



KAPITEL 4 / CHAPTER 4⁴
**MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF CITY ELECTRIC
TRANSPORT ENTERPRISES**

DOI: 10.30890/2709-2313.2023-25-00-009

Вступ

На сучасному етапі розвитку та становлення економіки ринкового типу надзвичайно важливою умовою функціонування ринку є наявність конкуренції. Конкуренція є основою врегулювання ринкових відносин. Сьогодні, в умовах глобалізації світового економічного простору, конкурентоспроможність національної економіки безпосередньо залежить від конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Галузь транспортних перевезень посідає не останнє місце у формуванні валового внутрішнього продукту країни. В Україні, у структурі кількості перевезених пасажирів за усіма видами транспорту 31,5 % припадає на пасажирські перевезення електричним транспортом. Тому дослідження проблематики у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств, а саме пасажирських перевезень електротранспортом набуває не аби якого значення.

Загальні науково-теоретичні й методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств висвітлено у працях зарубіжних і вітчизняних дослідників та практиків, зокрема таких як Портер М. Е., Кизим М. О., Тищенко О. М., Іванова Ю. Б., Піддубної Л. І., Должанського І. З, Загорної Т. О., Балабанової Л. В., Дмитрієва І. А., Кирчатої І. М. та інших. У наукових роботах дослідників достатньо повно розкрито сутність понять «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентна перевага» проте, питання підвищення ефективності управління конкурентоспроможності залишаються дискусійними. Це, власне, й обумовило потребу в подальших дослідженнях питань пов'язаних із управлінням конкурентоспроможністю підприємств та визначило актуальність даної теми.

⁴*Authors: Harvat Olha*



4.1. Конкурентоспроможність, як економічна категорія та властивість підприємства

У сучасних умовах господарювання, економіка України функціонує в умовах нестабільності, невизначеності й небезпеки щодня, внаслідок війни на тлі жорсткого загострення конкурентної боротьби у світі. Щороку ці виклики набувають більш глобальних масштабів.

Сьогодні, пріоритетним завданням політичних еліт є не забезпечення висококонкурентної національної економіки, а забезпечення умов фізичного збереження діючого бізнесу, одним із дієвих інструментів стала програма релокації бізнесу. За даними Міністерства економіки, вже на 25.11.2022 року за програмою релокації в більш безпечні регіони було переміщено 761 підприємство, 80% з них вже відновили роботу на новому місці [1]. І це дає підґрунтя для проведення подальших досліджень з метою напрацювання заходів із забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Дослідження теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємств передбачає з'ясування сутності поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність».

Термін конкурентоспроможність є похідним від терміну «конкуренція». В економічній літературі, конкуренція визнана рушійною силою розвитку ринкової економіки, що визначає сутність ринкових відносин. Термін «конкуренція» означає суперництво / змагальність з кимось або перевагу у порівнянні з іншими.

На даний час, в історії економічної науки відсутня інформація про те, хто і коли першим застосував у своїх висловлюваннях термін «конкуренція» (адже, відомо, над сутністю й описом суперництва міркували ще стародавні філософи), але достеменно відомо, що головна заслуга в цьому належить А. Сміту.

Саме А. Сміт, представник класичної школи наукового пізнання політичної економіки, визначив поняття конкуренції як суперництво і ототожнив її з «невидимою рукою». За висловлюванням А. Сміта «невидима рука» начебто



спонукає («смикає за ниточки») підприємців діяти відповідно до умовного ідеального плану розвитку економіки.

У сучасній економічній науці прийнято оперувати категорією «економічна конкуренція». Згідно Закону України «Про захист економічної конкуренції», економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [2].

При цьому, держава в особі органів державної влади, органів місцевого самоврядування та адміністративно-господарського управління та контролю відіграє ключову роль у врегулюванні цього процесу, а саме:

- розробляє державну політику у сфері розвитку економічної конкуренції та обмеження монополізму в господарській діяльності;
- забезпечує здійснення заходів щодо демонополізації економіки;
- надає фінансову, матеріально-технічну, інформаційну, консультативну та іншу підтримку суб'єктів господарювання [2].

Зрозуміло, що термін економічна конкуренція (конкуренція) використовується для встановлення факту наявності чи відсутності змагальності серед підприємств галузі, товарів поміж інших підприємств, між галузями економіки в масштабі країни та між регіонами на рівні країни. Разом з тим, ця категорія не описує здатності підприємств до змагальності чи суперництва. Такою категорією є саме конкурентоспроможність.

Слід відзначити, що досліджуючи конкурентоспроможність підприємств Николук О. М. у своїй праці «Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика» виокремила чотири періоди еволюції економічної думки щодо конкурентоспроможності підприємства [3, с. 51].



Цікавим є той факт, що за останні 30 років відбувся масштабний прорив у розвитку техніки, запровадженні діджиталізації та цифрофонізації суспільства, інноваційних інформаційних технологій та широке застосування штучного інтелекту, проте істотних зрушень у пізнанні конкурентоспроможності підприємств не відбулось. Загалом, це можна пояснити універсальністю запропонованого на початку 1990-х років синергетичного підходу до дослідження конкурентних переваг підприємств. Але, на даному рівні розвитку продуктивних сил, доцільно розробити більш прагматичний підхід до управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства. Для цього доцільно дослідити визначення категорії «конкурентоспроможність».

Дослідження етимології терміну «конкурентоспроможність» визначається як здатність об'єкта змагатись з іншими аналогічними об'єктами. Однак цей вираз не конкретизує головної мети змагання, тобто не враховує першопричину спонукання до змагальності. Тому, ми будемо досліджувати сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства». Зазначимо, що єдиного визначення цього поняття до сьогодні не існує. Найбільш поширеними є визначення приведені у таблиці 1.

З наведених у таблиці 1 визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства» бачимо, що незважаючи на різноманіття підходів різних авторів простежується певна залежність конкурентоспроможності підприємства з притаманною йому властивістю, яка описує одночасно і здатність підприємства і його характеристики (рисунок 1).

З рисунку 1 бачимо, що поняття «конкурентоспроможність підприємства» є багатогранною і всеохоплюючою категорією, яка описує властивість підприємства на основі його стану, характеристики, здатності та можливостей, які визначають його переваги у всіх напрямках діяльності.

Погоджуємося із думкою Кузьміна О. Є., Мельник О. Г., Романенка О. П., що конкурентоспроможність підприємства формується завдяки ефективному використанню виробничого, маркетингового, фінансового, науково-технічного, інноваційного, кадрового, майнового потенціалу, а також завдяки гнучкому



**Таблиця 1 – Наукові підходи до трактування сутності економічної категорії
«конкурентоспроможність підприємства»**

Автор(и)	Визначення «конкурентоспроможність підприємства»
1	2
Іванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М. [4]	це відносна характеристика, що відображає ступінь відмінності розвитку даного підприємства від конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей, а також можливості й динаміку пристосування підприємства до умов ринкової конкуренції.
Саєнко М. Г. [5]	це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу.
Піддубна Л. І. [6]	це здатність підприємства змінювати намічений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку вже наявних, або створення нових конкурентних переваг.
Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста [7]	рівень його компетентності порівняно з іншими підприємствами-конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички і професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління виробництва.
Портер М. [8]	це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм.
1	2
Должанський І. З., Загорна Т. О. [9]	це можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
Близнюк С.В. [10]	це концентрування проявлення переваг над конкурентами в економічній, технологічній, організаційних сферах діяльності підприємств, яке можна визначити економічними показниками (додатковий прибуток, ринкова частка, обсяг продажу).
Воронько-Невіднича Т. В. [11]	це узагальнююче, синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання суб'єкта.

пристосуванню до змін середовища функціонування, а часто – завдяки випередженню цих змін [13].

Досягнення підприємством конкурентоспроможності відбувається завдяки здобуттю конкурентних переваг у порівнянні з іншими підприємствами у галузі такими трьома шляхами:

1) підвищенням ефективності власної діяльності (застосування сукупності заходів щодо її вдосконалення – поліпшення якості та зниження собівартості продукції);

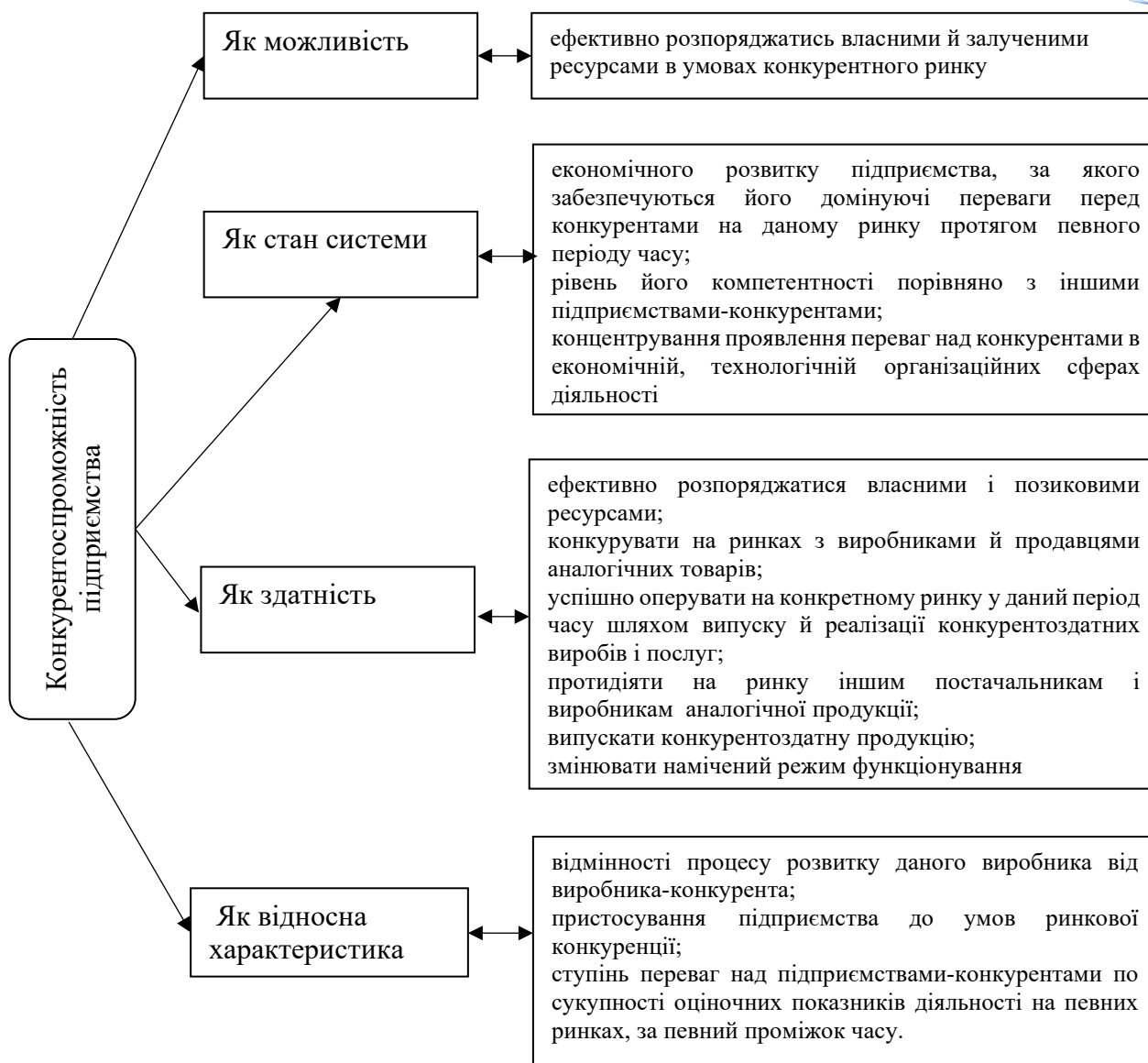


Рисунок 1.1 – Систематизація підходів до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Джерело: сформовано автором за [12].

