

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування стратегії конкурентоспроможності бізнес-структур на прикладі

ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)

Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

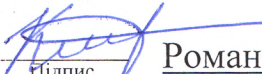
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

Шифр КвР.ПТ.12748384.23.13

Виконав студент 2 курсу група ПТКЛІм-23
Шифр


Підпис

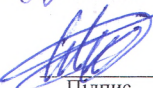
Роман КЛЕПАЙЛО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник доктор екон. наук, професор
Науковий ступінь, наукове звання


Підпис

Ольга ГОНЧАР
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер доцент
Посада


Підпис

Людмила САЧИНСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри економічної теорії,
підприємництва та торгівлі


Підпис

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Хмельницький, 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет *Управління, адміністрування та туризму*
Кафедра *Економічної теорії, підприємництва та торгівлі*
Освітній рівень *Другий (магістерський)*
Галузь знань *07 Управління та адміністрування*
Спеціальність *076 «Підприємництво та торгівля»*
Освітньо-професійна програма *Підприємництво, торгівля та комерційна логістика*

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри 

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ

« 01 » 10 2024 р.

ЗАВДАННЯ

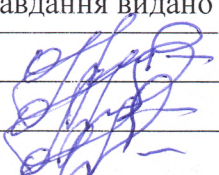
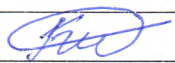

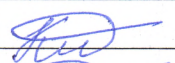
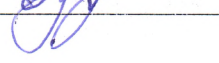
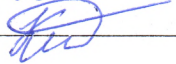
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Клепайла Романа Валентиновича

- Тема роботи. Формування стратегії конкурентоспроможності бізнес-структур на прикладі ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)
Керівник роботи Гончар Ольга Іванівна, доктор економічних наук, професор
Затверджена наказом ректора університету від “ 26 ” серпня 2024 р. № 60
- Строк подання студентом роботи на кафедру 13.12.2024р.
- Вихідні дані до роботи. Наукова та навчально-методична література з проблеми, що досліджується, періодичні видання, нормативні та законодавчі акти, інформація мережі Internet, статистичні дані, звітність ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)
- Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР В СУЧАСНИХ УМОВАХ
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП «АВТОСТАНЦІЯ №5» (М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ)
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ПО РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП «АВТОСТАНЦІЯ №5» (М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ)
- Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):
 - Піраміда конкурентних переваг та конкурентоспроможності. Стратегії конкурентоспроможності бізнес-структури.
 - Структура асортименту ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький). Основні економічні показники ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький).

3. PEST-аналіз ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький). Аналіз внутрішнього середовища ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький).
4. Аналіз поточного і бажаного стану ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький). Карта конкурентних груп М.Портера.
5. Перелік м'яких меблів для зони очікування ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький). Пропозиції щодо розробки ефективної стратегії ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький).

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

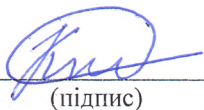
Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
I	Гончар О.І., професор		
II	Гончар О.І., професор		
III	Гончар О.І., професор		

7. Дата видачі завдання 05 вересня 2024р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

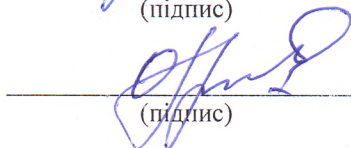
№з/п	Назва етапу (розділу) кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапу роботи	Примітки
1	Складання плану кваліфікаційної роботи	до 20.09.2024р.	Виконано
2	Опрацювання теоретичних джерел і написання першого розділу роботи	до 15.10.2024р.	Виконано
3	Формування плану для проведення аналітичних досліджень	до 25.10.2024р.	Виконано
4	Збір та обробка статистичних матеріалів діяльності ринку	до 15.11.2024р.	Виконано
5	Написання аналітичного розділу кваліфікаційної роботи магістра	до 30.11.2024р.	Виконано
6	Написання проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи магістра	до 11.12.2024р.	Виконано
7	Підготовка ілюстративних матеріалів та остаточне оформлення роботи	до 12.12.2024р.	Виконано
8	Підготовка до захисту та попередній захист кваліфікаційної роботи	16.12.2024р.	Виконано
9	Захист кваліфікаційної роботи (відповідно графіку)	з 22.12.2024р.	Виконано

Здобувач


(підпис)

Роман КЛЕПАЙЛО

Керівник роботи


(підпис)

Ольга ГОНЧАР

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра

на тему: Формування стратегії конкурентоспроможності бізнес-структур на прикладі ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький).

студента групи ПТКЛМ-23 Клепайла Романа Валентиновича

Науковий керівник д.е.н., проф. Гончар Ольга Іванівна

Загальний обсяг роботи: 70 сторінок, 18 таблиць, 5 рисунків, 32 джерела посилання.

Перелік ключових слів: конкуренція, конкурентоспроможність, стратегія, бізнес-структура, стратегічна перевага

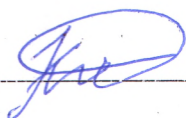
Розглянуто теоретичні аспекти розробки стратегії конкурентоспроможності бізнес-структур. Визначено сутність конкуренції та конкурентоспроможності, розглянуто підходи до цих понять. Детально розглянуто поняття конкурентної переваги та шляхів її досягнення.

Проаналізовано ефективність роботи бізнес-структури ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) та проведено стратегічний аналіз конкурентних позицій цієї структури.

