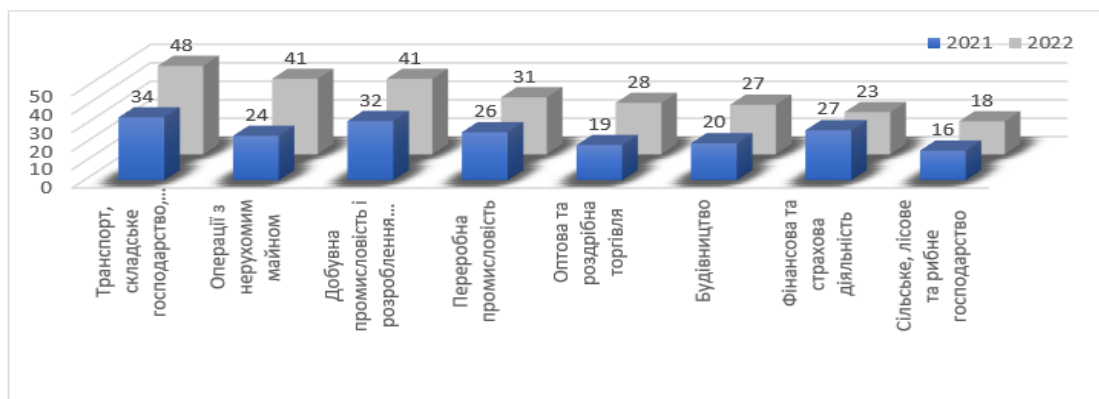


Рис.2.5. Тіньова економіка за видами економічної діяльності

(Джерело: побудовано на основі [14])

Тіньова економіка в транспортній галузі є складною проблемою, яка потребує комплексного підходу до аналізу та регулювання. Розуміння її впливу на ефективність галузі дозволяє розробити ефективні стратегії боротьби з нелегальними операціями та сприяти сталому розвитку транспортного сектору.

4.Інфляція, яка характеризує зростання загального рівня цін, має прямий вплив на ефективність та економічну стійкість транспортної галузі. Зростання цін на паливе, техніку та інші ресурси призводить до збільшення операційних витрат транспортних підприємств. Вищі витрати, в свою чергу, можуть впливати на тарифи та доступність транспортних послуг для споживачів. Для забезпечення сталості галузі необхідно розробляти стратегії зниження витрат та раціонального використання ресурсів.

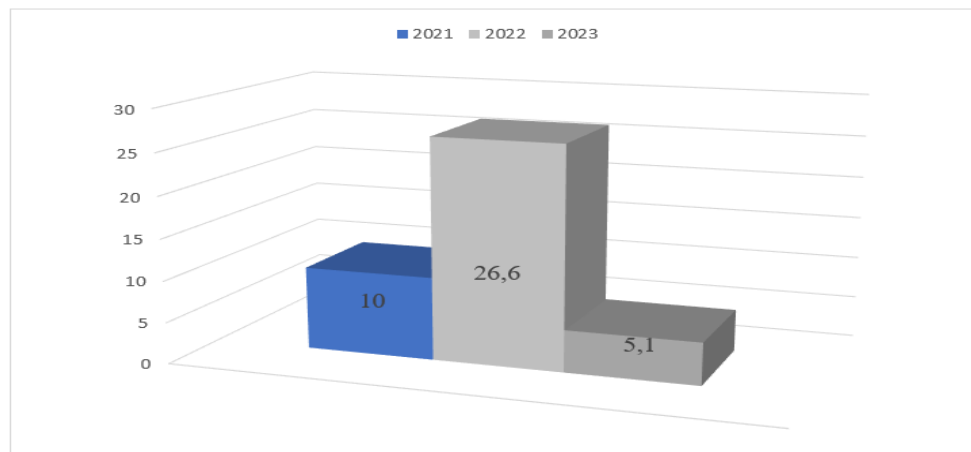


Рис. 2.6. Рівень інфляції за 2021-2023 р.,%

(Джерело: побудовано на основі [12])

5. Якість дорожнього покриття є важливою складовою для забезпечення ефективності та безпеки транспортних перевезень. Зношені або пошкоджені дороги можуть призводити до збільшення витрат на ремонт та утримання транспортних засобів. Погана інфраструктура може також ускладнити логістику та знизити рівень обслуговування. Інвестиції у поліпшення та модернізацію дорожнього покриття стають важливими для підтримки функціональності та конкурентоспроможності транспортної системи.

Для аналізу впливу факторів на транспортну галузь, ми використовуємо методику PEST-аналізу. Цей підхід дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціокультурних та технологічних чинників на зовнішнє середовище, визначити можливості та визначити загрози для бізнесу. Це стає важливою складовою для стратегічного планування та ухвалення управлінських рішень в транспортній галузі.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз транспортної галузі України

Чинники	Вплив чинника	Вірогідність фактору	Середня оцінка	Зважена оцінка
Політичні (P)				
Воєнні дії на території країни	-	0,5	5	2,5
Законодавство та регуляторна політика	-	0,1	3	0,3
Міжнародні відносини	-	0,3	4	1,2
Публічна політика та фінансове забезпечення	+	0,1	3	0,3
<i>Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу</i>				4,3
Економічні (E)				
Інвестиції в інфраструктуру	+	0,1	2	0,2
Інфляції та вартість пального	-	0,3	5	1,5
Глобалізація та міжнародна торгівля	+	0,1	4	0,4
Складні торговельно-економічні відносини з іншими країнами через війну	-	0,4	5	2
Зайнятість та ринок праці	+	0,1	3	0,3
<i>Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу</i>				4,4
Соціальні (S)				
Зростання населення та міграція	+	0,3	5	1,5
Зміни в робочих та житлових зонах	+	0,1	3	0,3
Зміни в структурі населення	+	0,2	2	0,4
Розвиток технологій та цифрова трансформація	+	0,2	2	0,4
Недостатній рівень кваліфікації працівників транспортного напрямку	-	0,2	3	0,6
<i>Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу</i>				3,2
Технологічні (T)				
Впровадження технологій безготівкових розрахунків у транспорті	+	0,2	3	0,6
Вплив війни на впровадження нових технологій	-	0,2	4	0,8

Продовження табл. 2.3

Мобільні додатки та платформи для пасажирів	+	0,2	2	0,4
Електрифікація та альтернативні джерела енергії	+	0,2	2	0,4
Автоматизація та високошвидкісний транспорт	+	0,2	2	0,4
<i>Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу</i>				2,6

(Джерело: побудовано автором на основі [32])

Аналізуючи вплив політичних та економічних факторів на транспортну галузь, можна визначити, що серед політичних чинників найбільш негативний вплив мають воєнні дії на території країни. Це обумовлено руйнуванням інфраструктури, втратою ресурсів та загрозою для безпеки транспортних систем.

З іншого боку, позитивний вплив на галузь виявляється завдяки публічній політиці та фінансовому забезпеченню. Грамотне управління та фінансова підтримка можуть стати каталізаторами для розвитку транспортної інфраструктури, покращення послуг та ефективнішого використання ресурсів.

У сфері економічних факторів важливим є негативний вплив складних торговельно-економічних відносин з іншими країнами через війну. Однак, глобалізація та міжнародна торгівля можуть слугувати позитивним стимулом для розвитку транспортної галузі, забезпечуючи нові можливості та ринки.

Отже, для стійкого та успішного розвитку транспортної галузі необхідно активно працювати над розв'язанням політичних проблем, забезпечувати ефективну публічну політику та залучати фінансову підтримку.

