

Шифр наукової роботи «Конкурентні переваги»

**Управління конкурентними перевагами підприємств
дорожнього господарства**

ЗМІСТ

Вступ.....	3
1 Теоретичні основи управління конкурентними перевагами підприємств дорожнього господарства	5
1.1 Сутність та види конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства.....	5
1.2 Управління конкурентними перевагами підприємств дорожнього господарства.....	8
2 Методичні основи управління конкурентними перевагами підприємств дорожнього господарства.....	11
2.1 Аналіз методичних підходів до оцінки конкурентних переваг підприємства.....	11
2.2 Вибір методу аналізу конкурентних переваг підприємства.....	14
3 Аналіз конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства.....	17
3.1 Обґрунтування критеріїв аналізу конкурентних переваг підприємства за видами ресурсів.....	17
3.2 Формування матриць конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства.....	21
3.3 Оцінка рівня розвитку конкурентних переваг філії «Куп'янський РАД» ДП «Харківський ОАД»	23
Висновки і пропозиції.....	30
Список використаної літератури.....	31
Додатки.....	34

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах багато підприємств дорожньо-го господарства (ДГ) опинилися в складному становищі. Особливе значення в таких умовах набуває створення, ефективна реалізація та підтримка конкурентних переваг підприємства (КПП), які забезпечують його конкурентоспроможність. Вирішення цього завдання потребує розробки науково-методичного забезпечення процесів управління, а саме оцінювання та формування ефективних і стійких конкурентних переваг підприємства.

Мета дослідження: поглиблення теоретичних та розробка методичних основ щодо управління конкурентними перевагами підприємств дорожнього господарства.

Досягнення мети зумовило необхідність вирішення таких завдань: визначити сутність та виявити види конкурентних переваг підприємства; дослідити підходи щодо управління конкурентними перевагами підприємства; дослідити та обрати підходи щодо аналізу та оцінки конкурентних переваг підприємства; обґрунтувати систему показників аналізу рівня розвитку конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства; обґрунтувати критерії оцінки рівня розвитку конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства; здійснити апробацію запропонованих методичних підходів щодо аналізу та оцінки конкурентних переваг підприємства.

Об'єкт дослідження: управління конкурентними перевагами підприємства. Предмет дослідження: методичні підходи щодо управління, аналізу та оцінки конкурентних переваг підприємства.

Методи дослідження: логіко-теоретичного узагальнення і порівняння, абстрагування, аналізу, синтезу, морфологічного аналізу, матричний, індукції, дедукції, експертних оцінок, моделювання, системний підхід, динамічного нормативу.

Наукові результати дослідження:

- удосконалена модель управління конкурентними перевагами підприємства дорожнього господарства на підставі додавання етапу оцінки та аналізу конкурентних переваг;

- одержала подальший розвиток інформаційна база аналізу конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства на підставі використання матричного методу аналізу ефективності, що дозволяє сформувати поле конкурентних переваг за кожною складовою потенціалу підприємства та забезпечує їх повно-системне охоплення;

- удосконалено методичний підхід до оцінки конкурентних переваг підприємства, на підставі використання методу динамічного нормативу, що забезпечує урахування умови ефективності використання кожної складової потенціалу підприємства, та застосування в якості бази порівняння даних тільки пріоритетного конкуренту.

За результатами дослідження було здійснено 2 публікації: 1 стаття, 1 тези доповіді.

Стаття - Управління конкурентними перевагами підприємства / Збірник матеріалів III всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України» – Харків, ХНАДУ, 2017. - С. 351-354.

Тези доповіді - Сутність та види конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства / Збірник матеріалів II Міжвузівської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України» – Харків: ХТЕІ КНТЕУ, 2017. – С. 143-145.

Розроблені автором методичний підхід та на його підставі методичні основи щодо аналізу та оцінки конкурентних переваг підприємства застосовуються у поточній діяльності двох організацій: філії «Куп'янський райавтодор» ДП «Харківський облавтодор», АТ «ХАРП» (акти впровадження)

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність та види конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства

Конкуренція є необхідним елементом ринкового механізму і головною визначальною рисою, що розкриває переваги ринкової економіки перед економікою з централізованим плануванням. Однією з найважливіших категорій сучасної ринкової економіки є конкурентоспроможність. Загальна логічна схема забезпечення конкурентоспроможності підприємства представлена на рисунку 1.1. Вона визначає ієрархію базових понять конкурентоспроможності [23].

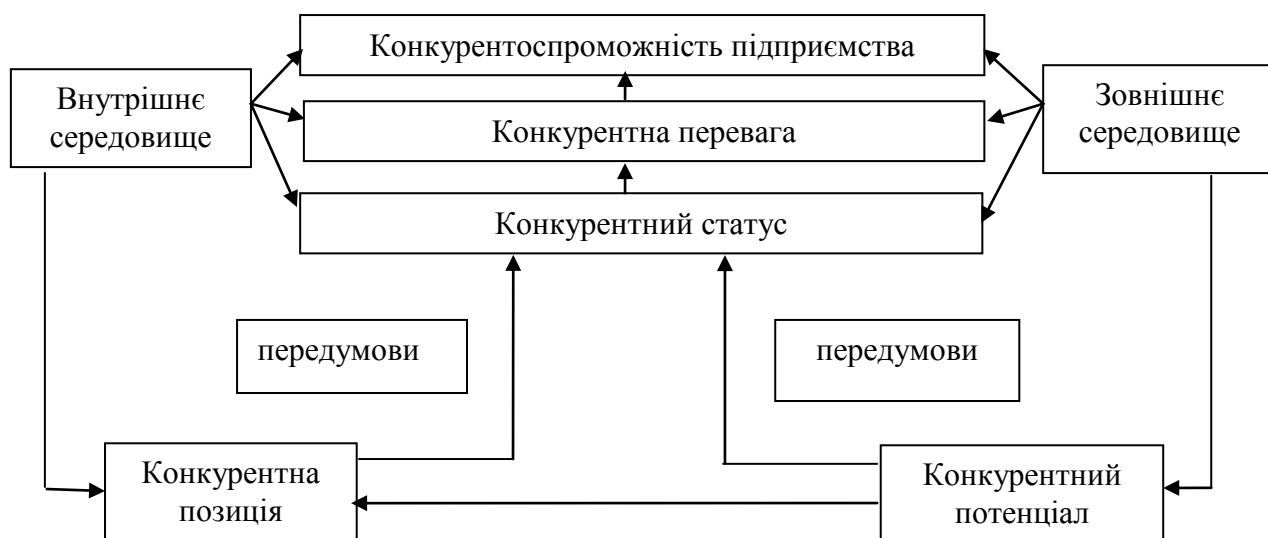


Рисунок 1.1 – Ієрархія складових категорій конкурентоспроможності підприємства

Особливе значення, з точки зору забезпечення високих фінансових результатів і стійкої конкурентної позиції підприємства, набуває створення, ефективна реалізація та підтримка існуючих конкурентних переваг підприємства (КПП), оскільки саме вони безпосередньо забезпечують конкурентоспроможність підприємства. Дослідженням КПП займалися такі вчені як А.П. Градов, І.П.Отенко, Г.Л. Азоєв, А.П. Челенков, М. Портер, Р.А.

Фатхутдінов, В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко тощо. Автором проведений аналіз визначень авторів [2,9,15,18,21,23] щодо поняття «конкурентна перевага підприємства», а також виявлені їх переваги та недоліки (Додаток А). Проаналізувавши різні підходи до визначення поняття «конкурентна перевага підприємства», можна зробити висновок, що не існує єдиного твердження щодо даної категорії. Відносно вивчення КПП ДГ необхідно відмітити наукові розробки О.М. Тищенка та О.С. Абрамової, які розглядали КПП та їх управління з позицій комплексного ресурсного підходу. Відповідно до цього підходу переваги підприємства визначаються факторами - ресурсами підприємства, що перебувають в його розпорядженні і входять до складу потенціалу підприємства [1,20]. Вивчення КПП має велике значення для управління підприємством ДГ, оскільки розвиток організації неминує пов'язаний конкуренцією і протистоянням на ринку іншим виробникам. ДГ має ряд особливостей, а саме матеріаломісткість, енергомісткість галузі, використання специфічної техніки та витратних технологій, здійснення робіт з відривом від виробництва, сезонність робіт тощо. Ці особливості визначають конкурентоспроможність підприємств ДГ. Виходячи з проаналізованих визначень конкурентної переваги, запропонованих низкою вчених і розглянувши дане поняття з точки зору ДГ пропонується розглядати КПП ДГ як максимальну ефективність використання наявних на підприємстві ресурсів, що характеризується відповідними показниками у порівнянні з його пріоритетним конкурентами.

Традиційно КПП розподіляють на 2 види: більш низькі витрати, які дозволяють встановлювати більш низькі ціни й отримувати більш високі прибутки, і диференціацію товару, яка забезпечує найвищу цінність [3]. І. П. Отенко та Є.О. Полтавська надають класифікацію КПП відповідно до джерел їх виникнення і прояву, та поділяють їх на зовнішні та внутрішні (Додаток Б) [16]. При аналізі даної класифікації можна зробити висновок, що конкурентні переваги досліджуються лише за однією ознакою. Р.А.Фатхутдінов, пропонує класифікацію КПП за декількома критеріями, а саме: по відношенню до об'єкта

(зовнішні, внутрішні); за сферою виникнення (природно-кліматичні, соціально-технічні, технологічні, культурні, економічні); за змістом фактору переваги (якість товару чи послуги, ціна товару, якість сервісу споживача товару); відповідно до методу чи шляху отримання переваги (як спадок, навчання, втілення нововведень та інновацій, пересування); за місцем реалізації переваги (робоче місце, організація, регіон, галузь, країна, світове суспільство); за тривалістю реалізації (стратегічні фактори переваги, тактичні фактори переваги); за видом отриманого ефекту (науково-технічний, екологічний, соціальний, економічний). Недивлячись на багатофакторність класифікаційних ознак, дана класифікація має певні неточності. За сферою виникнення КПП розглядаються здебільшого на рівні країни. За методом отримання КПП не можна об'єктивно визначити переваги підприємства, тому що дана ознака має умовний або тимчасовий характер [22]. Суттєве практичне значення має поділ КПП за джерелами створення та стійкістю до копіювання на переваги: «низького рівня», які можуть бути легко досягнуті чи скопійовані конкурентами; «високого рівня», які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства і важко піддаються копіюванню; «найвищого рівня», до яких відноситься постійна модернізація виробництва [14]. Дана класифікація характеризує КПП лише стосовно виробництва. Азоєв Г.Л. стверджує, що конкурентні переваги мають різні форми прояву [2], тому мають багато класифікаційних ознак (Додаток В). Відносно вищенаведеної класифікації можна відмітити обширність та багатофакторність класифікаційних ознак. Класифікація враховує як внутрішні так і зовнішні конкурентні переваги, характеризує їх стійкість та тривалість. Але поряд з її перевагами існують певні неточності. Зокрема, Г.Л. Азоєв в якості окремих критеріїв класифікації конкурентних переваг виділив: можливість імітації (унікальні / такі, що піддаються імітації) і характер динаміки (стійкі / нестабільні) [2]. Однак, якщо певна конкурентна перевага віднесена до категорії тих, що піддаються імітації, вона автоматично буде визнана нестабільною, і навпаки. На думку автора, виділення двох близьких класифікаційних ознак є необов'язковим і достатньо

залишити одну з них. Отже, автором були розглянуті основні класифікації КПП, виявлені їх переваги та недоліки.

Вищенаведені класифікації були б досконаліші, якщо впровадити додаткову ознаку, яка б характеризувала підприємство відповідно до галузевої приналежності. В якості додаткової ознаки автором пропонується додати ресурсну ознаку, яка характеризує потенціал підприємства та є визначальною рисою при формуванні та управлінні КПП. В основі запропонованої автором класифікації для підприємств ДГ знаходиться шість класифікаційних ознак, які виокремив Г. Л. Азоев, та які відповідають специфіці дорожньої галузі. Автором об'єднано дві класифікаційні ознаки, а саме можливість імітації і характер динаміки та додана запропонована автором ознака за видом ресурсів, що утворюють КПП (Додаток Г). Ранжування КПП за цією ознакою дасть можливість оцінити ефективність використання ресурсів, звернути увагу на сильні та слабкі сторони діяльності і врахувати специфіку підприємства, що є важливою умовою формування КПП, зокрема в ДГ. Розробка класифікації видів КПП для підприємств ДГ надає можливість вивчати їх у комплексі відповідно до певної класифікаційної ознаки. Це значно полегшує процес управління ними, який необхідний для підтримки та розвитку КПП, а отже й його конкурентоспроможності на відповідному ринку.

1.2 Управління конкурентними перевагами підприємств дорожнього господарства

Успіх у конкурентній боротьбі за умов існуючого високодинамічного середовища можуть забезпечити не окремі КПП, а лише їх комплекс, створення, підтримання та розвиток якого вимагають цілеспрямованого управління перевагами на підприємстві [7, 8]. Існує певна кількість методичних розробок щодо управління КПП [4, 12, 16, 17]. Основним з них виявився процес управління КПП І.П. Отенко та Є.О. Полтавської (Додаток Д) [16]. Процес включає чотири етапи. Перший етап – дослідницький - є

початковим для поліпшення існуючих та розробки нових технологій. Другий етап – розробка і реалізація стратегії управління. Третій етап – виведення товару на ринок і підготовка до його масового виробництва. Четвертий етап – досягнення стійких КПП. На цьому етапі цикл управління конкурентними перевагами завершується [16]. В даному процесі розроблені основні етапи управління конкурентними перевагами, але, на думку автора, запропонований процес буде досконалішим, якщо впровадити додатковий етап безпосередньої оцінки формування і розвитку конкурентних переваг, спираючись на показники оцінки ефективності використання потенціалу підприємства, а також уточнити останній етап щодо досягнення стійкості конкурентних переваг дорожнього підприємства (рисунок 1.2).

Виходячи з удосконаленої моделі управління КПП, можна зробити висновок, що управління на базі аналізу та оцінки рівня розвитку КПП розглядається з позиції дослідження ефективності використання складових потенціалу. Новий етап включає збір, обробку та упорядкування даних на основі потенціалу підприємства, який включає усі види ресурсів підприємства. Завдяки даному етапу забезпечується розрахунок показників ефективності використання ресурсів, що є необхідною передумовою подальшої комплексної оцінки конкурентних переваг, яка необхідна для утримання і нарощування конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства. Використання запропонованого процесу забезпечить досягнення стійких КПП, а тому його ефективне функціонування і розвиток.

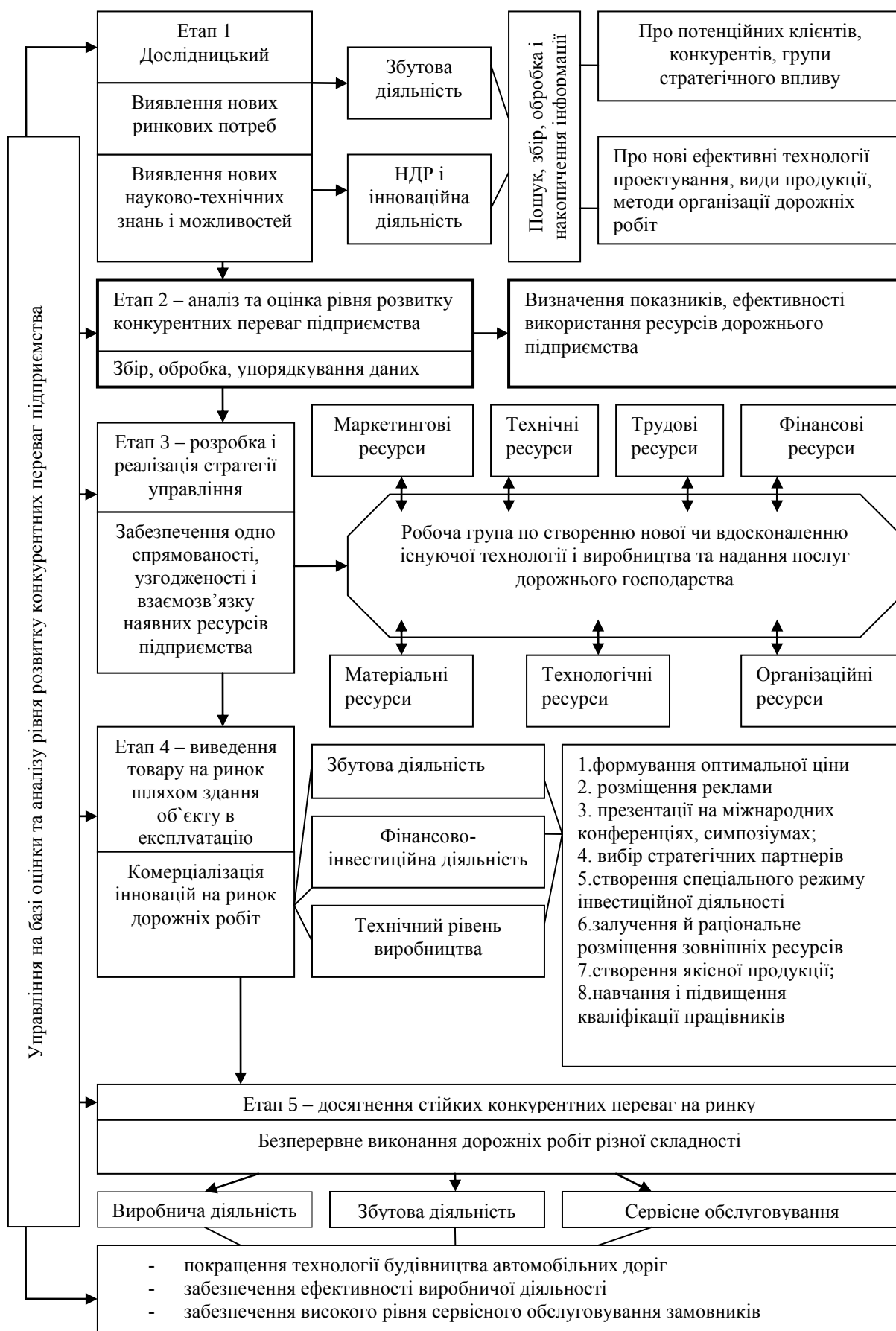


Рисунок 1.2 - Процес управління КПП ДГ

2 МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Аналіз методичних підходів до оцінки конкурентних переваг підприємства

З метою визначення конкурентних переваг підприємства та порівняння їх з перевагами аналогічних підприємств доцільно здійснювати оцінку конкурентних переваг підприємства. Відомо, що неможливо управляти явищем не вміючи вимірювати його, тому для забезпечення можливості управління конкурентними підприємства дорожнього господарства по-перше необхідно визначитися, яким чином їх оцінювати. Існує достатня кількість методичних розробок щодо оцінки конкурентних переваг підприємства (КПП), але ключовими є дві [12, 16]. На думку Іванова Ю.Б. алгоритм методики оцінки КПП може бути представлений як певна послідовність дій з виявлення, оцінки основних властивостей кожної з них та формування раціонального набору конкурентних переваг (Додаток Ж) [12]. Згідно з цим алгоритмом оцінка КПП здійснюється як за ефективністю, так і за стійкістю, але незрозуміло за якими показниками вона здійснюється. Отенко І.П. та Полтавська Є.О. пропонують оцінку КПП здійснювати за функціональними сферами діяльності підприємства за спеціально розробленими системами показників (Додаток З) [16].

