

Наукова робота на тему:

**РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ
ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні основи дослідження ключових чинників конкурентоспроможності підприємства.....	5
Розділ 2. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства як основа інформаційного забезпечення управлінських рішень	13
Розділ 3. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств водного транспорту	24
Висновки.....	29
Список використаної літератури.....	31
Додатки	37

ВСТУП

Актуальність дослідження. Конкурентоспроможність підприємства – це властивість, що характеризує стійкість його розвитку та позиції на ринку в умовах інтенсивної конкуренції. Питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства на сьогоднішній день залишається актуальним, оскільки відбувається не лише загострення конкурентної боротьби на ринках всіх видів продукції, а й ускладнення чинників конкурентоспроможності.

Огляд основних досліджень і публікацій. Проблемами дослідження конкурентоспроможності підприємства у своїх працях займалися як зарубіжні вчені-економісти: М. Портер [45], К. Марковікс [44], Т. Сюдек і А. Завойська [47], Т. Бабкіна [2]; так і українські економісти: Л. Ярош-Дмитренко [37], С. Шевельова [36], І. Кучумова [21], І. Должанський і Т. Загорна[8] та ін.

Еволюцію поняття конкурентоспроможності розкрито в працях Д. Хетеган [42], Т. Сюдек і А. Завойська [47], А. Еріксон [40], І. Вініченко [8]. Загалом слід констатувати відсутність єдиного та універсального поняття «конкурентоспроможності». Чинники конкурентоспроможності досліджували такі науковці: Е. Акбен-Сельчук [38], І. Журба та Ю. Коляденко [10], В. Ларин [22]. Питання управління конкурентоспроможністю продукції та підприємства в цілому розкрили: С. Романишин [28], О. Загорянська [11], А. Касич [16, 17, 18].

Однак той факт, що українські підприємства не вирішують проблеми низької конкурентоспроможності свідчить про необхідність додаткового вивчення даної проблеми.

Метою наукової роботи є формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням галузевої специфіки.

Завдання наукової роботи полягають у дослідженні теоретичних основ управління конкурентоспроможністю, систематизації існуючих методичних підходів до аналізу конкурентоспроможністю, проведення її комплексного

вивчення на основі реальних підприємств та розробка рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності для досліджуваних підприємств.

Методи дослідження, які були використані: кількісний і якісний методи, аналітичний та порівняльний, методи обробки статистичної інформації, аналізу й синтезу, економіко-математичного моделювання тощо.

Наукова новизна та практична значущість полягає у систематизації методичних підходів до аналізу конкурентоспроможності підприємства та розробці критерії їх вибору для потреб управління, а також у розробці організаційних етапів імплементації теорії конкуренції у практику управління на українських підприємствах.

Апробація результатів наукових досліджень. Результати проведених наукових досліджень було опубліковано у фаховому науковому виданні «Інфраструктура ринку», Випуск №14, 2017 р., Режим доступу: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2017>, (стаття «Теоретичні основи дослідження ключових чинників конкурентоспроможності підприємства»), та у матеріалах конференцій, зокрема, у Матеріалах XIV Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів «Наукові розробки молоді на сучасному етапі» (23-24 квітня 2015 р., Київ), тези доповіді «Сучасні підходи до управління організацією», «Удосконалення системи добору персоналу підприємства», 2015. - Т.3:-С. 97, 122; у матеріалах VI науково-практичної конференції з міжнародною участю «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку» (1 листопада 2017 р., м. Харків), тези «Конкурентоспроможність підприємства», 2017, С.243-244.

Розділ 1. Теоретичні основи дослідження ключових чинників конкурентоспроможності підприємства

Сучасна теорія конкурентоспроможності – це концепція, яка розкриває природу процесів ведення конкурентної боротьби з позицій переваг та лідерства.

Враховуючи зміну умов ведення конкуренції та розуміння ключових чинників конкурентних переваг, необхідно визначити й узагальнити найбільш ефективний інструментарій управління конкурентоспроможністю.

Теоретичні положення управління конкурентоспроможністю вже довгий час досліджуються авторами і, як результат, у науковій літературі існує досить багато визначень конкурентоспроможності. Різні автори описують конкурентоспроможність як теоретичну, багатовимірну концепцію, пов'язану з ринковим механізмом. Однак конкурентоспроможність має і суто практичне значення, оскільки її забезпечення на рівні підприємства є умовою довгострокового та стійкого розвитку підприємства.

Існуючий понятійний апарат у сфері конкурентоспроможності базується на тих чи інших акцентах, які відіграють ключову роль у веденні конкурентної боротьби у сучасних умовах.

Конкурентоспроможність – здатність діяти в умовах ринкових відносин і отримувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні [9].

У сучасних умовах конкурентоспроможність найчастіше пов'язують із інноваційною діяльністю підприємств [15]. Основні підходи щодо поняття «конкурентоспроможність» представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність поняття конкурентоспроможність

Автор	Визначення
1	2
К. Марковікс, [44]	Конкурентоспроможність - відповідальність та майстерність для ринку конкуренції, здатність посилення позиції та постійного зобов'язання, особливо внаслідок розширення успішності бізнесу, частки ринку та рентабельності.

1	2
Портер та Кетелс, [45]	Конкурентоспроможність визначається продуктивністю, і залежить від стратегій фірми, це частково результат взаємозв'язку між фірмою та місцевим бізнесом, під впливом факторів зовнішнього середовища
І. Должанський та Т. Загорна, [8]	Конкурентоспроможність – здатність підприємства виготовляти та реалізувати товари, якомога швидше, використовуючи при цьому, високий технологічний рівень обслуговування керувати власним капіталом та позиковими ресурсами, таким чином щоб бути конкурентоспроможним на ринку.
Т. Бабкіна [2]	Конкурентоспроможність підприємства – це необхідна умова забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції, що є в сучасних умовах важливим напрямком діяльності підприємства, орієнтованого на завоювання як внутрішнього, так і зовнішнього ринку шляхом створення продукції, що відповідає вимогам споживачів і світових стандартів у конкретних сегментах ринку в певний період часу.
Т. Сюдек і А. Завойська, [47]	Вважають, що концепція конкурентоспроможності може стосуватися різних рівнів агрегації: наднаціональних, національних, регіональних місцевих, промислових, галузевих, а також окремих компаній, загалом характеризують їх як об'єкти конкурентоспроможності.
Л. Ярош-Дмитренко, [37]	Конкурентоспроможність визначається вагомим критерієм доцільності виходу підприємств на міжнародний ринок, а її підвищення – метою розвитку підприємств.
С. Шевельова, [36]	Конкурентоспроможність – це здатність підприємств бути прибутковими, бути перспективним для інвесторів, утримувати досить стійку позицію на ринку конкуренції.
І. Кучумова, [21]	Конкурентоспроможність - здатність господарства країни створювати умови для поліпшення своїх світових господарських зв'язків, постійного пристосування до динамічної світової ситуації, до вироблення науково обгрунтованої господарської стратегії й політики.
Б. Де Віт та Р. Майер, [39]	Конкурентоспроможність - здатність до суперництва проти інших учасників ринку, процес, завдяки якому гравці ринку, які намагаються реалізовувати свої інтереси, намагаються запропонувати кращі ціни, якість, післяпродажне обслуговування або інші характеристики, що визначають рішення щодо закриття трансакцій, ніж ті, які пропонують інші.
М. Лесневський, [43]	Конкуренція є ключовим інструментом та основним виміром економічного життя. Її значення випливає з слова "конкурувати" і означає "шукати разом" і таким чином стимулює рівень прагнень людини, що дозволяє досягти найвищих результатів, а також бути рушійною силою технологічних інновацій та підвищення продуктивності праці.
М. Гжебик та З. Кринський, [41]	Конкуренція визначається як діяльність людей, які прагнуть досягти тих переваг, які інші хочуть одержати одночасно і за тих самих умов.

Узагальнення сутнісних характеристик представленого понятійного апарату дозволяє констатувати, що конкурентоспроможність підприємства – це поняття, яке означає: *по-перше*, суперництво, боротьбу між виробниками за лідируючі позиції на ринку; *по-друге*, здатність досягати кращих результатів;

по-третьє, здатність конкурувати за рахунок ефективного використання ресурсів та розвивати інновації; *по-четверте*, спроможність підприємства виготовляти продукцію, яка буде конкурентною на ринку.

Зміну акцентів у понятійному апараті, пов'язаному з конкуренцією та конкурентоспроможністю, можна відстежити у відповідності з еволюцією конкуренції (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні змістовні характеристики понятійного апарату

Етапи розвитку конкуренції	Поняття «конкуренція»	Поняття «конкурентоспроможність»
Етап 1 – докапіталістична конкуренція (XVIII ст. - XIX ст.)	Зародження конкуренції, суперечка між продавцем та покупцем за продаж товару при вигідних умовах.	Процес усвідомлення конкурентоспроможності підприємства.
Етап 2 – вільна конкуренція (до 1870 р.)	Конкуренція є вільною від держави, а ринок – від монополій. З'являється досконала конкуренція.	Характеризується формуванням категоріального апарату, зокрема введенням поняття конкурентоспроможності у наближеному до сьогодишнього розумінні.
Етап 3 – монополістична конкуренція (1870-1939 р.р.)	Економіка стала концентрованою, утворення монополістичної структури як засіб захисту від конкуренції.	Відображає принципово нові реалії сучасного господарювання.
Етап 4 – сучасна конкуренція (з 1945 р.)	Конкуренція має соціальний характер.	

Джерело: складено на основі [5, 38]

На *етапі докапіталістичної конкуренції* підприємства забезпечувалися матеріальними, трудовими ресурсами та організовували безпечне виробництво товарів. *Другий етап* (вільна конкуренція) характеризувався інвестуванням виробництва, завдяки чому відбувся перехід до масового виробництва, і, як наслідок, встановлювалась низька ціна на вироблені товари. Розробки у сфері удосконалення продукції, збільшення її асортименту відбувалися на *етапі монополістичної конкуренції*. Після проведених заходів покращувалась якість продукції. На сучасному *четвертому етапі* конкуренції постійно запроваджуються технологічні інновації, завдяки чому збільшується людський капітал.