Однак важливо відмітити, що у даній галузі існують можливості для розвитку та удосконалення (рис. 2.7).



Рис.2.7. Перспективи розвитку транспортної галузі
(Джерело: побудовано автором на основі [25-27])

Розглянута таблиця перспектив розвитку транспортної галузі відображає широкий спектр можливостей для поліпшення та зростання цієї важливої галузі економіки. Зокрема, важливими напрямками розвитку є розширення інфраструктури, використання новітніх технологій, розвиток міжнародного співробітництва, підвищення ефективності та безпеки, а також стимулювання розвитку громадського транспорту.

2.2 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укрзалізниця»

Компанія АТ "Укрзалізниця" зареєстрована 21.10.2015, юридична адреса: Україна, 03150, місто Київ, вулиця Єжи Ґедройця, будинок 5. Керівником організації є Лященко Євген Анатолійович. Код ЄДРПОУ: 40075815. Розмір статутного капіталу складає 229 879 115 000,00 грн. [31].

Для ретельного аналізу галузевої класифікації економічної діяльності АТ «Укрзалізниця» розглянемо основні та додаткові КВЕДи, що дозволить отримати глибше розуміння сфери діяльності компанії та визначити її основні напрямки та специфіку економічної взаємодії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Види діяльності АТ «Укрзалізниця»

Номер	Назва
Основний	
49.20	Вантажний залізничний транспорт
Інші	
30.20	Виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу
08.11	Добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю
25.11	Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій
25.72	Виробництво замків і дверних петель
46.12	Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами
79.11	Діяльність туристичних агентств
85.32	Професійно-технічна освіта
86.21	Загальна медична практика
46.71	Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами
47.30	Роздрібна торгівля паливом
49.10	Пасажирський залізничний транспорт міжміського сполучення
49.31	Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення
52.10	Складське господарство
52.21	Допоміжне обслуговування наземного транспорту
52.24	Транспортне оброблення вантажів
52.29	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
58.19	Інші види видавничої діяльності
61.10	Діяльність у сфері проводового електрозв'язку
62.01	Комп'ютерне програмування
71.20	Технічні випробування та дослідження
33.12	Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
35.13	Розподілення електроенергії
41.10	Організація будівництва будівель
42.12	Будівництво залізниць і метрополітену

(Джерело: побудовано на основі [31])

Щоб краще зрозуміти, як компанія впроваджує свою діяльність та як внутрішні взаємодії впливають на її результативність та розвиток, розглянемо її організаційну структуру (рис. 2.8).

Організаційна структура АТ «Укрзалізниця» розкривається через різноманітні функціональні зони, кожна з яких відповідає за конкретний сектор діяльності компанії.

1. Зона вантажних перевезень фокусується на оптимізації логістики та маршрутизації вантажів. Вирішує завдання з підтримки ефективного перевезення вантажів від відправника до одержувача, включаючи вантажні маршрути, графіки перевезень та розвиток логістичних систем.

2. Зона пасажирських перевезень забезпечує комфорт та безпеку пасажирів. Включає розробку розкладів, контроль за якістю обслуговування пасажирів, розвиток пасажирської інфраструктури (станцій, платформ), та впровадження новітніх технологій для поліпшення зручності подорожей.

3. «Інфраструктура» включає в себе управління і обслуговування інфраструктурних об'єктів – колій, станцій, тунелів, мостів. Робота цієї зони спрямована на забезпечення безперебійності руху поїздів та забезпечення їхньої технічної справності.

4. Офіс Генерального директора відповідає за стратегічне управління та прийняття ключових рішень.

5. Зона «Кадрові, соціальні та загальні питання» забезпечує ефективний управлінський та робочий персонал, а також вирішує питання соціального благополуччя працівників та загальні завдання, необхідні для функціонування компанії.

6. Сектор інженерно-технічного забезпечення відповідає за технічний стан устаткування, його ремонт та модернізацію. Це включає в себе технічні інженерні рішення та впровадження новітніх технологій.

7. Відділ «Економіка та фінанси» здійснює фінансове планування, бюджетування та ведення фінансового обліку. Керівництво цієї зони вирішує економічні питання, спрямовані на фінансовий успіх компанії.

8. «Реформування та корпоративне будівництво» включає в себе управління реформами та внутрішніми змінами в компанії. Вона також може

відповідати за корпоративну культуру, розвиток та впровадження корпоративних стандартів.

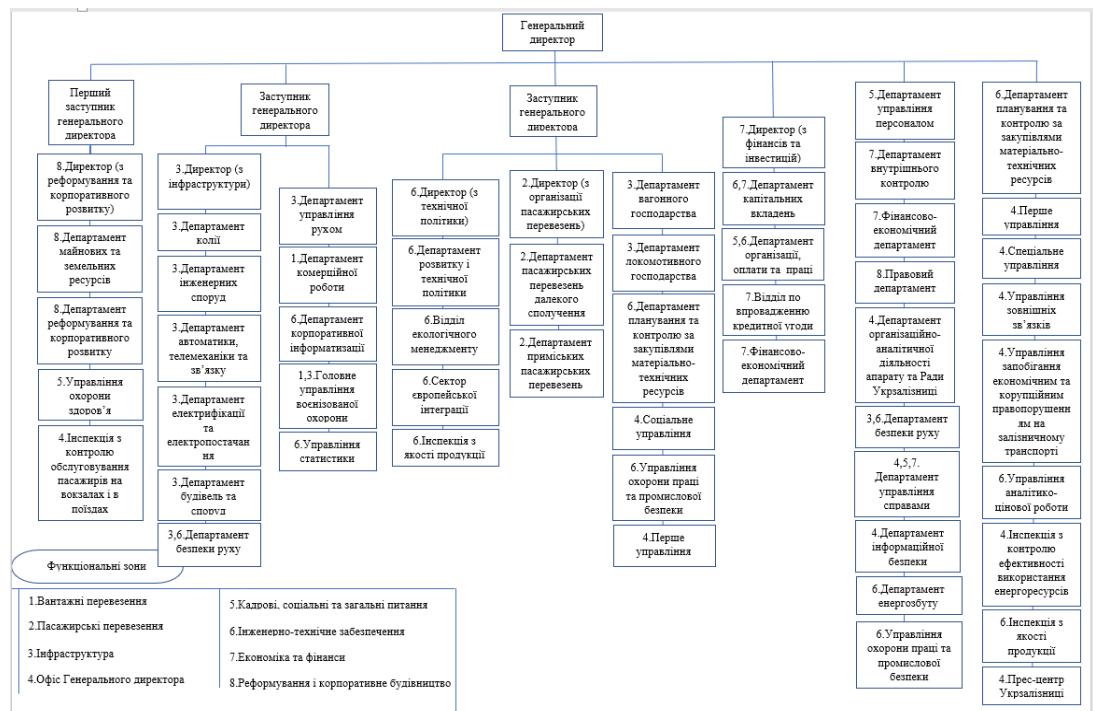


Рис. 2.8. Організаційна структура АТ «Укрзалізниця»

(Джерело: побудовано на основі [42])

Організаційна структура АТ «Укрзалізниця» ретельно адаптована до потреб залізничного транспорту, вирішуючи різноманітні завдання з управління та забезпечення ефективності всіх сфер її діяльності.

Шляхом розгляду функціональних зон в різних сферах діяльності компанії можна виявити як переваги, так і недоліки, обумовлені особливостями структури (табл. 2.5, 2.6).