2) зниженням ефективності діяльності конкурентів із використанням економічно прийнятих методів (приваблення досвідчених кадрів, перекриття конкурентам доступу до каналів реалізації товарів тощо);

3) зміною умов ринкового середовища [14].

При цьому, необхідно розуміти, що конкурентоспроможність підприємства формується у конкретних техніко-організаційних умовах й при наявних фінансово-економічних інструментах під дією низки факторів. Загально відомо, що фактор – це «той що робить», умова, рушійна сила будь-якого процесу або



явища. Тому, під факторами, що формують конкурентоспроможність підприємства будемо розуміти чинники (умови) або причини, що обумовлюють зміни у досягнутому рівні конкурентоспроможності.

Існує велика кількість наукових підходів до визначення сукупності факторів формування конкурентоспроможності підприємства, однак усі вони передбачають їх поділ на зовнішні та внутрішні. Зазначимо, що окрім поділу факторів формування конкурентоспроможності підприємства на зовнішні та внутрішні необхідно враховувати ступінь впливу та вагу значимості кожного з них. Адже слід врахувати, що є фактори прямого впливу й опосередкованого для підприємств, різної форми власності, виду діяльності та галузевої приналежності.

Наше дослідження проводиться за матеріалами підприємства комунальної форми власності, що функціонує у сфері громадських перевезень електричним транспортом. Тому, для нашого подальшого дослідження необхідно виокремити сукупність факторів, що будуть мати визначальний вплив на формування конкурентоспроможності транспортних підприємств у сфері пасажирських перевезень. Класифікацію цих факторів наведемо у таблиці 2.

Таблиця 2 – Класифікація факторів формування конкурентоспроможності підприємств міського електротранспорту

Ознака класифікації	Перелік факторів прямого та опосередкованого впливу
1	2
Середовище функціонування	<p>Фактори зовнішнього середовища прямої дії:</p> <ul style="list-style-type: none"> – діяльність державних органів влади усіх рівнів, що спрямована на підтримку та розвиток підприємств міського електротранспорту; – сприятливе законодавче врегулювання підприємництва у сфері пасажирських перевезень, зокрема електротранспортом; – стан епідеміологічної ситуації в країні / регіоні / місті; – рівень конкурентоспроможності галузі та регіону; – кліматичні умови і географічне розташування регіонів; – рівень добробуту населення регіону (соціальна ситуація); – особливості функціонування та переваги конкурентів; – безпека руху, вимоги до комфорту перевезень (уподобання) та потреби споживачів; – пропозиції та умови постачальників; – розвиненість транспортної інфраструктури; – місткість ринку; – військові дії;



Ознака класифікації	Перелік факторів прямого та опосередкованого впливу
1	2
	<ul style="list-style-type: none"> – ціни на світових біржах на паливно-мастильні ресурси; – вимоги профспілок тощо. Фактори зовнішнього середовища непрямої дії: <ul style="list-style-type: none"> – науково-технічний прогрес; – соціально-культурні обставини; Фактори внутрішнього середовища: <ul style="list-style-type: none"> – наявність висококваліфікованого персоналу на усіх рівнях та ланках; – сучасні технічні засоби та технології; – система менеджменту підприємства і використання сучасних управлінських технологій; – маркетингові технології; – наявність належного фінансового забезпечення діяльності тощо.
Змістові характеристики	<ul style="list-style-type: none"> – техніко-технологічні (сучасне обладнання, устаткування, транспортні засоби); – управлінські (ефективна система менеджменту, а саме, якісна реалізація процесів планування, організації, мотивування, контролю, регулювання тощо); – фінансово-економічні (наявність необхідних обсягів фінансування діяльності та розвитку, фінансова результативність та платоспроможність підприємства, фінансова стійкість); – соціально-психологічні (наявність належних умов праці, відпочинку та оздоровлення для працівників, розвинена корпоративна культура); – екологічні (дотримання вимог екологічного законодавства); – інфраструктурні (швидкість та доступність транспортних, банківських, фінансових, інформаційних та ін. послуг); – галузеві (галузева нормативно-правова база, державне сприяння розвитку у сфері пасажирських перевезень електротранспортом).
Рівень впливу	<ul style="list-style-type: none"> – макроекономічні (вплив державних органів влади, законодавства, системи економічних відносин у державі, міжнародних подій, науково-технічного прогресу тощо); – мікроекономічні (вплив конкурентів, постачальників, споживачів, профспілок, розвиток інфраструктури тощо).
Рівень регульованості факторів підприємством	<ul style="list-style-type: none"> – регульовані фактори; – частково регульовані фактори; – нерегульовані фактори.
Рівень прогнозованості впливу факторів	<ul style="list-style-type: none"> – фактори прогнозованого впливу; – фактори непрогнозованого впливу (форс-мажорні).
Сила впливу	<ul style="list-style-type: none"> – фактори сильного впливу; – фактори середнього впливу; – фактори низького впливу.
Напрямок впливу	<ul style="list-style-type: none"> – фактори позитивного впливу; – фактори негативного впливу; – фактори нейтрального впливу

Джерело: сформовано автором за [13].



Систематизація і узагальнення приведених у таблиці 2 факторів, дозволяє виокремити із усієї сукупності запропонованих дослідниками факторів, які мають безпосередній вплив на формування конкурентоспроможності підприємств електротранспорту у сфері пасажирських перевезень.

Таким чином, з наведених основних наукових підходів до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» стає зрозуміло, що це важлива економічна категорія, оскільки визначає економічні передумови забезпечення змагальності досліджуваного підприємства з іншими суб'єктами господарювання у галузі (певному сегменті ринку, зокрема у сфері пасажирських перевезень електротранспортом) за однакових умов їх функціонування.

Разом з тим, встановлення факторів формування конкурентоспроможності підприємства дає розуміння, що сама категорія «конкурентоспроможність» і є властивістю кожного підприємства, яка обумовлює можливість змагальності.

4.2. Особливості процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Для розуміння сутності й особливостей процесу управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно дослідити сутність економічних категорій «управління» й «управління конкурентоспроможністю підприємства». Особливості процесу управління конкурентоспроможністю підприємства можуть бути встановлені на основі виокремлення критеріїв, що визначатимуть рівень конкурентоспроможності підприємства, з урахуванням галузевих особливостей й сфері економічної діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання.

На даний час, незважаючи на поширеність застосування у науковій літературі терміну «управління», єдиного трактування його сутності не існує. Не будемо вдаватися в дослідження етимології даного поняття. Пропонуємо, у цьому науковому дослідженні, використовувати загальноприйнятне його



трактування, а саме: «управління – це елемент, складова виробничих, підприємницьких та інших відносин, що ставлять своїм завданням координувати, погоджувати діяльність людей і трудових колективів щодо організації виробництва матеріальних благ, їх розвитку, реалізації, продажу, споживання» [15].

Досить вдалими, на нашу думку є визначення запропоноване В. Кноррингом «управління – це безперервний і цілеспрямований процес впливу на керований об'єкт для забезпечення його функціонування та ефективного розвитку».

Результати науково-теоретичних досліджень й узагальнення досвіду практичної діяльності підприємств, показали, що існує велика кількість підходів й до визначення терміну «управління конкурентоспроможністю підприємства». Найбільш поширені з них наведемо у таблиці 3.

Таблиця 3 – Наукові підходи до трактування сутності економічної категорії «управління конкурентоспроможністю підприємства»

Автор(и)	Визначення категорії «управління конкурентоспроможністю підприємства»
Балабанова Л. В., Кривенко А. В. [16]	сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розроблення конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг
Піддубний І. О., Піддубна Л. І. [17]	напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності
Бондаренко Г. С. [18]	систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності для збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу
Галелюк М. М. [19]	це конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій для підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складниками єдиної системи
Герашенко І. О., Шмадченко О. О. [20]	виконання загальних функцій управління, тобто планування, організації, мотивації, контролю, які визначають стратегію та політику у сфері створення та реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність у цій сфері діяльності суб'єкта господарювання, які реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення та підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності



Автор(и)	Визначення категорії «управління конкурентоспроможністю підприємства»
Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. [21]	певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції
Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. [22]	це виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі й відповідальність у даній сфері діяльності суб'єкта господарювання, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності
Гавриш О. А. [23]	це система заходів, що спричиняють позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства задля приведення його до бажаного стану і утримання конкурентних позицій в перспективі
Діденко О. Є., Жураківський П. І [24]	це система управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності фірми в конкурентному середовищі через створення відповідних умов та формування конкурентних переваг для перспективного зростання

З наведених у таблиці 3 визначень категорії «управління конкурентоспроможністю підприємства», бачимо їх множинність і багатогранність стосовно процесної сторони його дії. Так, під даною категорією розуміють: напрям менеджменту; функцію менеджменту; сукупність управлінських дій; вплив; виконання функцій управління; систему заходів тощо.