Таким чином, розвиток конкуренції на ринку зумовлює зміни у ключових чинниках конкурентоспроможності, які ускладнюються та потребують від підприємства більш системного управління.

Для забезпечення конкурентоспроможності важливо визначити ключові точки росту, які традиційно називають чинниками. Узагальнення підходів до їх класифікації є важливим не лише науковим, а й практичним завданням. Основні теорії, які формують базу для розвитку систем управління конкурентоспроможністю, представлені в Додатку А.

Таким чином, теоретична наука акцентує увагу на тих функціональних сферах діяльності підприємства, що здатні забезпечити формування ключових чинників конкурентоспроможності відповідно до умов, що складаються в той чи інший момент часу на ринку.

Опрацювання наукової літератури та дослідження практики реальних підприємств дозволяє констатувати:

по-перше, чинники конкурентоспроможності мають різні характеристики впливу та потребують застосування різних підходів до управління;

по-друге, склад ключових чинників не є стабільним, а тому існує постійна потреба їх ідентифікації та моніторингу дії;

по-третьє, дослідження потребує характер дії чинників, що суттєво впливає на здатність підприємства їх використовувати, створювати та розвивати.

Безумовно, конкурентоспроможність підприємства та виготовленої ним продукції залежить від багатьох факторів, деякі з них безпосередньо залежать від підприємства, а деякі діють незалежно від нього. Тому фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства варто класифікувати на внутрішні та зовнішні.

До зовнішніх, незалежних від підприємства факторів, слід віднести: державну політику в області промисловості; участь держави в розвитку даної галузі та виробництва продукції; податкова, митна, фінансово-кредитна, інвестиційна політика; державні стандарти, регламенти і контроль за

дотриманням їхніх вимог; сертифікація систем якості; економічне і технічне співробітництво з іншими державами; розвиток державної системи інформації; правовий захист інтересів споживача. Іншими словами, до зовнішніх факторів відноситься все те, на що підприємства не можуть взаємодіяти прямо чи безпосередньо, тобто вони утворюють зовнішнє середовище для функціонування підприємства.

Внутрішні чинники конкурентоспроможності, які залежать від самого підприємства, можна поділити на дві групи: фактори технічного та організаційного характеру та економічні чинники. До першої групи факторів відносяться: рівень виробничого та технічного оснащення, науково-технічний рівень продукції, якість виробничо-технологічних процесів. До другої групи належать: фінансова стійкість підприємства, здійснення системи управління якістю, рівень матеріально-технічного забезпечення

Ідентифікація ключових чинників конкурентоспроможності та їх перетворення у активні для певного підприємства дозволяє йому сформувати більш потужні конкурентні позиції порівняно з іншими підприємствами. Існуючі підходи до класифікації чинників конкурентоспроможності узагальнено у роботі В. Ларина [22]. Залишаючи поза увагою детальне дослідження чинників конкурентоспроможності обґрунтуємо алгоритм ідентифікації тих, які мають найбільше значення та потребують управління, використовуючи при цьому матричний підхід (табл. 1.3).

Дана матриця може бути використана для визначення комбінаторної дії чинників, які визначають конкурентоспроможність підприємства. Перевагами даного алгоритму є те, що відбувається врахування декількох підходів до класифікації, поєднуються кількісні показники та якісні характеристики, а також враховуються основні характеристики дії чинників.

Рівень і якість міжнародної конкурентоспроможності національної економіки визначається його загальними економічними та соціальними показниками.

Отже, аналізуючи вплив чинників та факторів на міжнародну конкурентоспроможність, можна стверджувати що найбільш значимими є:

- *системні фактори*, з точки зору розвитку конкурентоспроможності, визначають, наскільки національним ринком є підтримка ділового середовища чи ні. Стан, рівень організації та рівень розвитку банківської системи, фінансових ринків, розподільних і інфраструктурних мереж тощо, повинні суттєво впливати на загальну господарську діяльність в країні, ефективність бізнесу підприємств та їх конкурентоспроможність;

- *маркетингові фактори*, лежать в основі розвитку конкурентоспроможності підприємств, оскільки вони можуть істотно впливати на його напрямки. Організація та підтримка функціонального національного ринку потребують стабільної довгострокової політики, яка довгостроково впливає на всі суб'єкти господарювання за чітким регулюванням;

- *зовнішні чинники*, відіграють особливе місце в розвитку конкуренції економіки у світі, і особливо у випадках малих відкритих економік, які сильно залежать від зовнішньої торгівлі. Їх вплив може мати різний характер та силу, іноді вирішальний характер. Все регулювання міжнародної ділової активності, як правило, сприяє поліпшенню конкурентоспроможності, оскільки вона була створена з метою сприяння підприємницькій діяльності в рівних умовах;

- *внутрішні чинники*, які впливають на конкурентну спроможність підприємств, мають вирішальне значення, оскільки окреме підприємство є місцем його створення та вдосконалення, і тому національна конкурентоспроможність є єдиним колективним виразом можливостей його економічних одиниць.

Оскільки для практичної частини обрано підприємства сфери послуг слід зупинитись на дослідженні специфічних чинників, які відображають галузеві особливості.

Найбільш вагомим для підприємств сфери послуг є **наявність стійкого попиту** на результат діяльності підприємства, оскільки послугу неможливо зберігати та накопичувати на складах. Стійкий попит на послуги підтримується

високим рівнем задоволення клієнтів якістю наданих послуг на фоні доступних цін. У роботах [6, 13] представлено основні чинники конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Загалом конкурентоспроможність підприємства сфери послуг залежить від його здатності надавати *послуги високої якості за цінами*, нижчими порівняно з конкурентами, *умови доставки* (транспортування) послуги. Вагомим чинником виступає *імідж підприємства*, який втілює весь попередній досвід функціонування підприємства.

Крім того, конкурентоспроможність підприємств сфери послуг залежить від таких загальних зовнішніх факторів, як незавершеність ринкових реформ, неповноцінність функціонування фінансової системи країни, макроекономічна нестабільність. Так, макроекономічна нестабільність зумовлює відносно низький рівень підприємницької ініціативи у сфері послуг. Обмеженість доступу організацій сфери послуг до довгострокового фінансування та висока вартість основних засобів у багатьох секторах сфери послуг зумовлює неспроможність розвитку. Той факт, що більшість послуг надаються виключно на внутрішньому ринку, обмежує інтерес іноземних інвесторів.

Серед внутрішніх факторів найбільш значимими є кваліфікація персоналу, враховуючи невідривність якості послуги від суб'єкта її надання.

Проте, тенденції, що складаються в економіці, розуміння важливості сфери послуг для забезпечення якості життя в країні, а також орієнтація сфери послуг на внутрішній ринок, дозволяють розцінювати сферу послуг як пріоритетний сектор створення доданої вартості у національній економіці.

Загалом, багатогранність та складність сучасної конкурентної боротьби визначає необхідність удосконалення підходів до управління чинниками конкурентоспроможності. Еволюція конкуренції відбувається на фоні зміни ключових чинників конкурентоспроможності. Їх ідентифікація залишається складним управлінським завданням.

Розділ 2. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства як основа інформаційного забезпечення управлінських рішень

Основою управління конкурентоспроможністю є комплексний аналіз її рівня, перш за все, у порівнянні з підприємствами конкурентами.

Оскільки на діяльність підприємства впливає велика кількість факторів, які відрізняються як за природою, так і за кількісно-якісними характеристиками, постійно існує проблема об'єктивності дослідження і рівня конкурентоспроможності, і причинно-наслідкових залежностей.

Процес дослідження рівня конкурентоспроможності пропонується провести у послідовності, яка представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Етапи аналізу конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розробка автора

Серед основних цілей проведення оцінки конкурентоспроможності: порівняння з конкурентами, визначення сильних та слабких сторін діяльності,

вивчення позитивного досвіду, пошук стратегічних партнерів, визначення стратегічних цілей розвитку тощо. Процес моніторингу конкурентоспроможності є досить трудомістким та має високий рівень варіативності, тому доцільно чітко розуміти основну мету його проведення.

Об'єктивна оцінка конкурентоспроможності залежить від здатності підприємства сформувати різнопланову інформацію, а відтак різні відділи підприємства долучаються до цього процесу.

Оскільки конкурентоспроможність – це інтегральний результат дії багатьох чинників, що мають різну природу, то і об'єктивність результатів аналізу може носити варіативний характер. З іншого боку, з точки зору наслідки неточностей у оцінці конкурентоспроможності можуть бути негативними у довгостроковій перспективі. Саме тому, пошук методів оцінки конкурентоспроможності продовжується.

Так, Томпсон А. та Стрікланд А. [32, С. 63, 32] пропонують розглядати конкурентоспроможність підприємства через ключові чинники: якість та характеристики продукції, репутацію (імідж) підприємства, виробничі потужності, інноваційну активність, наявність розгалуженої дилерської мережі, більш низькі витрати, якість обслуговуванні клієнтів тощо. Той чи інший чинник може визначати конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Комплексний підхід використано для групування методів оцінки конкурентоспроможності у монографії Хрущ Н.А. [34]. Автор пропонує систематизувати їх, виділивши три групи [34, с. 72]: методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції); методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства; методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства (Додаток Б).

Ресурсний підхід до оцінки обґрунтовується в роботі Диканя В.Л. [7]. Автори вважають, що методика комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства призначена для виявлення наявних ресурсів підприємства, оцінки ефективності використання потенціалу конкурентоспроможності і визначення рівня його конкурентоспроможності відносно підприємств, які функціонують в

одній галузі та належать одній продуктивній групі. Слід погодитись з автором, оскільки дійсно підприємство може розраховувати на ринкову конкурентоспроможність лише у разі формування внутрішнього потенціалу.

Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства запропоновано класифікувати за такими ознаками: 1) за напрямком формування інформаційної бази (критеріальні, експертні); 2) за способом відображення кінцевих результатів (графічні, математичні, логістичні); 3) за можливістю розроблення управлінських рішень (одномоментні, стратегічні); 4) за способом оцінки (індикаторні, матричні) [29, с. 31; 3. С. 56-57].