Таблиця 2.5

Недоліки організаційної структури АТ «Укрзалізниця»

Недоліки	Сутність
Бюрократія та важкість вирішення питань	Занадто складна та важка організаційна структура може вести до збільшення бюрократії та ускладнювати процеси вирішення питань.
Неефективність комунікації	Занадто розгалужена структура може сприяти проблемам у комунікації між підрозділами, що може призвести до невірного розуміння завдань та цілей.
Повільне прийняття рішень	Зважена та деталізована структура може затримувати процеси прийняття рішень через необхідність проходження багатьох інстанцій.

(Джерело: побудовано на основі [42])

Таблиця 2.6

Переваги організаційної структури АТ «Укрзалізниця»

Переваги	Сутність
Спеціалізація	Розділення на різні підрозділи може сприяти спеціалізації та високій кваліфікації персоналу в конкретних напрямках.
Гнучкість	Наявність різних підрозділів може забезпечити гнучкість та здатність вирішувати різноманітні завдання та проблеми.
Ієрархічна структура	Дозволяє чітко розподіляти владу та відповідальність, що може підвищити ефективність управління.
Розподіл завдань	Кожен підрозділ відповідає за свої завдання, що може підвищити результативність та контроль над виконанням обов'язків.

(Джерело: побудовано на основі [42])

Враховуючи усі переваги та недоліки, важливо постійно вдосконалювати та адаптувати організаційну структуру для досягнення оптимального балансу між спеціалізацією та ефективністю управління.

На підставі даних, що містяться у формі №1 "Баланс підприємства" та формі №2 "Звіт про фінансові результати", ми проведемо аналіз основних фінансових показників підприємства за останні роки [38].

Оцінка структури балансу свідчить про відносно стабільну ситуацію: більше 90% активів становлять необоротні активи, що свідчить про значний обсяг майна у власності підприємства. Також варто відзначити, що власний капітал перевищує суму зобов'язань, що свідчить про платоспроможність підприємства (рис. 2.9).



2.9. Активи та пасиви АТ «Укрзалізниця»

(Джерело: побудовано та розраховано автором)

Показники фінансової стійкості дадуть можливість оцінити здатність АТ «Укрзалізниця» вирішувати фінансові проблеми та забезпечувати стабільний розвиток в майбутньому [2].

Для аналізу фінансової стійкості АТ «Укрзалізниця» варто ретельно розглянути ключові показники її структури балансу за три роки. Зробимо порівняння даних за 2021, 2022 та 2023 роки. Далі визначимо тенденції їхньої динаміки та здійснимо аналіз фінансової стійкості компанії (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Фінансова стійкість АТ «Укрзалізниця»

Показники	Формула	Норматив	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт автономії	Власний капітал/Загальні активи	0,4-0,6	0,772	0,765	0,735
Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал/ Зобов'язання	0,67-1,5	3,393	3,264	2,772
Коефіцієнт фінансового ризику	Зобов'язання/ Власний капітал	Менше 0,5	0,295	0,306	0,361

(Джерело: побудовано та розраховано автором)

Отже, на основі наданих показників можна зробити висновок, що фінансова стійкість підприємства зменшується протягом аналізованого періоду. Важливою задачею для підприємства буде прийняття заходів для покращення фінансового стану та зменшення фінансових ризиків.

Ліквідність є важливим показником фінансового здоров'я підприємства, оскільки вона визначає його здатність до оплати поточних зобов'язань і забезпечення нормального функціонування в умовах фінансової нестабільності [39].

Нижче розглянемо та проаналізуємо ліквідність АТ «Укрзалізниця» (рис. 2.10).

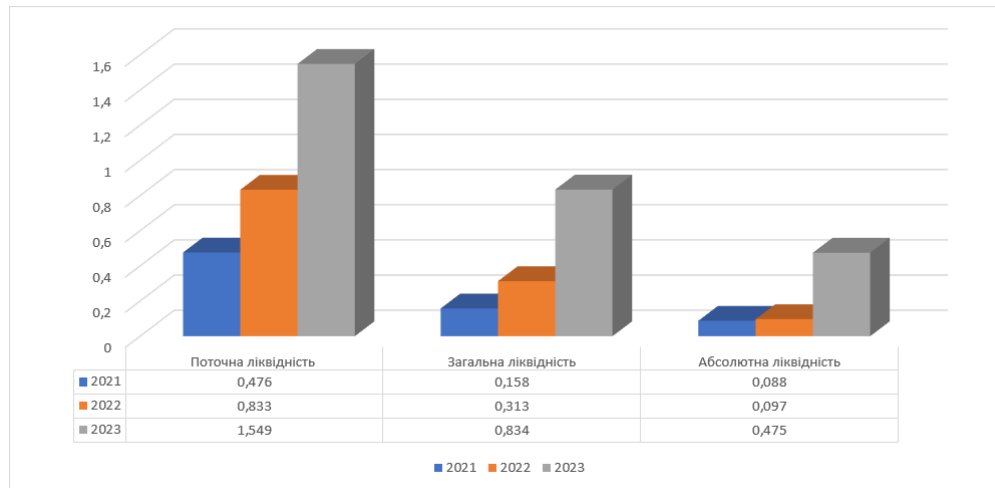


Рис 2.10. Ліквідність АТ «Укрзалізниця»

(Джерело: побудовано та розраховано автором)

Аналіз даних відображає, що поточна ліквідність зросла з 0,476 у 2021 році до 1,549 у 2023 році. Це свідчить про те, що підприємство має достатньо поточних активів для погашення поточних зобов'язань, і його фінансовий стан у цьому відношенні покращився. Загальна ліквідність також зросла з 0,158 у 2021 році до 0,834 у 2023 році. Це ще один позитивний сигнал, що свідчить про зростання фінансової стабільності підприємства. Абсолютна ліквідність відображає здатність підприємства погасити свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, таких як готівка та еквіваленти готівки. Якщо порівнювати дані за три роки, можна помітити, що абсолютна ліквідність також покращилася, але не так значно, як поточна та загальна ліквідність.

Загалом, ліквідність АТ «Укрзалізниця» покращилася протягом розглянутого періоду, що свідчить про позитивний тренд у фінансовому стані підприємства.

Згідно з аналізом структури балансу, можна припустити, що АТ «Укрзалізниця» виявляє певну стабільність та покращення у показниках ліквідності та фінансової стійкості протягом вказаного періоду. Однак важливо продовжувати моніторити ці показники та вживати заходи для підтримки фінансового здоров'я компанії.

Останнім етапом буде аналіз показників рентабельності, який вказує на ефективність використання ресурсів та прибутковість діяльності підприємства [21]. Цей показник може бути розрахований різними способами, такими як рентабельність активів, власного капіталу та продажу (рис. 2.11).