Запропоновано заходи по формуванню ефективної стратегії конкурентоспроможності ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький):

1. Обґрунтування обраної стратегії конкурентоспроможності для ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)
2. Посилення конкурентної переваги по поточному обслуговуванню транспортних засобів
3. Підвищення комфорту в зоні очікування, придбання м'яких меблів, створення зони очікування для військовослужбовців

Підпис



Дата

12.12.2024

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР В СУЧАСНИХ УМОВАХ	9
1.1 Загальне поняття конкурентоспроможності та основні підходи до її формування та реалізації	9
1.2 Види стратегій конкурентоспроможності бізнес-структур	16
1.3 Особливості розробки стратегії конкурентоспроможності торговельних бізнес-структур	20
Висновки до першого розділу	26
2 ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП «АВТОСТАНЦІЯ №5» (м. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ)	27
2.1 Загальна характеристика ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) та аналіз основних техніко-економічних показників	27
2.2 Стратегічний аналіз зовнішнього середовища ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)	36
2.3 Аналіз конкурентної позиції та конкурентних переваг ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)	42
Висновки до другого розділу	49
3 ЗАХОДИ ПО РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП «АВТОСТАНЦІЯ №5» (м. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ)	51
3.1 Обґрунтування обраної стратегії конкурентоспроможності для ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)	51
3.2 Посилення конкурентної переваги по поточному обслуговуванню транспортних засобів	55
3.3 Підвищення комфорту в зоні очікування, придбання м'яких меблів, створення зони очікування для військовослужбовців	59
Висновки до третього розділу	62
ВИСНОВКИ	64
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	68

ВСТУП

Середовище функціонування бізнес-структур України в умовах військового стану передбачає розробку стратегії конкурентоспроможності та можливість її реалізації в нестабільних умовах. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю бізнес-структур привертають усе більше уваги з боку власників цих структур. Отже, потрібна постійна оцінка відповідності послуг вимогам ринку й економічної обґрунтованості конкретного бізнесу. Це вимагає визначення та реалізації видів діяльності, спрямованих на розвиток і нарощування конкурентних переваг.

Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що у системі стратегічного управління бізнес-структур особлива увага приділяється вивченню конкурентних сил та розробки стратегії конкурентоспроможності. Тому робота по розробці стратегії конкурентоспроможності для бізнес-структури будь-якого рівня є найбільш важливою. У результаті бізнес-структура матиме шляхи для орієнтації у ситуаціях на ринку, і можливість прийняття ефективних управлінських рішень.

Вагомий внесок у теоретичні розробки щодо формування стратегії конкурентоспроможності в умовах нестабільності внесли праці вітчизняних вчених О. Гавриша, В. Герасимчука, В. Гейця, Н. Гончарової, І. Зеліско, І. Кривов'язюк, Л. Лазоренко, С. Легомінова, Я. Плоткіна. В публікаціях цих авторів визначено основні підходи до формування стратегії конкурентоспроможності, запропоновано її види та особливості розробки в різних напрямках бізнесу та методи ефективної реалізації.

Предметом дослідження є процес формування стратегії конкурентоспроможності бізнес-структур в сучасних нестабільних умовах, яка б забезпечила ефективність діяльності такої структури.

Отже, метою даної кваліфікаційної роботи є аналіз конкурентної позиції бізнес-структури, визначення чинників, що впливають на неї, а також

вибір стратегії конкурентоспроможності в конкретних умовах для конкретного об'єкта. З обраної мети випливають наступні завдання дослідження:

- розкрити поняття та види конкурентоспроможності;
- охарактеризувати конкурентні стратегії та впливовість конкурентних сил;
- визначити чинники, що впливають на конкурентоспроможність бізнес-структури;

-здійснити дослідження і визначити особливості конкурентного середовища та конкурентну позицію обраної бізнес-структури – ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький);

- розробити заходи щодо розробки ефективної стратегії конкурентоспроможності для ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький).

Об'єктом дослідження виступає ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький). Автостанція №5 сполучає місто з іншими населеними пунктами — від найближчих сіл до закордонних міст. Нині автостанцій в місті офіційно є п'ять, вони розташовані у трьох мікрорайонах — у центрі, в Південно-Західному та на Виставці.

Основними видом діяльності ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) є надання послуг з пасажирських та вантажних перевезень, організація продажу квитків на транспорт перевізників, надання супуних послуг та торгівля продуктами харчування.

ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) надає такі послуги:

- продаж квитків;
- користування приміщеннями для очікування поїздки, облаштованими місцями для сидіння;
- можливість користування громадськими вбиральнями;
- інформування щодо розкладу руху автобусів та вартості поїздки.

Для перевізників автостанція надає такі послуги:

- продаж квитків;

- організація прибуття та відправлення автобуса з облаштованих платформ;

- інформування водія щодо умов дорожнього руху на маршруті.

Практична значущість отриманих результатів полягає у напрацюванні науково обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення процесу розробки стратегії конкурентоспроможності обраної бізнес-структури.

Певні наукові результати наукового дослідження оприлюднені здобувачем на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Інструменти регулювання національної економіки та стратегічні пріоритети підприємницької, торговельної та біржової діяльності за умов євроінтеграції (м. Хмельницький, 10 - 11 листопада 2023 р.).

Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки, перелік джерел посилання. Перелік джерел посилання включає 32 джерела. Робота містить 5 рисунків, 18 таблиць. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає– 69 сторінок.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Загальне поняття конкурентоспроможності та основні підходи її формування та реалізації

В умовах військового стану виникає проблема розробки такої стратегії, яка дозволить бізнес-структурам підтримувати конкурентоспроможність у доступній для огляду перспективі. Дії власників та працівників бізнес-структур будь-якого рівня не можуть зводитися до простого реагування на швидкі зміни. Сучасними підприємцями визнається необхідність свідомого управління змінами на основі науково обґрунтованої процедури їхнього передбачення, а також пристосування до мінливих зовнішніх умов (особливо тих, які відбуваються в умовах військового стану).

Незважаючи на широке використання дефініції «конкурентоспроможність» в сучасних наукових джерелах, загальноприйняте поняття конкурентоспроможності не уніфіковано.

Аналізуючи визначення конкурентоспроможності, що наводяться сучасними науковцями, можна сказати, що основним змістом цього поняття є якість і можливість успішної реалізації продукції або послуг на конкурентному ринку. Однак конкурентоспроможність варто розглядати як оцінку порівняльної позиції бізнес-структури серед. Існує велика кількість визначень та різних засобів оцінки конкурентоспроможності.

У загальному розумінні конкурентоспроможність - це здатність підприємця випереджати інших, використовуючи свої переваги у бізнесі. В економічній літературі конкурентні переваги часто співставляють з можливостями фірми більш ефективно пристосовуватись до змінного середовища та приводити внутрішнє середовище у відповідність до зовнішніх змін.

В закордонній науковій літературі [12] значне місце посідають праці М.Портера.

Згідно його теорії, конкуренція виражається п'ятьма силами:

- загроза появи нових конкурентів;
- здатність постачальників торгуватися;
- здатність покупця торгуватися;
- загроза появи товарів і послуг- замінників;
- суперництво між наявними конкурентами.