Вищенаведені алгоритми призначені для підприємства будь-якої галузі господарювання, але дорожньому господарству властиві специфічні особливості, які при оцінці конкурентних переваг необхідно враховувати. Окрім того, методичний підхід до оцінки КПП повинен забезпечувати їх оцінку як за ефективністю та і за стійкістю за спеціально розробленими системами показників. Дорожнє господарство є природною монополією, тож для оцінки КПП, автор вважає, доцільне буде здійснювати порівняння показників оцінки КПП не з усіма конкурентами, а тільки з пріоритетним конкурентом. Під пріоритетним конкурентом розуміється аналогічне по

структурі і об'єму виконуваних дорожніх робіт і продукції, що виготовляється, підприємство, що здійснює істотний вплив на його діяльність [20].

Виходячи з сутності поняття «конкурентна перевага підприємства дорожнього господарства» його оцінку необхідно здійснювати на підставі аналізу ефективності використання ресурсів потенціалу підприємства та їх стійкості. В роботі [11] наведений обґрунтований склад потенціалу підприємств дорожнього господарства: фінансові ресурси, трудові ресурси, організаційні ресурси, маркетингові ресурси, матеріальні ресурси, технічні ресурси і технологічні ресурси. Тому оцінку конкурентних переваг потрібно здійснювати саме за цими видами ресурсів, за спеціально розробленими системами показників. На підставі вищенаведеного було розроблено алгоритм оцінки КПП дорожнього господарства (рисунок 2.1). Запропонований алгоритм поєднує переваги вищенаведених методик оцінки КПП та включає детальний аналіз ресурсів підприємства за допомогою розробленої системи показників, що характеризують кожен вид ресурсів підприємства дорожнього господарства. Ключову роль в процесі безпосередньої оцінки відіграють основні характеристики стійкості та ефективності КПП, з урахуванням яких розраховуються узагальнюючі показники КПП за кожним видом ресурсу. Запропонований автором алгоритм відрізняється від раніше представлених методик тим, що використовуються ресурси, на основі яких в подальшому оцінюються конкурентні переваги, а так як дорожнє підприємство функціонує в природній монополії тому запропоновано в якості бази порівняння використовувати дані одного підприємства, що є пріоритетним конкурентом підприємства, що досліджується.

Таким чином, автором удосконалено методичний підхід до оцінки конкурентних переваг підприємства, на підставі використання методу динамічного нормативу, що забезпечує урахування умови ефективності використання кожної складової потенціалу підприємства, та застосування в якості бази порівняння даних тільки пріоритетного конкуренту.

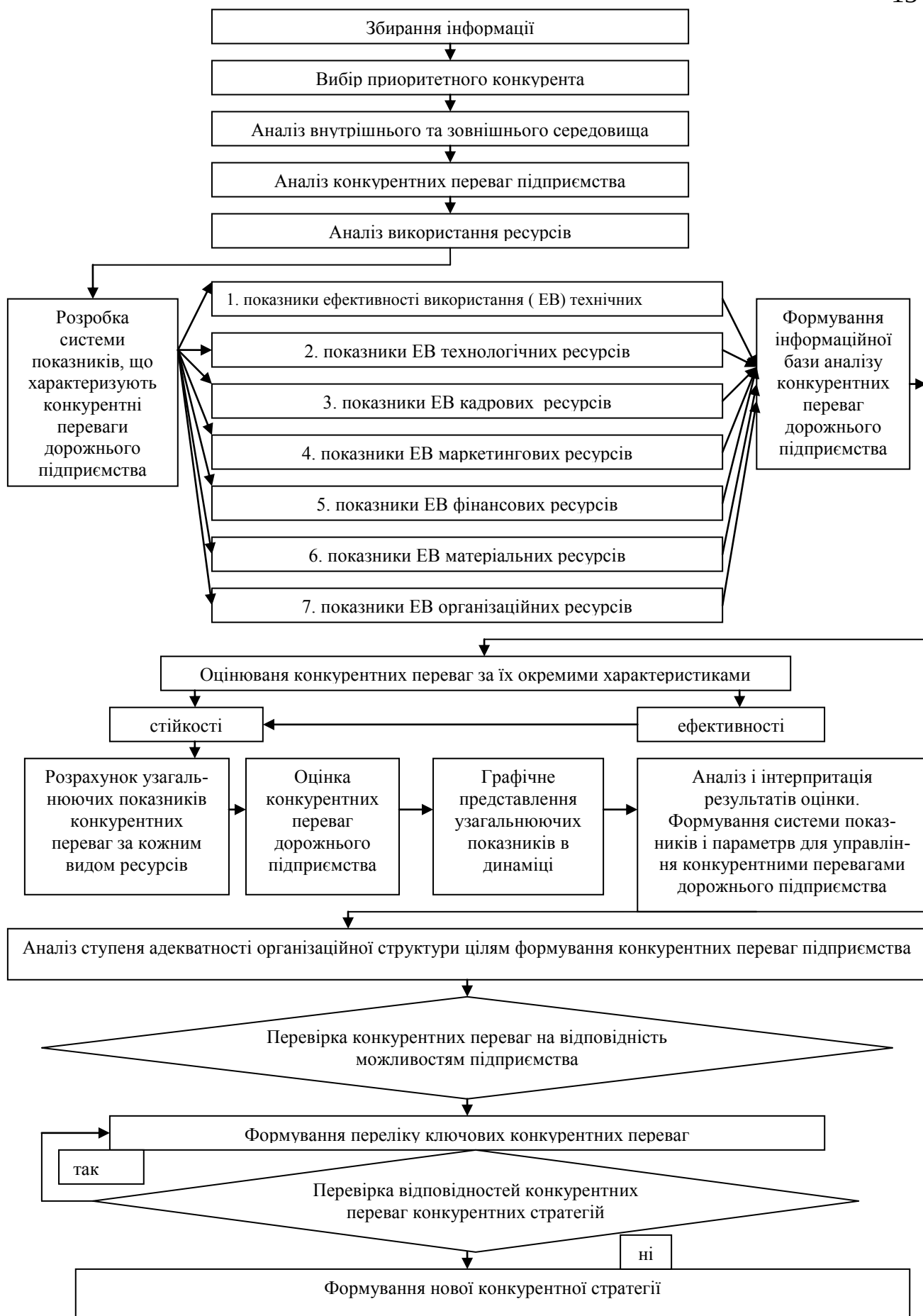


Рисунок 2.1 – Алгоритм оцінки КПП ДГ

2.2 Вибір методу аналізу конкурентних переваг підприємства

Для проведення аналізу КПП ДГ необхідно визначити такий метод аналізу, який врахує особливості такого підприємства. Для визначення методу аналізу конкурентних переваг підприємства дорожнього господарства надається характеристика можливих методів аналізу. Метод динамічного порівняння надає характеристику та визначає залежність зміни різних показників в часі, але характеризує лише критерії прибутковості, продуктивності та економічності підприємства. Метод просторового порівняння дає просторову характеристику змінам показників підприємства, але не враховує змін конкурентних переваг у часі. Метод групування дає характеристику типовим представникам груп, але не враховує нетипові зміни показників в різних групах. Метод математичної статистики визначає рівняння залежності показників, але не відображає функціональної залежності між ними. Матричний метод - відображає поєднання всіх показників обраної системи в індексній матриці та носить комплексний характер і відображає всі критерії конкурентних переваг. Виходячи з особливостей діяльності підприємств ДГ, відображення всіх критеріїв КПП, можливості їх порівнюваності, доцільним є використання, на думку автора, матричного методу аналізу конкурентних переваг дорожнього підприємства. Даний метод носить комплексний характер і дає змогу нетрудомісткого поєднання всіх показників в індексній матриці. Матричний метод дозволить здійснити повносистемне охоплення всіх видів діяльності підприємств дорожнього господарства та встановити взаємозв'язок між ними. Суть даного методу зводиться до наступного. Система показників діяльності підприємства зображається у вигляді квадратної матриці, елементами якої є відносини вибраних показників по стовпцю матриці до початкового показника по рядку. Матрична схема дає можливість достовірно оцінити ефективність аналізованого об'єкту у всьому різноманітті зв'язків, тому її доцільно використовувати на первинній діагностичній стадії аналізу виробничо - господарської діяльності підприємства [14]. Після вибору методу аналізу КПП ДГ

виникає доцільність обґрунтування системи показників, які є базою аналізу. Для підприємств ДГ вже сформована система показників за видами ресурсів, але, на думку автора, вона не досить точно відображає особливості діяльності дорожнього підприємства, не повно характеризує ефективність діяльності.

Пропонується удосконалити існуючу систему показників підприємства ДГ за видами ресурсів. Технічні ресурси представлені такими показниками, як питома вага сучасного обладнання в загальному парку машин, питома вага обладнання з періодом експлуатації до 5 років, ступінь механізації праці, фондоозброєність праці, фондівддача, питома вага основних засобів та необоротних активів у валюті балансу, коефіцієнт реальної вартості майна. Автором пропонується додати коефіцієнти інтенсивного та екстенсивного використання обладнання, їх інтегральний показник і ступінь автоматизації праці. Тоді можливо знайти «слабкі» місця підприємства з урахуванням розвитку техніки та усунути їх. Технологічні ресурси – це коефіцієнт зносу, питома вага матеріальних засобів в оборотних активах, коефіцієнт оновлення. Але для більш повного аналізу необхідно звернути увагу на коефіцієнт вибуття та інтенсивності оновлення, тобто наскільки часто модернізуються технології виробництва. Трудові ресурси - це середньоспискова чисельність працівників, коефіцієнт плинності, коефіцієнт обороту по прийому, прибуток на одного працюючого, продуктивність праці. До цієї групи доцільно включити також коефіцієнт обороту по вибуттю, який характеризує умови праці та співвідношення різних категорій працівників для рівноваги між керуючою та керованою підсистемами. Маркетингові ресурси - це витрати на збут продукції, рентабельність продажів, ефективність маркетингової діяльності. Для більш глибокого аналізу доцільно визначати частку ринку, яку займає підприємство, приріст попиту за рік, який характеризує ефективність діяльності підприємства з боку споживачів, коефіцієнт зміни валових продаж та долю маркетингологів в загальній кількості працівників підприємства. Фінансові ресурси містять коефіцієнт фінансової стійкості, власні обігові кошти, нормальні джерела формування запасів, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт автономії,

рентабельність власного капіталу, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт покриття. На думку автора обов'язковими показниками, що характеризують фінансовий стан підприємства мають бути рентабельність підприємства в цілому, коефіцієнт фінансового ризику, які дозволяють оцінити підприємство з точки зору стійкості та платоспроможності. Матеріальні ресурси - це матеріальні витрати, коефіцієнт оборотності запасів, період одного обороту запасів. Доцільним є додавання матеріаловіддачі продукції та питомої ваги матеріальних витрат в собівартості продукції. До організаційних ресурсів належать частка адміністративних витрат у виручці, об'єм реалізованої продукції на 1 грн заробітної плати, коефіцієнт надійності праці апарату управління, ефективність управління, коефіцієнт порушень ритмічності управлінського циклу, коефіцієнт безперервності роботи апарату управління. Тут доцільним є додавання показника ступеня централізації управлінських функцій та коефіцієнта управляємості для розрахунку ефективності виконання управлінських функцій.

В якості приклада використання матричного методу аналізу автором пропонується матриця, що характеризує фінансові ресурси підприємства ДГ (таблиця 2.1). Отже, для аналізу КПП ДГ доцільно використовувати матричний метод аналізу, який враховує усі особливості підприємств ДГ, дозволяє поєднати та порівняти усі показники, що характеризують стан підприємства та рівень його конкурентоспроможності. Також, враховуючи специфіку ДГ, одержала подальший розвиток інформаційна база аналізу конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства на підставі використання матричного методу аналізу ефективності, що дозволяє сформувати поле конкурентних переваг за кожною складовою потенціалу підприємства та забезпечує їх повносистемне охоплення. Для визначення місця підприємства серед аналогічних підприємств необхідна кількісна оцінка КПП. Побудова матриць за кожним видом ресурсів, поєднання певних показників з метою достовірної оцінки та можливості наочного відображення реального стану підприємства є необхідною передумовою для проведення кількісної оцінки КПП.

Таблиця 2.1 – Матриця ефективності використання фінансових ресурсів підприємства

Показник	Показники							
	ВК	Зв.п.	Дм.п.	НА	КЗт.х.	ПЗ	ЧП	ОА
Власний капітал (ВК)	1	Співвідношення Зв.п. та ВК	Співвідношення Дм.п. та ВК	Співвідношення НА та ВК	Співвідношення КЗт.х. та ВК	Співвідношення ПЗ та ВК	Співвідношення ЧП та ВК	Співвідношення ОА та ВК
Забезпечення наступних витрат і платежів (Зв.п.)	Співвідношення ВК та Зв.п.	1	Співвідношення Дм.п. та Зв.п.	Співвідношення НА та Зв.п.	Співвідношення КЗт.х. та Зв.п.	Співвідношення ПЗ та Зв.п.	Співвідношення ЧП та Зв.п.	Співвідношення ОА та Зв.п.
Доходи майбутніх періодів (Дм.п.)	Співвідношення ВК та Дм.п.	Співвідношення Зв.п. та Дм.п.	1	Співвідношення НА та Дм.п.	Співвідношення КЗт.х. та Дм.п.	Співвідношення ПЗ та Дм.п.	Співвідношення ЧП та Дм.п.	Співвідношення ОА та Дм.п.
Необоротні активи (НА)	Співвідношення ВК та НА	Співвідношення Зв.п. та НА	Співвідношення Дм.п. та НА	1	Співвідношення КЗт.х. та НА	Співвідношення ПЗ та НА	Співвідношення ЧП та НА	Співвідношення ОА та НА
Кредиторська заборгованість товарного характеру (КЗт.х.)	Співвідношення ВК та КЗт.х.	Співвідношення Зв.п. та КЗт.х.	Співвідношення Дм.п. та КЗт.х.	Співвідношення НА та КЗт.х.	1	Співвідношення ПЗ та КЗт.х.	Співвідношення ЧП та КЗт.х.	Співвідношення ОА та КЗт.х.
Поточні зобов'язання (ПЗ)	Співвідношення ВК та ПЗ	Співвідношення Зв.п. та ПЗ	Співвідношення Дм.п. та ПЗ	Співвідношення НА та ПЗ	Співвідношення КЗт.х. та ПЗ	1	Співвідношення ЧП та ПЗ	Співвідношення ОА та ПЗ
Чистий прибуток (ЧП)	Співвідношення ВК та ЧП	Співвідношення Зв.п. та ЧП	Співвідношення Дм.п. та ЧП	Співвідношення НА та ЧП	Співвідношення КЗт.х. та ЧП	Співвідношення ПЗ та ЧП	1	Співвідношення ОА та ЧП
Оборотні активи (ОА)	Співвідношення ВК та ОА	Співвідношення Зв.п. та ОА	Співвідношення Дм.п. та ОА	Співвідношення НА та ОА	Співвідношення КЗт.х. та ОА	Співвідношення ПЗ та ОА	Співвідношення ЧП та ОА	1

3 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1 Обґрунтування критеріїв аналізу конкурентних переваг підприємства за видами ресурсів

В попередніх розділах роботах автором була здійснена розробка показників оцінки КПП ДГ. Але показники різних видів ресурсів мають

неоднакові одиниці виміру, що значно ускладнює їх порівнюваність між собою та зведення в єдиний інтегральний показник оцінки КПП. З метою усунення даного недоліку доцільним є розробка підпорядкованого набору показників, що будуть свідчити про ступінь ефективності використання ресурсів. Ідею використовувати підпорядкований набір економічних показників для вимірювання ефективності діяльності підприємства запропонував І.М. Сироежин, а метод отримав назву «динамічного нормативу» - сукупність показників, підпорядкованих по темпах зростання так, що підтримка такого порядку тривалий період забезпечує найкращий режим функціонування господарської системи [19]. У світовій практиці для оцінки рівні розвитку використовується так зване «золоте правило економіки підприємства».

$$T^{ПБ} > T^{ОР} > T^A > 100\%, \quad (3.1)$$

де $T^{ПБ}$, $T^{ОР}$, T^A – відповідно темпи зростання балансового прибутку, обсягів реалізації та активів підприємства у порівнянні з минулим періодом.