Узагальнення підходів, які викладено у науковій літературі [20, 25, 31, 33] дозволяє виокремити декілька основних підходів до аналізу конкурентоспроможності (табл. 2.1). Кожний підхід має свої переваги та недоліки, які мають важливе значення на практиці. Однак така варіантність підходів дозволяє підприємству сформувати набір показників, які дозволять врахувати його галузеву специфіку, етап життєвого циклу, інтенсивність конкуренції, дію найважливіших чинників, тощо. Це дозволяє оцінити перспективи їх практичної імплементації для обґрунтування управлінських рішень у сфері конкуренції.

Наступним важливим етапом є систематизація показників конкурентоспроможності продукції та підприємства. Оскільки аналіз конкурентоспроможності повинен відображати як конкурентний потенціал підприємства, так і його конкурентні позиції на ринку, на нашу думку, перелік слід доповнити Основні показники, які було систематизовано на основі [Карпенко л.м.] представлено в Додатку В.

До першої групи відносяться **показники конкурентоспроможності продукції (послуги) підприємства**: конкурентні переваги товару на зовнішньому і внутрішньому ринках, досягаються за рахунок виробництва нового виду з мінімальними витратами на основі збалансованого використання наявних ресурсів, що дозволить отримати товар високої якості з прийнятною

Таблиця 2.1

Характеристика основних підходів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Підходи	Сутність підходу	Переваги	Недоліки
1. Підхід, що базується на оцінці конкурентоспроможності продукції	Основою конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність продукції (послуги)	Враховується основа конкурентоспроможності підприємства – його продукція.	Дас змогу дістати лише обмежене уявлення щодо переваг і недоліків у роботі підприємства.
2. Матричний метод	Суть методу полягає в аналізі матриці, яка заснована на принципі системи координат, горизонтально – швидкості зростання (зменшення) обсягу продажів; вертикальна – відносна частка ринку підприємства.	Можливість отримання достовірної оцінки конкурентоспроможності підприємства за наявності релевантної інформації про обсяги продажу	Не завжди об'єктивна характеристика конкурентоспроможності за відносною часткою ринку
3. Графічні методи	Забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах та ін.).	Методика не містить простих і однозначних критеріїв оцінки конкурентоспроможності, а базується на застосуванні непрямих узагальнених показників (векторів компетенції).	Відсутність прогнозової інформації щодо того, якою мірою й за якими параметрами досліджувані підприємства покращуватимуть свою діяльність
4. Експертний метод	Простий у використанні, не потребує збирання повної інформації про конкурентів, оскільки базуються на думці досвідчених експертів.	Перевагою експертних методів є те, що вони не потребують збирання інформації.	Експерти не завжди можуть бути суб'єктивними по відношенню до того чи іншого підприємства.
5. Комплексні методи	Орієнтовані на аналіз усього спектру найважливіших параметрів функціонування підприємства	Отримання достовірної і найбільш точної інформації про конкурентоспроможність підприємства	Вони складні у використанні, трудомісткі та дорогі для суб'єктів господарювання.
6. Методи, що базуються на оцінці конкурентних переваг	Виявляють та співставляють порівнювані переваги підприємств-конкурентів.		Складний підбір переваг; складність переведення якісних переваг у цифрові дані.
7. Методи інтегральних показників	Методи направлені на оцінку конкурентоспроможності підприємств.	Базуються на розрахунку єдиного (інтегрального) показника за допомогою використання математичного інструментарію.	Такі методи досить складні у використанні.

Джерело: складено автором за даними [20, 25, 31, 33]

ціною, який буде затребуваний покупцем і забезпечить товаровиробнику стабільність одержуваного прибутку і підвищення ефективності виробництва.

У другій групі представлені **показники ефективності діяльності**, що відображають активність управління процесом функціонування: економічні показники виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення продукції, організація праці на виробництві.

У третю групу об'єднані **показники фінансового стану підприємства**, що відображають ефективність управління обіговими засобами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому.

До четвертої групи належать показники, котрі дозволяють отримати уявлення про **ефективність управління збутом продукції (реалізації послуги)** на ринку.

До п'ятої групи відносяться показники, які характеризують **ринкові позиції підприємства у координатах вартості**, оскільки передбачає розрахунок показників вартості.

До шостої групи належать **інтегральні показники оцінки конкурентоспроможності**, які ґрунтуються на ряді одиничних показників ефективного використання трудових, матеріальних, нематеріальних і фінансових ресурсів.

Вибір методичних підходів, систематизація показників на основі представлених нами у цьому розділі результатів опрацювання наукової літератури дозволяє сформулювати якісне організаційно-методичне забезпечення управлінських рішень щодо розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Апробацію розглянутих методик дослідження конкурентоспроможності проведемо на прикладі підприємств водного транспорту України.

Водний транспорт України відіграє певну роль у здійсненні перевезень пасажирів та вантажів, оскільки в 3 судноплавні річки, дві з яких входять до ТОП-5 найбільших річок Європи, та 16 річкових портів та терміналів. Загальна довжина судноплавних річок України, які використовуються як водні шляхи, становить 2241 км, з яких Дніпро є найважливішою воднотранспортною магістраллю. Басейн Дніпра займає близько 65 відсотків річкового простору України. Основні показники функціонування водного транспорту наведено у додатку Г. У останні роки в Україні, як і в усьому світі, зростає попит на перевезення внутрішнім водним транспортом.

Серед основних чинників зростання попиту на водні перевезення слід вказати: *по-перше*, нестабільність економічної ситуації, яка проявляється у зростанні цін на енергоносії та вартості перевезень іншими видами транспорту; *по-друге*, розвиток логістичних систем та підключення до системи мультимодальних перевезень і річкового транспорту; *по-третє*, екологічність перевезень, оскільки шкідливі викиди в атмосферу є значно меншими, порівняно з іншими видами транспорту; *по-четверте*, бажання виробників мінімізувати витрати на транспортування, а економічність перевезень – це традиційна конкурентна перевага перед іншими видами транспорту; *по-п'яте*, зниження навантаження на автомобільні шляхи, стан яких в останні роки просто жахливий.

Так, маючи 5 л умовного палива або 1 тонну умовного вантажу можна перевезти річковим транспортом на 500 км, залізницею – на 333 км, автомобільним транспортом – усього на 100 км. [12].

Все вище викладене дозволяє вказати на перспективність розвитку річкового транспорту та потенційну можливість суттєво наростити його представництво на ринку вантажних та пасажирських перевезень.

Розвиток водного транспорту потребує реалізації загально-державної політики, оскільки проблеми в окремих випадках пов'язані, в тому числі, формуванням природних умов. Так, в Україні суттєво скоротилась довжина судноплавних шляхів (рис. 2.2).

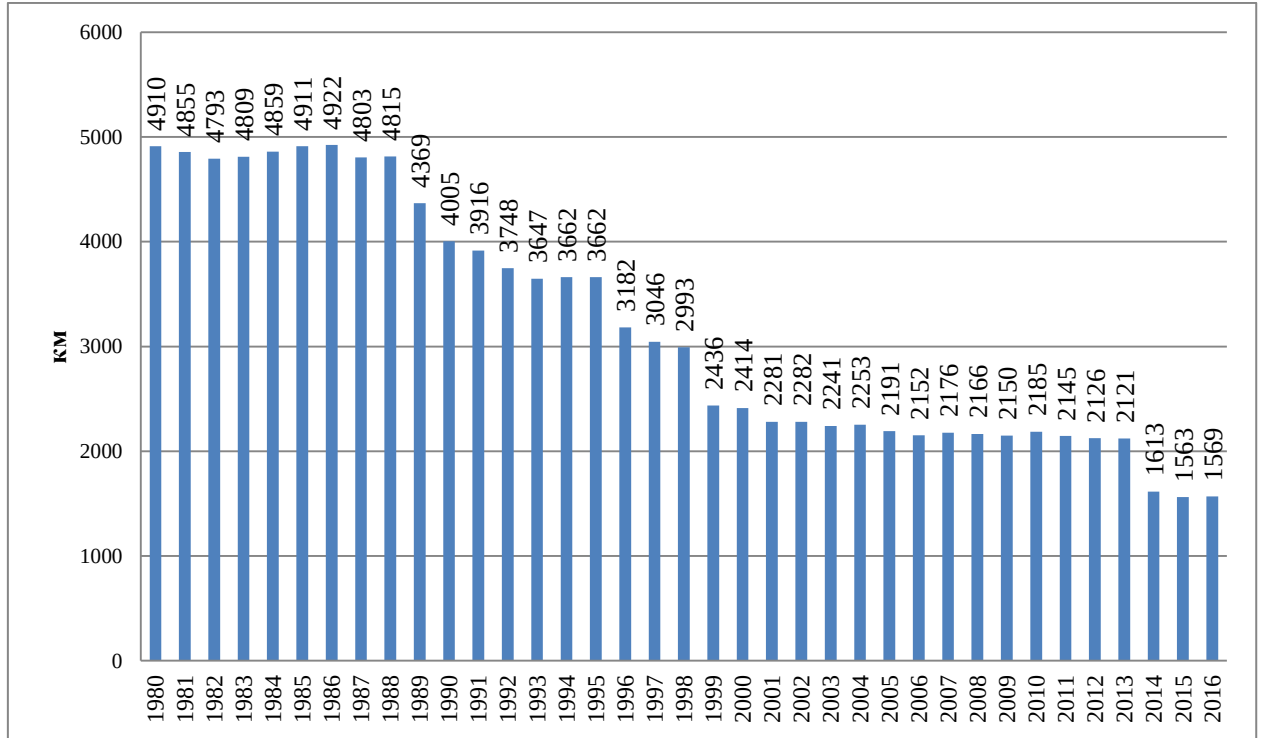


Рис. 2.2. Експлуатаційна довжина річкових судноплавних шляхів загального користування

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України

Загальна їх довжина у 2016 році склала 1569 км, що на 68% менше порівняно з 1980 роком та на 60% менше, ніж у 1991 році. Зменшення судноплавних шляхів у 2014-2016 роках відбулось у зв'язку із втратою Криму та частини Сходу України.

Негативні тенденції у збереженні судноплавства в Україні призвело до ще більш масштабного скорочення обсягів перевезень вантажів (рис.) та пасажирів (рис. 2.3). Так, у 2016 році підприємства річкового транспорту перевезли всього 6% вантажів та 2,5% пасажирів від обсягу перевезень 1991 року. Це свідчить про системну кризу галузі, необхідність системного загальнодержавного управління та підвищення конкурентоспроможності окремих підприємств.