Також М. Портер вважає, що позицію бізнес-структури в галузі визначає конкурентна перевага. Конкурентна перевага а згпльному аспекті ділиться на два основні види:

- низькі витрати;
- диференціація товарів.

Низькі витрати означають здатність бізнес-одиниці продукувати та продавати аналогічний товар або надавати аналогічну послугу з меншими витратами. Диференціація - це здатність забезпечити клієнта товарами або послугами нової якості або нових властивостей.



Рисунок 1.1 - Піраміда конкурентних переваг і конкурентоспроможності

Джерело: [9]

У працях Ж.-Ж. Ламбена пропонується дещо інше поняття конкурентоспроможності та конкурентної переваги. [12] Конкурентна перевага - це властивість, яка надає явну перевагу товару чи послуги однієї бізнес-структури перед іншою. Далі в даному розділі буде викладено детальну характеристику конкурентних переваг за класифікаційними ознаками. На рис. 1.1 подано піраміду конкурентних переваг і конкурентоспроможності, що розроблена цим автором.

Управління конкурентоспроможністю бізнес-одиниці на ринку допускає аналіз чинників, що впливають на відношення клієнтів до послуги або товару. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні (рис. 1.2).

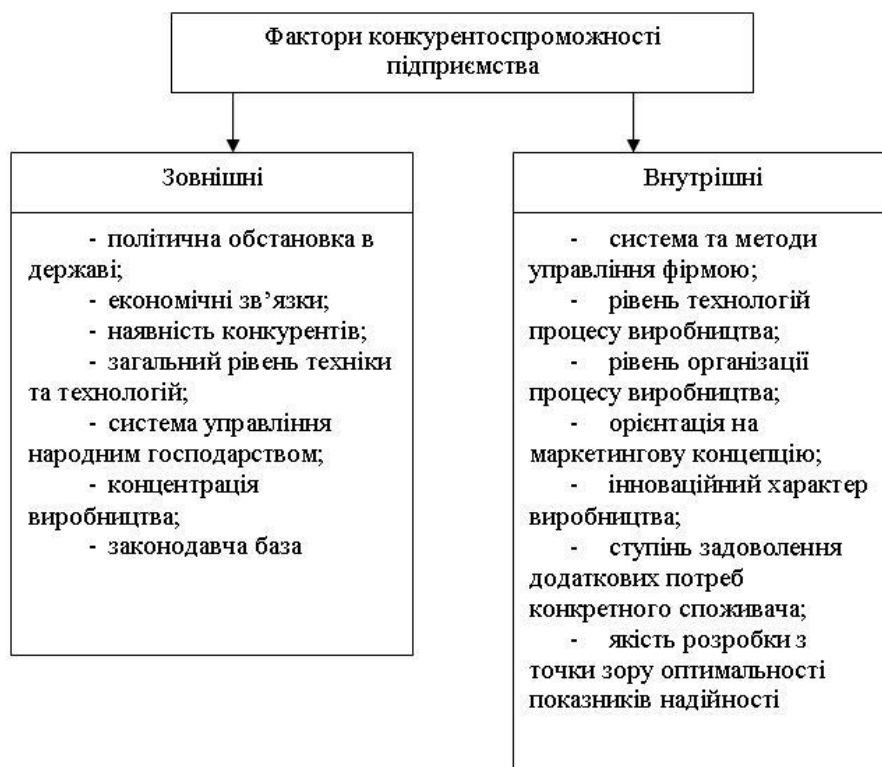


Рисунок 1.2 – Фактори конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [14]

Розробляючи конкурентну стратегію, будь-яка бізнес-структура прагне знайти спосіб вигідно й довгочасно конкурувати у своїй галузі. Універсальної конкурентної стратегії не існує, і це зрозуміло, оскільки

особливості кожної сфери бізнесу впливають на неї. Тільки стратегія, погоджена з умовами конкретної сфери бізнесу, особливостями зовнішнього оточення та внутрішніх складових бізнес-одиниці, може принести успіх.

Вибір конкурентної стратегії визначають два головних моменти.

Перший — це особливості сфери, у якій функціонує бізнес-одиниця. Суть конкуренції в різних сферах бізнесу сильно відрізняється, і ймовірність довгострокового одержання прибутку в різних сферах значно відрізняється.

Другий головний момент — це позиція, яку бізнес-одиниця займає в межах сфери, в якій вона функціонує. Деякі позиції більше вигідні, ніж інші, що треба враховувати при розробці стратегії конкурентоспроможності.

Для того, щоб досягти високої конкурентоспроможності, слід набути конкурентних переваг. Далі визначимось з поняттям та класифікацією конкурентних переваг. На рис. 1.3 дано види зв'язку конкурентних переваг і конкурентного середовища бізнес-структури.

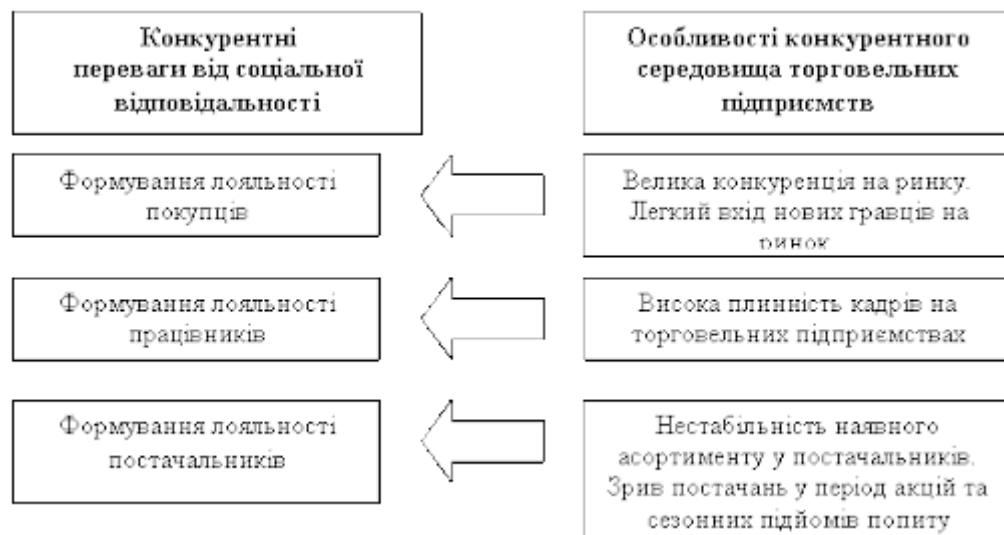


Рисунок 1.3 – Види зв'язку конкурентних переваг і конкурентного середовища бізнес-структури

Джерело: [11]

Конкурентна перевага – це здатність, яка досягається за рахунок пропонування клієнтам товару або послуги вищої якості або нижчої ціни. Є дві причини для того, щоб її досягти.