Кизим М.О., Забродський В.А., Зінченко В.А. запропонували наступну модель, що поєднує «золоте правило економіки підприємства» і моделі економічного росту та забезпечує підприємству фінансову стійкість [13]:

$$T^{ПБ} > T^{ВК} > T^{ОА} > T^{ОР} > T^A > T^{ПК} > T^{ПКК}, \quad (3.2)$$

де $T^{ПБ}$, $T^{ВК}$, $T^{ОА}$, $T^{ОР}$, T^A , $T^{ПК}$, $T^{ПКК}$ - відповідно темпи зростання балансового прибутку, власного капіталу, оборотних активів, обсягу реалізації, активів підприємства, позикового та короткострокового позикового капіталу.

Будь-яке підприємство інсує в певній галузі, тому при виборі еталонної моделі його функціонування доцільно враховувати галузеві особливості. Підприємства ДГ також мають свої особливості, тому з метою вибору оптимальної моделі його функціонування необхідна розробка таких нормативів за видами ресурсів, які враховують галузеві особливості ДГ. Склад показників, які будуть формувати динамічні нормативи потребує обґрунтування.

Успішність реалізації стратегії та місії підприємства характеризує ступінь досягнення основних цілей підприємства. Перше місце серед цілей підприємства завжди посідає прибуток [17]. Зростання прибутку забезпечується

збільшенням доходів підприємства, які, в свою чергу повинні збільшуватись швидше ніж темпи росту власного капіталу. Складовими капіталу підприємства є оборотні та необоротні активи. Необоротні активи оновлюються значно повільніше ніж оборотні. Таким чином, темпи зростання оборотних активів будуть меншими, ніж темпи росту власного капіталу та більшими, ніж темпи росту необоротних активів. Зазвичай підприємство має певний розмір кредиторської заборгованості та поточних зобов'язань, для своєчасного погашення яких підприємство повинно мати певну суму, що носить назву «забезпечення наступних витрат та платежів». Відповідно, її темпи росту повинні перевищувати темпи росту поточних зобов'язань, які, в свою чергу, повинні перевищувати темпи росту кредиторської заборгованості, оскільки остання має тенденцію накопичуватись та збільшувати борг підприємства.

Вищенаведені показники характеризують фінансові ресурси підприємства ДГ. Нижче представлено динамічний норматив фінансових ресурсів підприємства ДГ:

$$T^{ЧП} > T^{Дм.п.} > T^{ВК} > T^{ОА} > T^{НА} > T^{Зв.п.} > T^{ПЗ} > T^{КЗ}, \quad (3.3)$$

де $T^{ЧП}$, $T^{Дм.п.}$, $T^{ВК}$, $T^{ОА}$, $T^{НА}$, $T^{Зв.п.}$, $T^{ПЗ}$, $T^{КЗ}$ – відповідно темпи росту чистого прибутку, доходів майбутніх періодів, власного капіталу, оборотних активів, необоротних активів, забезпечення наступних витрат та платежів, поточної та кредиторської заборгованості.

Розглянемо показники, що характеризують технологічні ресурси дорожнього підприємства, до яких належать первісна вартість обладнання, знос обладнання, виробничі запаси, незавершене виробництво, оборотні активи та витрати майбутніх періодів. Динамічний норматив технологічних ресурсів представлено нижче:

$$T^{ОА} > T^{ВЗ} > T^{НВ} > T^{ПВ} > T^{Знос} > T^{Вм.п.}, \quad (3.4)$$

де $T^{ОА}$, $T^{ВЗ}$, $T^{НВ}$, $T^{ПВ}$, $T^{Знос}$, $T^{Вм.п.}$ – відповідно темпи зростання оборотних активів, виробничих запасів, незавершеного виробництва, первісної вартості та зносу обладнання та витрат майбутніх періодів.

Матеріальні ресурси підприємства ДГ представлені такими показниками як виробничі запаси, які повинні зростати найбільшими темпами; незавершене виробництво, яке повинно зростати меншими темпами, ніж виробничі запаси, але більшими, ніж собівартість продукції. Собівартість продукції має збільшуватися швидше, ніж матеріальні витрати, оскільки останні є складовою собівартості, але повільніше, ніж незавершене виробництво. Динамічний норматив, що характеризує матеріальні ресурси запропоновано нижче:

$$T^{B3} > T^{HB} > T^C > T^{MB}, \quad (3.5)$$

де T^{B3} , T^{HB} , T^C , T^{MB} – відповідно темпи зростання виробничих запасів, незавершеного виробництва, собівартості продукції та матеріальних витрат.

Кадрові ресурси дорожнього підприємства представлені показниками чистого прибутку, який повинен зростати максимально швидко; доходу від реалізації продукції, який має також прискорено збільшуватись, кількості прийнятих працівників, що повинна бути меншою, ніж темпи росту доходів, але більшою ніж темпи зростання середньоспискової чисельності працівників. Останнім показником кадрових ресурсів є кількість звільнених працівників, яка повинна зростати повільніше попередніх показників. Динамічний норматив даного виду ресурсів представлено нижче:

$$T^{ЧП} > T^{Др.п.} > T^{Пр} > T^{ССЧ} > T^{Зв}, \quad (3.6)$$

де $T^{ЧП}$, $T^{Др.п.}$, $T^{Пр}$, $T^{ССЧ}$, $T^{Зв}$ – темпи росту відповідно чистого прибутку, доходу від реалізації продукції, кількості прийнятих працівників, середньоспискової кількості працівників та кількості звільнених працівників.

До складу маркетингових ресурсів входять показники прибутку підприємства, доходу від реалізації продукції, витрат на збут та загальних витрат на маркетингову діяльність. Отже динамічний норматив маркетингових ресурсів має наступний вигляд:

$$T^П > T^{Др.п.} > T^{МД} > T^{Збут}, \quad (3.7)$$

де $T^П$, $T^{Др.п.}$, $T^{МД}$, $T^{Збут}$ – відповідно темпи зростання прибутку підприємства, доходу від реалізації продукції, маркетингових і збутових витрат.

Організаційні ресурси підприємства представлені показниками валового прибутку, доходу від реалізації продукції, витратами на оплату праці управлінського персоналу, адміністративними витратами, чисельністю апарату управління, та кількістю прийнятих та нереалізованих рішень. Динамічний норматив організаційних ресурсів представлений наступним чином:

$$T^{ВП} > T^{Др.п.} > T^{Ча.у.} > T^{ПР} > T^{НР} > T^{AB} > T^{ВОП}, \quad (3.8)$$

де $T^{ВП}$, $T^{Др.п.}$, $T^{Ча.у.}$, $T^{ПР}$, $T^{НР}$, T^{AB} , $T^{ВОП}$, $T^{В м.п}$ – темпи росту валового прибутку, доходу від реалізації продукції, чисельності апарату управління, кількості прийнятих та нереалізованих рішень, адміністративних витрат, витрат на оплату праці.

До показників, що характеризують технічні ресурси підприємства дорожнього господарства належать: чистий дохід, вартість основних виробничих фондів, чисельність працівників, чисельність працівників на механізованих операціях, кількість обладнання з терміном експлуатації до 5 років, загальна кількість обладнання та кількість прогресивного обладнання. Динамічний норматив технічних ресурсів буде мати наступний вигляд:

$$T^{ЧД} > T^{Совф} > T^{Прогр.} > T^{5р} > T^{ЗКО} > T^{КПавт.} > T^{КПзаг.} > T^{КПмех}, \quad (3.9)$$

де $T^{ЧД}$, $T^{Совф}$, $T^{Прогр.}$, $T^{5р}$, $T^{ЗКО}$, $T^{КПавт.}$, $T^{КПзаг.}$, $T^{КПмех}$ – відповідно темпи зростання чистого доходу, вартості основних виробничих фондів, кількості прогресивного обладнання, кількості обладнання з терміном експлуатації до 5 років, загальної кількості обладнання, кількості працівників на автоматизованих операціях, загальної кількості працівників та кількості працівників, зайнятих на механізованих операціях.

Таким чином, для реалізації запропонованого алгоритму оцінки конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства були обґрунтовані динамічні нормативи для кожної складової потенціалу підприємств дорожнього господарства, дотримання яких забезпечить їх конкурентні переваги.

3.2 Формування матриць конкурентних переваг підприємства дорожнього господарства

Проведення оцінки КПП має вирішальне значення для будь-якого підприємства, оскільки вона дозволяє виявити стан та рівень розвитку кожної конкурентної переваги, а також її ролі в системі конкурентних переваг.

Отже, для здійснення оцінки конкурентних переваг підприємства необхідно проаналізувати стан конкурентних переваг підприємства «Куп'янський райавтодор», а також пріоритетного конкурента і порівняти отримані результати. Для цього будуються матриці за кожним видом ресурсів. Матриці, що відображають стан підприємства за видами ресурсів носять назву матриць ефективності використання ресурсів підприємства. Для побудови таких матриць розраховуються співвідношення відповідних показників, що характеризують кожний вид ресурсу підприємства за певний період часу [14]. Критеріальні показники кожної матриці розміщуються згідно розроблених динамічних нормативів, тобто підпорядковуються по темпах зростання, починаючи з показника, темпи росту якого повинні зростати максимально швидко. Такі матриці будуються як для підприємства, так і для пріоритетного конкурента за три останні роки за кожним видом ресурсів (Додаток І, К).

З метою порівняння отриманих розрахунків за кожним підприємством доцільним є співставлення результатів розрахунку матриць ефективності використання ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» з матрицями ефективності використання ресурсів пріоритетного конкурента. Це дозволить визначити конкурентні переваги філії «Куп'янський райавтодор», звернути увагу на сильні та слабкі сторони її діяльності та звести результати розрахунків в єдиний показник, що дасть змогу здійснити інтегральну оцінку КПП ДГ, що є основою для ефективного управління ними. Результати розрахунку матриць конкурентних переваг філії «Куп'янський райавтодор» наведені в Додатку Л. Таким чином, автором було здійснено розрахунок показників конкурентних переваг філії «Куп'янський райавтодор» у порівнянні з пріоритетним конкурентом за всіма видами ресурсами. Для цього здійснювалось співставлення показників ефективності використання ресурсів філією «Куп'янський райавтодор» та

приоритетним конкурентом. Як показує аналіз отриманих значень філія «Куп'янський райавтодор» має конкурентні переваги за фінансовими ресурсами (2014, 2015 рр.); технологічними ресурсами (2014, 2015, 2016 рр.); організаційними ресурсами (2014, 2016 рр.); кадровими ресурсами (2014, 2015, 2016 рр.); технічними ресурсами (2014, 2015 рр.); маркетинговими ресурсами (2014, 2015, 2016 рр.).

Отже в даному розділі автором було здійснено вибір критеріїв аналізу конкурентних переваг підприємства, на основі яких були сформовані моделі ефективного використання кожного виду ресурсів підприємства. Наступним етапом виконання роботи було формування матриць ефективності використання ресурсів підприємства, що включають підпорядкований набір показників, які характеризують ефективність їх використання. За сформованими матрицями було здійснено розрахунки ефективності використання кожного виду ресурсу філією «Куп'янський райавтодор» та приоритетним конкурентом. На основі розрахунків був здійснений аналіз кожної матриці, який показав, що стан та ступінь використання майже всіх ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» є достатній для ефективного розвитку та утримання певних позицій на ринку. Формування матриць конкурентних переваг підприємства є необхідною передумовою для здійснення інтегральної оцінки конкурентних переваг підприємств ДГ, яка дозволить об'єктивно оцінити явище, що вивчається, виявити «слабкі» сторони підприємства та розробити систему заходів для можливості підвищення конкурентоспроможності підприємств дорожнього господарства.

3.3 Оцінка рівня розвитку конкурентних переваг філії «Куп'янський РАД» ДП «Харківський ОАД»

Після визначення критеріїв оцінки та проведення аналізу конкурентних переваг філії «Куп'янський РАД» доцільно здійснити оцінку її конкурентних переваг. В попередніх розділах дипломної роботи було обгрунтовано доцільність використання методу динамічного нормативу для оцінки

конкурентних переваг філії «Куп'янський РАД». Спираючись на ресурсний підхід щодо управління конкурентними перевагами підприємства, розрахунок інтегрального показника оцінки конкурентних переваг філії повинен проводитись також за ресурсною ознакою. Для практичного застосування методу динамічного нормативу для оцінки конкурентних переваг підприємств доцільно визначити послідовність дій, які необхідні для ефективної реалізації метода та розробки методики розрахунку, тобто описати алгоритм розрахунку. В основі методу лежить побудова впорядкованої нормативної системи показників результативності та визначення відхилень фактичного упорядкування від нормативного [19]. Спочатку формується набір показників, що характеризують найбільш суттєві взаємозв'язки на підприємстві у відповідності з основними фазами формування її кінцевих результатів. Потім відібрані показники шикуються в еталонний ряд, який фіксує нормативний порядок прискорень руху цих показників у часі. Залежно від місця в еталонному ряду кожному параметру привласнюється відповідний ранг, починаючи з одиниці (це - параметр з найбільшим прискоренням), далі будується фактичний ранговий ряд з тих же показників, який зіставляється з еталонним поруч методами рангової статистики. Два рангових ряди відрізняються один від одного двома параметрами: різницею між номерами окремих показників (відхиленням) і інверсією (перестановкою) одного повного ряду по відношенню до іншого. Таким чином, виходять три характеристики.

Перша характеристика - оцінка відхилень, що відображає об'ємну сторону руху результативності, забезпеченого даним режимом роботи системи і обчислюється за формулою 3.10 (коефіцієнт рангової кореляції Спірмена):

$$K_{\text{відх}} = 1 - \frac{6 \cdot \sum_{i=1}^n y_i^2}{n(n^2 - 1)}, \quad (3.10)$$

де $y_i = i - r_i$ - різниця між місцем i -го показника в нормативному упорядкуванні і його рангом у фактичному упорядкуванні r_i ;

n - це число показників, включених у нормативну систему.

Друга характеристика - кореляція по інверсіях, що розраховується за допомогою коефіцієнта рангової кореляції Кендела за формулою 3.11:

$$K_{inv} = 1 - \frac{4 * \sum_{i=1}^n m_i}{n(n-1)}, \quad (3.11)$$

Формально це представлено в наступному вигляді (формула 3.12):

$$m_s = \sum_{p=s+1}^n a_p, \quad a_p = 1, \text{ якщо } x_s > x_p, \quad a_p = 0, \text{ якщо } x_s < x_p, \quad (3.12)$$

де i - це місце розглянутого показника в нормативному впорядкуванні (еталонному ряді);

m - число інверсій для i -го показника;

p - місця показників, порівнюваних з розглянутими;

n - число показників, включених у нормативну систему;

a_p - функція, що показує, знаходиться чи ні p -й показник у інверсії з розглянутим i -м показником; якщо перебуває, то $a_p = 1$, якщо ні, то $a_p = 0$;

r_i, r_p - ранг, який має i -й і p -й показник у фактичному упорядкуванні.

Третя характеристика - інтегральний показник, отриманий на основі двох попередніх (формула 3.13):

$$K_{int} = \frac{(1 + K_{vidx}) * (1 + K_{inv})}{4}, \quad (3.13)$$

Перші два коефіцієнти дають оцінку наближення одного рангового ряду до іншого, прийнятому за еталон, на інтервалі від 1 до -1. Оцінений на 1 виходить при збігу порівнюваного ряду з нормативним, -1 - при їх повній різнокерованості [19]. Інтегральний показник дає оцінку конкурентних переваг підприємства таким чином, що чим вище значення K_{int} , тим більш ефективною та стійкою є конкурентна перевага [24].

Для інтегральної оцінки КПП на підставі застосування методу динамічного нормативу було розроблено алгоритм, представлений на рисунку 3.1. Вихідні дані для розрахунку наведені в додатку М.