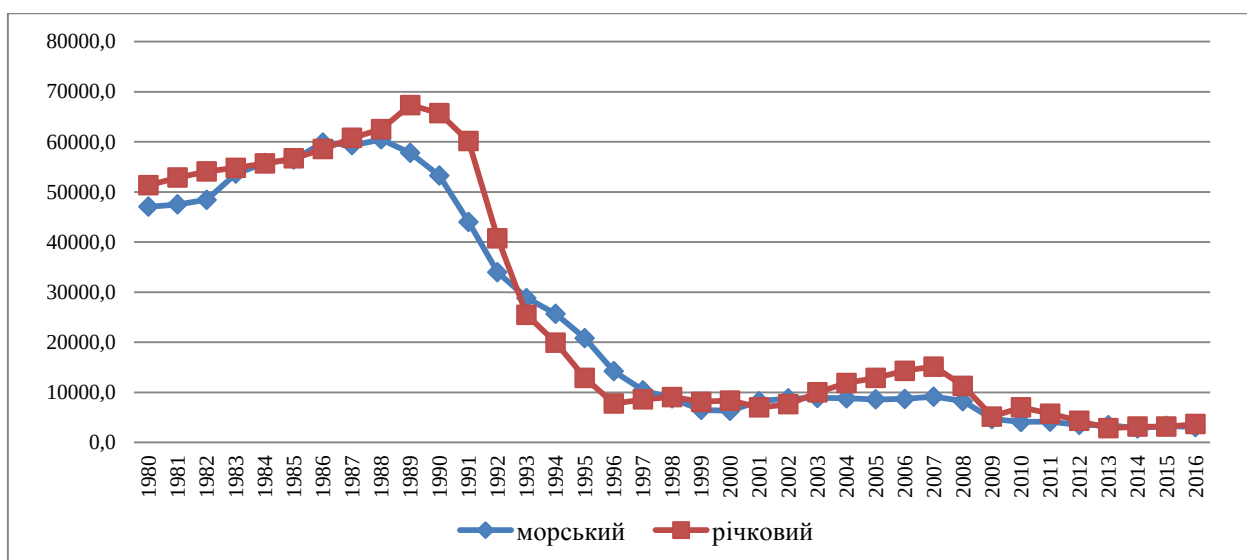


Рис. 2.3. Перевезення вантажів за видами транспорту, тис.тонн

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України

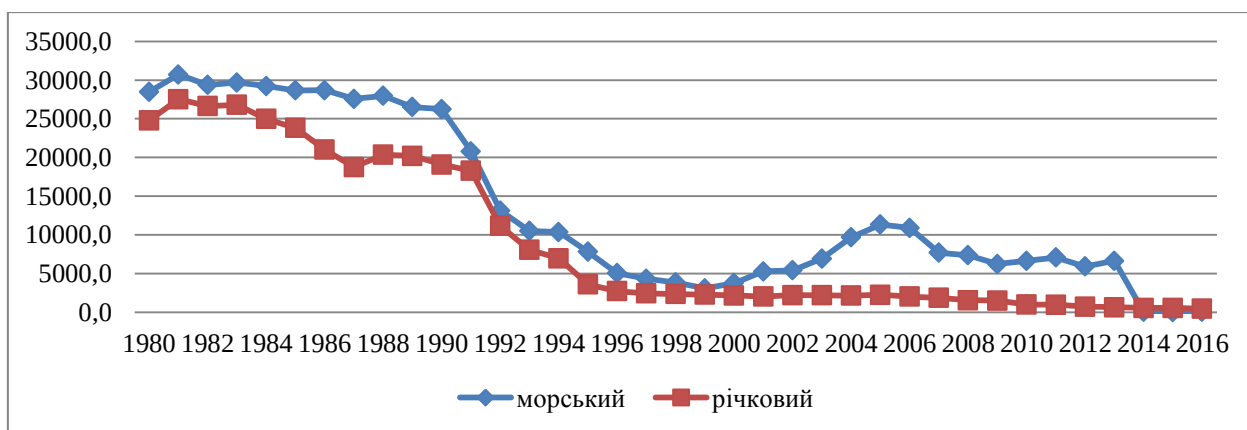


Рис. 2.4. Перевезення вантажів за видами транспорту, тис.тонн

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України

Загалом водний транспорт в Україні має перспективи для розвитку і у зв'язку із наявними природними ресурсами, а також у зв'язку з тенденціями пріоритетного розвитку найбільш дешевих та екологічно-безпечних можливостей для перевезення.

Однак, конкуренція в галузі поступово зростає. Вона стосується перерозподілу вантажопотоків між судноплавними компаніями, які спеціалізуються на шипінговій діяльності в основних зонах світового фрахтового ринку. Ще однією галузевою особливістю конкуренції на ринку є високий рівень капіталоемісткості будівництва флоту, оскільки це вимагає значних початкових інвестицій. Залишається невирішеною у галузі проблема

експлуатаційних витрат, а це призводить до пошуку нових організаційно-економічних інструментів їх зниження витрат.

Об'єктами дослідження у науковій роботі обрано АСК «Укррічфлот», основою діяльністю якої є надання комплексу транспортних послуг по перевезенню вантажів та пасажирів морським і річковим флотом, навантажувально-розвантажувальним роботам у портах, по транспортно-експедиційному обслуговуванню вантажів.

Найбільш сильними конкурентами в даній сфері, враховуючи розмір компанії та її імідж на ринку, є Укрферрі, Дельта Шиппінг та Українське Дунайське пароплавство. Ці компанії у 2016 році зайняли провідні позиції у списку найприбутковіших транспортних компаній в морських/річкових перевезеннях на основі показника чистого доходу. Основні показники діяльності представлено в додатках Д, Е.



Рис. 2.5. Порівняння чистого доходу компаній конкурентів АСК«Укррічфлот» за 2016 рік

Джерело: побудовано автором на основі [26, 27]

Як видно з представлених даних найбільш впливовими конкурентами судноплавної компанії «Укррічфлот» є компанії Укррферрі та Українське Дунайське пароплавство. Ці дві компанії мають найбільше значення чистого доходу за 2016 рік, крім того вони є досить великими компаніями, що мають декілька філій за кордоном. Цей факт показує широкі можливості Укррферрі та Українського Дунайського пароплавства на міжнародному рівні.

Не менш важливим фактом є «вік» компаній. Українське Дунайське пароплавство було засноване ще у 1944 році, а це означає що у цієї компанії

було достатньо час, щоб завоювати гарну репутацію на ринку водних перевезень.

Проте АСК «Укррічфлот» має ряд переваг у порівнянні з вище наведеними підприємствами. По-перше, вона має 5 великих філій (портів) по Україні, та широку залізничну та автомобільну інфраструктури по країні, у той час як інші компанії мають лише в одному місті України своє представництво. По-друге, сфера діяльності АСК «Укррічфлот» є значно ширшою у порівнянні з Укрферрі, Дельта Шиппінг та Українським Дунайським пароплавством. Це не тільки перевезення водними видами транспорту, круїзи морські та судноремонт, а ще й залізнично-паромні перевезення, агентування, логістика та експедирування, пісок та зернотрейдинг.

Для того, щоб виявити сильні та слабкі сторони організації, теперішні можливості та майбутні загрози було проведено SWOT-аналіз компанії АСК «Укррічфлот» (табл. 2.2).

Дослідження тенденцій розвитку водного транспорту в Україні та основних показників діяльності реальних підприємств дозволяє встановити перелік основних чинників конкурентоспроможності та перспективних завдань для учасників ринку.

Ключові чинники конкурентоспроможності криються не лише всередині підприємств, а й поза ними. Серед внутрішніх чинників слід вказати необхідність пошуку резервів для зниження витрат, активізації інвестицій у розвиток основних засобів порту, пошук партнерів щодо входження до мультимодальних систем перевезення вантажів. Також проблемною зоною є неефективний менеджмент, низька продуктивність праці, відсутність стратегічних орієнтирів інноваційної діяльності та адекватного потребам інвестиційного забезпечення.

Із усіх факторів, які негативно впливають на діяльність ПАТ «Укррічфлот» доцільно виділити, перш за все, фінансово-економічну нестабільність в державі, яка спричинена нестабільністю політичної та

економічної ситуації (підвищення темпів інфляції та девальвації національної валюти).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз компанії АСК «Укррічфлот»

Сильні сторони - Географічно вигідне розташування портів та їх з'єднання з основними промисловими регіонами - Потужна залізнична та автомобільна інфраструктура між основними центрами - Диверсифікація флоту за різними класами: річковий (класи «Р», «О», «О-пр»), ріка-море, буксирний і службово-допоміжний - Висока потужність флоту - Наявність власного потужного зернового елеватору в м. Дніпро - Наявність власних річкових родовищ піску загальним обсягом 249 млн. тонн - Розвинена високоефективна пісочна інфраструктура та складські площі - Гарна репутація у сфері судноремонту: ремонти різної складності для річкових і «річка-море» суден, буксирів і барж, яхт і прогулянкового флоту	Слабкі сторони - Сильні конкуренти в сегменті контейнерної логістики - Значний ступінь зносу основних фондів та їх моральна застарілість - Низька якість автомобільних доріг місцевого значення - Застаріле устаткування: технічного переоснащення потребує судноремонтна інфраструктура - Вузька маркетингова діяльність компанії - Ефективність та швидкість перевезень залежить від сезону
Можливості - Розширення сегменту зернотрейдингу - Повне переорієнтування контейнерних перевезень з залізнично/автомобільних та річкові/морські - Розширення спеціалізації судноремонтних заводів компанії - Розширення сфери експорту в таких річкових портах, як Дніпропетровський, Запорізький, Нікопольський - Максимальне забезпечення річковим піском промислові підприємства та населення	Загрози - Зростання податків і мит - Зниження рівня цін - Зростання темпів інфляції - Скачки курсів валют, особливо долара - Несприятлива економічна та політична ситуація в державі - Посилення основних конкурентів в транспортній галузі

Джерело: побудовано автором

Крім того, прийняття міжнародними організаціями конвенцій, що регулюють питання судноплавства часто призводить до великих фінансових витрат судноплавних компаній на приведення флоту у відповідність з вимогами зазначених конвенцій (МКУБ, КСПЗ).