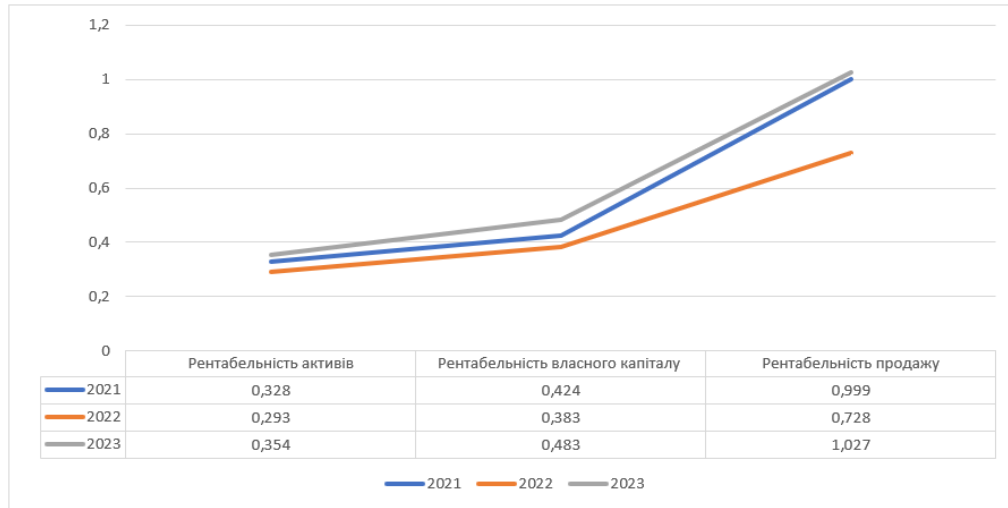


Рис. 2.11. Рентабельність АТ «Укрзалізниця»

(Джерело: побудовано та розраховано автором)

Аналіз рівня рентабельності за роками дозволяє зрозуміти тенденції у фінансовій діяльності підприємства. Нижче розглянемо кожен з показників.

Рентабельність активів відображає відношення чистого прибутку підприємства до загальної суми його активів. Зменшення рентабельності активів з 2021 року до 2022 року, але з наступним підвищенням в 2023 році, може свідчити про зміну ефективності використання активів протягом років. Рентабельність власного капіталу вказує на здатність підприємства генерувати прибуток на кожну одиницю власного капіталу. Збільшення рентабельності власного капіталу з 2021 до 2023 року може бути позитивним сигналом про покращення фінансової ефективності та збільшення прибутковості інвестованого капіталу. Рентабельність продажів відображає чистий прибуток підприємства відносно його загального обсягу продажів. Значення показника більше 1 в 2021 і 2023 роках свідчить про те, що підприємство здатне генерувати прибуток вище від загального обсягу продажів, що може бути індикатором ефективного управління виробничими процесами та оптимізації витрат.

Аналіз цих показників рентабельності допомагає зрозуміти ефективність використання ресурсів та прибутковість діяльності. Таким чином, АТ «Укрзалізниця» є фінансово стійким, ліквідним і рентабельним.

SWOT-аналіз досліджуваного підприємства допоможе визначити стратегічні напрямки розвитку, виправити слабкі сторони та максимально використати можливості на ринку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз АТ «Укрзалізниця»

	Можливості	Загрози
	1.Модернізація інфраструктури 2.Розвиток пасажирських перевезень 3.Розширення мережі міжнародних маршрутів 4.Впровадження ефективних технологій 5.Розвиток вантажних перевезень	1.Нестабільна політична та економічна ситуація 2.Конкуренція від інших видів транспорту 3.Застаріла інфраструктура 4.Кадрові проблеми 5.Зовнішні економічні чинники
Сильні сторони	SO-стратегії	ST-стратегії
1.Широка мережа залізничних ліній 2.Великий обсяг перевезень 3.Доступні тарифи 4.Розвинена інфраструктура 5.Технологічні інновації	Розробка системи розваг та інформування пасажирів, що сприятиме підвищенню їх задоволеності та забезпечить конкурентні переваги на ринку.	Розширити асортимент послуг.
Слабкі сторони	WO-стратегії	WT-стратегії
1.Низька швидкість руху поїздів 2.Недостатня пунктуальність 3.Старе обладнання 4.Недостатній розвиток конкурентних перевезень 5.Фінансові проблеми	Покращення своєї маркетингової стратегії для залучення нових клієнтів та збільшення своєї клієнтської бази.	Розробка програми модернізації транспортного складу, підвищення кваліфікації персоналу, пошук нових джерел фінансування та удосконалення технічної підтримки.

(Джерело: побудовано автором)

Таким чином, на основі одержаних результатів SWOT-аналізу бачимо, що АТ "Укрзалізниця" має значний потенціал для розвитку та модернізації. Одним з пріоритетів є впровадження новітніх технологій та цифрових рішень. Наприклад, створення та постійне оновлення інформаційних систем та

мобільних додатків для зручності користувачів. Це допоможе підвищити доступність та зручність послуг для пасажирів та клієнтів компанії.

Крім того, АТ "Укрзалізниця" може активніше розвивати вантажні та логістичні послуги, співпрацюючи зі складами та виробниками для оптимізації вантажних перевезень. Подальше розширення мережі маршрутів та пасажирських сервісів також може стати ефективним кроком для покращення конкурентоспроможності компанії [20].

Окрім цього, важливо звернути увагу на питання сервісу та комфорту для пасажирів. Оновлення вагонів, поліпшення умов перевезень, впровадження програм лояльності та знижок – це може значно підвищити рівень задоволення клієнтів та привернути нових користувачів.

Наприкінці, важливо враховувати потреби та очікування клієнтів у розробці та впровадженні стратегій розвитку. Послухати відгуки та пропозиції користувачів, провести анкетування та опитування, спрямувати зусилля на підвищення якості та доступності послуг – це ключові кроки для подальшого успіху АТ "Укрзалізниця".

Отже, АТ «Укрзалізниця» проявляє стійкість та надійність у наданні своїх послуг протягом тривалого часу, несучи відповідальність перед своїми клієнтами навіть у складних умовах, таких як пандемія COVID-19 та військові конфлікти. Згідно з даними статутних документів, підприємство продовжує свою діяльність та надає послуги без перебоїв. Аналіз фінансових показників підтверджує його рентабельність, ліквідність та фінансову стабільність. З урахуванням цих факторів, можна зробити висновок про потенціал підприємства для подальшого розвитку.

2.3 Аналіз конкурентних переваг АТ «Укрзалізниця»

АТ «Укрзалізниця», як національний оператор залізничних перевезень в Україні, займає центральне місце в галузі, оскільки немає конкурентів. Однак,

порівнявши її з польською компанією, що також здійснює пасажироперевезення, можна виявити цікаві відмінності та схожості у діяльності обох підприємств.

PKP Intercity – найбільший залізничний оператор у Польщі, який з'єднує центри великих міст і популярні туристичні напрямки в країні, а також забезпечує комфортні подорожі по Європі. Щодня перевізник відправляє близько 400 поїздів [41].

PKP Intercity була створена у 2001 році як підприємство, що належить до PKP. На початку своєї діяльності компанія мала приблизно 1500 працівників. 28 квітня 2005 року вона придбала контрольний пакет акцій оператора спальних вагонів і вагонів-ресторанів WARS.

У 2008 році, в рамках реформи, PKP Intercity перетворилася на акціонерне товариство. Крім цього, у грудні 2008 року компанія стала власником міжміського підрозділу PKP Przewozy Regionalne. Це призвело до отримання частини парку вагонів та залучення 4070 співробітників, а також ще 1850 працівників з логістичної компанії PKP Cargo. Внаслідок цього зросли обсяги пасажироперевезень з 14,7 млн. у 2008 році до 51,7 млн. у 2009 році. Проте після реформи кількість перевезених пасажирів зменшувалася аж до 2014 року, хоча раніше спостерігалася тенденція до зростання. З 2015 року показники пасажироперевезень PKP IC знову почали зростати. Однак після реформи 2008 року підприємство стало показувати щорічні втрати.