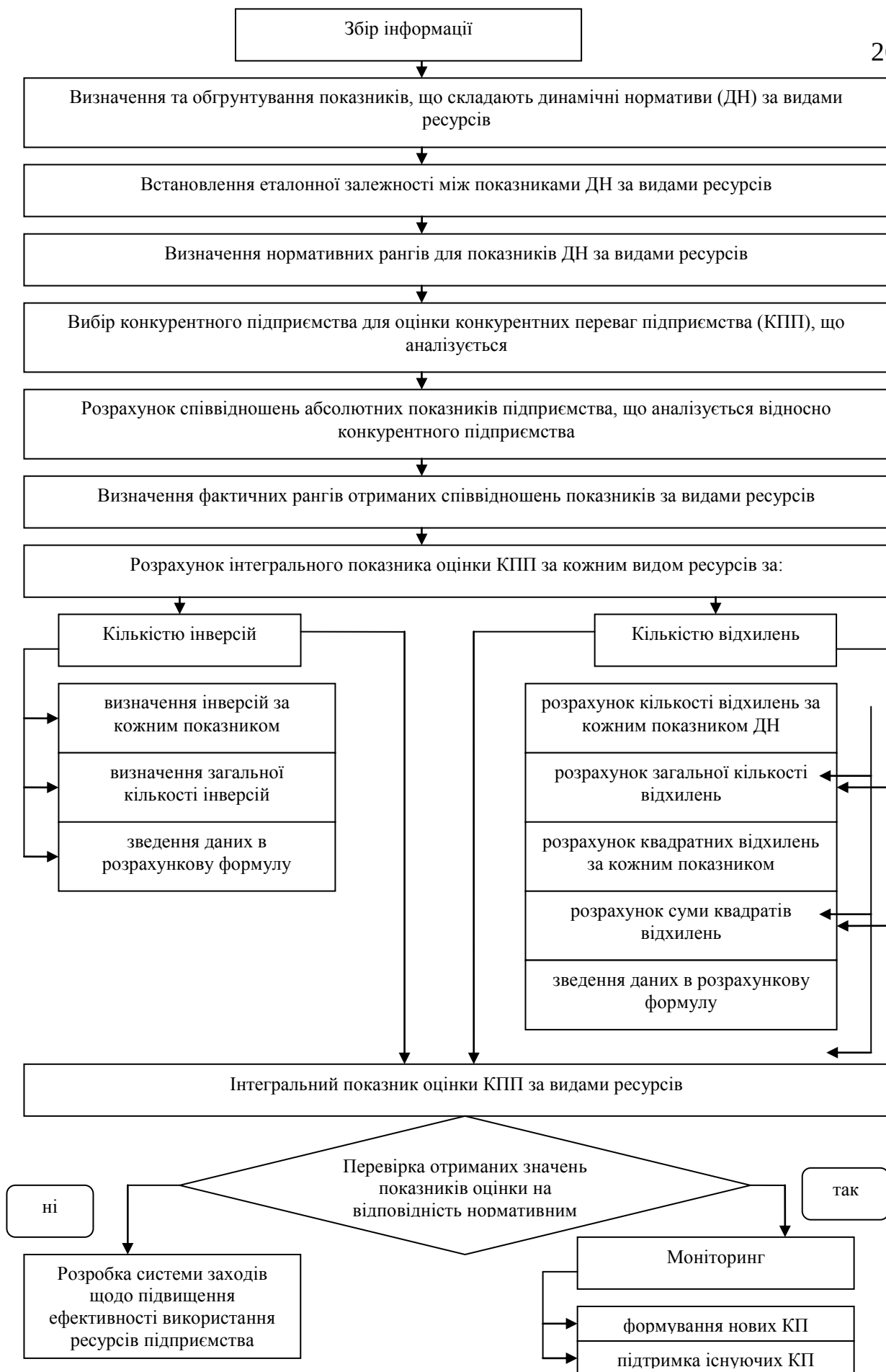


Рисунок 3.1. - Алгоритм оцінки КПП за видами ресурсів

Таблиця 3.1 – Визначення відповідності рангів нормативних і фактичних значень співвідношень показників за 2014 рік

Показники	Нормативний ранг	Фактичний ранг	Кількість відхилень	Квадрат відхилень	Кількість інверсій
Чистий прибуток	1	3	2	4	2
Доходи майбутніх періодів	2	4	2	4	2
Власний капітал	3	8	5	25	5
Оборотні активи	4	5	1	1	2
Необоротні активи	5	7	2	4	3
Забезпечення наступних витрат і платежів	6	1	5	25	0
Поточна заборгованість	7	6	1	1	1
Кредиторська заборгованість	8	2	6	36	0
Всього	-	-	-	100	15

Таблиця 3.2 – Визначення відповідності рангів нормативних і фактичних значень співвідношень показників за 2015 рік

Показники	Нормативний ранг	Фактичний ранг	Кількість відхилень	Квадрат відхилень	Кількість інверсій
Чистий прибуток	1	1	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	2	6	4	16	4
Власний капітал	3	7	4	16	4
Оборотні активи	4	3	1	1	1
Необоротні активи	5	8	3	9	3
Забезпечення витрат і платежів	6	2	4	16	0
Поточна заборгованість	7	5	2	4	1
Кредиторська заборгованість	8	4	4	16	0
Всього	-	-	-	78	13

Таблиця 3.3 – Визначення відповідності рангів нормативних і фактичних значень співвідношень показників за 2016 рік

Показники	Нормативний ранг	Фактичний ранг	Кількість відхилень	Квадрат відхилень	Кількість інверсій
Чистий прибуток	1	8	7	49	7
Доходи майбутніх періодів	2	4	2	4	3
Власний капітал	3	7	4	16	5
Оборотні активи	4	1	3	9	0
Необоротні активи	5	3	2	4	1
Забезпечення витрат і платежів	6	5	1	1	1
Поточна заборгованість	7	6	1	1	1
Кредиторська заборгованість	8	2	6	36	0
Всього	-	-	-	120	18

Розраховуємо оцінку відхилень фактичного значення співвідношень показників від нормативного у 2014 році:

$$K_{відх} = 1 - \frac{6 * (2^2 + 2^2 + 5^2 + 1^2 + 2^2 + 5^2 + 1^2 + 6^2)}{8(8^2 - 1)} = -0,19$$

$$\text{Розраховуємо оцінку інверсій у 2014 році: } K_{інв} = 1 - \frac{4 * 15}{8(8 - 1)} = -0,07$$

Розраховуємо інтегральний показник оцінки конкурентних переваг фінансових ресурсів підприємства «Куп'янський райавтодор» за 2014 рік:

$$K_{інт} = \frac{(1 - 0,19) * (1 - 0,07)}{4} = 0,188$$

Таким чином бачимо, що інтегральний показник має невисоке значення в 2014 році, тобто фінансові ресурси створюють нестійку конкурентну перевагу для підприємства «Куп'янський райавтодор», що пояснюється великою достатньою кількістю відхилень та інверсій фактичних співвідношень до нормативних, тобто не завжди виконується умова послідовності показників у динамічному нормативі фінансових ресурсів. Розраховуємо оцінку відхилень фактичного значення співвідношень показників від нормативного у 2015 році:

$$K_{відх} = 1 - \frac{6 * (0^2 + 4^2 + 4^2 + 1^2 + 3^2 + 4^2 + 2^2 + 4^2)}{8(8^2 - 1)} = 0,07$$

$$\text{Розраховуємо оцінку інверсій у 2015 році: } K_{інв} = 1 - \frac{4 * 13}{8(8 - 1)} = 0,07$$

Розраховуємо інтегральний показник оцінки конкурентних переваг фінансових ресурсів підприємства «Куп'янський райавтодор» за 2015 рік:

$$K_{інт} = \frac{(1 + 0,07) * (1 + 0,07)}{4} = 0,543$$

Інтегральний показник оцінки конкурентних переваг за фінансовими ресурсами у 2015 році значно вищий ніж в 2014, про свідчить менша кількість інверсій, а також відхилень за кожним показником фінансових ресурсів. Це свідчить також про те, що підприємство «Куп'янський райавтодор» зміцнює свої позиції щодо фінансових ресурсів. Спостерігається позитивна динаміка росту показника, що свідчить про ефективність використання фінансових ресурсів на

відміну від пріоритетного конкурента. Розраховуємо оцінку відхилень фактичного значення співвідношень показників від нормативного у 2016 році:

$$K_{відх} = 1 - \frac{6 * (7^2 + 2^2 + 4^2 + 3^2 + 2^2 + 1^2 + 1^2 + 6^2)}{8(8^2 - 1)} = - 0,43$$

$$\text{Розраховуємо оцінку інверсій у 2015 році: } K_{інв} = 1 - \frac{4 * 18}{8(8 - 1)} = - 0,29$$

Розраховуємо інтегральний показник оцінки конкурентних переваг фінансових ресурсів підприємства «Куп'янський райавтодор» за 2015 рік:

$$K_{інт} = \frac{(1 - 0,43) * (1 - 0,29)}{4} = 0,101$$

Інтегральний показник оцінки конкурентних переваг за фінансовими ресурсами у 2016 році набагато знизився в порівнянні з 2015 роком. Це пояснюється значною невідповідністю порядку отриманих співвідношень з еталонною моделлю, тобто у 2016 році спостерігається різке погіршення використання фінансових ресурсів філії «Куп'янський райавтодор». Пріоритетний конкурент має більші значення власного капіталу, доходів майбутніх періодів, оборотних активів, та нижчий рівень кредиторської заборгованості, ніж філія «Куп'янський райавтодор».

Таким чином, для того, щоб філії «Куп'янський райавтодор» посилити свої позиції за фінансовими ресурсами, зміцнити своє положення на ринку та мати конкурентну перевагу за цим видом ресурсів підприємству необхідно розробити програму заходів щодо покращення фінансового становища, впровадити систему оперативного виду планування та контролю фінансових потоків, а також можливе перепроєктування окремих бізнес-процесів з метою підвищення ефективності розподілу та використання фінансових ресурсів.

Отже обраний метод досить зручний у використанні, дозволяє врахувати зміну усіх показників-складових конкурентних переваг підприємства, тобто забезпечує комплексний характер оцінювання, дає динамічну оцінку конкурентним перевагам, а також носить аналітичний характер, тобто відображає результати у формі, зручній для вияву резервів підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та, відповідно, зміцнення його конкурентних позицій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Конкурентні переваги є метою і результатом діяльності будь-якого підприємства. Саме вони в роботі розглядаються в якості категорії, що характеризує успіх підприємства та є основою його конкурентоспроможності.

В процесі дослідження уточнена сутність поняття «конкурентна перевага підприємства» з точки зору максимальної ефективності використання ресурсів підприємства у порівнянні з пріоритетним конкурентом. На основі аналізу видів КПП отримала запропоновано класифікацію конкурентних переваг шляхом додавання ресурсної ознаки та вибору найбільш суттєвих ознак, які характеризують діяльність підприємств дорожнього господарства. Автором удосконалено процес управління конкурентними перевагами підприємства дорожнього господарства за допомогою додавання етапу оцінки та аналізу конкурентних переваг. З практичної точки зору необхідно відмітити удосконалення методичних підходів щодо аналізу та оцінки конкурентних переваг підприємства, на підставі використання матричного методу та методу динамічного нормативу. В роботі обґрунтовано систему показників аналізу ефективності використання складових потенціалу підприємств дорожнього господарства та визначено бажану тенденції зміни показників з точки зору забезпечення та посилення конкурентних переваг підприємства, а також удосконалено інформаційну бази аналізу конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства на підставі використання матричного методу аналізу ефективності, що дозволяє сформувати поле конкурентних переваг за кожною складовою потенціалу підприємства та забезпечує їх повносистемне охоплення. В подальшому дослідженні планується запропонувати шкалу діапазонів зміни рівня конкурентної переваги, яка б дозволяла надавати характеристику значенню рівня конкурентної переваги підприємств дорожнього господарства. Одержані в роботі результати дозволять об'єктивно оцінити явище, що вивчається, виявити «слабкі» сторони підприємства та розробити систему управлінських заходів для можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамова О.С. Оцінка рівня розвитку конкурентних переваг дорожнього підприємства / В.Г. Шинкаренко, О.С. Абрамова // Економіка дорожнього господарства. – 2003. - №3. - С. 117 – 123.
2. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы: Учебн. пособие / Азоев Г.Л., Челенков А.П. - М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. - 256 с.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция : анализ, стратегія, практика / Азоев Г.Л.– М.: Финансы и статистика, 1997. – 208 с.
4. Герасимчук В. Управление предприятием как социально – экономической системой: функциональный подход / В.Герасимчук // Экономика Украины. – 2003. - №4. – С. 12-18
5. Алтухова І. М. Конкурентоспроможність продукції металургійного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Алтухова І. М. – М.: ПДТУ, 2010. – 23 с.
6. Блохіна О. М. Управління конкурентними перевагами підприємств роздрібної торгівлі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Блохіна О. М. – Х.: ХДУХТ, 2011. – 23 с.
7. Кокура К.В. Оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства на зовнішньому ринку: автореф. дис. на здобуття наук. Ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Кокура К.В. – Л.: ЛНУ ім. В. Даля, 2011. – 22 с.
8. Кузнецова І. О. Формування конкурентних переваг підприємств хлібопродуктів на засадах реінжинірингу процесу управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня др.-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Кузнецова І. О. – О.: ОДЕУ, 2010. – 38 с.

9. Семенчук А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства за ціннісно-орієнтованими параметрами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Семенчук А. О. – К.: ДВНЗ КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2010. – 22 с.
10. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы: Учебн. пособие / А.П. Градов – 3-е изд., испр. – СПб.: Спец-Лит. - 2000. – 588 с.
11. Нікіфорова В. А. Підвищення конкурентоспроможності металургії України у середньостроковій перспективі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Нікіфорова В. А. – Донецьк ІЕП, 2010. – 25 с.
12. Догадайло Я.В. Обґрунтування складу потенціалу підприємств дорожньої галузі / Я.В. Догадайло // Економіка транспортного комплексу. – 2010. - № 16. – С. 184-192
13. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: Оцінка, формування та розвиток: монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова – Х.: ІНЖЕК, 2008. – 352 с.
14. Кизим М.О. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: монографія / Кизим М.О., Забродський В.А., Зынченко В.А., Копчак Ю.С. – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. – 144 с.
15. Матричное моделирование и комплексный анализ результатов хозяйствования: Сб. науч. тр.: - Таллин: ТПЧ, 1985, - 144 с.
16. Отенко И.П. Методологические основы управления потенциалом предприятия / И.П. Отенко. Науч. издание. — Харьков: Изд. ХГЭУ, 2004. — 216 с.
17. Отенко І.П. Управління конкурентними перевагами підприємства: наукове видання / І.П. Отенко, Є.О. Полтавська. – Х: ХНЕУ, 2005. – 212 с.
18. Пономаренко В.С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект: учебн. пособие / Пономаренко В.С., Ястремская Е.Н., Луцковский В.М. – Х.: ХГСУ, 2002. – 252 с.

19. Портер М. Стратегія конкуренції / Портер М.: пер. с англ. А.Олійник, Р.Спільський. – К.: Основа, 1997. – 392 с.
20. Сыроежин И.М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества / Сыроежин И.М. – М.: Экономика, 1980. – 346 с.
21. Тищенко А.Н. Экономическая результативность деятельности предприятий: монографія / А.Н. Тищенко, Н.А. Кизим, Я.В. Догадайло. -Х.: ИД «ИНЖЭК», 2005. - 144 с.
22. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: учебн. пособие / Фатхутдинов Р.А.– М.: ИНФРА. – 2000. – 312 с.
23. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Фатхутдинов Р.А. – [2-е изд., испр. и доп.]. - М.: Эксмо. - 2005. — 544 с.
24. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко.- Х: ХНАДУ 2003. – 186 с.
25. Лугини О.Е. Экономико-математические методы и модели / О.Е. Лугини, Е.М. Фомишина – Ростов-н/Д.: Фенікс, 2009. – 440 с.

Додаток А

Таблиця - Визначення поняття «конкурентна перевага підприємства»

Автор	Сутність поняття	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
А.П. Градов	Глобальна ціль економічної стратегії фірми і галузі національної економіки. Найбільша продуктивність використання ресурсів підприємства, що забезпечує досягнення конкурентних переваг	Розкриває сутність досліджуваної категорії і відображає, яким чином можливе досягнення конкурентних переваг для підприємств	Визначення відображає тільки внутрішній стан підприємства, не враховуючи особливості зовнішнього середовища, яке також впливає на його конкурентоспроможність
І.П.Отенко	Система, що відповідає меті створення і функціонування любого підприємства – одержання прибутку – і відображає ринкову спрямованість його діяльності – задоволення споживачів.	Застосування системного підходу, що розглядає конкурентні переваги в тісному взаємозв'язку, як єдине ціле. Акцентовується увагу на управлінні перевагами. З одного боку, управління є основним фактором дослідження, формування, збереження, підтримки та розвитку конкурентних переваг підприємства. З другого – суб'єкти управління – люди з їх навичками, вміннями і спроможностями (засобами, методами, інструментами) – є визначальною конкурентною перевагою підприємства.	Автор розглядає дане поняття тільки з точки зору ефективного управління властивостями товару і не враховує інші важливі процеси, що відбуваються на підприємстві та являють собою потенційні переваги щодо конкурентів.
Г.Л.Азоєв	Факт, що фіксується в результаті реальних і очевидних переваг покупців [4].	Врахування думки споживачів, а не лише підприємств-конкурентів, що сприяє безперервному вдосконаленню товарів та послуг.	Поняття не досить повно розкриває зміст досліджуваної категорії і розглядає його тільки з точки зору переваг для покупців.

Продовження таблиці

1	2	3	4
А.П. Челєнков	Концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, яку можна вимірити певними показниками [13].	Відображає шляхи виникнення конкурентних переваг підприємства, а отже й «слабкі» місця, на які слід звернути увагу.	Поняття не досить повно розкриває зміст категорії і розглядає його тільки з точки зору переваг для підприємств-конкурентів.
М. Портер	Перевага фірми в якійсь області чи діяльності у випуску товарів, у порівнянні з конкуруючими фірмами [10].	Акцентується увага на певному перевалюванні підприємства не лише з боку споживачів, але й з боку конкурентів	Автор не розглядає шляхи утворення конкурентних переваг та способи їх вимірювання. Тобто визначення не дає змогу оцінити та кількісно розрахувати показники, що характеризують діяльність підприємства, і зрозуміти чи має підприємство конкурентні переваги в якійсь сфері, чи ні.
В.Ф. Фатхутдінов	Властива системі яка-небудь ексклюзивна цінність, що дає їй перевагу над конкурентами [14].	Широко охоплюється діяльність підприємства. Поняття визначається як перевага над конкурентами у будь-чому	Не визначає конкретно за рахунок яких показників можливе досягнення конкурентних переваг підприємства
В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко	Висока компетентність підприємства у порівнянні зі своїми конкурентами, засновану на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу [5].	Визначення розглядається як результат діяльності підприємства та ефективного використання його потенціалу. Воно базується на рівні конкурентного статусу, на досягненні певних позицій, яке займає підприємство відносно конкурентів.	Сутність поняття розглядається тільки з точки зору переваг для підприємств-конкурентів.
Дослідник	Категорія, що визначає максимальну ефективність використання потенціалу дорожнього підприємства, який характеризується сукупністю ресурсів та відповідними показниками у порівнянні з його конкурентами	Акцентується увагу на ефективності використання потенціалу підприємства, тобто його ресурсів з урахуванням особливостей дорожнього підприємства (матеріало-, та енергомісткість тощо).	