Серед макроекономічних чинників конкурентоспроможності галузі та підприємств, які б позитивно впливали на розвиток, слід вказати: стійке і відкрите середовище бізнесу з прозорою конкуренцією; розвинена

інфраструктура, державна програма розвитку судноплавства, зниження вартості портових зборів.

Також слід скористатись позитивним досвідом конкурента ПрАТ «УДП, яке ставить на меті формування оптимальної вантажної бази перевезень для флоту, освоєння нових ринків транспортних послуг, залучення нової клієнтури і партнерів із судноплавного бізнесу.

Крім того, робота судноплавної компанії як на внутрішньому так і на міжнародному ринку базується на міжнародному морському законодавстві. Внутрішній ринок знаходиться під впливом політичних подій, внаслідок цього політичні фактори можуть вплинути на здійснення діяльності в сфері міжнародного бізнесу.

Таким чином, інтенсивність конкуренції на ринку перевезень водним транспортом не є високою, оскільки галузь в цілому переживає не кращі часи. Однак, враховуючи конкурентні переваги водних перевезень порівняно з іншими, очікується зростання попиту на це вид транспортних послуг. За умови зростання виробництва в Україні попит на перевезення вантажів та пасажирів також буде зростати. Саме тому підприємствам галузі слід системно працювати над підвищення власної конкурентоспроможності через постійний моніторинг конкурентних переваг та розробки конкурентної стратегії.

Розділ 3. Стратегія підвищення конкурентоспроможності АСК «Укррічфлот»

Конкурентні переваги майже завжди досягаються за рахунок успішних наступальних стратегічних дій і саме цього потребують підприємства річкового транспорту.

Оскільки конкуренція в галузі не є дуже гострою для розробки стратегії компанії не буде потрібно багато часу. Крім того, сфері послуг період здійснення є коротшим, оскільки потреба в устаткуванні і системах розподілу при здійсненні наступальних дій менша порівняно з виробничими

підприємствами. В ідеальному випадку наступальні дії швидко створюють конкурентні переваги. Тому що, чим більше часу компанія витрачає на створення переваг, тим існує більша вірогідність, що конкуренти можуть швидко зорієнтуватися і підготуватись до наступальних дій опонента.

Після наступу використовують метод «пожинання плодів», коли фірма відчуває вигоди отриманих конкурентних переваг. Однак тривалість даного періоду залежить від того наскільки швидко суперник відреагує на наступальні дії і створить власний план наступу. Звісно, чим довше триває даний період тим більше вигод отримає підприємство, що відображається в отриманні надприбутку протягом тривалого періоду часу. Тому кращі стратегічні наступальні дії створюють істотні конкурентні переваги і забезпечують тривалі періоди «пожинання плодів».

Таким чином, для успішної підтримки конкурентної переваги протягом тривалого періоду, компанія має в достатній мірі випереджати суперників, роблячи один стратегічний наступ за іншим для зміцнення своєї стратегічної позиції.

Виокремлюють п'ять основних типів наступальних стратегічних дій підприємства: дії, спрямовані на використання слабких сторін конкурентів; одночасний наступ на декілька фронтів; захоплення вільних ніш на ринку; удари, які попереджують наступальні дії конкурентів.

Стратегія компанії АСК «Укррічфлот» повинна базуватись на наданні ефективних, конкурентоспроможних, які відповідають міжнародним стандартам якості і безпеки, послуги в області перевезень для забезпечення потреб клієнтів і досягнення цілей акціонерів.

Основні стратегічні орієнтири, які повинні бати взяті за основу досліджуванім підприємством наведено на рис. 3.1.

Перспективи діяльності компанії на поточний та наступні роки безпосередньо мають бути пов'язані з розвитком внутрішнього річкового транспорту. У зв'язку з недостатньою провізною здатністю автомобільного та

залізничного транспорту, уже в найближчі кілька років різко зросте потреба в альтернативних видах перевезень, зокрема річковим транспортом.

Підвищення операційної ефективності бізнесу	Зміцнення існуючої позиції на ринку, в тому числі за рахунок розширення спектра послуг, що надаються (у тому числі мультимодальні). - Підвищення якості послуг, що надаються. - Моніторинг існуючих і пошук нових клієнтів.	Фокусування при укладанні контрактів на високомаржинальних напрямках	Опрацювання нових логістичних схем	Висновок щорічно відновлюваних контрактів
Формування оптимальної і затребуваної на ринку структури флоту	- Забезпечення достатньої кількості суден з метою виконання контрактів - Зниження середнього віку флоту в експлуатації - Підтримка технічної справності і забезпеченості флоту - Будівництво нових високоєфективних суден	моніторинг технічного стану флоту	проведення якісного ремонту, використання тільки сертифікованих матеріалів	пошук нових стратегічних партнерів для будівництва флоту і проведення ремонту
Оптимізація і удосконалення системи управління	- Подальше вдосконалення процесу управління і контролю (включаючи використання новітніх ІТ технологій, в тому числі і «Розумне судно »). - Залучення висококваліфікованого персоналу.	Застосування на практиці сучасних систем управління виробництвом	управління ефективністю працівників	розвиток компетенцій працівників

Рис. 3.1. Стратегічні цілі розвитку АСК «Укррічфлот»

Джерело: складено автором

Виходячи з прогнозу розвитку окремих секторів економіки України і очікуваних товарних вантажопотоків на період до 2019 року основну вантажну базу для річкових вантажоперевезень на річці Дніпро формуватимуть наступні види вантажів: зерно, металопрокат, пісок, залізнорудна сировина та контейнерні вантажі, саме тому компанії потрібно

розвивати розвиток бізнесу в напрямі контейнерних перевезень. Реалізація даного проекту, дозволить розширити базу послуг, стосовно контейнерних перевезень та підвищити якість обслуговування, що в подальшому сприятиме розширенню клієнтської бази.

Однією з пріоритетних задач діяльності компанії має стати реалізація ряду заходів спрямованих на досягнення збільшення обсягів напрямку каботажного флоту.

Підприємству необхідно ставити наступні цілі в області якості надання послуг:

- мінімізація наслідків введення антиросійських санкцій і залучення нового вантажопотоку;
- для скорочення на утримання застарілого флоту своєчасна підготовка всіх необхідних документів на списання та його подальшу реалізацію;
- збереження та зміцнення присутності флоту та під прапором України на ринку дунайських перевезень шляхом підтримки довгострокових партнерських відносин з клієнтами;
- забезпечення технічного, технологічного, екологічного змісту флоту на рівні згідно з прийнятими стандартами міжнародного судноплавства;
- модернізація і будівництво нового флоту із залученням іноземних інвестицій;
- залучення, розвиток та підвищення лояльності персоналу компанії;
- мотивація персоналу компанії до виконання планових показників і поставлених завдань;
- використання сучасних інноваційних та науково-технічних розробок в частині автоматизації діловодства та документообігу підприємства;
- підвищення результативності системи менеджменту якості відповідно до вимог Міжнародного стандарту ISO 9001: 2008.

Серед основних ризиків, які впливають на конкурентоспроможність компанії АСК «Укррічфлот» є нестабільність економічного розвитку, низький рівень платоспроможності замовників, відсутність розуміння

значимості водного транспорту на загальнодержавному рівні тощо (Додаток Ж).

Основою реалізації конкурентної стратегії підприємства є активізація інвестицій в розвиток порту та його інфраструктури. В останні роки інвестиції у розвиток поступово зростають (табл. 3.1). Для реалізації запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності послуг та підприємства в цілому було розраховано прогнозні обсяги необхідних інвестицій.

Таблиця 3.1

Показники інвестицій (фактичні та прогнозні) АСК «Укррічфлот»

Найменування показника	2016	2017	Прогнозні значення на 2018 р.	У тому числі за кварталами			
				1	2	3	4
Капітальні інвестиції, усього, у тому числі:	124091	136500	73762	624	18983	19330	34825
капітальне будівництво			1500	-	-	-	1500
придбання (виготовлення) основних засобів	73 682	79576	23736	324	6778	9 060	7574
придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	1 953	5201	2102	-	5	2097	-
придбання (створення) нематеріальних активів	19 646	21610	20583	-	5000	2583	13000
модернізація, модифікація (добудова, дообладнання, реконструкція) основних засобів	28 810	30112	25841	300	7200	5590	12751
капітальний ремонт		-	-				

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Основними напрямками використання інвестицій будуть придбання нових основних засобів та модернізація існуючих, тобто розвиток порту та водного транспорту. Основою конкурентоспроможності підприємства має стати конкурентоспроможний виробничий потенціал.

В короткостроковій і довгостроковій перспективі ПАТ «Укррічфлот», для забезпечення конкурентоспроможності компанії, повинні вжити таких заходів:

1. Збереження існуючого спектру надання транспортних послуг з перевезення вантажів та його подальшу диверсифікацію в напрямку розвитку мультимодальних перевезень.
2. Збереження лідируючого положення серед транспортних судноплавних підприємств України в ніші «річка-море» за рахунок підтримки на високому конкурентному рівні численного і сучасного флоту.
3. Залучення нових потенційних фрахтувальників на перевезення вантажів з метою укладення контрактів, продовження поточних договорів з постійними клієнтами.
4. Підвищення ефективності роботи флоту, в тому числі за рахунок зменшення витрат на спожите паливо.
5. Збільшення базової оплати праці (посадових окладів) рядовому складу і членам екіпажу командного складу суден.

Висновки

Питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства на сьогоднішній день залишається актуальним, оскільки відбувається не лише загострення конкурентної боротьби на ринках всіх видів продукції, а й ускладнення чинників конкурентоспроможності

Було досліджено теоретичні положення розвитку теорії конкуренції та конкурентних чинників, які забезпечать основу для розробки системи управління ними та адаптацію зарубіжного досвіду до умов функціонування українських підприємств.

На основі поєднання існуючих висновків економічної теорії та врахування власних досліджень, запропоновано алгоритм визначення переліку ключових чинників конкурентоспроможності та кількісно-якісних характеристик їх впливу. Впровадження даного підходу дозволить

забезпечити постійний моніторинг як складу так і спрямованості дії основних чинників конкурентоспроможності.