Першою причиною є маркетингова, яка дозволяє бізнес-структурі здобути особливу рису і використовувати її для залучення клієнтів.

Другою причиною є фінансова, яка необхідна для досягнення перевищення доходів над вкладеними коштами. При відсутності фінансової складової конкурент може вийти з аналогічним продуктом, але за більш низькою ціною.

Конкурентні переваги багатогранні і залежать від специфіка галузі та товарів або послуг. Якщо бізнес-структура досягла конкурентної переваги, необхідно її захищати, щоб в подальшому не втратити. засоби захисту конкурентних переваг можуть бути різноманітними, але вони в основному заключаються в переважному доступу до нової технології, комунікацій, інформації, сировини та матеріалів. Крім того, слід звернути увагу на ринковий потенціал підприємства, який є істотною складовою високої конкурентоспроможності. Він містить в собі такі елементи:

- частку ринку, яку контролює бізнес-структура;
- торговельні потужності (збутові потужності);
- широту асортименту послуг даної бізнес-структури;
- наявність прибутку і оптимальний рівень рентабельності;
- наявність та ефективність інвестицій даної бізнес-структури.

Конкурентна перевага – також складне поняття, яке складається з ключових факторів успіху. Ключові фактори успіху прив'язані до конкретної галузі або виду діяльності. Далі визначимо кваліфікаційні ознаки факторів успіху, яких треба досягати бізнес-структурам в нестабільних умовах:

- за універсальністю та областю застосування. Переваги можуть бути загальними, тобто притаманними багатьом галузям, і специфічними, тобто конкретними для окремих галузей, напрямів, видів діяльності;

- згідно джерел виникнення. Переваги можуть бути зовнішніми (сприйняття товару чи послуги клієнтами) та внутрішніми (технологія виробництва та товаропросування);

- згідно можливостей реалізації переваги бувають інструментальні (реалізацію переваги здійснює сама бізнес-структура) і неінструментальні (перевага формується зовнішнім середовищем).

Також фактори конкурентної переваги залежать від часової орієнтації і поділяються на тактичні та стратегічні.

Тактичні фактори конкурентної переваги формуються і діють в короткостроковому періоді (приблизно протягом року).

Стратегічні фактори конкурентної переваги дозволяють бізнес-структурі випереджати конкурентів у довгостроковому періоді. Їх пошук і є головною задачею розробки стратегії конкурентоспроможності. До них відносяться фактори макросередовища, фактори інфраструктури регіону та фактори мікросередовища бізнес-структури.

Для оцінки конкурентного середовища та здобуття конкурентних переваг слід визначити, які загальні сили впливають на фірму. На рис. 1.4 подано модель п'яти конкурентних сил М. Портера [24]. Схема показує, які основні сили треба брати до уваги, щоб визначити реальну конкурентну позицію та здобути конкурентні переваги.

Конкурентна перевага не є абсолютною величиною, тобто не проявляється в одній бізнес-структурі. Її можна діагностувати шляхом порівняння характеристик одного підприємства з іншим. Крім того, конкурентна перевага залежить від характеристик зовнішнього середовища і змінюється разом із зміною зовнішнього середовища.. Наприклад, послуга, яка має цінову перевагу на одному сегменті ринку, може втратити цю перевагу на іншому. З іншого боку, послуга чи товар, який був збитковим в один проміжок часу, може стати прибутковим при зміні модних тенденцій, рекламної комунікації. Тобто, сила конкурентних переваг є величиною змінною і залежить від багатьох факторів. При аналізі сили та наявності

конкурентних переваг слід прораховувати силу прив'язки до реального зовнішнього середовища.



Рисунок 1.4 – Модель п'яти конкурентних сил М. Портера

Джерело: [24]

Будь-яка характеристика внутрішнього середовища бізнес-структури при визначених умовах може розглядатись і як конкурентна перевага, і як конкурентний недолік. Для того, щоб будь-яка характеристика стала конкурентною перевагою, вона повинна відповідати наступним умовам:

По-перше, така характеристика повинна бути значущою для конкретного виду бізнесу, в якому працює підприємство. Наприклад, місце розташування може бути істотною характеристикою для роздрібного магазину, але не мати значення для швейного цеху.

По-друге, така характеристика повинна бути стійкою, захищеною, і її буде складно відтворити конкурентам. Тут використовується поняття технологічної та комерційної таємниці.

По-третє, конкурентні переваги повинно бути наочно видно для клієнтів. На них треба акцентувати увагу при розробці рекламної кампанії.

Що стосується стійкості та захищеності конкурентних переваг, їх можна поділити на переваги низького та високого рівня.

Що стосується можливості відтворення конкурентами переваг конкретної фірми, такі переваги можна поділити на переваги низького, високого та найвищого рівня.

Переваги низького рівня можуть бути легко вираховані та скопійовані конкурентами. Це може бути зовнішній вигляд товару, метод обслуговування, використана сировина. Такі переваги не забезпечать стійкої конкурентоспроможності.

Переваги високого рівня складно вирахувати та скопіювати. Для їх досягнення необхідні значні інвестиції. Це може бути запатентована технологія, зареєстрована торгова марка, висока репутація фірми.

Переваги найвищого рівня мають постійний характер і практично недосяжні для конкурентів. Якщо конкурент їх досягає, підтримка такої переваги виснажує його фінанси. Це може бути постійна модернізація виробництва, вдосконалення методів обслуговування.

При розробці стратегії конкурентоспроможності бізнес-структурі слід орієнтуватись саме на створення та підтримку переваг другого і третього виду. Однак створення і підтримка таких переваг вимагає значних інвестицій і тривалого періоду часу.

Далі визначимо, які види стратегій конкурентоспроможності можуть бути запропоновані бізнес-структурам.