Додаток Б

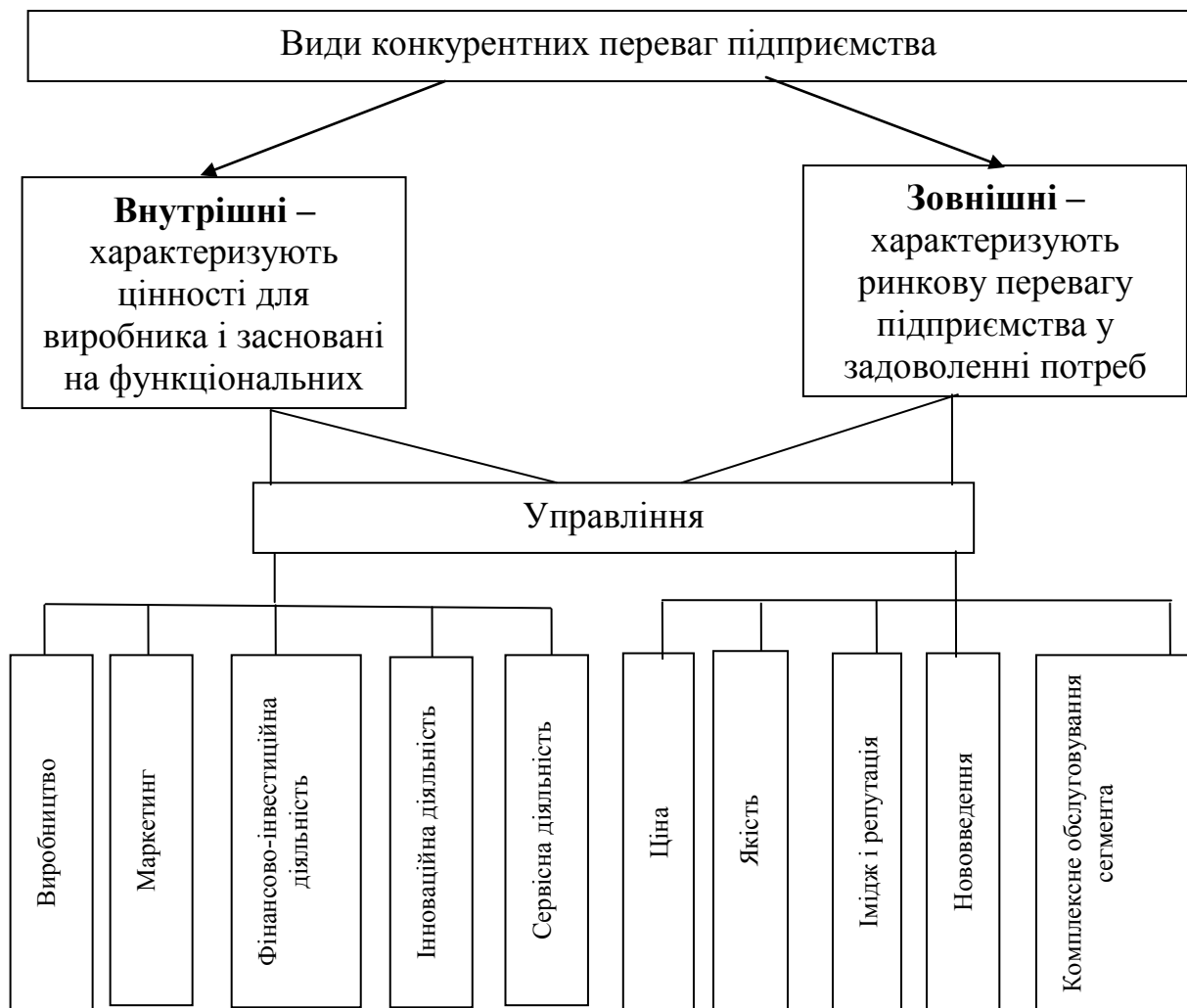


Рисунок – Види конкурентних переваг підприємства за І.П. Отенко та Є.О. Полтавською

Додаток В

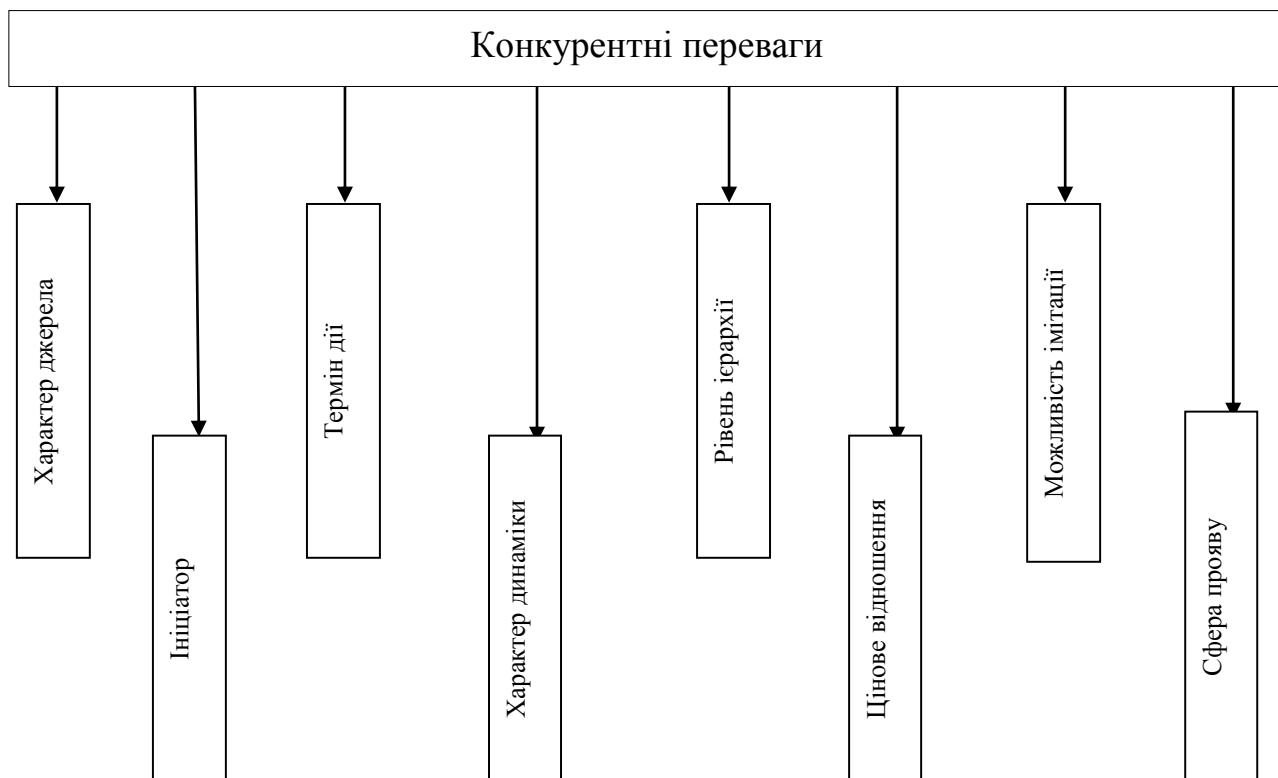


Рисунок – Класифікаційні ознаки конкурентних переваг за Г. Л. Азоєвим та А. П. Челєнковим

Додаток Г

Таблиця - Класифікація видів конкурентних переваг для підприємств
дорожнього господарства

Класифікаційна ознака	Види конкурентних переваг
1. Відношення до системи (підприємства)	1.1 Зовнішні 1.2 Внутрішні
2. Сфера прояву	2.1 Сфера посточання 2.2 Сфера НДДКР 2.3 Сфера виробництва 2.4 Сфера реалізації 2.5 Сфера сервісу та експлуатації
3. Місце формування	3.1 Робоче місце 3.2 Окремий підрозділ 3.3 В цілому в організації
4. Джерела створення та можливість імітації	4.1 «низького рівня» 4.2 «високого рівня» 4.3 «найвищого рівня»
5. Вид ресурсу, що утворює конкурентну перевагу	5.1 Технічні ресурси 5.2 Технологічні ресурси 5.3 Маркетингові ресурси 5.4 Організаційні ресурси 5.5 Трудові ресурси 5.6 Фінансові ресурси 5.7 Матеріальні ресурси
6. Тривалість дії	6.1 Стратегічні переваги 6.2 Тактичні переваги
7. Вид ефекту від реалізації конкурентної переваги	7.1 Науково - технічний 7.2 Соціальний 7.3 Економічний 7.4 Екологічний

Додаток Д

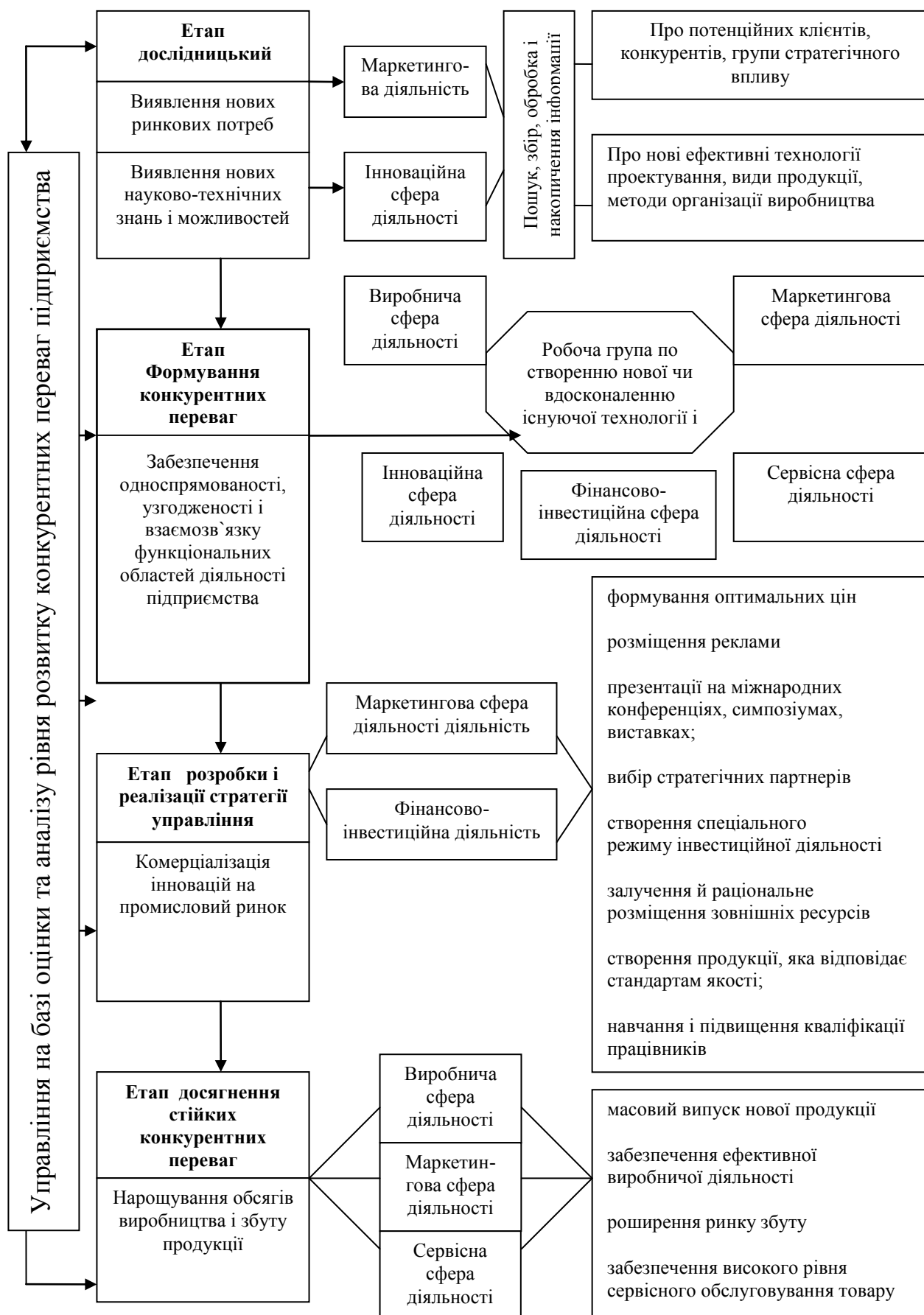


Рисунок – Процес управління КПП за І.П. Отенко та Є.О. Полтавською

Додаток Ж

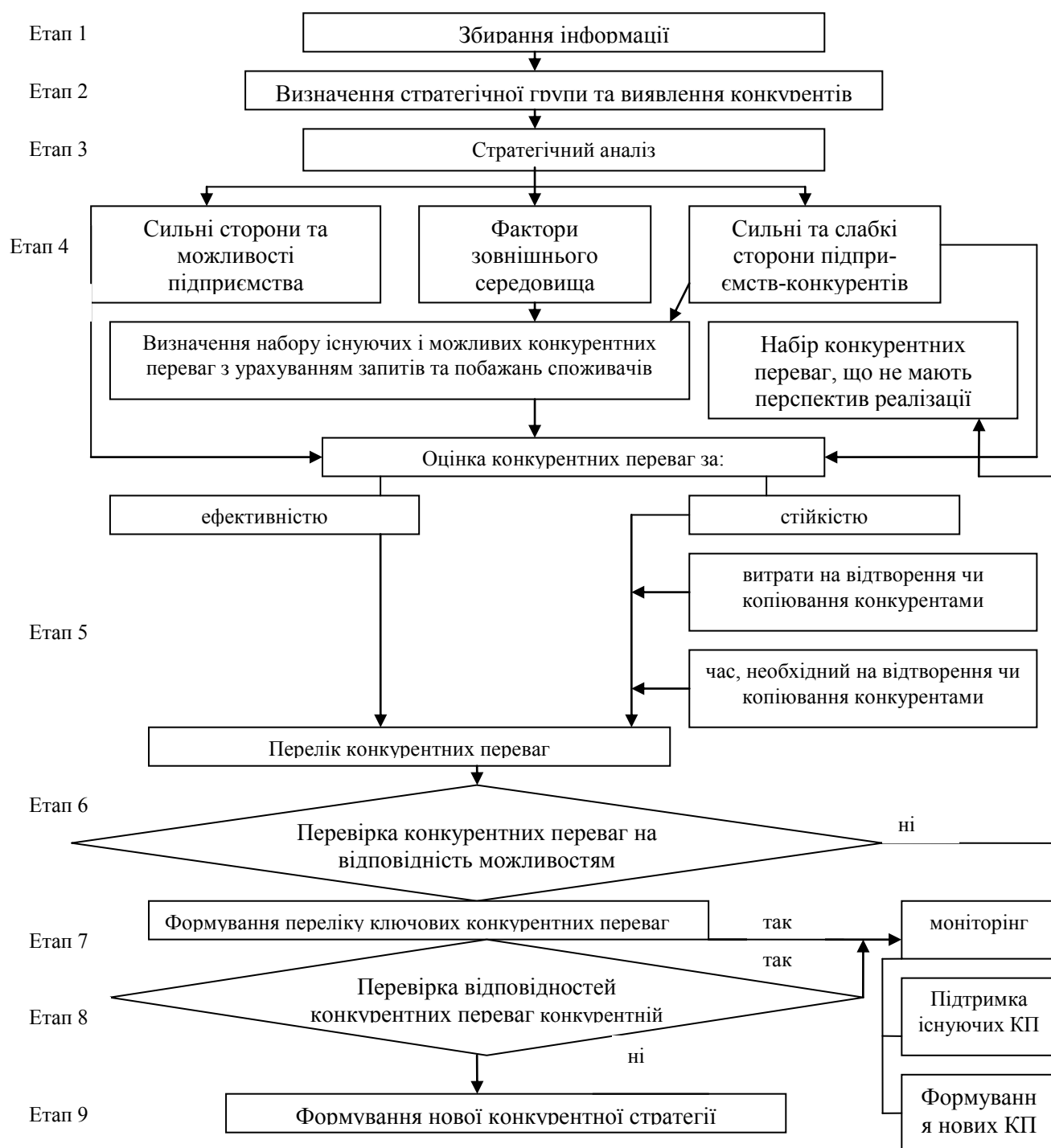


Рисунок - Алгоритм методики оцінки КПП за Івановим Ю.Б.

Додаток 3

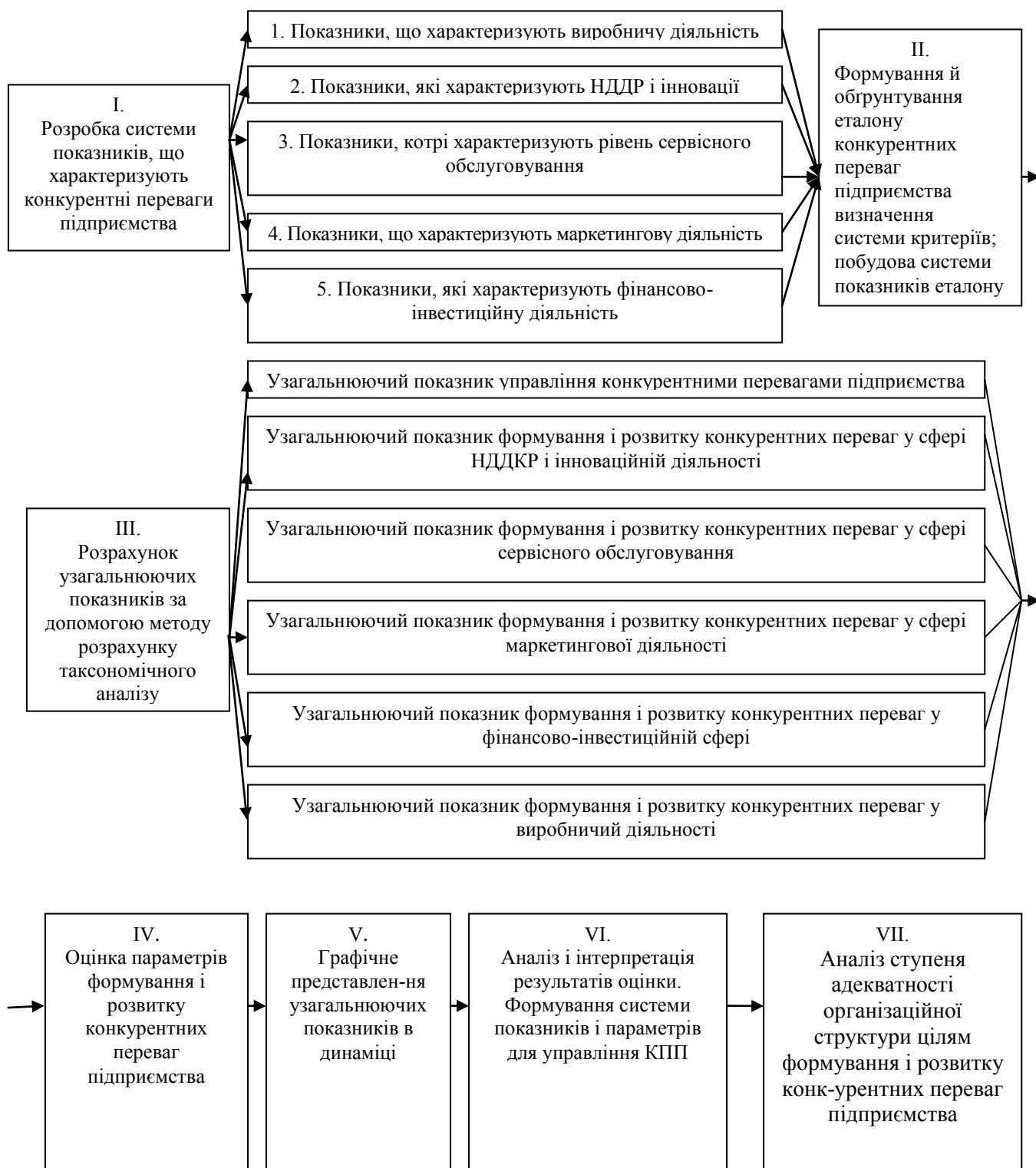


Рисунок – Алгоритм оцінки КПП за Отенко І.П. та Полтавською Є.О.