У науковій роботі розглянуто, зміну акцентів у понятійному апараті, пов'язаному з конкуренцією та конкурентоспроможністю, у відповідності з еволюцією конкуренції. Авторами запропоновано алгоритм визначення переліку ключових чинників конкурентоспроможності та кількісно-якісних характеристик їх впливу. Впровадження даного підходу дозволить забезпечити постійний моніторинг як складу так і спрямованості дії основних чинників конкурентоспроможності.

Проаналізовано існуючі підходи та методи оцінки конкурентоспроможності підприємств, (охарактеризовано основні підходи оцінювання конкурентоспроможності підприємства). Оцінка переваг та недоліків існуючих підходів до аналізу конкурентоспроможності дозволяє визначити умови їх імплементації у практичну діяльність українських підприємств. Також у роботі розроблено етапи аналізу конкурентоспроможності підприємства.

Практичні дослідження проводились на основі підприємств водного транспорту України. Для розуміння особливостей ведення конкурентної боротьби в галузі було проведено дослідження особливостей, надано характеристику водного транспорту в Україні, визначено основні тенденції сучасного етапу розвитку. Серед основних конкурентних переваг водного транспорту порівняно з іншими видами є вартість, екологічність, ефективність, що загалом робить перспективними підприємства галузі.

Основні аспекти апробації існуючих методичних підходів до аналізу конкурентоспроможності було проведено у розрізі моніторингу фінансового стану та основних результатів безпосередньо перевезень. Також було проведено аналіз сильних та слабких позицій підприємства на ринку.

Стратегію підвищення конкурентоспроможності для ПАТ «Укррічфлот» розроблено з врахуванням можливих ризиків, що підвищують імовірність її практичної імплементації.

Список використаних джерел

1. Артеменко Л.Б. Систематизація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / Л.Б. Артеменко // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. — 2016. — № 7. — 1 (49). — С. 57—61.
2. Бабкина, Т. Н. Конкурентоспособность как фактор устойчивого развития промышленного предприятия. [Електронний ресурс]. Режим доступа: <http://v4.udsu.ru/files/1267531967.pdf/1>
3. Боженцова І. М. Теорія сталого розвитку та її роль у процесі управління підприємством/ І. М. Боженцова // Збірник наукових праць ВНАУ. – 2013. Вип. №3 (80). – с. 21 – 28.
4. Бондаренко С.М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства/ С.М. Бондаренко // Київський національний університет технологій та дизайну. Економіка. — 2014. — № 2 (11). — С. 1 — 6.
5. Вініченко І. І. Еволюція підходів у дослідженні конкурентоспроможності /І. І. Вініченко// Агросвіт. – 2012 – Випуск 8. С. 3 – 6.
6. Даниленко Н.Н. К вопросу о методике оценки конкурентоспособности предприятия сферы услуг / Даниленко Н.Н., Арбатская Е.А. // Известия УрГЭУ. – 2013. – № 3-4(47-48). – С.95-99.
7. Дикань В.Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / Дикань В.Л., Пономарьов Т.В. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36– С. 100-105
8. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна/. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384с.
9. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.3 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.
10. Журба І. О., Коляденко Ю. М., Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства /І. О. Журба, Ю. М. Коляденко//

Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Збірник наукових праць. – 2012 – Випуск 35. – с. 97 – 103.

11. Загорянська О. Л. Особливості формування системи управління конкурентоспроможністю продукції промислового підприємства / О. Л. Загорянська, Н.М. Литвин // Нові технології №1 (23) – 2009, науковий вісник КУЕІТУ

12. Інформація про водний транспорт України. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України. Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/content/informaciya-pro-vodniy-transport-ukraini.html>

13. Каранович М.К. Основные индикаторы конкурентоспособности предприятий сферы услуг / Каранович М.К. // Известия Сочинского государственного университета. – 2012. – №4 (22). – С.54-58.

14. Карпенко Л.М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства/ Л.М. Карпенко// Актуальні проблеми економіки, 2004. - №11 (41). – с. 48-58

15. Касич А.О. Інноваційна продукція як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств України / Касич А.О., Назарова М.В., Климович Т.А. // Держава та регіони: науково-виробничий журнал. – 2008. – № 2. – С. 66–69.

16. Касич А.О. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства / Касич А.О., Хіміч І.Г. // Бізнес-Інформ, 2012. – № 12. – С. 55–59.

17. Касич А.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства / Касич А.О., Глущенко Д.О. // Економіка та держава. – 2016. – №11. – С. 65-70.

18. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства / Касич А.О., Харькова Ж.В. // Економічний аналіз. – 2016. – № 2, Том 25. – С. 79-85.

19. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / За заг. ред. О.Г. Янковського. — Одеса: Атлант, 2013. — 470 с.

20. Кузьмін О.Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні засади, проблеми і прикладні аспекти // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. - Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006.- С. 116-134.

21. Кучумова І. Ю. Державне регулювання національної економіки в глобальному конкурентному середовищі /І. Ю. Кучумова//Бізнес Інформ. — 2011 — Випуск 8. — с. 4 — 8.

22. Ларин В.М. Сущность и факторы конкурентоспособности предприятия / Ларин В.М., Немцев А.Д. // Вестник Самарского государственного экономического университета. — 2010. — №2 (64). — С. 67-72.

23. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А.О. Левицька // Механізм регулювання економіки. — 2013. — № 4. — С. 155—163.

24. Момот Т.В. Адаптація критичної концепції економічної доданої вартості (EVA) до економіки України / Т.В. Момот, Т.В. Гордієнко // Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст». — 2008. — Вип. 83. — с. 251-255.

25. Орлов П. А., Іванова О. Ю. Проблеми оцінки та розвитку конкурентних переваг підприємств // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. - Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006.- С. 157 - 176.

26. Офіційний сайт ПАТ «Українське Дунайське пароплавство». Режим доступу: <http://udp.one/ua/golovna>

27. Офіційний сайт ПАТ «Укррічфлот». Режим доступу: <http://www.urf.ua/ua/>

28. Романишин С.Б. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / С.Б. Романишин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.12

29. Севастьянов Р.В. Потенціал і розвиток підприємства: навч.-метод. посібник для студ. ЗДІА спец. 6.030504 "Економіка і підприємництво" ден. і заоч. форм навчання / Р. В. Севастьянов, А. М. Шевчук ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2012. - 150 с.

30. Спільник І. Аналіз фінансової діяльності фірми / І. Спільник // Наукові записки: збірник наукових праць. – Тернопіль: Видавництво ТНЕУ «Економічна думка», 2006. – Вип. 16. – с. 78-82.

31. Тищенко А. Н., Райнин И. Л. Комплексный подход к оценке конкурентоспособности и позиционирования предприятий // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. - Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006.- С. 135-156.

32. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [учебник для вузов]. – Пер. с англ. Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовойю – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

33. Тридід О. М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : Дис... д- ра екон. наук: 08.06.01 / Харківський держ. економічний ун-т. - Х., 2003. – 393 с.: рис. - Бібліогр.: с. 303-320

34. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / Н.А. Хрущ, М.В. Желіховська / за наук. ред.. д.е.н., проф.. Н.А. Хрущ. – К.: Освіта України, 2010. – 316 с.

35. Шайкан А.В. Фінансові інструменти стратегічного управління підприємством / А.В. Шайкан // Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». – 2011. – Вип. 8 (29), ч. 4.

36. Шевельова С.О. Конкурентоспроможність молочного підкомплексу [С.О. Шевельова]. Монографія – Тернопіль: Збруч, 2001. – 408 с.

37. Ярош-Дмитренко Л. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності як фактор розвитку промислового підприємства /Л. Ярош-Дмитренко// Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Вісник серії "Економіка". – 2017 – Випуск 4. – С. 51 – 56.
38. Akben-Selcuk Elif, Factors Affecting Firm Competitiveness: Evidence from an Emerging Market, *Int. J. Financial Stud.* 2016, 4, 9.
39. De Wit B., Meyer R., (2013), *Strategy synthesis. Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage*, International Thomson Business Press, London.
40. Eriksson Amanda, *The development of Competitiveness - A theoretical approach in a European context*. Uppsala University D-thesis, 2008.
41. Grzebyk M., Krynski, Z. *Competition and competitiveness of enterprises. The theoretical approach, Social inequality and economic growth. Conditions efficient operation of the company and the region*, University of Rzeszow, Rzeszow, 20 (2011).
42. Hațegan D.B. Anca, *Litterature review of the evolution of competitiveness concept*, University of Oradea, *Steconomiceuoradea*, 2012, 41 – 46.
43. Lesniewski M. A., (2014), *The Resource Competitiveness of Enterprises*, *Economics and Organization of Enterprise* 4.
44. Markovics, K. (2005). „Competitiveness of domestic small and medium enterprises in the European Union”, *European Integration Studies*, Miskolc, 1 (4), pp. 13-21
45. Porter, M., Ketels, C. (2003). “UK competitiveness: moving to the next stage”, DTI, *Economic Papers* no. 3, ESRC. Available at: http://www.esrc.ac.uk/_images/UK_competitiveness_tcm8-13559.pdf.
46. Shahmansouri Samira, Mohammadreza Dalvi Esfahan, Navid Niki, *Explain the Theory of Competitive Advantage and Comparison with Industries based on Advanced Technology*, *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(10) October 2013, Pages: 841-848

47. Siudek Tomasz, Zawojka Aldona, Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research, Warsaw University of Life Sciences – SGGW, *Oeconomia* 13 (1) 2014, 91–108.