При цьому, у всіх вищезазначених підходах чітко окреслено на що спрямована дія впливу суб'єкта – на формування, підвищення, покращення, підтримання на досягнутому рівні конкурентоспроможності підприємства.

За результатами проведеного дослідження сутності економічних категорій «управління», «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність підприємства», «управління конкурентоспроможністю підприємства» пропонуємо під управлінням конкурентоспроможністю підприємства розуміти цілеспрямований процес впливу керуючої системи на керований об'єкт з метою забезпечення його здатності до здобуття конкурентної переваги у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання, що функціонують в одній галузі.

Погоджуємося із думкою авторів Балдинюка В. М. [25], Пастухової Т. Ю. [26], Жовновач Р. І. [27], Павлової В. А. та Губарева Р. В. [28], про те, що



управління конкурентоспроможністю підприємств слід досліджувати з позиції застосування в економічній діяльності підприємств двох підходів – процесного та системного.

Так, за висловлюванням Жовновач Р. І. «Значення системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, що він дозволяє комплексно досліджувати конкурентоспроможність підприємства, систему його управління як в цілому, так і на рівні конкурентних переваг, аналізувати ситуацію в межах єдиної системи, щоб з'ясувати природу проблем, а саме:

- 1) вхід (продукція, послуги, інформація);
- 2) процес (перетворення ресурсів у результати);
- 3) вихід (забезпечення матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними та іншими видами ресурсів)» [27, с. 345].

Сутність процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у реалізації певної сукупності управлінських функцій. До таких управлінських функцій слід віднести такі: цілепокладання; планування; організація; мотивація; контроль.

При цьому, реалізація цих управлінських функцій має забезпечувати формування конкурентних переваг та сприяти забезпеченню життєдіяльності підприємства.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає реалізацію певних дій (рисунок 2).

Дослідження системи управління конкурентоспроможністю підприємства показало, що найбільш ефективним є комплексне застосування системного і процесного підходів. Таке поєднання дає можливість забезпечити підтримання, формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг суб'єкта господарювання.

Оскільки, концепція управління конкурентоспроможністю підприємства заснована на основоположних засадах науки про управління, то складові її елементи будуть тотожними, зокрема: мета управління; завдання управління;



об'єкт управління; суб'єкт управління; методологія і методи управління; принципи управління; функції управління; процес управління.

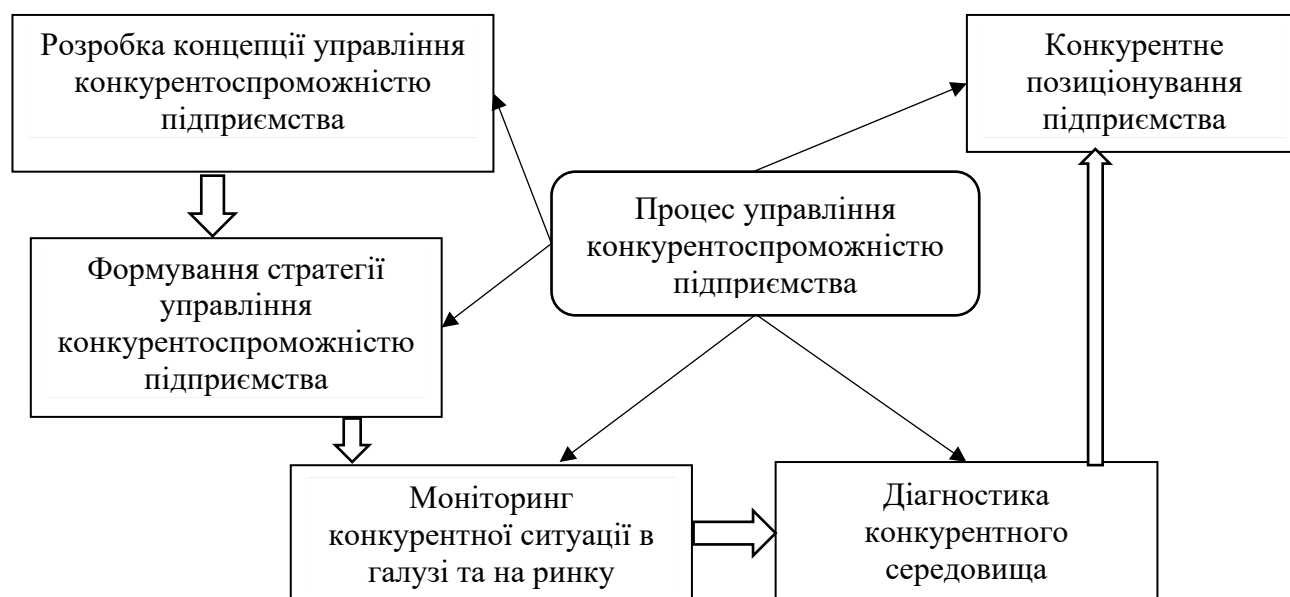


Рисунок 2 – Процес управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: сформовано автором за [25], [27].

Встановлення елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства, факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, а також розуміння того, що будь-яке організаційне утворення є відкритою організаційною системою дозволяє сформувати уявлення про систему управління конкурентоспроможністю підприємства в цілому (рисунок 3).

Погоджуємось із думкою Дмитрієва І. А. та ін., що «Визначальними напрямками організаційно-економічної концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємства встановлено: забезпечення стійкого протікання виробничого процесу, ефективне використання матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів, удосконалення організації управління підприємством» [21, с. 234].

Проте, даний підхід більшою мірою відноситься до виробничих підприємств промислового комплексу, і орієнтований на внутрішнє середовище підприємства (рисунок 4).



Рисунок 3 – Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: сформовано автором за [27, с. 345; 29, с. 108; 30, с. 26].

Наведена на рисунку 4 схема організаційно-економічного забезпечення системи управління конкурентоспроможністю підприємства є універсальною.

Формування концепції управління конкурентоспроможністю підприємства має орієнтуватись на досягнення головної мети – підвищення конкурентних можливостей підприємства, й базуватися на заздалегідь визначених пріоритетів.

До таких пріоритетів можемо віднести такі, які зображено на рисунку 5.

Оскільки, за основу організаційно-економічного забезпечення системи управління конкурентоспроможністю підприємства обрано складові підвищення конкурентних можливостей підприємства з урахуванням дії факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, з урахуванням дотримання принципів управління, зокрема: єдності теорії та практики управління; наукової обґрунтованості; орієнтації на ринок; цільової спрямованості; системності;

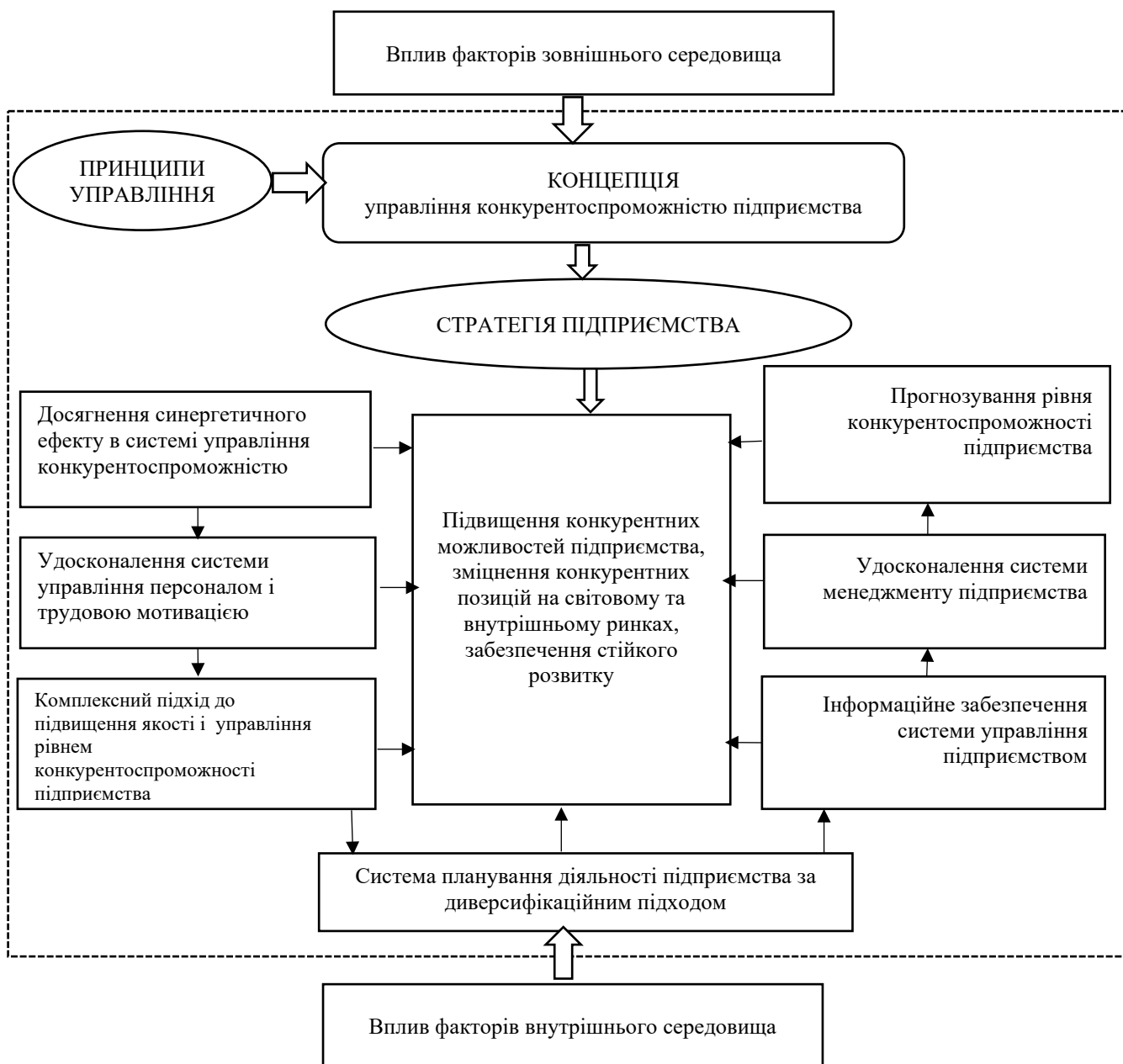


Рисунок 4 – Організаційно-економічного забезпечення системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: сформовано автором за основи [21, 24, 26, 29].

