

**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

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

## 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 CO<sub>2</sub> 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. Базилінська 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 ІХ 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., Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Вороніна 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 (Naukovi 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](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.