1.2 Види стратегій конкурентоспроможності бізнес-структур

Важливим компонентом загальної стратегії розвитку бізнесу є конкурентна стратегія. Для її формування та реалізації перш за все слід виконати аналіз конкурентоспроможності бізнес-структури. Такий аналіз

дозволяє оцінити масштаби конкурентних переваг бізнес-структури відносно найнебезпечніших конкурентів і зрозуміти, які напрями конкурентної боротьби вони використовують.

Знаючи конкурентні переваги бізнес-структури і враховуючи діючі конкурентні сили, розробляється стратегія конкурентоспроможності і визначаються засоби її реалізації. Ф. Котлер виділяє чотири типи характерних конкурентних стратегій: [24]

- стратегія лідера ринку;
- стратегія фірми, що кидає виклик оточенню;
- стратегія того, хто слідує за лідером;
- стратегія спеціаліста.

В табл. 1.1 дано перелік стратегій конкурентоспроможності та їх різновиди

Таблиця 1.1 – Стратегії конкурентоспроможності бізнес-структури

Стратегія конкурентоспроможності	Різновиди стратегії
Стратегія лідера ринку	Розширення первинного попиту
	Оборонна стратегія
	Стратегія конфронтації
	Наступальна стратегія
	Стратегія демаркетингу
	Стратегія зовнішнього маркетингу
Стратегія фірми, що кидає виклик оточенню	Стратегія фронтальної атаки
	Стратегія флангової атаки
Стратегія слідування за лідером	Творча сегментація ринку
	Ефективне використання науково-дослідних розробок
	Стратегія спеціалізації
Стратегія спеціаліста	Для визначення напрямку змін бізнес-структура запрошує зовнішнього спеціаліста

Далі конкретизуємо кожен з цих стратегій. Першою є стратегія лідера ринку. Фірма-лідер може дотримуватись таких характерних різновидів цієї стратегії:

Розширення первинного попиту. Фірма-лідер – це фірма, яка робить найбільший внесок у розвиток базового ринку та має істотні конкурентні переваги. Стратегія розширення первинного попиту спрямована на формування нових споживчих ринків продукції та послуг, на пропаганду нових властивостей діючої продукції, або на збільшення разових споживань продукції та послуг. Такий варіант стратегії конкурентоспроможності обирається на початковій стадії життєвого циклу товару, коли попит можна розширити, а сильних конкурентів небагато.

Фірма-лідер може також дотримуватись оборонної стратегії. Метою вибору даної стратегії є захист своєї частки ринку від найбільш небезпечних конкурентів. Такий вид стратегії має обирати фірма-новатор, яка відкриває новий ринок, і яку атакують конкуренти- імітатори.

Стратегія конфронтації, яку обирає фірма-лідер, реалізується шляхом прямої маркетингової атаки, відкритої цінової війни або агресивної реклами.

Фірма-лідер може дотримуватись також наступальної стратегії. Вона намагається збільшити свою частку ринку, підвищити прибутковість за рахунок технічних та технологічних заходів. Ризик реалізації такої стратегії полягає в тому, що велика частка ринку може призвести фірму до монопольного становища, що приверне увагу державних органів (таких як антимонопольний комітет).

Стратегія демаркетингу (або скорочення частки ринку) дозволить фірмі-лідеру уникнути ускладнень, пов'язаних із високими темпами розвитку. Альтернативою такої стратегії може бути стратегічна диверсифікація на нові ринки, де фірма не має домінуючого становища.

Стратегія зовнішнього маркетингу обирається фірмою-лідером, якщо вона прагне підкреслити свою соціальну роль по відношенню до різних груп споживачів.

Другою стратегією конкурентоспроможності є стратегія фірми, що кидає виклик оточенню. Бізнес-структура, яка не має домінуючого становища на ринку, може атакувати лідера, тобто кидати виклик. Основна

мета даної стратегії – зайняти місце лідера. При реалізації такої стратегії виникають дві проблеми:

- як атакувати лідера ринку
- якою буде можлива реакція з боку конкурентів.

При вирішенні першої проблеми можна запропонувати декілька варіантів стратегії:

- стратегія фронтальної атаки означає використання проти конкурентів, аналогічних засобів конкурентної боротьби. Для реалізації цієї стратегії необхідні значні переваги внутрішнього середовища фірми, що слідує за лідером;

- стратегія флангової атаки передбачає боротьбу з лідером на тому напрямку бізнесу, де фірма-лідер є слабкою або погано захищеною. Класичним варіантом такої стратегії є атака через ціну. Тобто клієнтам пропонується той самий товар, але за меншими цінами.

Третім варіантом стратегії конкурентоспроможності є стратегія слідування за лідером. Цей варіант стратегії реалізує бізнес-одиниця, яка обирає адаптивну поведінку і узгоджує свої рішення з рішеннями конкурентів. Прихильники такої стратегії прагнуть мирного співіснування і намагаються мирно поділити ринок. Основними варіантами цієї стратегії можуть бути:

- творча сегментація ринку, яка означає, що бізнес-одиниці зосереджують свою увагу на окремих сегментах, де можна уникати конкурентної боротьби;

- ефективного використання науково-дослідних та конструкторських розробок. Якщо бізнес-структура не може боротися з лідером в традиційних галузях, вона прагнуть вдосконалити технологію з метою зниження витрат.

- стратегія спеціалізації. В цьому випадку бізнес-одиниця концентрує свою увагу на отриманні прибутку. Бізнес-структура спрямовує свою діяльність на один вид продукції, послуг, або сегмент ринку.

Четвертим варіантом стратегії конкурентоспроможності є стратегія спеціаліста. Вона може бути логічним продовженням попередньої стратегії спеціаліста. Це шлях розвитку, згідно якого бізнес-структура запрошує зовнішнього спеціаліста. Зовнішній консультант спирається на діагностику проблеми, яку зробила бізнес-структура, потім розробляє рекомендації по формуванню та реалізації стратегії конкурентоспроможності.

1.3 Особливості розробки стратегії конкурентоспроможності торговельних бізнес-структур

Завершальною фазою товарного обігу, під час якої здійснюється передача товарів та послуг кінцевому споживачеві, є торговельний бізнес.

Торговельний бізнес — це форма господарсько-торговельної діяльності, яку здійснюють бізнес-структури, і водночас, форма організації товарного ринку. Роздрібна торгівля – це підприємницька діяльність з продажу товарів та послуг безпосередньо іншим кінцевим споживачам. Роздрібна торгівля є часткою торговельного бізнесу.