комплексності; гнучкості; ієрархічності; мультिवаріантності; збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства Зрозуміло, що кожне підприємство матиме певні особливості в системі управління конкурентоспроможністю. Такі особливості обумовлені такими параметрами:

- розмір підприємства (велике, середнє, мале);

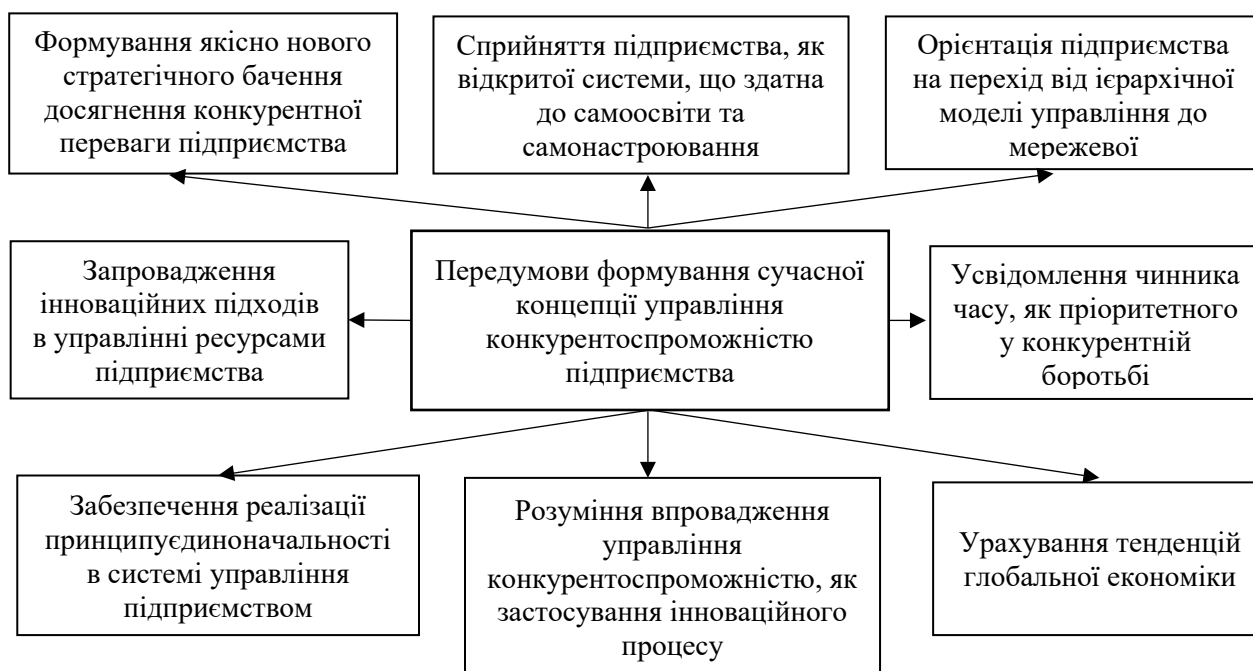


Рисунок 5 – Передумови формування концепції управління конкурентоспроможністю підприємства

– характер взаємодії організації з людиною (індивідуальне підприємництво чи корпоративне);

– характер внутрішньої взаємодії підрозділів організації (традиційна, дивізійна, матрична);

– характер взаємодії організації із зовнішнім середовищем (органічна організація, механістична організація);

– орієнтація організації на виробництво, на продукт (послугу, товар), на продаж, на споживача, на соціальну відповідальність [29, с. 112].

Будь-яка система характеризується наявністю набору елементів (мета, об'єкт, суб'єкт, принципи, методологія тощо), наявністю стійких зав'язків між елементами та цілісним характером досліджуваного процесу. Тому, організаційно-економічне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства має будуватись у вигляді певної системи.

Враховуючи передумови формування концепції, принципів, наявних елементів та структуру управління конкурентоспроможністю підприємства етапи та процедури в основі процесу управління конкурентоспроможністю



підприємства має стати реалізація конкурентних стратегій на основі попереднього визначення поточних завдань, і виконання запланованих дій. При цьому, оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства має стати визначальним критерієм успішності цього процесу.

Дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю підприємств, передусім пов'язано із виробленням технології формування конкурентоспроможності підприємства. Для цього провідні компанії світу, зокрема, «Bain & Company», проводять масштабні дослідження з метою встановити найбільш ефективні і популярні інструменти управління компаніями. Найбільш прогресивні інструменти у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рисунку 6.

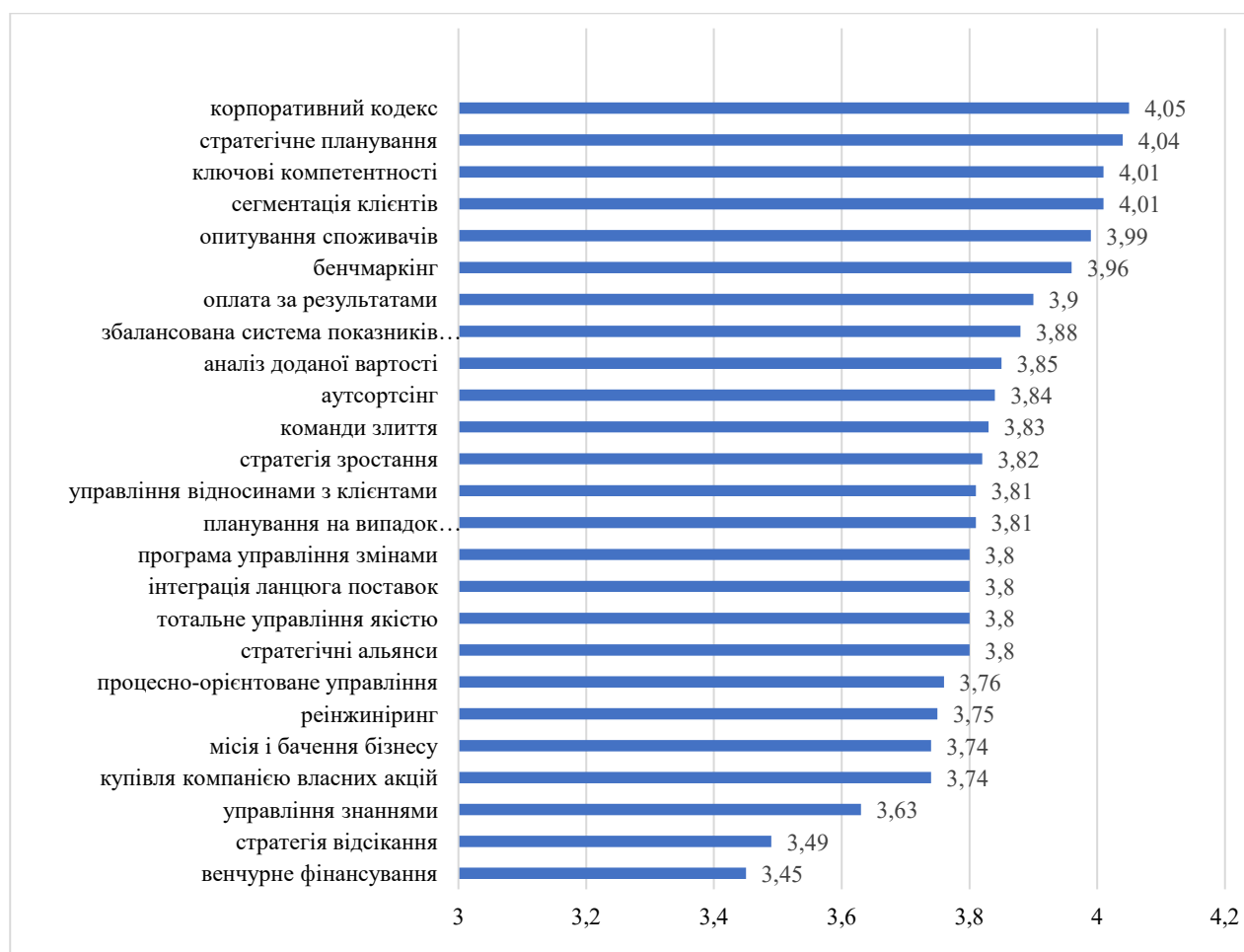


Рисунок 6 – Рейтинг сучасного управлінського інструментарію за п'ятибальною шкалою оцінювання [31, с. 177]



З наведеного рисунку 6 бачимо, що найбільш інноваційними є запровадження в системі управління конкурентоспроможністю підприємств корпоративного кодексу, стратегічного планування і визначення ключових компетентностей. Звісно, не до усіх підприємств може бути застосований такий інструментарій новітніх технологій у сфері управління конкурентоспроможністю. Тому, у подальшому, спробуємо визначити дієві інструменти управління конкурентоспроможністю для підприємств міського електричного транспорту.

Отже, дослідження теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємств дозволило встановити основні фактори впливу, принципи, функції й положення управління даним процесом на рівні окремого підприємства, що в подальшому слугуватиме базою для розробки науково-методичних рекомендацій щодо оцінки рівня його конкурентоспроможності.

4.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

В результаті вивчення методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, погоджуємось із думкою Леськів Г. З, про те, що «методичні аспекти оцінки конкурентної позиції будь-якого підприємства повинні розглядатись у контексті загального процесу прийняття управлінського рішення, а використання того чи іншого методу для оцінки повинно відповідати інтересам зацікавлених осіб – власників, інвесторів, органів державного управління» [32, с. 66].

Існує велика кількість підходів до оцінювання конкурентоспроможності продукції, підприємства, галузі, однак єдино визнаної методики на сьогодні не існує.

О. І. Драган у своїй монографії зазначає, що «У світі існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є: метод, що



заснований на теорії ефективної конкуренції; підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається; методи, засновані на теорії конкурентної переваги; метод бенчмаркінгу; методи, що засновані на методиках комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства та ін.» [33, с. 47].

На даний час прийнято виділяти такі основні групи методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, а саме: опис конкурентної боротьби, в т. ч. матричні методи; оцінка конкурентоспроможності підприємства за конкурентоспроможністю продукції; метод ефективної конкуренції (розрахунок інтегрального коефіцієнта з фінансових та техніко-економічних показників); методики з галузевою специфікою; графічні методи; рейтингові методи; методи експертних оцінок [34].

Об'єктивне існування великої кількості методів оцінки конкурентоспроможності підприємств обумовлює необхідність їх класифікації. Класифікацію методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства наведемо у таблиці 4.

Розглянемо вищеперераховані методи більш детально.