Додаток І

Матриці ефективності використання кожного виду ресурсів філією

«Куп'янський райавтодор»

Таблиця І-1 – Матриця ефективності використання фінансових ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2014 р.

Показник	Показники							
	ЧП	Дм.п.	ВК	ОА	НА.	Зв.п.	ПЗ	КЗ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий прибуток (ЧП)	1	2,233	35,922	6,727	35,850	0,325	4,464	0,878
Доходи майбутніх періодів (Дм.п.)	0,448	1	16,090	3,013	16,058	0,145	2,000	0,393
Власний капітал (ВК)	0,028	0,062	1	0,187	0,998	0,009	0,124	0,024
Оборотні активи (ОА)	0,149	0,332	5,340	1	5,330	0,048	0,664	0,131
Необоротні активи (НА)	0,028	0,062	1,002	0,188	1	0,009	0,125	0,024
Забезпечення наступних витрат та платежів (Зв.п.)	3,080	6,876	110,640	20,719	110,421	1	13,751	2,704
Поточні зобов'язання (ПЗ)	0,224	0,500	8,046	1,507	8,030	0,073	1	0,197
Кредиторська заборгованість (КЗ)	1,139	2,543	40,911	7,661	40,830	0,370	5,084	1

Таблиця І-2 – Матриця ефективності використання матеріальних ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2014 р.

Показник	Показники			
	ВЗ	НВ	С	МВ
1	2	3	4	5
Виробничі запаси (ВЗ)	1	1,523	13,737	7,527
Незавершене виробництво (НВ)	0,657	1	9,020	4,942
Собівартість продукції (С)	0,073	0,111	1	0,548
Матеріальні витрати (МВ)	0,133	0,202	1,825	1

Таблиця І-3 – Матриця ефективності використання технологічних ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2014 р.

Показник	Показники					
	ОА	ВЗ	НВ	ПВ	З	Вм.п.
1	2	3	4	5	6	7
Оборотні активи (ОА)	1	0,592	0,901	11,243	6,005	0,054
Виробничі запаси (ВЗ)	1,690	1	1,523	19,002	10,148	0,092
Незавершене виробництво (НВ)	1,110	0,657	1	12,476	6,663	0,060
Первісна вартість осн. засобів (ПВ)	0,089	0,053	0,080	1	0,534	0,005
Знос основних засобів (З)	0,167	0,099	0,150	1,872	1	0,009
Витрати майбутніх періодів (Вм.п.)	18,383	10,877	16,567	206,688	110,386	1

Таблиця І-4 – Матриця ефективності використання організаційних ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2014 р.

Показник	Показники						
	ВП	Др.п.	Ча.у.	Кпр	Кн.р.	АВ	Во.п.
1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий прибуток (ВП)	1	0,727	0,727	105,627	1,151	1	0,727
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	1,375	1	1	145,237	1,583	1,375	1
Чисельність апарату управління (Ча.у.)	1,375	1	1	145,237	1,583	1,375	1
Кількість прийнятих рішень (Кпр)	0,009	0,007	0,007	1	0,011	0,009	0,007
Кількість нереалізованих рішень (Кн.р.)	0,868	0,632	0,632	91,731	1	0,868	0,632
Адміністративні витрати (АВ)	1	0,727	0,727	105,627	1,151	1	0,727
Витрати на оплату праці (Во.п.)	1,375	1	1	145,237	1,583	1,375	1

Таблиця І-5 – Матриця ефективності використання кадрових ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2014 р.

Показник	Показники				
	ЧП	Др.п.	ПП	ССЧ	ЗП
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток (ЧП)	1	0,325	0,400	0,148	58,465
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	3,077	1	1,231	0,454	179,892
Кількість прийнятих працівників (ПП)	2,500	0,813	1	0,369	146,163
Середньоспискова чисельність працівників (ССЧ)	6,780	2,203	2,712	1	396,373
Кількість звільнених працівників (ЗП)	0,017	0,006	0,007	0,003	1

Таблиця І-6 – Матриця ефективності використання технічних ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2014 р.

Показник	Показники							
	ЧД	Вовф	Кпрогр.	К5р.	ЗКО	КПавт.	ЗКП	КП мех.
1	2	3						
Чистий доход (ЧД)	1	0,018	0,013	1,327	0,050	0,679	0,008	0,382
Вартість основних виробничих фондів (Вовф)	55,590	1	0,705	73,741	2,777	37,770	0,424	21,216

Продовження таблиці І-6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кількість прогресивного обладнання (Кпрогр)	78,847	1,418	1	104,592	3,939	53,571	0,602	30,092
Кількість обладнання з терміном експлуатації до 5 років (К5р)	0,754	0,014	0,010	1	0,038	0,512	0,006	0,288
Загальна кількість обладнання (ЗКО)	20,018	0,360	0,254	26,554	1	13,601	0,153	7,640
Кількість працівників, зайнятих на автоматизованих операціях (КПавт.)	1,472	0,026	0,019	1,952	0,074	1	0,011	0,562
Загальна кількість працівників (ЗКП)	130,966	2,356	1,661	173,729	6,542	88,983	1	49,983
Кількість працівників, зайнятих на механізованих операціях (КПмех.)	2,620	0,047	0,033	3,476	0,131	1,780	0,020	1

Таблиця І-7 – Матриця ефективності використання маркетингових ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2014 р.

Показник	Показники			
	ЧП	Др.п.	МВ	Взб.
1	2	3	4	5
Чистий прибуток (ЧП)	1	58,219	8,856	0,923
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	0,017	1	0,152	0,016
Маркетингові витрати (МВ)	0,113	6,574	1	0,104
Витрати на збут (Взб.)	1,083	63,079	9,596	1

Таблиця І-8 – Матриця ефективності використання фінансових ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2015 р.

Показник	Показники							
	ЧП	Дм.п.	ВК	ОА	НА.	Зв.п.	ПЗ	КЗ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий прибуток (ЧП)	1	3,008	52,278	21,629	51,208	1,702	15,849	7,818
Доходи майбутніх періодів (Дм.п.)	0,332	1	17,380	7,190	17,024	0,566	5,269	2,599
Власний капітал (ВК)	0,019	0,058	1	0,414	0,980	0,033	0,303	0,150
Оборотні активи (ОА)	0,046	0,139	2,417	1	2,368	0,079	0,733	0,361

Продовження таблиці І-8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Необоротні активи (НА)	0,020	0,059	1,021	0,422	1	0,033	0,309	0,153
Забезпечення наступних витрат та платежів (Зв.п.)	0,588	1,767	30,714	12,707	30,085	1	9,311	4,593
Поточні зобов'язання (ПЗ)	0,063	0,190	3,299	1,365	3,231	0,107	1	0,493
Кредиторська заборгованість (КЗ)	0,128	0,385	6,687	2,766	6,550	0,218	2,027	1

Таблиця І-9 – Матриця ефективності використання матеріальних ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2015 р.

Показник	Показники			
	ВЗ	НВ	С	МВ
1	2	3	4	5
Виробничі запаси (ВЗ)	1	1,772	20,103	13,523
Незавершене виробництво (НВ)	0,564	1	11,343	7,631
Собівартість продукції (С)	0,050	0,088	1	0,673
Матеріальні витрати (МВ)	0,074	0,131	1,487	1

Таблиця І-10 – Матриця ефективності використання технологічних ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2015 р.

Показник	Показники					
	ОА	ВЗ	НВ	ПВ	З	Вм.п.
1	2	3	4	5	6	7
Оборотні активи (ОА)	1	0,350	0,620	5,228	2,861	0,015
Виробничі запаси (ВЗ)	2,859	1	1,772	14,945	8,178	0,003
Незавершене виробництво (НВ)	1,613	0,564	1	8,432	4,614	0,005
Первісна вартість основних засобів (ПВ)	0,191	0,067	0,119	1	0,547	0,001
Знос основних засобів (З)	0,350	0,122	0,217	1,827	1	0,185
Витрати майбутніх періодів (Вм.п.)	-	-	-	-	-	1

Таблиця І-11 – Матриця ефективності використання організаційних ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2015 р.

Показник	Показники						
	ВП	Др.п.	Ча.у.	Кпр	Кн.р.	АВ	Во.п.
1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий прибуток (ВП)	1	0,325	0,400	0,148	58,465	1	0,325
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	3,077	1	1,231	0,454	179,892	3,077	1
Чисельність апарату управління (Ча.у.)	2,500	0,813	1	0,369	146,163	2,500	0,813
Кількість прийнятих рішень (Кпр)	6,780	2,203	2,712	1	396,373	6,780	2,203

Продовження таблиці І-11

1	2	3	4	5	6	7	8
Кількість нереалізованих рішень (Кн.р.)	0,017	0,006	0,007	0,003	1	0,017	0,006
Адміністративні витрати (АВ)	1	0,325	0,400	0,148	58,465	1	0,325
Витрати на оплату праці (Во.п.)	3,052	0,896	1,856	0,454	152,36	3,581	1

Таблиця І-12 – Матриця ефективності використання технічних ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2015 р.

Показник	Показники							
	ЧД	Вовф	Кпрогр.	К5р.	ЗКО	КПавт.	ЗКП	КП мех.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід (ЧД)	1	2,954	3,739	1,406	1,232	1,472	1,304	1,242
Вартість ОВФ (Вовф)	0,338	1	1,266	0,476	0,417	0,498	0,442	0,421
Кількість прогресивного обладнання (Кпрогр)	0,267	0,790	1	0,376	0,329	0,394	0,349	0,332
Кількість обладнання з терміном експлуатації до 5 років (К5р)	0,711	2,101	2,659	1	0,876	1,047	0,928	0,883
Загальна кількість обладнання (ЗКО)	0,811	2,398	3,035	1,141	1	1,195	1,059	1,008
Кількість працівників на автоматизованих операціях (КПавт.)	0,679	2,007	2,541	0,956	0,837	1	0,886	0,844
Загальна кількість працівників (ЗКП)	0,766	2,265	2,867	1,078	0,944	1,128	1	0,952
Кількість працівників на механізованих операціях (КПмех.)	0,805	2,378	3,010	1,132	0,992	1,185	1,050	1

Таблиця І-13 – Матриця ефективності використання кадрових ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2015 р.

Показник	Показники				
	ЧП	Др.п.	ПП	ССЧ	ЗП
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток (ЧП)	1	28,883	8,710	0,05	0,088
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	0,035	1	0,302	0,02	0,003

Продовження таблиці І-13

1	2	3	4	5	6
Кількість прийнятих працівників (ПП)	0,115	3,316	1	0,06	0,010
Середньоспискова чисельність працівників (ССЧ)	18,080	522,2	157,480	1	1,600
Кількість звільнених працівників (ЗП)	11,300	326,37	98,425	0,62	1

Таблиця І-14 – Матриця ефективності використання маркетингових ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2015 р.

Показник	Показники			
	ЧП	Др.п.	МВ	Взб.
1	2	3	4	5
Чистий прибуток (ЧП)	1	161,561	17,200	1,069
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	0,006	1	0,106	0,007
Маркетингові витрати (МВ)	0,058	9,393	1	0,062
Витрати на збут (Взб.)	0,936	151,199	16,097	1

Таблиця І-15 – Матриця ефективності використання фінансових ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2016 р.

Показник	Показники							
	ЧП	Дм.п.	ВК	ОА	НА	Зв.п.	ПЗ	КЗ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий прибуток (ЧП)	1	44,426	66,714	40,106	109,941	0,640	38,306	26,154
Доходи майбутніх періодів (Дм.п.)	0,023	1	1,502	0,903	2,475	0,014	0,862	0,589
Власний капітал (ВК)	0,015	0,666	1	0,601	1,648	0,010	0,574	0,392
Оборотні активи (ОА)	0,025	1,108	1,663	1	2,741	0,016	0,955	0,652
Необоротні активи (НА)	0,009	0,404	0,607	0,365	1	0,006	0,348	0,238
Забезпечення наступних витрат та платежів (Зв.п.)	1,562	69,395	104,209	62,648	171,732	1	59,835	40,854
Поточні зобов'язання (ПЗ)	0,026	1,160	1,742	1,047	2,870	0,017	1	0,683
Кредиторська заборгованість (КЗ)	0,038	1,699	2,551	1,533	4,204	0,024	1,465	1

Таблиця I-16 – Матриця ефективності використання матеріальних ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2016 р.

Показник	Показники			
	ВЗ	НВ	С	МВ
1	2	3	4	5
Виробничі запаси (ВЗ)	1	1,085	10,832	6,893
Незавершене виробництво (НВ)	0,921	1	9,981	6,352
Собівартість продукції (С)	0,092	0,100	1	0,636
Матеріальні витрати (МВ)	0,145	0,157	1,571	1

Таблиця I-17 – Матриця ефективності використання технологічних ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2016 р.

Показник	Показники					
	ОА	ВЗ	НВ	ПВ	З	Вм.п.
1	2	3	4	5	6	7
Оборотні активи (ОА)	1	0,393	0,427	4,709	1,968	0,001
Виробничі запаси (ВЗ)	2,544	1	1,085	11,979	5,006	0,002
Незавершене виробництво (НВ)	2,344	0,921	1	11,038	4,613	0,002
Первісна вартість основних засобів (ПВ)	0,212	0,083	0,091	1	0,418	0,001
Знос основних засобів (З)	0,508	0,200	0,217	2,393	1	0,001
Витрати майбутніх періодів (Вм.п.)	1068,250	419,970	455,772	5030,653	-	1

Таблиця I-18 – Матриця ефективності використання організаційних ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2016 р.

Показник	Показники						
	ВП	Др.п.	Ча.у.	Кпр	Кн.р.	АВ	Во.п.
1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий прибуток (ВП)	1	0,525	0,418	0,149	69,552	36,690	0,325
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	3,088	1	1,562	0,898	179,892	3,077	1,256
Чисельність апарату управління (Ча.у.)	2,500	0,813	1	0,369	146,163	2,500	0,813
Кількість прийнятих рішень (Кпр)	6,780	2,203	2,712	1	396,373	6,780	2,203
Кількість нереалізованих рішень (Кн.р.)	0,017	0,006	0,007	0,003	1	0,017	0,006
Адміністративні витрати (АВ)	4,266	0,325	0,400	0,148	58,465	1	0,325
Витрати на оплату праці (Во.п.)	3,077	5,566	1,231	0,454	179,892	3,077	1

Таблиця І-19 – Матриця ефективності використання технічних ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2016 р.

Показник	Показники							
	ЧД	Вовф	Кпрогр.	К5р.	ЗКО	КПавт.	ЗКП	КП мех.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід (ЧД)	1	26,150	7,088	0,132	0,092	1,520	0,17	4,250
Вартість основних виробничих фондів (Вовф)	0,038	1	0,271	0,005	0,004	0,058	0,007	0,163
Кількість прогресивного обладнання (Кпрогр)	0,141	3,689	1	0,019	0,013	0,214	0,02	0,600
Кількість обладнання з терміном експлуатації до 5 років (К5р)	7,590	198,48	53,80	1	0,700	11,54	1,30	32,25
Загальна кількість обладнання (ЗКО)	10,843	283,54	76,85	1,429	1	16,48	1,85	46,08
Кількість працівників, зайнятих на автоматизованих операціях (КПавт.)	0,658	17,199	4,662	0,087	0,061	1	0,11	2,795
Загальна кількість працівників (ЗКП)	5,838	152,677	41,38	0,769	0,538	8,877	1	24,81
Кількість працівників, зайнятих на механізованих операціях (КПмех.)	0,235	6,153	1,668	0,031	0,022	0,358	0,04	1

Таблиця І-20 – Матриця ефективності використання кадрових ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2016 р.

Показник	Показники				
	ЧП	Др.п.	ПП	ССЧ	ЗП
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток (ЧП)	1	0,727	0,725	105,627	1,151
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	1,375	1	0,699	145,237	1,583
Кількість прийнятих працівників (ПП)	1,375	0,536	1	145,237	1,583
Середньоспискова чисельність працівників (ССЧ)	0,009	0,007	0,007	1	0,011
Кількість звільнених працівників (ЗП)	0,868	0,632	0,632	91,731	1

Таблиця І-21 – Матриця ефективності використання маркетингових ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2016 р.