У 2015 році PKP Intercity завершила програму інвестицій у рухомий склад на суму близько 5,5 млрд. злотих. У рамках проектів були придбані, зокрема, нові потяги Pendolino, FLIRT3 та PesaDART. У вересні 2016 року перевізник підготував нову стратегію рухомого складу на 2016 - 2020 роки, у рамках якої планувалося інвестувати близько 2,5 млрд. злотих у рухомий склад та технічне забезпечення. У грудні 2017 року було прийнято оновлення згаданої стратегії на 2016 - 2020 роки з перспективою до 2023 року. Сума витрат на її реалізацію складе понад 7 млрд. злотих.

Проведемо аналіз конкурентних переваг АТ "Укрзалізниця" в порівнянні з закордонним конкурентом за допомогою експертного методу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентних переваг АТ «Укрзалізниця»

Показник	Питома вага	АТ «Укрзалізниця»		РКР Intercity	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Частка ринку	0,1	3	0,3	3	0,3
Цінова політика	0,1	3	0,3	1	0,1
Асортимент	0,1	2	0,2	3	0,3
Якість послуг	0,1	1	0,1	3	0,3
Зручність сайту	0,05	2	0,1	3	0,15
Швидкість руху	0,05	2	0,1	3	0,15
Кваліфікація персоналу	0,1	1	0,1	3	0,3
Комфорт та атмосфера	0,2	1	0,2	3	0,6
Імідж	0,05	2	0,1	2	0,1
Розвиток маркетингової діяльності	0,05	2	0,1	2	0,1
Додаткові послуги	0,1	1	0,1	3	0,3
Всього	1	-	1,7	-	2,7

(Джерело: розраховане автором)

За отриманими результатами можна зробити висновок, що наше підприємство відстає від закордонного конкурента в таких ключових показниках, як якість послуг, кваліфікація персоналу, комфорт та атмосфера, а також додаткові послуги. Покращення цих показників може призвести до розширення асортименту, підвищення іміджу та розвитку маркетингової діяльності підприємства. Таким чином, важливо побудувати багатокутник конкурентних переваг для детальнішого аналізу та розробки стратегій подальшого розвитку (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Багатокутник конкурентних переваг АТ «Укрзалізниця»

(Джерело: побудовано автором)

На основі проаналізованої інформації, ми бачимо, що у закордонного конкурента є переваги по багатьом показникам. Виходячи з цього, постійне поліпшення комфорту та якості обслуговування пасажирів у залізничному транспорті є важливим завданням для залізничних компаній у всьому світі. В умовах постійної конкуренції і прагнення до приваблення нових клієнтів, розробка та впровадження інноваційних рішень для поліпшення пасажирського сервісу стає нагальною потребою. Таким чином, ми пропонуємо декілька заходів для поліпшення конкурентних переваг АТ "Укрзалізниця", а саме пропозиція встановлення спеціальних моніторів в купе-люкс, автоматів з засобами особистої гігієни та гігієнічних душів у вагонних вбиральнях в потягах компанії може стати кроком у напрямку підвищення конкурентних переваг та забезпечення більш комфортної подорожі для пасажирів.

Установка спеціальних моніторів в купе-люкс відкриває широкі можливості для пасажирів здійснювати різноманітні замовлення та отримувати розваги прямо до свого місця. За допомогою цих моніторів пасажирів зможуть легко замовляти їжу та напої, викликати провідника або замовити додаткові послуги, такі як набір постільної білизни, без необхідності покидати своє купе. Крім того, монітори дозволять пасажирам розслабитися та розважитися під час

подорожі, переглядаючи фільми або слухаючи музику. Також, за допомогою моніторів пасажирів зможуть отримувати інформацію про маршрут, зупинки та час прибуття, що підвищить їхню зручність та покращить враження від поїздки.

Установка автоматів із засобами особистої гігієни та іншими товарами у вагонах також має великий потенціал для покращення комфорту пасажирів. Ці автомати нададуть пасажирів зручну можливість придбати необхідні предмети безпосередньо під час подорожі, забезпечивши доступність та швидкість обслуговування. Вони можуть містити різноманітні товари, включаючи засоби особистої гігієни, напої та інші предмети, які можуть зробити поїздку більш комфортною та приємною для пасажирів.

Нарешті, встановлення гігієнічних душів у вагонних вбиральнях також буде важливим кроком у напрямку підвищення комфорту пасажирів. Ці душі дозволять пасажирів освіжитися та відновити сили під час тривалої поїздки, забезпечивши комфортні умови.

На рис. 2.13. представлений вагон, що складається з 8 звичайних купе та 2 купе-люкс. Звичайні купе призначені для пасажирів, які шукають зручне і бюджетне розташування під час подорожі. У свою чергу, купе-люкс пропонують пасажирів більше простору, комфорту та вишуканого сервісу.

Також на зображенні можна побачити місце розташування торгового автомата, який надасть пасажирів можливість придбати різноманітні товари та продукти під час подорожі.

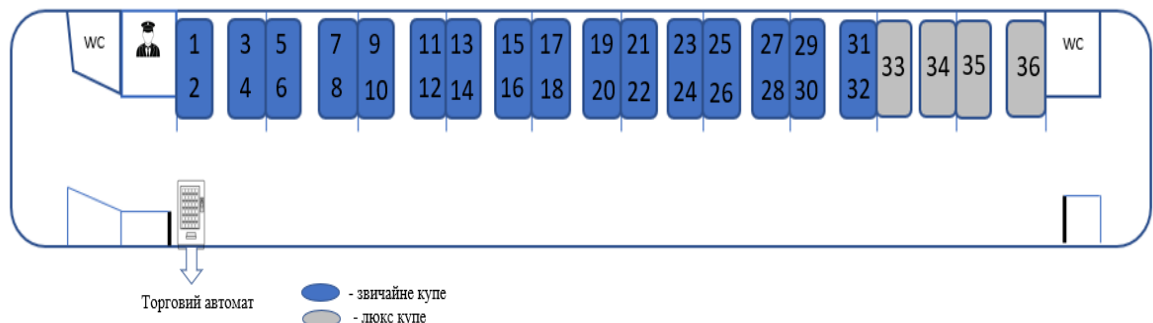


Рис. 2.13. Проект вагону

(Джерело: побудовано автором)

Для впровадження запропонованих заходів потрібно придбати різноманітне обладнання та розрахувати витрати, щоб потім розрахувати чистий прибуток та проаналізувати підходять нам ці заходи для підвищення конкурентних переваг чи ні. Детальний розгляд витрат на кожен з цих елементів дозволить належним чином оцінити витрати та забезпечити ефективне впровадження інноваційних рішень у потягах (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Витрати на обладнання для моніторів

Назва	Характеристика	Кількість, шт.	Ціна, тис. грн.
Портативні монітори	Необхідно закупити портативні екрани або планшети з можливістю бездротового підключення до системи мережі потяга	2	56
Бездротові маршрутизатори	Для забезпечення безперебійного бездротового зв'язку всіх моніторів та центральної системи управління	4	20
Центральна система управління	Розробка або придбання програмного забезпечення, що дозволяє керувати та координувати роботу всіх моніторів, обробляти замовлення пасажирів та надавати їм різноманітну інформацію	1	250
Технічна підтримка	Створення команди технічної підтримки, яка буде відповідати за обслуговування та ремонт обладнання, а також за розвиток та вдосконалення системи	3 ч. (оплата раз на місяць)	90
Всього:	-	-	416

(Джерело: побудовано та розраховано автором)

З таблиці 2.10 видно, що витрати на обладнання для портативних моніторів склали 326 тис. грн. Проте важливо врахувати, що ця сума передбачає обладнання лише для двох купе-люкс у всьому вагоні. Ці витрати є одноразовими і включають у себе вартість придбання та встановлення необхідного обладнання. Окрім цього, потрібно сформувати команду технічної підтримки, що складатиметься з трьох осіб. На їхню зарплатню потрібно буде виділяти 90 тис. грн щомісяця. Такий підхід дозволить забезпечити надійне функціонування портативних моніторів та забезпечити швидке реагування на будь-які технічні проблеми.