Додаток А
Теорії та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства

Теорія	Вплив на конкурентоспроможність	Базисні чинники конкурентоспроможності
Теорія індустріальної організації	Впливає на неокласичну теорію досконалої конкуренції, монополії. Ціноутворення є найважливішим фактором при дослідженні поведінки фірми. Розширення попиту, зміна частки ринку у часі, зміни ринкового попиту в часі, конкуренція структурного типу на міжнародних ринках, інвестиції.	- здатність забезпечувати зниження витрат на виробництво; - спроможність нарощувати обсяги виробництва та збільшити частку на ринку; - цінові характеристики продукції; - якість продукції у відповідності з існуючими нормами та вимогами
Теорія ресурсів	Посилається на безліч конкретних ресурсів, визначити які компанії більш конкурентоспроможні і мають кращу продуктивність. Цей підхід підкреслює стратегічні ресурси компанії. Стратегічні ресурси компанії: фізичні ресурси, людські ресурси та організаційні ресурси тощо, такі як можливості, організаційні процеси, знання, інформація, репутація.	- наявність унікальних ресурсів; - ефективність використовуваних технологій; - здатність забезпечувати розвиток стратегічних ресурсів; - якість
Теорія динамічних можливостей	Здатність організації інтегрувати. Існують 4 підходи теорії: організаційний підхід, стратегічний підхід, технологічний підхід, еволюційний підхід.	- високий рівень адаптивної здатності підприємства; - участь у стратегічних партнерствах; - наявність сучасних технологій
Теорія, заснована на знаннях	Знання розглядається як ключовий внесок у інтеграцію та розподіл навичок, а лідерство – отримати стійку конкурентну перевагу. Два джерела – організація та ресурси, засновані на знаннях – безпосередньо на стратегії та безпосередньо впливаючи на організаційні конкурентні переваги.	- унікальний набір знань; - висока кваліфікація персоналу; - здатність науково-технічного персоналу створювати самостійне знання; - якість продукції, що випереджає існуючі норми та стандарти
Підприємницька теорія	Здатність організації створювати або виявляти підприємницькі можливості та експлуатувати їх для створення та розвитку оптимальної продукції у порівнянні з конкурентами.	- середовище, що сприяє ініціативній та творчій діяльності всіх працівників
Теорія стійкого розвитку	Пов'язана з кількісними та якісними змінами підприємства. Зміна зовнішньої та внутрішньої структури підприємства пов'язана з зміною вимог ринку, параметрів «входу» організації, переходом на нову організаційну структуру. Теорія спрямована на створення і утвердження конкурентних переваг	- впровадження сучасних систем та структур управління; - використання стратегічного бачення діяльності підприємства

	підприємства та ефективної стратегічної позиції.	
Теорії управління	Використання наукових методів, відбір робітників, систематичне підвищення кваліфікації працівників, кооперація та співробітництво вищих керівників з робітниками.	- розвиток людського капіталу; - здатність створювати нові знання та розробляти нові технології

Джерело: складено на основі [3, 46]

Додаток Б

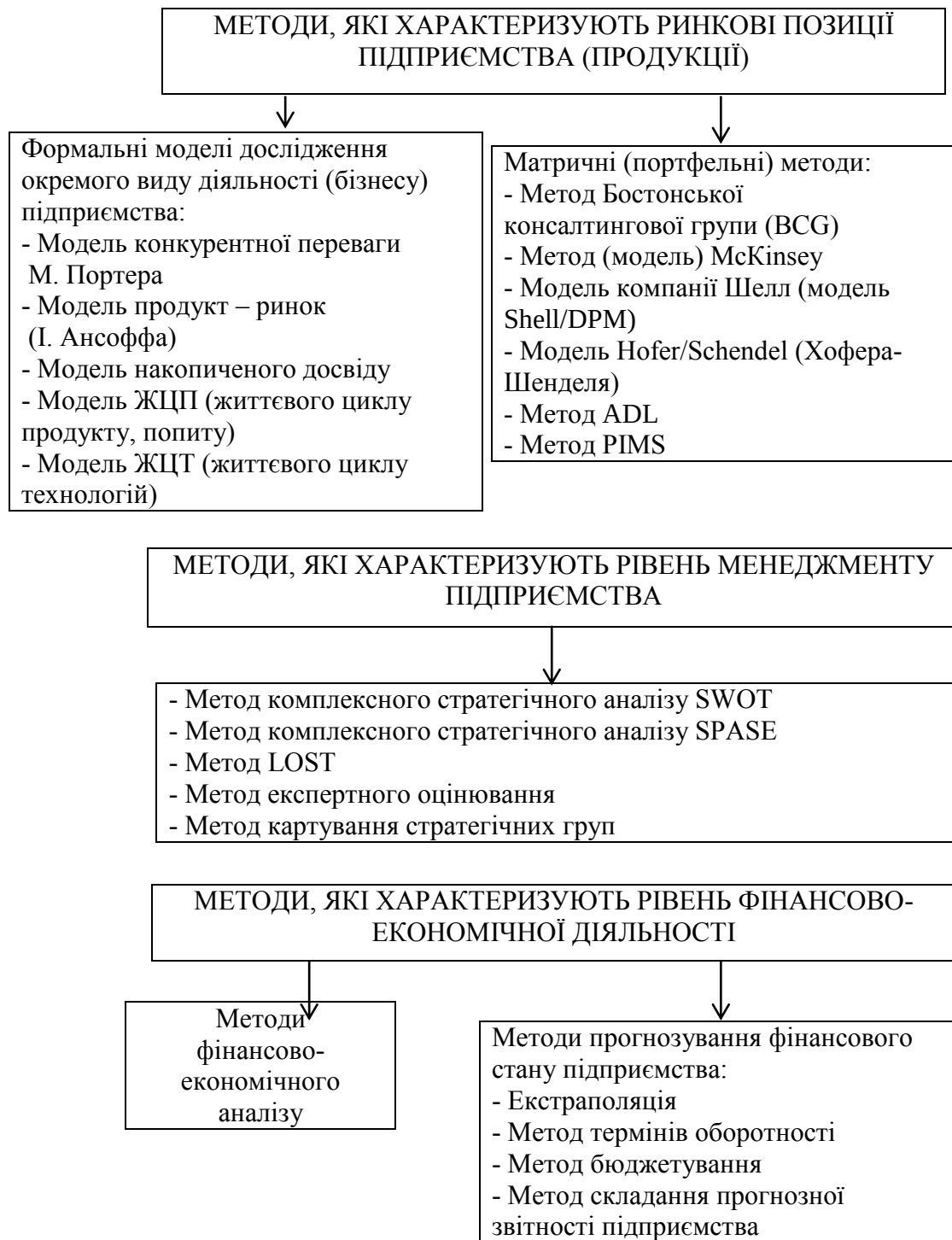


Рис. Класифікація методів аналізу конкурентоспроможності
Джерело: [14, 34]

Додаток В

Показники оцінки конкурентоспроможності підприємства

Методичні підходи	Сутнісні характеристики	Правило розрахунку показника
1. Показники конкурентоспроможності продукції		
Метод, який використовується в якості основного підходу оцінки товару (послуги) підприємства.	Суть методу, полягає у тому що, конкурентоспроможність виробника тим вища, чим вища конкурентоспроможність його продукції. Як показник, що оцінює конкурентоспроможність товару (послуги), використовують співвідношення двох характеристик: ціни і якості.	$K_{\text{т}} = K/\text{Ц}$ — показник конкурентоспроможності продукції(товару); K – показник якості товару; Ц – показник ціни товару
Одиничний параметричний індекс	Якщо параметр тим кращий, чим більше його значення, одиничний параметричний індекс розраховується як відношення величини параметра виробу до величини параметра товару, з яким здійснюється порівняння	$q_i = P_i/P_{\text{баз}}$ P_i – значення і-го параметра виробу; $P_{\text{баз}}$ – аналогічний параметр базового виробу, з яким проводиться порівняння.
Ціна споживання	Включає витрати споживача на придбання, а також на використання виробу впродовж усього періоду його споживання.	$\text{Цсн} = \text{Ц1} + \text{Ц2} + \text{Ц3} + \text{Ц4} + \text{Ц5} + \text{Ц6} + \text{Ц7} + \text{Ц8} + \text{Ц9} + \text{Цн}$ Ц1 – ціна придбання; Ц2 – витрати на транспортування; Ц3 – витрати на монтаж та наладку; Ц4 – витрати на експлуатацію; Ц5 – витрати на ремонт; Ц6 – витрати на техобслуговування; Ц7 – витрати на навчання персоналу; Ц8 – податки; Ц9 – страхові витрати
2. Конкурентоспроможність за показниками ефективності виробничої діяльності		
Відносний показник рентабельності продукції (Рп)	Характеризує ступінь прибутковості продукції	$\text{Рп} = \frac{\text{прибуток від реалізації}}{\text{повна собівартість продукції}} \cdot 100$
Відносний показник фондоддачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\text{Ф} = \frac{\text{обсяг випуску продукції}}{\text{вартість основних виробничих фондів}}$

Відносний показник продуктивності праці (Пп)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	Пп = обсяг виробництва продукції/ середньорічну кількість працівників
3. Конкурентоспроможність за показниками фінансового стану		
Коефіцієнт автономії (Ка)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	Ка = власні засоби /загальна сума джерел фінансування
Коефіцієнт платоспроможності (Кп)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	Кп = власний капітал/ загальні зобов'язання
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань	Кл = грошові засоби та швидкореалізовувані цінні папери/коротко-строкові зобов'язання
Коефіцієнт обіговості обігових засобів (Ко)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу	Ко = виручка від реалізації/ середньорічний залишок обігових засобів
4. Конкурентоспроможність за показниками збуту продукції		
Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (Кз)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	Кз = обсяг нереалізованої продукції/ обсяг продаж
Рентабельність продаж (Рп)	Характеризує прибутковість підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	Рп = прибуток від реалізації х 100/обсяг продаж
Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (Км)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	Км = обсяг випуску продукції/ виробнича потужність
5. Ринкова (вартісна) конкурентоспроможність		
Модель доданої економічної вартості (Economic Value Added, EVA)	Дає змогу визначити вартість підприємства, оцінити ефективність діяльності як окремих підрозділів, так і	$EVA = A \pm B - C,$ де А – прибуток підрозділу, розрахований традиційним способом, В – бухгалтерські коригування, С – вартість капіталу, віднесена до