Приводом для купівлі в роздрібній торгівлі є задоволення власних потреб клієнта в послугах конкретної торговельної бізнес-структури.

Для торговельної діяльності характерні такі ознаки:

- вона є самостійною та ініціативною діяльністю бізнес-структур з метою отримання прибутку;
- основним видом діяльності торговельного бізнесу є продаж товарів або надання різних видів послуг;
- товари або послуги реалізуються безпосередньо клієнтам для особистого використання;
- товари та послуги реалізуються за готівку або безготівковим засобом (через банківські картки);

- торговельний бізнес чітко регламентований законодавчими та нормативно-правовими актами;

- договори купівлі-продажу торговельних бізнес-структур мають публічний характер. Підприємець не має права надавати переваги одному клієнту перед іншим, якщо інші випадки не передбачені законом.

В зв'язку з особливостями функціонування торговельного бізнесу визначимо особливості та проблеми розробки стратегії конкурентоспроможності.

В сучасних нестабільних умовах спостерігається недосконалість системи стратегічного менеджменту бізнес-структур. Вона зумовлена не тільки обмеженістю теоретичних знань в сфері стратегічного управління, але й помилковими практичними підходами та застарілими інструментами управління взагалі.

Сучасне зовнішнє середовище бізнесу, особливо в умовах військового стану, характеризується високою швидкістю змін. До них повинен пристосовуватись український бізнес. Для того, щоб виправити таку ситуацію, необхідні наступні дії.

В таких умовах процес прийняття рішень повинен спиратися на постійне оновлення інформації про зовнішні зміни, пошук нових стратегічних та тактичних підходів. Тобто, слід робити науково обгрунтований стратегічний аналіз зовнішнього середовища в бізнесі.

Стратегічний аналіз складових оточення підприємства є базою для розробки стратегії конкурентоспроможності. Крім того, можна спрогнозувати можливості розвитку конкурентної ситуації. Для цього використовують методи портфельного аналізу, методи стратегічної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища торговельного підприємства, аналіз конкурентної позиції методом стратегічних груп М.Портера.

Особливого значення в торговельному бізнесі надають аналізу сильних та слабких сторін бізнес-структури, тобто використовують метод SNW-

аналізу, де проводиться бальна оцінка сили та слабкості кожної внутрішньої складової. Такий аналіз буде важливим для торговельного бізнесу в умовах нестабільності та військового стану.

В процесі такого аналізу слід детально вивчити ефективність збутової діяльності, ефективність методів продажу, широту та глибину асортименту, заповненість портфелю замовлень, ефективність інвестицій.

В загальному вигляді процес розробки стратегії конкурентоспроможності в торговельному бізнесі містить такі види робіт:

- аналіз конкурентного середовища в оптовій або роздрібній торгівлі даного міста або регіону;
- економічна оцінка торговельних підприємств, які продають аналогічний товар або надають аналогічні послуги в надому регіоні;
- стратегічний аналіз досліджуваної бізнес-структури (аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища);
- визначення конкурентних переваг досліджуваного торговельного підприємства, аналіз їх досяжності та довговічності;
- розробка альтернативних варіантів стратегії конкурентоспроможності торговельного підприємства, їх аналіз та вибір одного варіанту.

Крім того, щоб розробити стратегію конкурентоспроможності, її слід також реалізувати. Реалізація будь-якої функціональної стратегії показує, наскільки якісною є її розробка. Тому визначимо основні помилки, які виникають в керівників торговельних підприємств при розробці стратегії конкурентоспроможності (рис. 1.5).

Спрощення процесу стратегічного аналізу та планування, поверхневе дослідження ринку та ігнорування слабких сигналів може призвести до розробки нереальної стратегії конкурентоспроможності. Нижче буде більш детально визначено, що таке слабкі сигнали і як їх враховувати.

Як відомо, стратегічне планування є складовою процесу стратегічного управління. А при стратегічному плануванні широко використовуються

методи прогнозування розвитку економічних процесів в торгівлі. Узагальнене планування розвитку конкурентоспроможності торговельного підприємства не дає можливості реагувати на слабкі сигнали, а тільки подає інформацію про зміну економічних показників в минулих періодах



Рисунок 1.5 – Методологічні помилки та недоліки при стратегічному управлінні торговельних підприємств

Джерело: [7]

Якщо керівництво розробить неправильний прогноз, торговельне підприємство буде отримувати збитки. Але якщо керівництво складе вірний прогноз, він призведе до прибутку в випадку, якщо конкуренти не складуть такий самий прогноз. Тому методи прогнозування, які використовує торговельне підприємство, можуть стати конкурентною перевагою високого рівня і повинні бути захищені.

Вже було сказано про те, що при розробці ефективної стратегії конкурентоспроможності слід враховувати неявні зміни, або слабкі сигнали. Слабким сигналом є конкретна проблема, виявлена в результаті стратегічного та тактичного аналізу. В сучасних умовах, при високому рівні нестабільності, необхідно готувати рішення і відповідну реакцію ще до того,

як слабкий сигнал проявиться і перетвориться в «сильний». Слабким сигналом може бути не тільки наявна небезпека, але й наявна можливість.

Керівництву торговельного підприємства слід моніторити зовнішні зміни і чітко визначити термін проявлення небезпеки чи можливості. Для аналізу майбутнього впливу слабких сигналів на конкурентоспроможність підприємства використовується так званий «графік розкиду».

Керівництву торговельних підприємств слід проводити спостереження, співробітникам треба виробити позитивне відношення до змін, бути психологічно готовими до ризику в торговельному бізнесі.

Таким чином, при роботі з слабкими сигналами торговельним бізнес-структурам слід проводити такі дії:

1) бездіяльність, якщо слабкий сигнал стосується макросередовища (наприклад, можлива зміна військової ситуації) ;

2) контроль подій, якщо слабкий сигнал стосується зовнішнього середовища прямої дії, і підприємство може відслідкувати його зміну;

3) дії, які будуть проводитись в наступному плановому періоді (якщо слабкий сигнал очікується в значному часовому віддаленні);

4) негайні відповідні дії (якщо слабкий сигнал очікується негайно і матиме значний вплив на економічний стан нашої бізнес-структури).