Для успішного впровадження торгових автоматів у потягах необхідно ретельно розрахувати витрати на потрібне обладнання (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Витрати на обладнання для торговельних автоматів

Назва	Характеристика	Кількість, шт.	Ціна, тис. грн.
Автомати з продажу	Потрібно придбати спеціальні автомати з механізмом продажу товарів. Ці автомати повинні бути компактними і можливо надійно закріплюватися у вагонах поїздів	1	78
Система оплати	Для автоматів потрібна система оплати, яка може включати в себе монетні приймачі, банківські термінали для безготівкової оплати, а також можливість оплати за допомогою платіжних карток або безконтактних методів оплати, таких як Apple Pay або Google Pay	1	22
Холодильні камери і термостати	Для зберігання їжі та напоїв потрібні спеціальні холодильні камери та термостати, які забезпечать правильну температуру зберігання продуктів	2	35
Система управління запасами	Щоб ефективно вести облік товарів та управляти запасами, потрібна програмна система, яка дозволить відстежувати кількість та рух товарів у автоматах	1	40
Монітори та індикатори	Для користувачів важливо мати змогу бачити доступний асортимент товарів та їх ціни. Тому потрібно встановити монітори або індикатори, які відображатимуть інформацію про товари та їх вартість	1	9
Система безпеки (камера відеоспостереження)	Автомати повинні бути обладнані системами безпеки, такими як камери відеоспостереження, щоб запобігти крадіжкам та забезпечити безпеку пасажирів	1	33
Регулярне обслуговування	Для забезпечення надійності роботи автоматів та якості продуктів, необхідно забезпечити їх регулярне технічне обслуговування та очищення	Раз на місяць	6
Всього:	-	-	223

(Джерело: побудовано та розраховано автором)

За розрахунками табл. 2.11 бачимо, що одноразові витрати на обладнання для торгового автомату складатимуть 217 тис. грн. Ця сума охоплює вартість придбання та встановлення автомата з усім необхідним обладнанням. Проте

важливо врахувати, що на кожен автомат також потрібно буде виділяти кошти на його обслуговування. За попередніми розрахунками, ці витрати становитимуть 6 тис. грн на місяць.

Для того щоб розрахувати витрати на закупку товару для торгового автомату на 1 місяць, необхідно визначити асортимент товарів, які будуть доступні для продажу. При цьому потрібно врахувати оптові ціни на ці товари та їх очікувану популярність серед пасажирів. Після визначення асортименту і цін товарів можна розрахувати загальну вартість закупки товару на місяць (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Витрати на закупівлю товару за 1 місяць

Товар	Собівартість товару, грн.	Кількість, шт.	Ціна, грн.	Продаж, тис. грн.
Їжа та напої				
Снеки	35	750	70	52,5
Сухофрукти	40	500	80	40
Горіхи	60	450	120	54
Сок	15	700	30	21
Вода	7	1200	20	24
Засоби особистої гігієни				
Набір (зубна щітка, зубна паста)	50	1000	100	100
Вологі серветки	10	950	20	19
Папір	15	600	30	18
Технічні пристрої				
Зарядні пристрої	50	150	100	15
USB-кабелі	40	150	80	12
Медичні засоби				
Аптечка першої допомоги	150	350	300	105
Пластири	10	450	20	9
Антибактеріальні серветки	35	200	70	14
Всього:	-	7450	-	483,5

(Джерело: побудовано на основі розрахунків автора)

Аналізуючи таблицю продажу з торгових автоматів за один місяць, можна зробити наступні висновки. Співвідношення між собівартістю продуктів та виручкою від їх продажу демонструє ефективність бізнесу. За даними таблиці,

собівартість склала 238,15 тис. грн. , тоді як виручка від продажу склала 483,5 тис. грн., що свідчить про успішність підприємства у генерації прибутку.

Чистий прибуток в сумі 245,35 тис. грн. за місяць свідчить про те, що підприємство працює ефективно та здатне до генерації значного доходу після врахування усіх витрат. Цей показник є ключовим для оцінки фінансової стабільності та успішності бізнесу.

Отже, на підставі аналізу цифр у таблиці можна зробити висновок про успішність та прибутковість бізнесу з продажу продуктів через торгівельні автомати.

Для успішного впровадження гігієнічних душів необхідно ретельно розрахувати витрати на обладнання та матеріали (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Витрати на обладнання для гігієнічних душів

Назва	Характеристика	Ціна, тис. грн.
Душові блоки	Включають в себе душові головки, змішувачі води, водопровідні труби та фільтри для очищення води.	19,5
Системи очистки води	Важливо встановити системи фільтрації та очищення води, щоб забезпечити безпеку та гігієну для пасажирів.	76,25
Системи нагрівання води (сонячна панель)	Ці системи повинні бути безпечними та ефективними, особливо у відповідь на потреби великої кількості пасажирів.	48,75
Системи вентиляції	Щоб уникнути запікання та неприємного запаху, важливо встановити ефективні системи вентиляції для вбиральні.	25,999
Всього:	-	170,499

(Джерело: побудовано та розраховано автором)

Останній захід, який ми рекомендуємо для впровадження – це гігієнічні душі. У таблиці 2.13 детально розраховані витрати на закупку обладнання для цього заходу. Оскільки в потязі передбачено наявність 2 вбиральнь, то витрати на гігієнічні душі подвоюються і становлять 340,998 тис. грн.

Ця сума включає в себе вартість придбання та встановлення гігієнічних душів у вагоні. Таким чином, інвестування у цей захід дозволить підвищити рівень комфорту та зручності для пасажирів, забезпечуючи їм можливість користуватися високоякісними гігієнічними душами під час подорожі.

Після розрахунку усіх витрат на обладнання для усіх заходів, закупку товарів та місячні витрати, ми можемо зробити висновок щодо економічного ефекту від запровадження цих заходів. Заходи, спрямовані на покращення комфорту та якості послуг, виявилися вартісними, проте вони призвели до підвищення вартості квитків на купе та купе-люкс. За нашими розрахунками, вартість квитка на маршруті Одеса-Київ становить 550 грн для купе та 2250 грн для купе-люкс (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Дохід від реалізації

Найменування	За 1 день, тис. грн.	За 1 місяць, тис. грн.	За 1 рік, тис. грн.
Купе	$32 \cdot 550 = 17,6$	$17600 \cdot 30 = 528$	$528000 \cdot 12 = 6\,336$
Купе-люкс	$4 \cdot 2250 = 9$	$9000 \cdot 30 = 270$	$270000 \cdot 12 = 3\,240$
Торговий автомат	-	245,35	2 944,2
Всього:	-	1 043,35	12 520,2

(Джерело: побудовано та розраховано автором)

Зазначені вище розрахунки вартості квитка розраховані на один вагон потяга. Рекомендуємо впроваджувати ці заходи не окремо, а разом, оскільки це дозволить оптимізувати витрати та максимально підвищити комфорт та задоволення пасажирів під час подорожі. Такий підхід дозволить забезпечити більш ефективне використання ресурсів та досягнення більшого позитивного впливу на якість обслуговування.