	підприємства в цілому.	активу підрозділу.
Модель операційного прибутку (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)	Відображає дохід до сплати податку на прибуток, відсотків та амортизації. Даний показник використовується при проведенні порівняння з галузевими аналогами, дає можливість визначити ефективність діяльності підприємства.	$EBITDA = EBIT + A$, де EBIT – прибуток до вирахування відсотків за кредитами та податків, A – амортизація.
Модель доданої ринкової вартості (Market Value Added, MVA)	Визначає ринкову вартість результатів діяльності підприємства у майбутньому стосовно інвестованого в неї капіталу. Даний показник відображає успішність використання підприємством в минулому і можливість ефективного розміщення капіталу в майбутньому.	$MVA = A + B - C$, де A – ринкова вартість боргу, B – ринкова капіталізація, C – сукупний капітал (з урахуванням поправок для уникнення помилок, викликаних методами обліку і певними обліковими принципами).
6. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі її інтегрального показника		
Інтегральний показник конкурентоспроможності товару	Якщо підприємство випускає на ринок один товар, то динаміка конкурентоспроможності товару і динаміка конкурентоспроможності підприємства збігаються.	$I_{КСП}^T = T_p * T_v$ $I_{КСП}^T$ – інтегральний показник конкурентоспроможності товару; T_p – частка товару на ринку; T_v – частка товару в об'ємі продаж підприємства
Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства сфери послуг	Відображає галузеву специфіку підприємства	$КПсп = \sqrt[3]{I_z + I_l + I_{кп}}$, I_z – індекс задоволення споживачів; I_l – індекс лояльності споживачів; $I_{кп}$ – індекс конкурентного потенціалу підприємства сфери послуг.
Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства	Можна визначити на основі співвідношення ряду показників, що відображають економічну ефективність ресурсів двох конкуруючих	$КП = \int (ПР, ІР, Кфін)$ КП - показник конкурентоспроможності підприємства; ПР, ІР - порівняльна ефективність використання виробничих ресурсів (співвідношення окремих пар

	підприємств.	показників порівнюваних підприємств по продуктивності праці, фондівіддачі, матеріаловіддачі), інформаційних і інтелектуальних ресурсів; Кфін - коефіцієнт використання фінансового ресурсу, який визначається співвідношенням пар показників (рентабельності продукції, виробництва, капіталу, продажів, по платоспроможності і кредитоспроможності підприємства).
--	--------------	---

Джерело: складено автором за даними [24, 30, 35]

Додаток Г

Основні показники, які характеризують розвиток водного транспорту в Україні

Показники	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Перевезення вантажів морським транспортом, тис. тонн	8785,70	8851,40	8793,60	8575,20	8664,90	9123,90	8228,20	4652,00	4067,80	4145,60	3457,50	3428,10	2805,30	3291,60	3032,50
<i>темп росту, %</i>		101	99	98	101	105	90	57	87	102	83	99	82	117	92
<i>частка у загальних перевезеннях, %</i>	0,65	0,62	0,58	0,54	0,52	0,51	0,46	0,32	0,25	0,24	0,20	0,20	0,18	0,24	0,21
Перевезення вантажів річковим транспортом, тис. тонн	7608,3	9974,9	11858,5	12868,6	14297,1	15120,6	11293,5	5145,5	6989,5	5720,9	4294,7	2840,5	3144,8	3155,5	3641,8
<i>темп росту, %</i>		131	119	109	111	106	75	46	136	82	75	66	111	100	115
<i>частка у загальних перевезеннях, %</i>	0,56	0,69	0,79	0,81	0,86	0,84	0,63	0,35	0,43	0,33	0,25	0,17	0,21	0,23	0,25
Перевезення пасажирів морським транспортом, тис. пасаж.	5417,90	6929,40	9678,40	11341,20	10901,30	7690,80	7361,40	6222,50	6645,60	7064,10	5921,00	6642,00	29,40	25,50	30,30
<i>темп росту, %</i>		128	140	117	96	71	96	85	107	106	84	112	0	87	119
<i>частка у загальних перевезеннях, %</i>	0,15	0,18	0,23	0,26	0,24	0,17	0,15	0,14	0,16	0,17	0,15	0,18	0,00	0,00	0,00
Перевезення пасажирів річковим транспортом, тис. пасаж	2211,90	2194,10	2140,20	2247,60	2021,90	1851,60	1551,80	1511,60	985,20	962,80	722,70	631,10	565,10	550,80	448,50
<i>темп росту, %</i>		99	98	105	90	92	84	97	65	98	75	87	90	97	81
<i>частка у загальних перевезеннях, %</i>	0,06	0,06	0,05	0,05	0,05	0,04	0,03	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Перевезення вантажів: автомобільним, водним, авіаційним та залізничним транспортом	1356340	1437792	1510517	1592563	1668972	1793767	1784759	1470264	1612261	1731657	1725027	1710737	1523618	1377115	1435846
Перевезення пасажирів: автомобільним, водним, авіаційним та залізничним транспортом	3543344	3785745	4187599	4299470	4453678	4634598	4829685	4452875	4167267	4057147	3894038	3784257	3309691	2647018	2422707

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України

Додаток Д

Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції
АСК «Укррічфлот»

№	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (тис. тон)	у грошовій формі (тис.грн)	у % до всієї вироблен. продукції	у натуральній формі (тис. тон.)	у грошовій формі (тис. грн.)	у % до всієї реаліз. продукції
1	Послуги з перевезення	1839	539412	58	1839	585796	51
2	Портові послуги	2903	193854	21	2903	375829	33
3	Торгівля	24	82842	9	24	89108	8
4	Пісок	784	32843	4	784	47177	4
5	Інше	-	77669	8	-	49894	4

Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції
ПАТ «Українське Дунайське пароплавство»

№	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис.грн)	у % до всієї вироблен. продукції	у натуральній формі (фіз. од. вим.)	у грошовій формі (тис. грн.)	у % до всієї реаліз. продукції
5	Інші доходи	д/н	0	0	д/н	45240,1	7
1	Діяльність морського вантажного транспорту, тис.тонн	д/н	0	0	352,5	18621	2,9
2	Діяльність річкового вантажного транспорту, тис.тонн	д/н	0	0	1186,8	449006	69,8
3	Діяльність пасажирського транспорту, тис.пасс.	д/н	0	0	10	99781	15,5
4	Будування та ремонт суден на КСБСРЗ, од.	д/н	0	0	42	30315	4,7

Додаток Е

Аналіз основних конкурентів компанії «Укррічфлот»

Компанія	Місце розташування	Чистий дохід за 2016 рік, млн грн	Розмір компанії (чисельність, ос.)	Рік заснування	Сфера діяльності
«Укррічфлот»	-Україна (Київ, Дніпро, Херсон, Запоріжжя, Миколаїв, Нікополь)	70,7	1500	1992р.	-Перевезення водними видами транспорту; -Автоперевезення; -Залізнично-паромні перевезення; -Портова діяльність; -Судноремонт; -Агентування; -Логістика та експедирування; -Пісок; -Зернотрейдинг.
Укрферрі	-Україна (Одеса); -Грузія (Тбілісі, Батумі, Поті); -Турція (Хайдарпаш); -Болгарія (Варна).	420,83	300	1995р.	-Перевезення водними видами транспорту; -Автоперевезення; -Залізнично-паромні перевезення; -Круїзи морські; -Ремонт судів.
Дельта Шиппінг	Україна (Миколаїв)	50,07	267	2007р.	-Перевезення водними видами транспорту; -Круїзи морські; -Судноремонт
Українське Дунайське пароплавство	-Україна (Ізмаїл); -Австрія (Відень); -Словаччина (Братислава); -Угорщина (Будапешт); -Румунія (Бухарест); -Сербія (Белград).	589, 451	3500	1944р.	-Перевезення водними видами транспорту; -Круїзи морські; -Судноремонт.

Джерело: створено автором на основі [26, 27]

Додаток Є

Конкурентоспроможність підприємств за показниками
фінансового стану (ФСт), за 2015 – 2016 роки

Критерії та показники конкуренто- спроможності	АСК «Укррічфлот»		ПАТ «Українське Дунайське пароплавство»	
	2015	2016	2015	2016
1. Конкурентоспроможність за показниками ефективності виробничої діяльності				
Коефіцієнт автономії (Ка)	0,69	0,69	0,54	0,62
2. Конкурентоспроможність за показниками фінансового стану				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	0,074	0,042	0,11	0,142
Коефіцієнт обіговості обігових засобів (Ко)	5,19	3,67	1,98	2,13
Коефіцієнт платоспроможності (Кп)	2,23	2,18	1,15	1,62
Наявність власних оборотних коштів	-267753	-210937	23463	54237
Коеф. фінансової залежності	1,45	1,46	1,87	1,62
Коеф. фін. ризику	0,45	0,46	0,87	0,62
Коеф. поточ. лікв	0,50	0,76	1,26	1,61
Коефіцієнт абсол. лікв	0,073	0,11	0,99	0,13

Джерело: розраховано авторами за даними звітності АСК «Укррічфлот» та ПАТ «Українське Дунайське пароплавство»

Додаток Ж

Основні ризики конкурентоспроможності АСК «Укррічфлот»

Ризики	Опис ризиків	Вплив ризику на діяльність компанії
Галузеві ризики	Ризик зміни фрахових ставок; перерозподіл вантажопотоків; залежність від навігаційних умов; ризик зміни вартості споживаних ресурсів (паливо, зап. частини); знос портового обладнання на внутрішніх судноплавних шляхах	Вплив цих ризиків вплине на величину доходів і витрат та, відповідно, на величину чистого прибутку.
Політичні ризики	Ризик зміни законодавчої бази; ризик введення додаткових економічних санкцій по відношенню до України і, як наслідок, введення обмежень на експорт / імпорт певних вантажів; військові ризики.	Вплив цих ризиків позначається на структурі перевезень компанії, обсягах вантажопотоків і ставках фрахту.
Інвестиційні ризики	Ризик зміни ставок за інвестиційними кредитами; ризик знецінення інвестицій, з огляду на зміни кон'юнктури ринку і курсу валюти; ризик зміни законодавчої бази; ризик невиконання контрагентами своїх зобов'язань по інвестиційних договорах.	
Фінансові ризики	Ризик невиконання або неналежного виконання позичальником зобов'язань по виплаті регулярної плати за користування кредитними ресурсами (процентні виплати) та по поверненню кредиту; ризик перегляду кредиторами існуючих кредитних ставок	Оцінка ризиків, тобто виявлені ризики аналізуються з точки зору ймовірності настання несприятливих подій і величини можливого збитку.
Виробничі ризики	Ризик, пов'язаний з технічним станом флоту; кадрові ризики; ризики невиконання фрахтівниками контрактних зобов'язань; неможливість накопичення перевезень.	Ризик аварійних / незапланованих ремонтів флоту; плинність кадрів; нестача на ринку праці кваліфікованого персоналу; недостатній моніторинг і контроль виробничого процесу.

Джерело: складено автором