Назва «матричні методи оцінки» обумовлює використання при проведенні оціночних процедур матрицю. Матриця – це двовимірна прямокутна таблиця із набором якісних і кількісних характеристик. Унікальність матриці полягає у тому, що вона може містити:

- 1) виключно числові данні і операції (додавання, віднімання, множення, ділення), що характеризують об'єкт дослідження й оцінки суб'єкта оцінювання;
- 2) виключно описові дані (якісні характеристики процесу або явища, що досліджується);
- 3) кількісні і якісні характеристики суб'єкта дослідження.

Перевагою застосування матричних методів, зокрема при оцінюванні конкурентоспроможності підприємства, полягає у тому, що вона дозволяє одночасно аналізувати великий масив даних, переводити якісні характеристики



Таблиця 4 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства [35]

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану

у кількісні, застосовувати шкалу оцінювання й вплив питомої ваги значимості критерія оцінки у досліджуваному параметрі (показнику) оцінки. У поєднанні із застосуванням коефіцієнтного методу оцінювання цей метод дозволяє отримати



найбільш точні показники рівня конкурентоспроможності підприємства з мінімальною ступеню суб'єктивізму з боку оцінювача. Це дуже важливо під час процедури оцінювання досягнути високого ступеню об'єктивності, оскільки оцінювання проводить людина. А людина – це не машина, вона завжди має свої судження, переконання й бажання, що може спотворити результати дослідження. Матричні методи широко використовуються не лише у математиці, а й у економіці.

До найбільш відомих слід віднести: матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ); матриця «Привабливість ринку – конкурентоспроможність» так звана модель (GE/Mc Kinsey); матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel); матриця «Привабливість галузі – конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM); матриця «Стадія життєвого циклу продукції – конкурентна позиція» (модель ADL/LC) та ін. [9, 29, 32, 34].

Методи, що дозволяють визначати конкурентоспроможність продукції передбачають наявність тісної залежності між рівним конкурентоспроможності продукції і конкурентоспроможності підприємства. Вважається, що саме високий рівень конкурентоспроможності продукції забезпечує конкурентну перевагу підприємству у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання в галузі (чи в одному ринковому сегменті). Оцінка конкурентоспроможності продукції відбувається за двома ключовими параметрами – ціною та якістю. Найбільш поширеним підходом до визначення рівня конкурентоспроможності продукції є співвідношення значення інтегрального показника власної оцінюваної продукції до інтегрального показника продукції-аналога. Якщо значення рівня конкурентоспроможності оцінюваної продукції є більшим за одиницю, то прийнято розраховувати показник ефекту від використання продукції за призначенням.

До сьогодні не втратив своєї актуальності метод визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг за Портером, який у свій час, виокремив два види конкурентних переваг:

- 1) внутрішня перевага, така, що забезпечує підприємству можливості



зниження ціни продукції, й відповідно вищу рентабельність;

2) зовнішня перевага пов'язана із властивістю товару (послуги), що здатна забезпечити корисність для споживача. Товар із наявною «ексклюзивною» властивістю може бути реалізований за вищими цінами ніж аналогічний товар на ринку. Внаслідок цього, результативність фінансово-господарської діяльності буде вищою, і відповідно, конкурентоспроможність підприємства зростатиме.

Показником потенційних переваг підприємства можна вважати частку ринку, яка йому належить. Величину частки ринку розраховують за формулами:

$$q_i^k = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i}, \quad (1)$$

$$q_i^d = \frac{K_i \cdot D_i}{\sum_{i=1}^n K_i \cdot D_i}, \quad (2)$$

$$q_i^p = \frac{P_i}{\sum_{i=1}^n P_i}, \quad (3)$$

де q_i^k , q_i^d – частка ринку i -го підприємства, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

K_i , D_i – відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої i -го підприємством;

P_i – обсяг продажу i -го підприємства;

n – кількість підприємств, які функціонують на цьому ринку [33, с. 48].

За результатами розрахунку частки ринку можна визначити такі рівні конкурентоспроможності підприємства:

1) високий, коли частка ринку конкретного підприємства перевищує частку ринку пріоритетного конкурента;

2) середній, у випадку коли, частка ринку конкретного підприємства дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента;

3) низький, у разі коли частка ринку конкретного підприємства значно



нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента.

В основу методу, заснованого на теорії ефективної конкуренції покладено теорію про те, що найбільш конкурентоспроможним буде підприємство у якому:

1) на високому професійному рівні організовано роботу усіх його структурних підрозділів;

2) застосовується прогресивна техніка і технологія;

3) досягнуто високий рівень коефіцієнта корисного використання усіх видів ресурсів підприємства;

4) запроваджено високі стандарти якості, як до організації виробничого процесу, так і до результатів діяльності (продуктів, послуг);

5) запроваджені нові технології управління персоналом;

6) система менеджменту заснована на основі реалізації концепції управлінні знаннями тощо.

За цим методом, оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства здійснюється за оцінкою ефективності діяльності кожного структурного підрозділу підприємства. Показники, що характеризують ефективність діяльності підприємства об'єднуються у чотири групи. До першої групи, відносяться показники, що характеризують ефективність використання основних фондів, технологічність виготовлення продукції (надання послуги), технічну озброєність та ефективність використання персоналу. До другої групи належать показники, що характеризують ефективність використання оборотних активів, фінансову автономність та платоспроможність підприємства. Третя група – включає показники, що характеризують ефективність діяльності зі збуту (продукції, послуг) та з постачання (матеріалів, ресурсів) на підприємстві. Четверта група показників включає показники оцінки конкурентоспроможності продукції чи послуги, зокрема якість і ціна.

Критерії та показники оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства методом «теорії ефективної конкуренції» наведемо у таблиці 5



Таблиця 5 – Критерії та показники оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства [34, с. 78-79]

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / Об'єм випуску продукції.
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
1.3. Рентабельність товару, %	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару.	Прибуток від реалізації / Повна собівартість продукції, у відсотках
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників.
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування.
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства.	Власний капітал / Загальні зобов'язання.
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання.
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.	Прибуток від реалізації / Обсяг продажу, у відсотках
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу



Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції / Виробнича потужність.
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Комплексний метод.
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами.

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства надає наочності при встановленні результатів оцінювання. Найбільш поширеною є побудова «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» і «Багатокутника конкурентоспроможності». Метод радару був застосований вперше в 1981 р. для багатокритеріальної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Сутність даного методу оцінки полягає у тому, що в якості інтегрального показника оцінки рівня конкурентоспроможності виступає відносна площа радару, побудованого всередині кола за показниками, які порівнюються між собою.

Перевагою використання графічних методів оцінки є простота та наочність. Недоліком даного методу є складність застосування великої кількості критеріїв у сукупності показника оцінки, а також неможливості врахувати питому вагу значимості кожного критерію у сукупності критеріїв показника.

При побудові радару конкурентоспроможності підприємства слід дотримуватись таких принципів: по-перше, усі критерії у сукупності оціночного показника мають однакове значення, тобто однакову питому вагу значимості. Тому, коло розподіляється на рівні частини; по-друге, існує чітка залежність значення показника оцінки і його віддаленості від центру радару. Так, чим ближче розташоване значення показника до центру радару, тим гірше конкурентне становище підприємства, і навпаки. Якщо значення показника наближене до центру радару, то такий показник є дестимулятором існуючого



становища. Якщо показник віддалений від центру радара, то він є стимулятором підвищення конкурентоспроможності підприємства; по-третє, шкали на радіальних прямих побудовані таким чином, щоб всі значення показників знаходились усередині оцінного круга. Рейтинг підприємства у порівнянні з іншими підприємствами визначається на основі методу сум, методу відстаней і методу рангів, тобто методів рейтингової оцінки конкурентоспроможності.

Методи експертних оцінок передбачають залучення експертів для встановлення рівня конкурентоспроможності підприємства. Як правило, експерти беруть участь в анкетуванні, за результатами якого, визначають тенденції в діяльності підприємства та формують експертні висновки щодо загальної системи управління на підприємстві; ефективності операційної діяльності; діяльності відділу маркетингу; ефективності використання персоналу; властивостей продукції (послуг); фінансового стану підприємства.

Методи експертних оцінок, при оцінюванні ключових показників діяльності підприємства, дає можливість врахувати силу впливу кожного критерію оцінки у сукупності показника шляхом визначення питомої ваги значимості кожного критерію у певному показнику.

Переваги та недоліки, зокрема наявність похибки, наведемо у таблиці 6.

Таблиця 6 – Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Похибка
1	2	3
1. Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
2. Методи, на основі теорії рівноваги підприємства і галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації
3. Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності



Метод	Переваги	Похибка
1	2	3
4. Методи, основані на теорії якості товару	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства
5. Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
6. Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів
7. Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
8. Методи, основані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища
7. Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу

Джерело: сформовано автором за [5, 9, 33].

Отже, методологія оцінювання конкурентоспроможності підприємства доволі обширна. Кожен з розглянутих вище методів оцінки має, як переваги, так і недоліки. Проте, кожен з цих методів може бути застосований, як поодиночі, так і в комплексному поєднанні одночасно декількох методів.

4.4. Діагностика конкурентоспроможності підприємств міського електротранспорту (на прикладі Хмельницького комунального підприємства «Електротранс»)

Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс» (надалі скорочена



назва – ХКП «Електротранс») – комунальне унітарне комерційне підприємство, яке на базі відокремленої частини комунальної власності територіальної громади м. Хмельницького є повним правонаступником в усіх майнових та немайнових прав і обов'язків міського управління «Хмельницьке електроавтотранс».

Підприємство створено з метою здійснення господарської діяльності для досягнення економічних і соціальних результатів з метою отримання прибутку, а також забезпечення високого рівня культури обслуговування пасажирів, санітарного стану та збереження закріпленого майна.