Показник	Показники			
	ЧП	Др.п.	МВ	Взб.
Чистий прибуток (ЧП)	1	181,896	4,721	2,556
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	0,005	1	0,026	0,014
Маркетингові витрати (МВ)	0,212	38,531	1	0,542
Витрати на збут (Взб.)	0,391	71,152	1,847	1

Додаток К

Матриці ефективності використання кожного виду ресурсів пріоритетним конкурентом

Таблиця К-1 – Матриця ефективності використання фінансових ресурсів пріоритетного конкурента за 2014 р.

Показник	Показники							
	ЧП	Дм.п.	ВК	ОА	НА.	Зв.п.	ПЗ	КЗ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий прибуток (ЧП)	1	4,578	6,484	26,701	5,015	1,049	5,098	28,40
Доходи майбутніх періодів (Дм.п.)	0,218	1	1,416	5,832	1,096	0,229	1,114	6,204
Власний капітал (ВК)	0,154	0,706	1	4,118	0,774	0,162	0,786	4,380
Оборотні активи (ОА)	0,037	0,171	0,243	1	0,188	0,039	0,191	1,064
Необоротні активи (НА)	0,199	0,913	1,293	5,324	1	0,209	1,017	5,663
Забезпечення наступних витрат та платежів (Зв.п.)	0,954	4,365	6,183	25,462	4,782	1	4,862	27,08
Поточні зобов'язання (ПЗ)	0,196	0,898	1,272	5,237	0,984	0,206	1	5,571
Кредиторська заборгованість (КЗ)	0,035	0,161	0,228	0,940	0,177	0,037	0,180	1

Таблиця К-2 – Матриця ефективності використання матеріальних ресурсів пріоритетного конкурента за 2014 р.

Показник	Показники			
	ВЗ	НВ	С	МВ
1	2	3	4	5
Виробничі запаси (ВЗ)	1	0,639	2,321	1,001
Незавершене виробництво (НВ)	1,566	1	3,634	1,567
Собівартість продукції (С)	0,431	0,275	1	0,431
Матеріальні витрати (МВ)	0,999	0,638	2,319	1

Таблиця К-3 – Матриця ефективності використання технологічних ресурсів пріоритетного конкурента за 2014 р.

Показник	Показники					
	ОА	ВЗ	НВ	ПВ	З	Вм.п.
1	2	3	4	5	6	7
Оборотні активи (ОА)	1	0,360	1,245	3,134	3,001	1,671
Виробничі запаси (ВЗ)	2,777	1	3,458	8,704	8,335	3,543
Незавершене виробництво (НВ)	0,803	0,289	1	2,517	2,411	1,145
Первісна вартість основних засобів (ПВ)	0,319	0,115	0,397	1	0,958	0,214
Знос основних засобів (З)	0,333	0,120	0,415	1,044	1	0,886
Витрати майбутніх періодів (Вм.п.)	0,676	0,243	0,842	2,118	2,029	1

Таблиця К-4 – Матриця ефективності використання організаційних ресурсів пріоритетного конкурента за 2014 р.

Показник	Показники						
	ВП	Др.п.	Ча.у.	Кпр	Кн.р.	АВ	Во.п.
1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий прибуток (ВП)	1	0,342	0,781	0,073	0,736	0,901	0,718
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	2,927	1	2,286	0,213	2,154	2,637	2,101
Чисельність апарату управління (Ча.у.)	1,281	0,438	1	0,093	0,942	1,154	0,919
Кількість прийнятих рішень (Кпр)	13,731	4,691	10,722	1	10,104	12,372	9,857
Кількість нереалізованих рішень (Кн.р.)	1,359	0,464	1,061	0,099	1	1,225	0,976
Адміністративні витрати (АВ)	1,110	0,379	0,867	0,081	0,817	1	0,797
Витрати на оплату праці (Во.п.)	1,393	0,476	1,088	0,101	1,025	1,255	1

Таблиця К-5 - Матриця ефективності використання кадрових ресурсів
пріоритетного конкурента за 2014 р.

Показник	Показники				
	ЧП	Др.п.	ПП	ССЧ	ЗП
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток (ЧП)	1	0,326	0,435	0,400	43,148
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	3,067	1	1,333	1,227	132,320
Кількість прийнятих працівників (ПП)	2,300	0,750	1	0,920	99,240
Середньоспискова чисельність працівників (ССЧ)	2,500	0,815	1,087	1	107,870
Кількість звільнених працівників (ЗП)	0,023	0,008	0,010	0,009	1

Таблиця К-6 - Матриця ефективності використання технічних ресурсів
пріоритетного конкурента за 2014 р.

Показник	Показники							
	ЧД	Вовф	Кпрогр.	К5р.	ЗКО	КПавт.	ЗКП	КП мех.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий доход (ЧД)	1	0,952	0,012	0,004	0,007	0,002	0,012	0,484
Вартість основних виробничих фондів (Вовф)	1,050	1	0,012	0,004	0,008	0,002	0,013	0,509
Кількість прогресивного обладнання (Кпрогр)	84,493	80,435	1	0,327	0,618	0,145	1,055	40,919
Кількість обладнання з терміном експлуатації до 5 років (К5р)	258,174	245,774	3,056	1	1,889	0,444	3,222	125,030
Загальна кількість обладнання (ЗКО)	136,680	130,116	1,618	0,529	1	0,235	1,706	66,192
Кількість працівників, зайнятих на автоматизованих операціях (КПавт.)	580,891	552,991	6,875	2,250	4,250	1	7,250	281,318
Загальна кількість працівників (ЗКП)	80,123	76,275	0,948	0,310	0,586	0,138	1	38,802
Кількість працівників, зайнятих на механізованих операціях (КПмех.)	2,065	1,966	0,024	0,008	0,015	0,004	0,026	1

Таблиця К-7 – Матриця ефективності використання маркетингових ресурсів пріоритетного конкурента за 2014 р.

Показник	Показники			
	ЧП	Др.п.	МВ	Взб.
1	2	3	4	5
Чистий прибуток (ЧП)	1	142,538	17,200	2,003
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	0,007	1	0,121	0,014
Маркетингові витрати (МВ)	0,058	8,287	1	0,116
Витрати на збут (Взб.)	0,499	71,152	8,586	1

Таблиця К-8 – Матриця ефективності використання фінансових ресурсів пріоритетного конкурента за 2015 р.

Показник	Показники							
	ЧП	Дм.п.	ВК	ОА	НА.	Зв.п.	ПЗ	КЗ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий прибуток (ЧП)	1	2,211	33,318	8,420	38,403	14,167	14,056	35,381
Доходи майбутніх періодів (Дм.п.)	0,452	1	15,069	3,808	17,369	6,408	6,357	16,002
Власний капітал (ВК)	0,030	0,066	1	0,253	1,153	0,425	0,422	1,062
Оборотні активи (ОА)	0,119	0,263	3,957	1	4,561	1,683	1,669	4,202
Необоротні активи (НА)	0,026	0,058	0,868	0,219	1	0,369	0,366	0,921
Забезпечення наступних витрат та платежів (Зв.п.)	0,071	0,156	2,352	0,594	2,711	1	0,992	2,497
Поточні зобов'язання (ПЗ)	0,071	0,157	2,370	0,599	2,732	1,008	1	2,517
Кредиторська заборгованість (КЗ)	0,028	0,062	0,942	0,238	1,085	0,400	0,397	1

Таблиця К-9 – Матриця ефективності використання матеріальних ресурсів пріоритетного конкурента за 2015 р.

Показник	Показники			
	ВЗ	НВ	С	МВ
1	2	3	4	5
Виробничі запаси (ВЗ)	1	0,822	2,241	1,288
Незавершене виробництво (НВ)	1,216	1	2,726	1,567
Собівартість продукції (С)	0,446	0,367	1	0,575
Матеріальні витрати (МВ)	0,776	0,638	1,740	1

Таблиця К-10 – Матриця ефективності використання технологічних ресурсів пріоритетного конкурента за 2015 р.

Показник	Показники					
	ОА	ВЗ	НВ	ПВ	З	Вм.п.
1	2	3	4	5	6	7
Оборотні активи (ОА)	1	0,605	1,072	11,243	4,945	0,002
Виробничі запаси (ВЗ)	1,653	1	1,772	18,589	8,175	0,004
Незавершене виробництво (НВ)	0,933	0,564	1	10,489	4,613	0,002
Первісна вартість основних засобів (ПВ)	0,089	0,054	0,095	1	0,440	0,002
Знос основних засобів (З)	0,202	0,122	0,217	2,274	1	0,032
Витрати майбутніх періодів (Вм.п.)	425,191	257,170	455,772	4780,600	2102,450	1

Таблиця К-11 – Матриця ефективності використання організаційних ресурсів пріоритетного конкурента за 2015 р.

Показник	Показники						
	ВП	Др.п.	Ча.у.	Кпр	Кн.р.	АВ	Во.п.
1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий прибуток (ВП)	1	0,356	0,866	0,115	58,15	1	0,555
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	8,055	1	1,231	0,454	179,892	3,077	1
Чисельність апарату управління (Ча.у.)	2,566	0,813	1	0,369	146,163	2,500	0,813
Кількість прийнятих рішень (Кпр)	6,780	2,203	2,712	1	396,373	6,780	2,203
Кількість нереалізованих рішень (Кн.р.)	0,017	0,006	0,256	0,003	1	0,586	0,006
Адміністративні витрати (АВ)	1	2,356	0,400	0,148	58,465	1	0,325
Витрати на оплату праці (Во.п.)	5,689	1	1,231	0,589	179,892	3,077	1

Таблиця К-12 – Матриця ефективності використання кадрових ресурсів пріоритетного конкурента за 2015 р.

Показник	Показники				
	ЧП	Др.п.	ПП	ССЧ	ЗП
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток (ЧП)	1	0,268	0,357	10,845	46,625
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	3,733	1	1,333	40,488	174,067
Кількість прийнятих працівників (ПП)	2,800	0,750	1	30,366	130,550
Середньоспискова чисельність працівників (ССЧ)	0,092	0,025	0,033	1	4,299
Кількість звільнених працівників (ЗП)	0,021	0,006	0,008	0,233	1

Таблиця К-13 – Матриця ефективності використання маркетингових ресурсів пріоритетного конкурента за 2015 р.

Показник	Показники			
	ЧП	Др.п.	МВ	Взб.
1	2	3	4	5
Чистий прибуток (ЧП)	1	142,538	3,699	2,003
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	0,007	1	0,026	0,014
Маркетингові витрати (МВ)	0,270	38,531	1	0,542
Витрати на збут (Взб.)	0,499	71,152	1,847	1

Таблиця К-14 – Матриця ефективності використання технічних ресурсів пріоритетного конкурента за 2015 р.

Показник	Показники							
	ЧД	Вовф	Кпрогр.	К5р.	ЗКО	КПавт.	ЗКП	КП мех.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий доход (ЧД)	1	0,930	0,698	1,014	1,020	0,164	0,371	0,216
Вартість основних виробничих фондів (Вовф)	1,075	1	0,751	1,090	1,097	0,177	0,399	0,232
Кількість прогресивного обладнання (Кпрогр)	1,432	1,332	1	1,452	1,461	0,235	0,531	0,310
Кількість обладнання з терміном експлуатації до 5 років (К5р)	0,986	0,918	0,689	1	1,006	0,162	0,366	0,213
Загальна кількість обладнання (ЗКО)	0,980	0,912	0,684	0,994	1	0,161	0,364	0,212
Кількість працівників, зайнятих на автоматизованих операціях (КПавт.)	6,083	5,658	4,247	6,167	6,206	1	2,257	1,315
Загальна кількість працівників (ЗКП)	2,695	2,507	1,882	2,732	2,750	0,443	1	0,583
Кількість працівників, зайнятих на механізованих операціях (КПмех.)	4,625	4,302	3,229	4,689	4,718	0,760	1,716	1

Таблиця К-15 – Матриця ефективності використання матеріальних ресурсів пріоритетного конкурента за 2016 р.

Показник	Показники			
	ВЗ	НВ	С	МВ
1	2	3	4	5
Виробничі запаси (ВЗ)	1	1,987	2,277	1,025
Незавершене виробництво (НВ)	0,503	1	1,146	0,516
Собівартість продукції (С)	0,439	0,873	1	0,450
Матеріальні витрати (МВ)	0,976	1,940	2,222	1

Таблиця К-16 – Матриця ефективності використання фінансових ресурсів пріоритетного конкурента за 2016 р.

Показник	Показники							
	ЧП	Дм.п.	ВК	ОА	НА	Зв.п.	ПЗ	КЗ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий прибуток (ЧП)	1	52,718	6,447	16,532	50,509	18,633	18,487	46,534
Доходи майбутніх періодів (Дм.п.)	0,019	1	0,122	0,314	0,958	0,353	0,351	0,883
Власний капітал (ВК)	0,155	8,177	1	2,564	7,835	2,890	2,868	7,218
Оборотні активи (ОА)	0,060	3,189	0,390	1	3,055	1,127	1,118	2,815
Необоротні активи (НА)	0,020	1,044	0,128	0,327	1	0,369	0,366	0,921
Забезпечення наступних витрат та платежів (Зв.п.)	0,054	2,829	0,346	0,887	2,711	1	0,992	2,497
Поточні зобов'язання (ПЗ)	0,054	2,852	0,349	0,894	2,732	1,008	1	2,517
Кредиторська заборгованість (КЗ)	0,021	1,133	0,139	0,355	1,085	0,400	0,397	1

Таблиця К-17 – Матриця ефективності використання технологічних ресурсів пріоритетного конкурента за 2016 р.

Показник	Показники					
	ОА	ВЗ	НВ	ПВ	З	Вм.п.
1	2	3	4	5	6	7
Оборотні активи (ОА)	1	0,605	0,600	9,039	4,945	0,006
Виробничі запаси (ВЗ)	1,653	1	0,992	14,945	8,175	0,009
Незавершене виробництво (НВ)	1,667	1,008	1	15,071	8,244	0,009
Первісна вартість основних засобів (ПВ)	0,111	0,067	0,066	1	0,547	0,008
Знос основних засобів (З)	0,202	0,122	0,121	1,828	1	0,001
Витрати майбутніх періодів (Вм.п.)	180,871	109,397	108,480	1634,891	894,358	1

Таблиця К-18 – Матриця ефективності використання організаційних ресурсів пріоритетного конкурента за 2016 р.

Показник	Показники						
	ВП	Др.п.	Ча.у.	Кпр	Кн.р.	АВ	Во.п.
1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий прибуток (ВП)	1	0,930	0,698	1,014	1,020	0,164	0,371
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	1,075	1	0,751	1,090	1,097	0,177	0,399
Чисельність апарату управління (Ча.у.)	1,432	1,332	1	1,452	1,461	0,235	0,531
Кількість прийнятих рішень (Кпр)	0,986	0,918	0,689	1	1,006	0,162	0,366
Кількість нереалізованих рішень (Кн.р.)	0,980	0,912	0,684	0,994	1	0,161	0,364
Адміністративні витрати (АВ)	6,083	5,658	4,247	6,167	6,206	1	2,257
Витрати на оплату праці (Во.п.)	2,695	2,507	1,882	2,732	2,750	0,443	1

Таблиця К-19 – Матриця ефективності використання кадрових ресурсів пріоритетного конкурента за 2016 р.

Показник	Показники				
	ЧП	Др.п.	ПП	ССЧ	ЗП
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток (ЧП)	1	0,821	0,821	27,113	1,081
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	1,217	1	0,863	33,007	1,315
Кількість прийнятих працівників (ПП)	1,217	0,152	1	33,007	1,315
Середгосьпискова чисельність працівників (ССЧ)	0,037	0,030	0,030	1	0,040
Кількість звільнених працівників (ЗП)	0,925	0,760	0,760	25,091	1

Таблиця К-20 – Матриця ефективності використання маркетингових ресурсів пріоритетного конкурента за 2016 р.

Показник	Показники			
	ЧП	Др.п.	МВ	Взб.
1	2	3	4	5
Чистий прибуток (ЧП)	1	206,088	5,055	3,114
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	0,005	1	0,025	0,015
Маркетингові витрати (МВ)	0,198	40,772	1	0,616
Витрати на збут (Взб.)	0,321	66,187	1,623	1

Таблиця К-21 – Матриця ефективності використання технічних ресурсів
пріоритетного конкурента за 2016 р.

Показник	Показники							
	ЧД	Вовф	Кпрогр.	К5р.	ЗКО	КПавт.	ЗКП	КП мех.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід (ЧД)	1	22,08	5,85	0,06	0,170	1,127	0,142	5,565
Вартість основних виробничих фондів (Вовф)	0,04	1	0,26	0,03	0,008	0,051	0,006	0,252
Кількість прогресивного обладнання (Кпрогр)	0,17	3,77	1	0,01	0,029	0,192	0,024	0,950
Кількість обладнання з терміном експлуатації до 5 років (К5р)	15,12	334,08	88,6	1	2,571	17,043	2,143	84,194
Загальна кількість обладнання (ЗКО)	5,88	129,92	34,4	0,38	1	6,628	0,833	32,742
Кількість працівників, зайнятих на автоматизованих операціях (КПавт.)	0,88	19,60	5,19	0,05	0,151	1	0,126	4,940
Загальна кількість працівників (ЗКП)	7,06	155,90	41,3	0,46	1,200	7,953	1	39,291
Кількість працівників, зайнятих на механізованих операціях (КПмех.)	0,18	3,968	1,05	0,01	0,031	0,202	0,025	1

Додаток Л

Матриці конкурентних переваг філії «Куп'янський райавтодор»

Таблиця Л-1 – Матриця конкурентних переваг фінансових ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2014 р.