Далі визначимо, по яких саме факторах зовнішнього середовища слід проводити моніторинг слабких сигналів при розробці стратегії конкурентоспроможності. Виділимо такі ключові фактори зовнішнього середовища:

1. Загальний економічний стан галузі, в якій працює бізнес-структура. Можна розрізнити галузі, які знаходяться на стадії зростання (інноваційні), стабільні галузі і галузі, що переживають занепад. При кожному варіанті існують свої, специфічні слабкі сигнали, які впливатимуть на розробку стратегії конкурентоспроможності і стратегії взагалі.

2. Інтенсивність та форми конкуренції. В розділі 1.1 було характеризовано конкурентні сили М. Портера а саме: конкуренція в межах

галузі, ризик входження в галузь нових конкурентів, ризик появи товарів або послуг-замінників, вплив постачальників, вплив споживачів. В цьому випадку при розробці стратегії конкурентоспроможності треба оцінити вплив кожної з п'яти сил та досягти конкурентної переваги.

3. Визначення сильних та слабких конкурентів в даній сфері бізнесу. Для цього використовують метод стратегічного аналізу – карту конкурентних груп М. Портера. Це інструмент для визначення ринкових позицій та визначення пріоритетних конкурентів для дослідженого підприємства. Конкуренти, що належать до однієї або сусідніх стратегічних груп, є реальними конкурентами, а ті, які знаходяться на віддалених позиціях, можуть і не бути конкурентами для нашої фірми.

4. Можливі дії пріоритетних конкурентів. Після визначення торговельних підприємств, які є пріоритетними конкурентами, слід спрогнозувати можливі дії. В цьому випадку необхідний ретельний збір інформації про конкурентів, передбачення їх дій для досягнення конкурентних переваг, виявлення їх сильних та слабких сторін.

5. Здобуття ключових факторів успіху. Вивчення та використання слабких сторін пріоритетного конкурента може бути основою для здобуття ключових факторів успіху нашої фірми. Напрями дій по здобуттю довгострокових конкурентних переваг стають основою формування ефективної стратегії конкурентоспроможності.

6. Загальна привабливість галузі та перспективи отримання прибутку в ній. Як було сказано вище, є галузі, що знаходяться на стадії занепаду, на стадії стабільності та на стадії зростання. Якщо галузь знаходиться на стадії стабільності, а особливо на стадії зростання, торговельній бізнес-структурі доцільно обрати агресивну стратегію, яка призведе до зміцнення конкурентних позицій. Якщо галузь знаходиться на стадії занепаду, можна обрати оборонну стратегію або стратегію зниження витрат.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю та конкурентними перевагами дає змогу визначити напрям руху бізнес-структури для досягнення стійкої конкурентної позиції на ринку.

Висновки до першого розділу

Таким чином, в даному розділі було розглянуто теоретичні аспекти розробки стратегії конкурентоспроможності бізнес-структур. Визначено сутність конкуренції та конкурентоспроможності, розглянуто підходи до цих понять. Детально розглянуто поняття конкурентної переваги та шляхів її досягнення.

Розглянуто основні види стратегій конкурентоспроможності, запропоновані Ф.Котлером, а саме:

- стратегія лідера ринку;
- стратегія фірми, що кидає виклик оточенню;
- стратегія того, хто слідує за лідером;
- стратегія спеціаліста.

Дана характеристика кожної стратегії та визначені умови, за яких бізнес-структура може обрати кожен із стратегій.

І нарешті, визначено особливості розробки стратегій конкурентоспроможності бізнес-структур, які діють в торговельній галузі. Тут слід звернути увагу на вплив слабких сигналів та їх аналіз при розробці стратегій конкурентоспроможності.

В наступному розділі випускної роботи проаналізуємо ефективність роботи бізнес-структури ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) та зробимо стратегічний аналіз конкурентних позицій цієї структури.

2 ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП «АВТОСТАНЦІЯ №5» (М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ)

2.1 Загальна характеристика ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)

Об'єктом дослідження в даній кваліфікаційній роботі є ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький). Це підприємство надає транспортні послуги (пасажирські та вантажні перевезення), обслуговування транспорту та пасажирів, а також супутні торговельні послуги.

ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) здійснює свою діяльність згідно Закону України «Про автомобільний транспорт».

Автостанція №5 – це споруда та комплекс стоянок та під'їздів для прийняття, відправлення, управління рухом автобусів та обслуговування пасажирів.

Згідно чинного законодавства, власник автостанції несе відповідальність за якість та безпеку послуг, які надає автостанція пасажирам та перевізникам несе відповідальність за технічний та санітарно-гігієнічний стан території автостанції.

Автостанція №5 сполучає місто з іншими населеними пунктами — в основному з райцентрами так селами в межах Хмельницької територіальної громади. В місті Хмельницькому офіційно є п'ять автостанцій, які розташовані у трьох мікрорайонах — у центрі, в Південно-Західному та на Виставці. Крім того, в місті працюють приватні перевізники, і ще одним орієнтиром є обласна лікарня.

ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) зареєстрований у Хмельницькому в червні 2010 року. Основним видом діяльності є допоміжне обслуговування наземного транспорту. Автостанція №5 є єдиною у цього підприємця. Офіційна адреса підприємства - Кам'янецька 124/1-В

ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) надає такі послуги:

- продаж квитків на автобусні маршрути;
- користування приміщеннями для очікування автобусів, облаштованими місцями для сидіння;
- користування громадською вбиральнею на території автостанції;
- диспетчеризація та інформування щодо розкладу руху автобусів на приміські маршрути.

Автостанція №5 обслуговує зовнішніх перевізників, яким вона надає такі послуги:

- продаж квитків на приміські та міжміські маршрути. Що стосується міжнародних маршрутів, транспорт не заходить на цю автостанцію, а зохидить на автостанції №1 та №2;

- облаштування автобусних платформ та організація безперервного прибутті та відправлення автобусів;

- інформування водіїв зовнішніх перевізників щодо погодних умов та умов руху на маршрутах. Це важливо в умовах військового стану, коли можуть бути форс-мажорні обставини і погіршення умов приїзду;

За надання цих послуг автостанція стягує автостанційний збір, який включається у вартість квитка.