Основним видом діяльності підприємства є внутрішньоміське перевезення пасажирів тролейбусами. Планове завдання щодо обсягів виконання транспортної роботи встановлюється міським виконавчим комітетом. Також підприємство надає організаціям та населенню такі послуги: перевезення вантажів та пасажирів автомобільним транспортом; виготовлення столярних та металовиробів; розміщення та прокат реклами в салонах та на бортах тролейбусів, на опорах контактної мережі; миття автотранспорту; проведення електротехнічних випробувань кабелів, інструментів; здача в оренду приміщень; проживання у гуртожитках; громадське харчування та роздрібна торгівля; проведення медичного огляду; виготовлення древоколу; шліфування колінвалів двигунів тракторів, спецтранспорту та легкових автомобілів; поклейка автокамер; послуги служби енергогосподарства, а саме: випробування електрозахисних засобів; супроводження негабаритного вантажу; вимірювання: опору заземлюючих пристроїв; ізоляції електропроводки; опору ізоляції переносного електроінструмента; опору ізоляції електродвигуна; опору ґрунту; петлі «фаза-нуль»; трасування КЛ-10/0,4 кВ; складання паспорта на контур заземлення; випробування: кабелю (розрядного устрою); силових трансформаторів; масляного вимикача до 6 кВ; трансформаторного масла; вентильного розрядника 1-10 кВ.

Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс» обслуговує населення на 19 тролейбусних та на 7 автобусних міських маршрутах. Щоденно на маршрутах працює 73 тролейбуса та 8 автобусів. Щорічний обсяг



пасажирських перевезень близько 40 млн. пасажирів. Кількість працюючих близько 600 чоловік. Станом на 31 грудня 2022 року балансова (залишкова) вартість основних засобів становить 157,3 млн. грн. Для підтримки технічної готовності тролейбусів проводяться всі види обслуговувань, а також середні ремонти. На сьогодні, 20 % тролейбусів мають низько підлогову конструкцію, що забезпечує зручний вхід у салон для літніх людей, а також пасажирів з дитячими візками та великогабаритним багажем. За звітний рік (2022 р.) проведено 16 середніх ремонтів. На даний час відпрацювали нормативний строк експлуатації 92,5 % тролейбусів і 40 % автобусів. Маршрутна мережа підприємства є усталеною транспортною системою, яка, тим щонайменше, в разі потреби піддається оптимізації та поліпшенню. Відбувається впровадження та обкатка нових маршрутів, обслуговуваних комфортабельними автобусами, які курсують магістральними вулицями і пов'язують найбільш віддалені один від одного райони міста.

Комунальне підприємство по організації роботи міського пасажирського транспорту забезпечує організацію перевезення пасажирів на 40 маршрутах міста, де щоденно працює в середньому 387 автомобілів.

Для оцінки досягнутого рівня інтенсифікації виробництва на ХКП «Електротранс» за 2020-2022 рр. використаємо дані таблиці 7. Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма № 2 «Звіт про фінансові результати», форма № 1-ПВ «Звіт з праці».

Так, за даними наведеними у таблиці 7 бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції у звітному 2022 році зріс відносно попереднього 2021 року на 51,3 %, а у порівнянні із базовим 2020 роком – 93,3 %. Середньооблікова чисельність штатних працівників у звітному році відносно попереднього скоротилась на 11,6 %, а відносно базового – на 8,9 %. Матеріальні витрати у звітному 2022 р. зросли на 4,8 %. Середньорічна вартість основних фондів у звітному 2022 р. зросла відносно попереднього 2021 р. на 0,2 %, у той час як показник фондівддачі зріс на 50,6 %. Середньорічна вартість оборотних активів зросла у звітному році відносно попереднього на 48,5 %, а кількість оборотів



**Таблиця 7 – Характеристика показників інтенсифікації виробництва
ХКП «Електротранс» за 2020-2022 рр.**

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 / 2020 рр.	2022 / 2021 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	97221	124263	187969	27,8	51,3
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	626	645	570	3,0	-11,6
Матеріальні витрати, тис. грн	35119	85387	89513	143,1	4,8
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	163281	149489,5	149827,5	-8,4	0,2
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	9117,0	9189,0	13644,0	0,8	48,5
Продуктивність праці, тис. грн/особу	155,31	192,66	329,77	24,0	71,2
Матеріаловіддача, грн	2,77	1,46	2,10	-47,3	43,8
Віддача основних засобів, грн	0,60	0,83	1,25	38,3	50,6
Оборотність оборотних активів (кількість обертів)	10,66	13,52	13,78	26,8	1,9
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	97631,88	102524,16	90890,4	5,0	-11,34

практично не змінилась (зросла на 1,9 %). Матеріальна віддача у звітному 2022 році зросла відносно попереднього 2021 р. на 43,8 %, а у порівнянні із базовим 2020 роком скоротилась на 24,2 %. Фонд оплати праці скоротився у 2022 р. відносно 2021 р. на 11,34 %. Динаміку фінансових показників ХКП «Електротранс» наведемо на рисунку 7.

Діагностика конкурентоспроможності підприємства дає можливість виявити «вузькі місця» (так звані недоліки які є у роботі підприємства) з метою нівелювання їх негативного впливу на економіку самого підприємства й виявити резерви подальшого удосконалення управлінням конкурентоспроможністю підприємства. Для оцінки рівня конкурентоспроможності ХКП «Електротранс» використаємо метод заснований на теорії ефективної конкуренції, сутність якого було описано у питанні 3 даної роботи (таблиця 8).

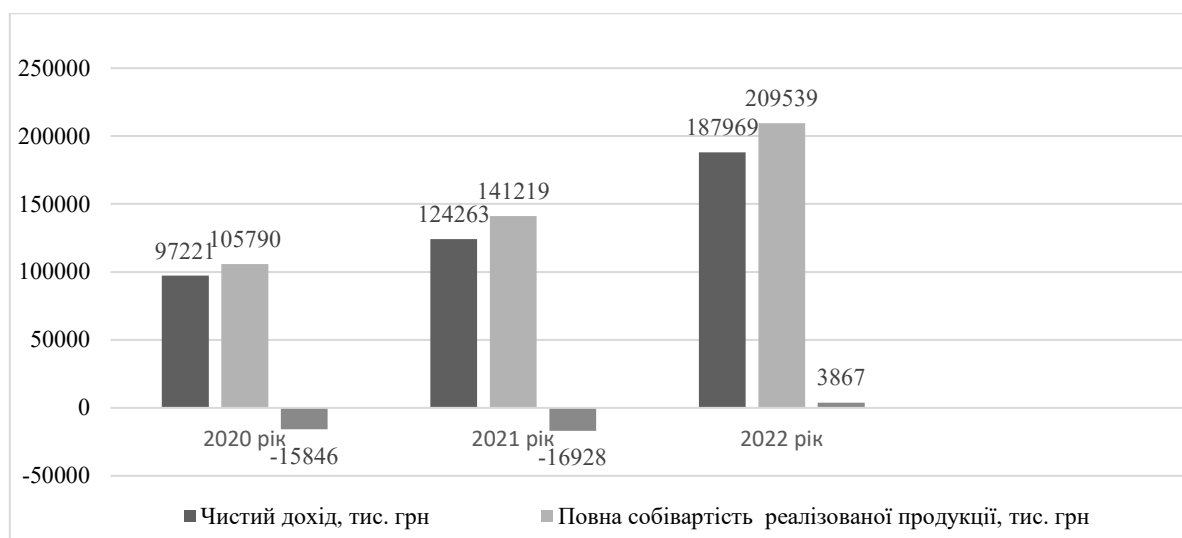


Рисунок 7 – Динаміка основних фінансових показників діяльності ХКП «Електротранс» за 2020 – 2022 рр.

Таблиця 8 – Показники та критерії оцінки рівня конкурентоспроможності ХКП «Електротранс» за 2020-2022 рр.

Критерій оцінки	Роки			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021 / 2020 рр	2022 / 2021 рр
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства					
1.1. Витрати на 1 грн реалізованої послуги (продукції) грн.	1,10	1,14	1,11	3,6	-2,6
1.2. Фондовіддача, тис. грн	0,60	0,83	1,25	38,3	50,6
1.3. Рентабельність операційної діяльності, %	-	-	1,8	-	-
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	155,31	192,66	329,77	24,0	71,2
2. Фінансовий стан підприємства					
2.1. Коефіцієнт автономії	0,46	0,38	0,49	-17,4	29,0
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	0,85	0,61	0,96	-28,2	58,1
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,04	0,11	33,3	175,0
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	10,66	13,52	13,78	26,8	1,9
3. Ефективність організації збуту та просування товарів					
3.1. Рентабельність продажу, %	-	-	2,1	-	-
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	1,1	1,12	1,21	1,2	8,0
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	-	-	-	-	-

З даних наведених у таблиці 8 бачимо, що протягом трьох останніх років витрати на одну гривну реалізованої продукції постійно зростає, і значення його



перевищує 1. Це означає, що витрати на створення одиниці продукції перевищують його результати. Це пов'язано із підняттям тарифу на електроенергію та скасуванням пільг для підприємств електротранспорту. Тобто це дія фактору зовнішнього по відношенню до підприємства, яка має об'єктивне підґрунтя, і не залежить від підприємства. Показник фондоддачі вперше у звітному 2022 р. перевищив одиницю, отже ситуація має тенденцію до покращення.

Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей є більшим за одиницю. На початок 2021 року у депо Хмельницького комунального підприємства «Електротранс» знаходиться 121 одиниця тролейбусів при його пропускній спроможності в 100 одиниць. Проте, слід зазначити, що 87 пасажирських тролейбусів із 121 (71,9 % від наявної кількості рухомого складу) відпрацювало встановлений термін експлуатації (10 років).

Фінансовий стан підприємства такий, що не може у повному обсязі забезпечити покриття залученого капіталу власним коштом.

Коефіцієнт затовареності готовою продукцією розраховувати не доцільно, оскільки підприємство надає послуги, які повністю споживаються. Більш доцільно розраховувати коефіцієнт пасажирообороту. Але даних про оборот пасажирських перевезень відсутні. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту теж розраховувати недоцільно, оскільки основними споживачами послуг міського електричного транспорту є соціально вразливі верстви населення, які користуються послугою на основі пільг.

Таким чином, можемо стверджувати, що рівень конкурентоспроможності ХКП «Електротранс» нижче середнього.

Згідно даних програми розвитку комунального транспорту «у місті Хмельницькому, за даними на 01.01.2020р., постійно проживають 273,7 тисяч мешканців, а це 21,8% населення усієї області. У працездатному віці знаходяться 66,5% населення міста, більшість з яких користується міським транспортом.

Основне місце серед перевезень пасажирів у місті належить електротранспорту, на долю якого припадає близько 45% від загального обсягу



перевезень. Щорічно послугами міського електротранспорту користуються близько 42 мільйонів пасажирів, з яких близько 30 мільйонів – пасажери, які мають право на пільгове перевезення. Заміни потребують 16 опор, 14 з яких залізобетонні. Елементи конструкції контактної мережі, що знаходяться в експлуатації не забезпечують надійний електрострум та можливість збільшення швидкості рухомого складу на маршрутах. На балансі підприємства знаходиться 83,19 км кабельних мереж, значна частина яких експлуатується більше 40 років. Внаслідок граничного зносу заміні підлягає 15,6 км контактного проводу» [36].