Показник	Показники							
	ЧП	Дм.п.	ВК	ОА	НА.	Зв.п.	ПЗ	КЗ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий прибуток (ЧП)	1	0,488	5,540	0,252	7,149	0,310	0,876	0,031
Доходи майбутніх періодів (Дм.п.)	2,055	1	11,363	0,517	14,651	0,633	1,795	0,063
Власний капітал (ВК)	0,182	0,088	1	0,045	1,289	0,056	0,158	0,005
Оборотні активи (ОА)	4,027	1,942	21,975	1	28,351	1,231	3,476	0,123
Необоротні активи (НА)	0,141	0,068	0,775	0,035	1	0,043	0,123	0,004
Забезпечення наступних витрат та платежів (Зв.п.)	3,229	1,575	17,894	0,814	23,091	1	2,828	0,100
Поточні зобов'язання (ПЗ)	1,143	0,557	6,325	0,288	8,161	0,354	1	0,035
Кредиторська заборгованість (КЗ)	32,543	15,795	179,434	8,150	230,678	10,000	28,244	1

Таблиця Л-2 – Матриця конкурентних переваг фінансових ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2015 р.

Показник	Показники							
	ЧП	Дм.п.	ВК	ОА	НА.	Зв.п.	ПЗ	КЗ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий прибуток(ЧП)	1	1,360	1,569	2,569	1,333	0,120	1,128	0,221
Доходи майбутніх періодів (Дм.п.)	0,735	1	1,153	1,888	0,980	0,088	0,829	0,162
Власний капітал (ВК)	0,633	0,879	1	1,636	0,850	0,078	0,718	0,141
Оборотні активи (ОА)	0,387	0,529	0,611	1	0,519	0,047	0,439	0,086
Необоротні активи (НА)	0,769	1,017	1,176	1,927	1	0,089	0,844	0,166
Забезпечення наступних витрат та платежів (Зв.п.)	8,282	11,327	13,059	21,392	11,097	1	9,386	1,839
Поточні зобов'язання (ПЗ)	0,887	1,210	1,392	2,279	1,183	0,106	1	0,196
Кредиторська заборгованість (КЗ)	4,571	6,210	7,099	11,622	6,037	0,545	5,106	1

Таблиця Л-3 – Матриця конкурентних переваг фінансових ресурсів філії
«Куп'янський райавтодор» за 2016 р.

Показник	Показники							
	ЧП	Дм.п.	ВК	ОА	НА	Зв.п.	ПЗ	КЗ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий прибуток (ЧП)	1	0,843	10,348	2,426	2,177	0,034	2,072	0,562
Доходи майбутніх періодів (Дм.п.)	1,211	1	12,311	2,876	2,584	0,040	2,456	0,667
Власний капітал (ВК)	0,097	0,081	1	0,234	0,210	0,003	0,200	0,054
Оборотні активи (ОА)	0,417	0,347	4,264	1	0,897	0,014	0,854	0,232
Необоротні активи (НА)	0,450	0,387	4,742	1,116	1	0,016	0,951	0,258
Забезпечення наступних витрат та платежів (Зв.п.)	28,926	24,530	301,182	70,629	63,346	1	60,318	16,361
Поточні зобов'язання (ПЗ)	0,481	0,407	4,991	1,171	1,051	0,017	1	0,271
Кредиторська заборгованість (КЗ)	1,810	1,500	18,353	4,318	3,875	0,060	3,690	1

Таблиця Л-4 – Матриця конкурентних переваг матеріальних ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2014 р.

Показник	Показники			
	ВЗ	НВ	С	МВ
1	2	3	4	5
Виробничі запаси (ВЗ)	1	2,383	5,919	7,519
Незавершене виробництво (НВ)	0,420	1	2,482	3,154
Собівартість продукції (С)	0,169	0,404	1	1,271
Матеріальні витрати (МВ)	0,133	0,317	0,787	1

Таблиця Л-5 – Матриця конкурентних переваг матеріальних ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2015 р.

Показник	Показники			
	ВЗ	НВ	С	МВ
1	2	3	4	5
Виробничі запаси (ВЗ)	1	2,156	8,971	10,499
Незавершене виробництво (НВ)	0,464	1	4,161	4,870
Собівартість продукції (С)	0,112	0,240	1	1,170
Матеріальні витрати (МВ)	0,095	0,205	0,855	1

Таблиця Л-6 – Матриця конкурентних переваг матеріальних ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2016 р.

Показник	Показники			
	ВЗ	НВ	С	МВ
1	2	3	4	5
Виробничі запаси (ВЗ)	1	1,698	4,667	6,886
Незавершене виробництво (НВ)	0,588	1	2,747	4,054
Собівартість продукції (С)	0,213	0,364	1	1,476
Матеріальні витрати (МВ)	0,145	0,246	0,677	1

Таблиця Л-7 – Матриця конкурентних переваг технологічних ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2014 р.

Показник	Показники					
	ОА	ВЗ	НВ	ПВ	З	Вм.п.
1	2	3	4	5	6	7
Оборотні активи (ОА)	1	1,644	0,724	3,587	2,001	0,032
Виробничі запаси (ВЗ)	0,609	1	0,440	2,183	1,218	0,026
Незавершене виробництво (НВ)	1,382	2,273	1	4,957	2,764	0,052
Первісна вартість основних засобів (ПВ)	0,279	0,461	0,202	1	0,557	0,023
Знос основних засобів (З)	0,502	0,825	0,361	1,793	1	0,010
Витрати майбутніх періодів (Вм.п.)	27,194	44,761	19,676	97,586	54,404	1

Таблиця Л-8 – Матриця конкурентних переваг технологічних ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2015 р.

Показник	Показники					
	ОА	ВЗ	НВ	ПВ	З	Вм.п.
1	2	3	4	5	6	7
Оборотні активи (ОА)	1	0,579	0,578	0,465	0,579	7,500
Виробничі запаси (ВЗ)	1,730	1	1,256	0,804	0,598	0,750
Незавершене виробництво (НВ)	1,729	2,369	1	0,804	1,123	2,500
Первісна вартість основних засобів (ПВ)	2,146	1,241	1,253	1	1,243	0,500
Знос основних засобів (З)	1,733	1,005	1,708	0,803	1	5,781
Витрати майбутніх періодів (Вм.п.)	-	-	-	-	-	1

Таблиця Л-9 – Матриця конкурентних переваг технологічних ресурсів
філії «Куп'янський райавтодор» за 2016 р.

Показник	Показники					
	ОА	ВЗ	НВ	ПВ	З	Вм.п.
1	2	3	4	5	6	7
Оборотні активи (ОА)	1	0,650	0,712	0,521	0,398	0,167
Виробничі запаси (ВЗ)	1,539	1	1,094	0,802	0,612	0,222
Незавершене виробництво (НВ)	1,406	0,914	1	0,732	0,560	0,222
Первісна вартість (ПВ)	1,910	1,239	1,379	1	0,764	0,125
Знос основних засобів (З)	2,515	1,639	1,793	1,309	1	1,000
Витрати майбутніх періодів (Вм.п.)	5,906	3,839	4,201	3,077	-	1

Таблиця Л-10 – Матриця конкурентних переваг організаційних ресурсів
філії «Куп'янський райавтодор» за 2014 р.

Показник	Показники						
	ВП	Др.п.	Ча.у.	Кпр	Кн.р.	АВ	Во.п.
1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий прибуток (ВП)	1	99,252	35,612	1,530	16,282	0,865	11,773
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	0,010	1	0,359	0,015	0,164	0,009	0,119
Чисельність апарату управління (Ча.у.)	0,028	2,787	1	0,043	0,457	0,024	0,331
Кількість прийнятих рішень (Кпр)	0,654	64,868	23,275	1	10,641	0,565	7,695
Кількість нереалізованих рішень (Кн.р.)	0,061	6,096	2,187	0,094	1	0,053	0,723
Адміністративні витрати (АВ)	1,157	114,800	41,191	1,770	18,832	1	13,618
Витрати на оплату праці (Во.п.)	0,085	8,430	3,025	0,130	1,383	0,073	1

Таблиця Л-11– Матриця конкурентних переваг організаційних ресурсів
філії «Куп'янський райавтодор» за 2015 р.

Показник	Показники						
	ВП	Др.п.	Ча.у.	Кпр	Кн.р.	АВ	Во.п.
1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий прибуток (ВП)	1	0,913	0,462	1,287	1,005	1,452	0,586
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	0,382	1	1,002	1,089	1,565	1,896	0,569
Чисельність апарату управління (Ча.у.)	0,974	1,078	1	1,255	1,022	1,022	0,698
Кількість прийнятих рішень (Кпр)	1,995	1,156	1,985	1	1,180	1,589	0,522
Кількість нереалізованих рішень (Кн.р.)	1,896	1,258	0,027	1,158	1	0,029	0,777
Адміністративні витрати (АВ)	1,256	0,138	0,025	1,977	1,589	1	1,059
Витрати на оплату праці	0,536	0,896	1,508	0,771	0,847	1,164	1

Таблиця Л-12 – Матриця конкурентних переваг організаційних ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2016 р.

Показник	Показники						
	ВП	Др.п.	Ча.у.	Кпр	Кн.р.	АВ	Во.п.
1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий прибуток (ВП)	1	1,996	0,567	1,481	1,210	0,280	0,276
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	0,501	1	0,284	0,742	0,606	0,140	0,138
Чисельність апарату управління (Ча.у.)	1,765	3,523	1	2,613	2,136	0,494	0,487
Кількість прийнятих рішень (Кпр)	0,675	1,348	0,383	1	0,817	0,189	0,186
Кількість нереалізованих рішень (Кн.р.)	0,826	1,649	0,468	1,223	1	0,231	0,228
Адміністративні витрати (АВ)	3,576	7,138	2,026	5,295	4,328	1	0,986
Витрати на оплату праці (Во.п.)	3,626	7,239	2,055	5,370	4,389	1,014	1

Таблиця Л-13 – Матриця конкурентних переваг кадрових ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2014 р.

Показник	Показники				
	ЧП	Др.п.	ПП	ССЧ	ЗП
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток (ЧП)	1	6,518	5,434	3,063	0, 255
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	0,153	1	0,834	0,470	0,256
Кількість прийнятих працівників (ПП)	0,184	1,199	1	5,636	5,896
Середньоспискова чисельність працівників (ССЧ)	0,326	2,129	1,775	1	12,255
Кількість звільнених працівників (ЗП)	40,609	248,250	221,000	127,222	1

Таблиця Л-14 – Матриця конкурентних переваг кадрових ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2015 р.

Показник	Показники				
	ЧП	Др.п.	ПП	ССЧ	ЗП
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток (ЧП)	1	3,658	6,155	5,023	7,963
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	0,365	1	0,598	0,987	0,674
Кількість прийнятих працівників (ПП)	0,704	0,320	1	9,343	5,987
Середньоспискова чисельність працівників (ССЧ)	0,869	0,456	0,107	1	17,196
Кількість звільнених працівників (ЗП)	36,256	269,354	210,354	524,360	1

Таблиця Л-15 – Матриця конкурентних переваг кадрових ресурсів філії
«Куп'янський райавтодор» за 2016 р.

Показник	Показники				
	ЧП	Др.п.	ПП	ССЧ	ЗП
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток (ЧП)	1	2,940	1,944	1,125	41,626
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	0,056	1	0,660	0,563	0,854
Кількість прийнятих працівників (ПП)	0,005	1,515	1	0,006	0,214
Середньоспискова чисельність працівників (ССЧ)	0,756	0,569	0,256	1	37,010
Кількість звільнених працівників (ЗП)	25,369	152,693	256,360	453,620	1

Таблиця Л-16 – Матриця конкурентних переваг технічних ресурсів філії
«Куп'янський райавтодор» за 2014 р.

Показник	Показники							
	ЧД	Вовф	Кпрогр.	К5р.	ЗКО	КПавт.	ЗКП	КП мех.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід (ЧД)	1	1,456	0,855	0,016	0,005	0,010	0,003	0,018
Вартість основних виробничих фондів (Вовф)	0,687	1	0,588	0,011	0,004	0,007	0,002	0,012
Кількість прогресивного обладнання (Кпрогр)	1,169	1,702	1	0,018	0,006	0,012	0,003	0,021
Кількість обладнання з терміном експлуатації до 5 років (К5р)	63,640	92,640	54,435	1	0,327	0,635	0,173	1,154
Загальна кількість обладнання (ЗКО)	194,665	283,369	166,507	3,059	1	1,941	0,529	3,529
Кількість працівників, зайнятих на автоматизованих операціях (КПавт.)	100,282	145,978	85,776	1,576	0,515	1	0,273	1,818
Загальна кількість працівників (ЗКП)	367,700	535,252	314,513	5,778	1,889	3,667	1	6,667
Кількість працівників, зайнятих на механізованих операціях (КПмех.)	55,155	80,288	47,177	0,867	0,283	0,550	0,150	1

Таблиця Л-17 – Матриця конкурентних переваг технічних ресурсів філії
«Куп'янський райавтодор» за 2015 р.

Показник	Показники							
	ЧД	Вовф	Кпр.	К5р.	ЗКО	КПавт.	ЗКП	КП мех.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід (ЧД)	1	0,229	0,352	0,006	0,002	0,003	0,001	0,007
Вартість ОВФ (Вовф)	4,361	1	1,536	0,027	0,010	0,015	0,004	0,033
Кількість прогресивного обладнання (Кпр)	2,839	0,651	1	0,017	0,006	0,010	0,003	0,021
Кількість обладнання з терміном експлуатації до 5 років (К5р)	162,302	37,219	57,162	1	0,362	0,553	0,149	1,213
Загальна кількість обладнання (ЗКО)	448,718	102,900	158,035	2,765	1	1,529	0,412	3,353
Кількість працівників, зайнятих на автоматизованих операціях (КПавт.)	293,392	67,281	103,331	1,808	0,654	1	0,269	2,192
Загальна кількість працівників (ЗКП)	1089,743	249,900	383,800	6,714	2,429	3,714	1	8,143
Кількість працівників, зайнятих на механізованих операціях (КПмех.)	133,828	30,689	47,133	0,825	0,298	0,456	0,123	1

Таблиця Л-18 – Матриця конкурентних переваг технічних ресурсів філії
«Куп'янський райавтодор» за 2016 р.

Показник	Показники							
	ЧД	Вовф	Кпр.	К5р.	ЗКО	КПавт.	ЗКП	КП мех.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід (ЧД)	1	6,348	2,429	2,550	2,305	2,926	2,964	2,426
Вартість ОВФ (Вовф)	0,158	1	0,383	0,402	0,363	0,461	0,467	0,382
Кількість прогресивного обладнання (Кпр)	0,412	2,614	1	1,050	0,949	1,205	1,220	0,999
Кількість обладнання з терміном експлуатації до 5 років (К5р)	0,392	2,489	0,952	1	0,904	1,147	1,162	0,951
Загальна кількість обладнання (ЗКО)	0,434	2,754	1,054	1,106	1	1,269	1,286	1,053
Кількість працівників на автоматизованих операціях (КПавт.)	0,342	2,170	0,830	0,872	0,788	1	1,013	0,829
Загальна кількість працівників (ЗКП)	0,337	2,142	0,819	0,861	0,778	0,987	1	0,819
Кількість працівників на механізованих операціях	0,412	2,616	1,001	1,051	0,950	1,206	1,221	1

Таблиця Л-19 – Матриця конкурентних переваг маркетингових ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2014 р.

Показник	Показники			
	ЧП	Др.п.	МВ	Взб.
1	2	3	4	5
Чистий прибуток (ЧП)	1	0,408	0,515	0,461
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	2,429	1	1,256	1,143
Маркетингові витрати (МВ)	1,948	0,793	1	0,897
Витрати на збут (Взб.)	2,170	0,887	1,118	1

Таблиця Л-20 – Матриця конкурентних переваг маркетингових ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2015 р.

Показник	Показники			
	ЧП	Др.п.	МВ	Взб.
1	2	3	4	5
Чистий прибуток (ЧП)	1	1,133	4,650	0,534
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	0,857	1	4,077	0,500
Маркетингові витрати (МВ)	0,215	0,244	1	0,114
Витрати на збут (Взб.)	1,876	2,125	8,715	1

Таблиця Л-21 – Матриця конкурентних переваг маркетингових ресурсів філії «Куп'янський райавтодор» за 2015 р.

Показник	Показники			
	ЧП	Др.п.	МВ	Взб.
1	2	3	4	5
Чистий прибуток (ЧП)	1	0,883	0,934	0,821
Доход від реалізації продукції (Др.п.)	0,020	1	0,102	0,933
Маркетингові витрати (МВ)	1,071	0,945	1	0,880
Витрати на збут (Взб.)	1,218	1,075	1,138	1

Додаток М

Таблиця М-1 – Вихідні дані фінансових ресурсів філії «Куп'янський райавтодор»

Показники	Умовні позначення	Значення за роками		
		2014	2015	2016
Чистий прибуток	тис.грн.	63,6	34,2	26,8
Доходи майбутніх періодів	тис.грн.	141987,78	102872,90	190610,5
Власний капітал	тис.грн.	2284610,9	1787922,0	1768620
Оборотні активи	тис.грн.	427818,94	739703,30	1074852
Необоротні активи	тис.грн.	2280091,3	1751326,4	2946424
Забезпечення наступних витрат і платежів	тис.грн.	20649,1	58211,88	17157,11
Поточна заборгованість	тис.грн.	283934,96	542022,90	1026593
Кредиторська заборгованість	тис.грн.	55843,28	267384,39	700929,3

Таблиця М- 2– Вихідні дані фінансових ресурсів філії «П'ятихатське ДЕП»

Показники	Умовні позначення	Значення за роками		
		2014	2015	2016
Чистий прибуток	тис.грн.	67,6	12,3	48,56
Доходи майбутніх періодів	тис.грн.	152362,12	185236,5	269586,3
Власний капітал	тис.грн.	4589623,3	3289564	2867623
Оборотні активи	тис.грн.	523648,32	659821,3	513267,2
Необоротні активи	тис.грн.	3256900,3	3652561	2946587
Забезпечення наступних витрат і платежів	тис.грн.	15263,02	50365,21	26350,23
Поточна заборгованість	тис.грн.	362587,95	563562,2	1625459
Кредиторська заборгованість	тис.грн.	54695,3	265398,2	523681,1