Для того, щоб запропоновані заходи були впроваджені, потрібно найняти декілька спеціалізованих працівників, які матимуть необхідні навички та досвід у відповідній галузі. Важливо враховувати рівень кваліфікації та досвід кожного працівника при визначенні їхньої заробітної плати. Розглянемо таблицю заробітної плати для різних категорій працівників, щоб ефективно оцінити витрати на ці заходи та забезпечити адекватну компенсацію їхньої праці (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Плановий річний фонд заробітної плати

Посада	Кількість, чол.	Оклад за 1 місяць, грн.	Заробітна плата за рік, тис. грн.	Єдиний соціальний внесок, тис. грн.
Команда тех.підтримки	3	30000	1 080	237,6
Провідник	4	15000	720	158,4
Обслуговування торгового автомата	1	6000	72	15,84
Всього:	8	-	1 872	411,84

(Джерело: розраховано автором на основі середньої заробітної плати в Україні)

Планований щорічний бюджет на заробітну плату для восьми працівників становить 1 872 тис. грн. При цьому, сума єдиного соціального внеску з загальної суми заробітної плати складає 411,84 тис. грн.

Таким чином, зведемо всі витрати і доходи в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Ефективність впровадження запропонованих заходів

Статті	Розрахунок	Сума, тис. грн.
Дохід від реалізації	6336000+3240000+2944200	12520,2
Змінні витрати	326000+217000+340998	883,998
Маржинальний дохід	12520200-883998	11636,202
Постійні витрати	2857800+1872000+411840	5141,64
Прибуток	11636202-5141640	6494,562

(Джерело: розраховано автором самостійно)

Виходячи з усіх розрахунків та аналізу, можемо визначити, що запропоновані заходи є вкрай доцільними та конкурентно привабливими для АТ "Укрзалізниця". Реалізація цих заходів сприятиме покращенню комфорту та якості послуг для пасажирів, що безпосередньо впливає на їхню задоволеність та лояльність.

Розрахунки показали, що річний прибуток від впровадження цих заходів збільшиться на 6 494,562 тис. грн. Це свідчить про ефективність і

перспективність запропонованих ініціатив. Зокрема, встановлення портативних моніторів, гігієнічних душів та торгових автоматів допоможе покращити пасажирський сервіс та забезпечити додатковий дохід від додаткових послуг та товарів.

Після впровадження рекомендацій ми проведемо повторне порівняння за рейтингом.

Таблиця 2.17

Оцінка конкурентних переваг АТ «Укрзалізниця»

Показник	Питома вага	АТ «Укрзалізниця»		PKP Intercity	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Частка ринку	0,1	3	0,3	3	0,3
Цінова політика	0,1	3	0,3	1	0,1
Асортимент	0,1	3	0,3	3	0,3
Якість послуг	0,1	3	0,3	3	0,3
Зручність сайту	0,05	2	0,1	3	0,15
Швидкість руху	0,05	2	0,1	3	0,15
Кваліфікація персоналу	0,1	3	0,3	3	0,3
Комфорт та атмосфера	0,2	3	0,6	3	0,6
Імідж	0,05	3	0,15	2	0,1
Розвиток маркетингової діяльності	0,05	2	0,1	2	0,1
Додаткові послуги	0,1	3	0,3	3	0,3
Всього	1	-	2,85	-	2,7

(Джерело: побудовано та розраховано автором)

Для кращого уявлення ми складемо графік конкурентних переваг у вигляді багатокутника.

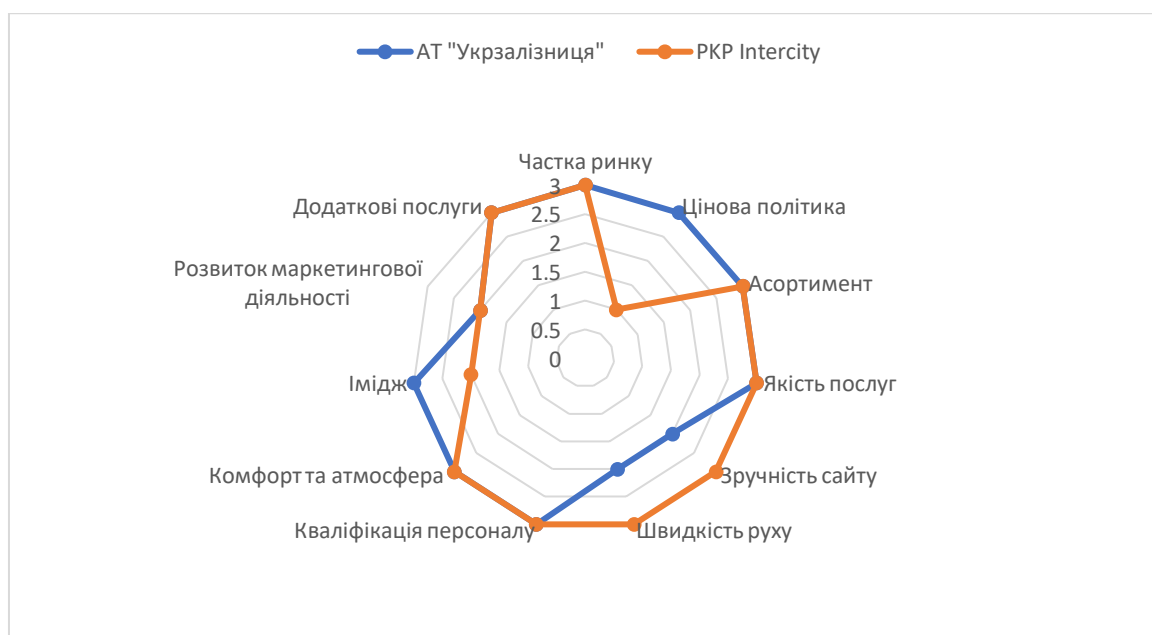


Рис. 2.14. Багатокутник конкурентних переваг АТ «Укрзалізниця»

(Джерело: побудовано автором)

Таким чином, такий підхід до покращення обслуговування в потягах сприятиме збільшенню конкурентних переваг АТ "Укрзалізниця" на ринку транспортних послуг та сприятиме залученню нових клієнтів та збереженню існуючих.

ВИСНОВКИ

1. Конкурентні переваги є ключовим елементом успіху будь-якого підприємства на ринку. Вони визначаються як унікальні характеристики або ресурси, які роблять підприємство більш привабливим для клієнтів порівняно з конкурентами. Ці переваги можуть включати ефективність виробництва, високу якість продукції, інноваційність, гнучкість на зміни у ринкових умовах та інші фактори.

Принципи конкурентних переваг залежать від багатьох факторів, включаючи стратегічне управління, ресурси підприємства, здатність до адаптації та інновацій, якість управління та інші. Ефективне управління цими принципами може допомогти підприємству зберегти й посилити свої конкурентні переваги на ринку.

Аналіз конкурентних переваг може проводитися за допомогою різноманітних методів, таких як SWOT-аналіз, порівняльний аналіз конкурентів, аналіз ринкових тенденцій та багато інших. Ці методи дозволяють визначити поточні конкурентні переваги підприємства, виявити можливості для поліпшення та розвитку, а також виявити потенційні загрози та слабкі сторони, які необхідно врахувати в стратегії підприємства..