Таким чином, низький рівень конкурентоспроможності ХКП «Електротранс», обумовлює необхідність управління нею у розрізі:

- 1) підвищення рівня якості надання послуг пасажирських перевезень електричним транспортом;
- 2) підвищення рівня безпеки перевезення населення;
- 3) розвиток транспортної інфраструктури міста, зокрема за рахунок електротранспорту;
- 4) розвиток інфраструктури у сфері електричного транспорту (належні умови перевезення населення міським електротранспортом, оновлення парку транспортних засобів міського електротранспорту, збільшення питомої ваги електротранспорту у міських пасажирських перевезеннях, модернізація морального зносу транспортних засобів (обладнання, що використовується) та заміна фізично зношеного автопарку (обладнання) з метою підвищення технічного рівня експлуатації існуючого обладнання.

4.5. Впровадження ефективної моделі оцінювання рівня управління конкурентоспроможністю на підприємствах міського електротранспорту

Підвищення ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства обумовлює необхідність запровадження в економічну практику підприємств міського електротранспорту процедури оцінювання рівня



конкурентоспроможності, як характеристики загальної ефективності діяльності підприємства, так і ефективності кожної складової системи управління.

Управління конкурентоспроможністю підприємства спрямоване на забезпечення довготривалої конкурентної переваги суб'єкта господарювання у порівнянні з іншими. Тому, процес управління має здійснюватися в усіх напрямках діяльності підприємства, а саме: операційній; маркетинговій; фінансово-економічній; кадровій; інноваційній, і власне, управлінській.

Дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю підприємств дозволило встановити, що на даний час не вироблено єдиного підходу щодо визначення складових системи управління, у тому числі управління конкурентоспроможністю підприємств міського електротранспорту. Встановлено, що ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства визначається ефективною організацією керуючої підсистеми. А від так, пропонуємо проводити оцінювання ефективності системи управління конкурентоспроможністю на підприємствах міського електротранспорту за складовими елементами системи управління підприємства в цілому (рисунок 8).

Для реалізації завдань що покладаються на процедуру оцінювання системи управління конкурентоспроможністю необхідно дотримуватись таких основних принципів, як: безперервність; системність; комплексність; об'єктивність; динамічність, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Процедура оцінювання ефективності системи управління конкурентоспроможності підприємства передбачає проходження таких етапів (рисунок 9).

Попередньо, нами було досліджено класифікацію існуючих моделей та методів оцінювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства й встановлено переваги та недоліки використання кожного з них. Тому, у даному підрозділі перейдемо до обґрунтування доцільності запровадження в економічну практику підприємств міського електротранспорту найбільш ефективної моделі управління конкурентоспроможністю. На наш погляд, такою є модель шести сігм «Six Sigma».



Рисунок 8 – Складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: сформовано автором за [28, 29, 30, 34, 37].



Рисунок 9 – Етапи оцінювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Ефективність системи вдосконалення управління на основі моделі «Six Sigma» достатньо повно висвітлюється у працях вітчизняних та зарубіжних учених [38, 39, 40]. Перспективи використання цієї моделі в управлінні конкурентоспроможністю страхових ринків розкрито у працях Арич М. І. [41].

В основу моделі «Six Sigma» закладено методологію покращення якості та підвищення ефективності управління процесом шляхом зменшення негативних тенденцій (впливу чинників) і «зривів» в організації пасажирських перевезень міським електротранспортом. Данна модель концентрує увагу на питаннях



спрямованих на:

по-перше, підвищення лояльності клієнтів (на основі усвідомлення вимог і очікувань споживачів, забезпечення високого рівня задоволення потреб споживачів до комфорту перевезень, якості та безпеки перевезень, своєчасності прибуття до місця призначення, виключення впливу непередбачуваних чинників під час надання послуги перевезення міським електротранспортом);

по-друге, зниження витрат і збільшення прибутку, шляхом скорочення витрат на усіх етапах і напрямках ведення фінансово-господарської діяльності підприємства та підвищення пасажирообороту міського електротранспорту;

по-третє, підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства шляхом формування корпоративної культури на підприємстві;

по-четверте, забезпечення конкурентної переваги підприємства у порівнянні з його конкурентами шляхом покращення надання послуг у сфері перевезення міським електротранспортом, підвищення лояльності пасажирів до перевізника, зменшивши кількість вимушених простоїв електротранспорту (заторів, поломок, нестачі електроенергії й інших непередбачуваних ситуацій);

по-п'яте, прийняття стратегічних управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності, зокрема підприємств міського електротранспорту, на основі достовірних статистичних даних, даних отриманих під час оперативного обліку, що забезпечує високий ступінь об'єктивності суджень при розв'язанні проблематики у сфері забезпечення беззбиткової діяльності підприємства;

по-шосте, постійне вдосконалення. Ефективність використання даної моделі обумовлена філософією її розробників, оскільки «Six Sigma» – це методологія постійного самовдосконалення на основі самоаналізу; самоорганізації; використання інновацій, програми «управління знаннями» та постійного пошуку креативного рішення.

Запровадження моделі шести сігм «Six Sigma» в управлінні конкурентоспроможністю на підприємствах міського електротранспорту забезпечуватиме:

- 1) можливість виявити та усунути прогалини в організації процесу



пасажирських перевезень електротранспортом;

2) виявлення й задоволення потреб споживачів у сфері пасажирських перевезень міським електротранспортом;

3) обґрунтування супутніх витрат підприємства, зокрема на рекламу й інші заходи;

4) зменшення витрат операційної діяльності.

Особливу увагу, пропонуємо звернути, на доцільність запровадження інтерактивних інструментів моделі шести сигм, оскільки вони дозволяють управлінському персоналу візуалізувати дані та встановити закономірності (взаємозалежності або їх відсутність) в роботі підприємства.

Особливістю процедури оцінювання ефективності системи управління конкурентоспроможності підприємства полягає у тому, що вона проходить по колу шляхом оцінки ключових показників, які визначають рівень конкурентоспроможності підприємства з урахуванням сили впливу кожного критерію оцінювання, що входить до показника оцінки. При цьому, особливістю запропонованої моделі є циклічність та безперервність. Це означає, що постійні зміни у технології надання послуг пасажирських перевезень міським електротранспортом (зміна потужності силових підстанцій, протяжності маршруту, кількості транспортних засобів на маршруті, коефіцієнт модернізації рухомого складу, надійність кабелів електричного струму, наявність чи відсутність заїзних «кишень» тощо) здійснюється на основі аналізу даних, отриманих у попередній ітерації циклу. Саме у цьому полягає перевага застосування моделі «Six Sigma» для підприємств міського електротранспорту, оскільки вони є монополістом на ринку внутрішньоміських перевезень.

Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс» входить до складу Корпорації (яка була створена 24 вересня 1991 року) підприємств міського електротранспорту України «Укрелектротранс». До цієї Корпорації приналежать (дані до початку повномасштабної війни) 33 комунальних експлуатаційних підприємств міського електротранспорту з міст України де функціонує цей вид транспорту (Вінниця, Донецьк, Дніпропетровськ, Дніпродзержинськ, Житомир,



Запоріжжя, Київ, Кіровоград, Кривий Ріг, Луганськ, Миколаїв, Одеса, Полтава, Рівне, Черкаси, Чернівці, Донецької області та Автономної Республіки Крим).

Таким чином, підприємства міського електротранспорту України, у містах де він функціонує, не є конкурентами. Тому, застосування інших моделей і методів не має економічного сенсу.

Оцінку ефективності системи управління конкурентоспроможністю, проведемо за матеріалами ХКП «Електротранс» на основі застосування методології моделі Six Sigma за формулою [41, с. 23]:

$$E_{SS} = \frac{X_{max} - \bar{X}}{\sigma}, \quad (4)$$

де X_{max} – граничне (максимально позитивне) значення показника, що є бажаним для підприємства;

\bar{X} – середня величина (середня арифметична проста), що являє собою середнє значення досліджуваної величини;

σ – середнє квадратичне відхилення, яке показує, наскільки в середньому відхиляється значення ознаки від середнього рівня [42, с. 164-178].

Характеризуючи цілу сукупність лише за її частиною, неможливо уникнути помилок, які називаються помилками репрезентативності (m). Для розрахунку величини помилки використовується формула [42]:

$$m = \sigma / \sqrt{n}, \quad (5)$$

Таким чином, діапазон значення показника ефективності управління конкурентоспроможністю на основі моделі «Six Sigma» (E_{SS}^1) становитиме від $(E_{SS} - m)$ до $(E_{SS} + m)$.

Процедура оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства на основі моделі «Six Sigma» передбачає визначення ключових показників діяльності підприємства, що визначають його



рівень конкурентоспроможності. Пропонуємо проводити оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю ХКП «Електротранс» за такими показниками: чистий дохід від реалізації продукції; валовий прибуток, вартість активів підприємства; віддача основних засобів (таблиця 9).

Таблиця 9 – Динаміка показників, що характеризують ефективність діяльності ХКП «Електротранс» за 2019-2022 р.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Середнє значення показника
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	133195	97221	124263	187969	135662
Валовий прибуток тис. грн	7395	-40913	-19087	37218	11153,3
Вартість активів підприємства тис. грн	181189	164355	153443	175665	168663
Віддача основних засобів, грн	0,78	0,60	0,83	1,25	0,87

Таким чином, переходимо до аналізу показників оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства (таблиця 10).

Таблиця 10 – Показники оцінки ефективності системи управління конкурентоспроможністю ХКП «Електротранс» (за моделлю «Six Sigma»)

Показник	Чистий дохід від реалізації продукції тис. грн	Валовий прибуток тис. грн	Вартість активів підприємства тис. грн	Віддача основних засобів, грн
Середньоквадратичне відхилення показника (σ)	38000	37850	12400	2,75
Ефективність управління за показником (Ess)	1,38	0,67	1,01	0,1

З даних наведених у таблиці 10 бачимо, що найбільша прогалина в управлінні конкурентоспроможністю є у напрямку забезпечення основним засобами підприємства та ефективністю їх використання. Також, потребує запровадження заходів управління щодо формування валового прибутку



ХКП «Електротранс».