2. Проаналізувати тенденції розвитку транспортної галузі України можна з різних поглядів, включаючи пасажирські та вантажні перевезення, інфраструктурні проекти, технологічні інновації, екологічні фактори та багато іншого. Одним із ключових напрямків є модернізація та розвиток існуючої залізничної і дорожньої інфраструктури для підвищення її ефективності, швидкості та безпеки. Іншими тенденціями є зростання популярності електричних та гібридних автомобілів, розвиток міжміського та міжнародного авіаційного сполучення, впровадження безпілотних транспортних засобів та розвиток екологічно чистих видів транспорту. Крім того, цифрові технології відіграють все більш важливу роль у транспортній галузі, спрощуючи бронювання квитків, відстеження вантажів та управління транспортним рухом.

Важливо також враховувати роль транспортної галузі в контексті сталого розвитку, зокрема зменшення викидів CO₂ та інші екологічні виклики. Всі ці тенденції впливають на розвиток транспортної галузі в Україні і вимагають комплексного підходу для досягнення балансу між ефективністю, безпекою, екологічною сталістю та відповідністю потребам суспільства.

3. Визначено, що АТ "Укрзалізниця" є найбільшим оператором залізничного транспорту в Україні та виконує ключову роль у транспортній інфраструктурі країни. АТ "Укрзалізниця" володіє обширною мережею залізничних колій та станцій, які охоплюють практично всю територію України. Вона здійснює пасажирські та вантажні перевезення, а також надає різноманітні послуги у сфері логістики та інших галузях.

Оцінивши основні фінансові показники АТ "Укрзалізниця", можна зазначити, що підприємство виявляє стійкість і певний рівень успішності у своїй діяльності. Ліквідність вказує на здатність компанії виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно, що є важливим показником в умовах підприємницької діяльності. Рентабельність свідчить про здатність АТ "Укрзалізниця" генерувати прибуток від своєї основної діяльності, що є ключовим для забезпечення фінансової стабільності та розвитку. Фінансова стійкість вказує на здатність підприємства витримувати економічні труднощі та зберігати стійке фінансове положення.

4. Для підвищення конкурентних переваг АТ «Укрзалізниця» було запропоновано встановлення спеціальних моніторів, автоматів з засобами особистої гігієни та інших товарів, а також установка гігієнічних душів у вагонних вбиральнях. Економічні розрахунки підтверджують доцільність цих заходів, оскільки передбачається збільшення прибутку підприємства на значну суму – 6 494, 562 тис. грн.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. 2021.
2. Базілінська О. Я., Панченко О. І. Фінансова стійкість у системі стратегічного управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2019. № 1. С. 89-94.
3. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. С. 145-153.
4. Братунець Ю. Ю., Лісовий А. В. Характеристика методики SWOT-аналізу підприємства. *Редакційна колегія*. С. 206.
5. Бурик Ю. І., Олійник Н. М. Сучасні методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Організатори конференції*. 2020. С. 221.
6. Буркіна Н. В., Капітонець М. В. Аналіз ринку логістики України: статистичний аспект. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3. С. 93-103.
7. Бурунсуз К. С. Особливості використання матриці BCG при проведенні стратегічного аналізу підприємства. 2023.
8. Гаврилюк В. Сутність та особливості формування конкурентних переваг підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології: зб. матеріалів IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*, м. Вінниця. 2022. С. 144.
9. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93-97.
10. Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 35.
11. Демиденко А. С. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми розвитку економіки підприємства: погляд молоді*. С. 118.

12. Державна служба статистики України . URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>
13. Євтушенко Н. О., Пільник Т.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4. С. 40.
14. Закон України «Про автомобільний транспорт». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2001. № 22. ст.105. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14#Text>
15. Закон України «Про внутрішній водний транспорт». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2020. № 1054-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1054-20#Text>
16. Закон України «Про залізничний транспорт». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 40. ст. 183. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80#Text>
17. Закон України «Про міський електричний транспорт». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2004. № 51. ст.548. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1914-15#Text>
18. Закон України «Про морські порти України». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2013. № 7. ст.65. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17#Text>
19. Закон України «Про транспорт». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1994. № 51. ст.446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text>
20. Каличева Н. Є., Антонова Т. П. Напрями забезпечення розвитку залізничного транспорту в сучасних умовах. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. № 37. С. 42-47.
21. Кірдіна О. Г., Ковальов А. Ю. Напрями та інструменти забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту і підвищення рентабельності

його роботи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 149-156.

22. Коноплянко Д. О. Сутність та методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Молодий вчений*. 2021.

23. Крихтіна Ю. О. Державна політика розвитку транспортної галузі України: теорія, методологія, практика. *Монографія «Діса плюс»*, м. Харків. 2022. С. - 336.

24. Кузнецова І. О., Балабаш О. С. Сучасні технології управління. *Монографія «Діса плюс»*, м. Харків. 2023. 320 с.

25. Кузнецова І. О., Балабаш О. С. Технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства. *Монографія «Діса плюс»*, м. Харків. 2023. С. 90-100.

26. Манн Р. В. Методичні засади формування конкурентних переваг підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5. С. 121-127.

27. Маркіна І. А., Маркина И. А., Вороніна В. Л., Воронина В. Л., Хорошко Д. Р. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. 2020.

28. Масляєва О. О. Теоретичні підходи до визначення сутності «конкурентна перевага». *Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств: Збірник тез всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених і студентів*, м. Дніпро. 2020. С. 14.

29. Миронович А. В., Ейтутіс Г. Д., Крищенко С. О. Маршрутизація перевезень як фактор підвищення інвестиційної привабливості АТ «Укрзалізниця». *Економіка і управління*. 2020. С. 31-37.

30. Новальська Н. І. Особливості трансформації ринку транспортно-логістичних послуг в Україні. 2021.

31. Офіційна сторінка АТ «Укрзалізниця». URL: <https://www.uz.gov.ua/>

32. Піскун А. В. Діагностика транспортної галузі України за допомогою PEST-аналізу. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2024. № 2.

33. Правдюк Н. Л. Рентабельність операційної діяльності підприємств: обліково-аналітичний аспект. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 12. С. 124-141.
34. Савченко С., Шенгер М. Принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Grail of Science*. 2022. № 17. С. 66-68.
35. Селянський Т., Лук'янчук О. Особливості формування конкурентної стратегії. *Матеріали конференцій МЦНД*, м. Львів. 2022. № 15. С. 40-42.
36. Тарельник Н. В. Застосування міжнародних стандартів в транспортній галузі. 2022.
37. Тимкович О. І., Шозда О. М. Характеристика сутності поняття «конкуренція». *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління*. 2023. С. 117.
38. Фінансова звітність АТ «Укрзалізниця». URL : https://clarity-project.info/edr/40075815/finances?current_year=2023
39. Чайка Т. Ю., Александрова В. О., Бабіч В. В. Платоспроможність, ліквідність і фінансова стійкість: теоретичні і методичні аспекти аналізу. 2018.
40. Шевчук А. А. Сучасні методики визначення конкурентних позицій підприємств. *Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК*. 2020. С. 90.
41. Plewa K. Ocena użyteczności serwisu internetowego PKP Intercity. 2022.
42. Kuznetsov E. Трансформація організаційної структури управління інноваційною діяльністю на підприємствах залізничного транспорту. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 36. С. 18.
43. Khrutba Y., Paranich P., Idziiev T. Сучасний стан та особливості розвитку ринку логістичних послуг в Україні. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*. 2020. № 4. С. 129-136.