Загалом значення середнього показника ефективності управління конкурентоспроможністю ХКП «Електротранс» становить 0,79 або 79,0 %.

Отже, методологія «Six Sigma» є універсальною у застосуванні, і підходить до управління будь яким бізнес-процесом, у тому числі підвищення конкурентоспроможності підприємств міського електротранспорту.

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства неможливе без визначення стратегічних напрямів підвищення ефективності фінансово-економічної та господарської діяльності підприємства, що забезпечуватимуть йому конкурентні переваги.

Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств міського електротранспорту наведемо на рисунку 10.



Рисунок 10 – Напрями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств



Організація ефективного управління пасажирськими перевезеннями міським електротранспортом має бути раціональною, і передбачає дотримання таких принципів, як: гнучкість; прямоточність; ритмічність; безперервність; пропорційність; автоматичність та паралельність.

Розвиток маршрутної мережі громадського транспорту дозволить збільшити частку підприємства на ринку внутрішніх перевезень, і забезпечить зростання концентрації підприємства за показником Херфіндаля Хіршмана.

Удосконалення процесу управління міським електротранспортом забезпечуватиме підвищення якості надання послуги, досягнення організаційного, економічного й соціального ефектів.

Розвиток транспортної і ремонтної інфраструктури забезпечуватиме належне утримання рухомого складу підприємств міського електротранспорту.

Зміст нормативно-правового забезпечення функціонування підприємства передбачає розробку законодавчої та нормативно-правової бази врегулювання питань пов'язаних із організацією пасажирських перевезень міським електротранспортом. Науково-технічне забезпечення діяльності є одним із ключових напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, оскільки спрямоване за забезпечення таких конкурентних переваг, як: зменшення витрат виробництва; встановлення найнижчого тарифу на перевезення громадян міським електротранспортом; підвищення безпеки руху та комфорту; дотримання регламенту руху за визначеним маршрутом; зменшення простою транспорту; підвищення коефіцієнта використання рухомого складу.

Технічне переоснащення – теж один із дієвих напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє забезпечити: оновлення рухомого складу підприємства; підвищення технологічності надання послуг перевезення електротранспортом; підвищення рівня екологічності підприємства; зменшення простоїв у роботі транспорту у зв'язку зі зменшенням числа відмови транспорту у роботі; підвищення коефіцієнта корисного використання рухомого складу підприємства. Шляхи технічного переоснащення підприємства наведено на рисунку 11.



Рисунок 11 – Шляхи технічного переоснащення підприємства

Ключовою метою функціонування будь-якого суб'єкта господарювання є отримання прибутку, у подальшому вона трансформується у «максимізацію прибутку». Переважна більшість підприємств міського електротранспорту, під час всесвітньої пандемії COVID-19 та під час «блек-аутів» 2022 року, зазнали величезних збитків. Тому, на даному етапі, зокрема під час війни, важливим завданням є забезпечення беззбиткового функціонування цих підприємств. Основні напрями розв'язання даного завдання наведено на рисунку 12.

Особливістю пасажирських перевезень міським електротранспортом є його доступність за тарифом, і те, що цим видом транспорту користується переважна чисельність громадян, які мають право на пільгове перевезення. Несвоєчасна компенсація пільгових перевезень окремих категорій громадян утворює дебіторську заборгованість перед підприємством. У 2022 р. питома вага дебіторської заборгованості за розрахунками із бюджетом становила 49,7 % від загальної величини дебіторської заборгованості. Тому, в аспекті забезпечення беззбиткового функціонування підприємства досить гостро постає питання зменшення дебіторської заборгованості із бюджету.

В результаті запровадження запропонованих організаційно-технологічних заходів має бути досягнуто результатів, що забезпечуватимуть підвищення

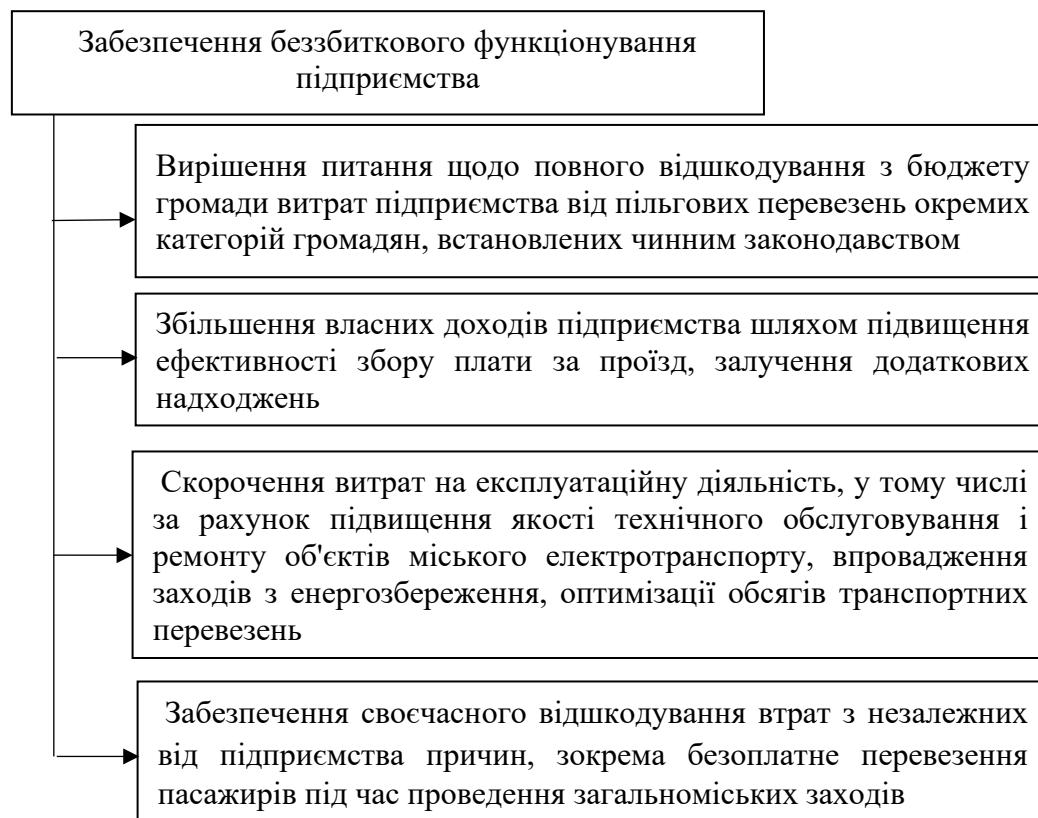


Рисунок 12 – Напрями забезпечення беззбиткового функціонування підприємства

конкурентоспроможності підприємств міського електротранспорту, зокрема:

- досягти оновлення парку рухомого складу у межах його пропускнуої спроможності;
- підвищити безпеку, надійність та регулярність руху електричного транспорту;
- забезпечити комфорт надання послуги пасажирських перевезень електротранспортом;
- забезпечити економічний ефект від впровадження заходів з удосконалення техніко-експлуатаційних характеристик організації роботи електротранспорту, зокрема: підвищення надійності контактної мережі; зменшення енергоспоживання підприємством; забезпечити можливість управління силовими підстанціями; підвищення екологічних стандартів використання комунального електротранспорту;



– сприяти розвитку програм соціальної відповідальності бізнесу в аспекті: забезпечення дотримання норм закону України «Про працю», Конституції України та інших нормативно-правових актів, що врегульовують питання у сфері організації, умов, оплати, мотивації праці тощо; забезпечити прозорість процедури обліку наданих послуг населенню у сфері перевезень, зокрема електричним транспортом.

Висновки

У сучасному світі, при досягнутому рівні розвитку продуктивних сил, коли конкурують на міжнародній арені економіки різних країн світу, питання конкурентоспроможності підприємств набуває важливого значення оскільки, конкурентоспроможність країни визначає конкурентоспроможність галузі, а остання на пряму залежить від конкурентоспроможності підприємств.

Дослідження теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства обумовило необхідність встановлення сутності економічних категорій «управління», «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність підприємства», «управління конкурентоспроможністю підприємства». За результатами дослідження було з'ясовано, що конкурентоспроможність підприємства важлива економічна категорія, оскільки визначає економічні передумови забезпечення змагальності досліджуваного підприємства з іншими суб'єктами господарювання у галузі (певному сегменті ринку, зокрема у сфері пасажирських перевезень електротранспортом) за однакових умов їх функціонування.

Встановлення факторів формування конкурентоспроможності підприємства дає розуміння, що сама категорія «конкурентоспроможність» і є властивістю кожного підприємства, яка обумовлює можливість змагальності.

Під час дослідження було встановлено, що існує велика кількість наукових підходів до розуміння сутності поняття «управлінням конкурентоспроможністю підприємства». Аналіз та систематизація та існуючих визначень дозволило автору сформулювати власне трактування його сутності, а саме «під управлінням



конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти цілеспрямований процес впливу керуючої системи на керований об'єкт з метою забезпечення його здатності до здобуття конкурентної переваги у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання, що функціонують в одній галузі».

Вивчення методів оцінки конкурентоспроможності підприємств показало, що існує велика кількість підходів до застосування методів для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Загалом усі методи об'єднані за класифікаційними ознаками у дев'ять груп, і всі вони по одинці чи у поєднанні між собою, застосовуються у практичній діяльності з метою ефективного управління конкурентоспроможності підприємств.

Діагностика конкурентоспроможності ХКП «Електротранс» показала, що рівень конкурентоспроможності є нижче середнього. Низький рівень конкурентоспроможності ХКП «Електротранс», обумовлює необхідність управління нею у розрізі: підвищення рівня якості надання послуг пасажирських перевезень електричним транспортом; підвищення рівня безпеки перевезення населення; розвиток транспортної інфраструктури міста, зокрема за рахунок електротранспорту; розвиток інфраструктури у сфері електричного транспорту.

Рекомендації щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств, а саме: запровадження оцінювання рівня ефективності управління конкурентоспроможністю на основі застосування моделі шести сігм; визначення основних напрямів подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства та розробка концепції управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечуватиме йому формування конкурентних переваг і зміцнення конкурентної позиції на ринку пасажирських перевезень.

Запровадження рекомендованих заходів повинно позитивно вплинути на покращення показників, що характеризують: соціально-психологічний клімат у колективі; соціальну відповідальність підприємства перед споживачами транспортних послуг; досягнення економічної ефективності діяльності підприємства та покращення його техніко-технологічних параметрів.