Всі автостанції міста Хмельницького знаходяться в межі від другого до п'ятого класу, а автостанція №5 згідно кваліфікаційних вимог має четвертий клас і повністю відповідає таким вимогам:

- наявність квиткових кас, пристосованих для користування особами з інвалідністю. На автостанції є одна каса, що відповідає таким вимогам;

- наявність громадської вбиральні. Автостанція №5 має платну громадську вбиральню, в якій наявна гаряча вода, миючі засоби та засоби гігієни;

- наявність громадської вбиральні, яка пристосована для осіб з інвалідністю. В громадській вбиральні є одна кабіна, пристосована для осіб з обмеженими фізичними можливостями. Ця кабіна є безкоштовною;

- наявність працівника для надання допомоги особам з інвалідністю. Окремого працівника з такими функціями на автостанції немає, однак ці функції виконує диспетчер, який має спеціальну підготовку (курси першої медичної допомоги);

- наявність візуальної системи інформування водіїв про умови дорожнього руху. В приміщенні автостанції є монітор, на якому відображається не тільки інформація про повітряні тривоги, але й про можливість (або неможливість) проїзду по конкретній трасі;

- наявність засобів для забезпечення вільного доступу осіб з обмеженими фізичними можливостями. На вході в приміщення автостанції є пандус для вільного пересування інвалідних візків, а в приміщенні є поручні та місця для цих візків.

Автостанції №5 присвоєно четвертий клас, і до неї надаються такі вимоги:

- кількість квиткових кас повинна бути не менше однієї, автостанція №5 має 3 каси;

- мінімум одна камера схову ручної поклажі та багажу. Автостанція №5 має три секції для схову багажу;

- мінімум дві платформи для прибуття й відправлення автобусів. Автовокзал №5 має три платформи. Так склалося, що на перші дві платформи прибувають автобуси зовнішніх перевізників, третя платформа використовується для власного транспорту;

- наявність довідкової служби з можливістю цілодобового обміну інформацією. Диспетчер автостанції збирає інформацію через мережу Інтернет і передає її на монітор в залі очікування;

- мінімум п'ять облаштованих місць для очікування пасажирів. Автостанція №5 має десять посадочних місць для очікування.

Основними видом діяльності ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) є надання послуг з пасажирських та вантажних перевезень власним транспортом, організація продажу квитків на транспорт

перевізників, надання послуг по обслуговуванню транспорту, водіїв та пасажирів, а також торгівля продуктами харчування. Динаміка основних показників подана в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура асортименту послуг ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)

Вид продукції (послуг)	2021		2022		2023	
	Фактично тис. грн.	Питома вага, %	Фактично тис. грн.	Питома вага, %	Фактично тис. грн.	Питома вага, %
Пасажирські перевезення	6970,0	23,1	9132,6	29,3	10440,4	30,5
Вантажні перевезення	3604,0	11,9	9974,2	32,0	11159,2	32,6
Супутні послуги (громадська вбиральня, камера схову) та супутня торгівля	2696,0	8,9	1153,2	3,7	1369,2	4,0
Продаж квитків інших перевізників	9294,0	30,8	5828,8	18,7	7838,8	22,9
Роботи по поточному ремонту транспорту	3754,0	12,4	2587,6	8,3	1951,2	5,7
Оренда площі та приміщень	3902,0	12,9	2493,4	8,0	1471,8	4,2
Всього	30218,0	100	31169,8	100	34230,6	100

Проаналізувавши вищенаведену таблицю, можна зробити висновок, що найбільш вагомими напрямками діяльності для ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) являється продаж квитків зовнішніх перевізників, питома вага яких на протязі трьох років коливалась в межах 30% від загального обсягу реалізації послуг, та пасажирські перевезення власним транспортом, частка яких становить близько 20% загального обсягу реалізації.

Так як бізнес-структура невелика за розміром, то її організаційна структура досить проста. Загалом, організаційна структура будь-якої бізнес-одиниці – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток цієї бізнес-одиниці. В загальному розумінні, це форма системи управління, що визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

Що стосується ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький), то аналізована бізнес-структура має лінійно-функціональну структуру управління. Це пояснюється тим, що має місце пряма підпорядкованість, тобто кожний підлеглий має лише одного керівника.

Перевагами організаційної структури управління ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) типу є:

- чіткість комунікації «керівник-підлеглий»;
- однозначність управлінських рішень;
- оперативність при роботі системи управління;
- надійний та швидкий контроль.

Однак в таких умовах керівник (приватний підприємець) повинен бути висококваліфікованим універсалом, здатним приймати рішення в будь-якій сфері діяльності бізнес-структури.

Система управління ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) визначається змістом функцій, які виконує досліджена бізнес-структура, а саме:

- продаж квитків на транспортні засоби зовнішніх перевізників та власні транспортні засоби,
- збір і інкасація виручки від перевезень та супутніх послуг;
- зберігання багажу у визначених місцях та умовах;
- диспетчерське управління рухом міжміських та приміських транспортних засобів;
- інформаційне обслуговування водіїв та пасажирів;
- надання пасажиром супутніх послуг, про які було сказано вище;

- організація міжрейсового відпочинку і харчування водіїв;
- технічний огляд та поточний ремонт транспортних засобів, міжрейсова охорона;
- передрейсовий медичний огляд водіїв транспортних засобів;
- облік та диспетчеризація маршрутів;
- прибирання ремонт приміщень і споруд автостанції;
- контроль за рухом транспортних засобів, правильністю оформлення документації і видачі квитків, виконанням правил перевезень пасажирів.

Основна діяльність автостанції здійснюється відділом перевезень, що містить такі складові:

- підрозділ організації перевезень,
- підрозділ диспетчеризації та інформаційного обслуговування,
- квиткові каси,
- підрозділ по багажних операціях,
- медпункт.

Підрозділ організації перевезень виконує такі функції:

- здійснює формування розкладів руху транспортних засобів (окремо власних і окремо інших перевізників);
- проводить оперативний аналіз пасажиропотоків;
- здійснює підготовку та контроль виконання договорів з зовнішніми перевізниками;
- організацію процесів обслуговування пасажирів та вантажів.

Підрозділ диспетчеризації та інформаційного обслуговування включає такі групи:

- група управління рухом, яка виконує функції контролю регулярності рейсів, оперативної комунікації з іншими автостанціями Хмельницького, відправки технічної допомоги автобусам на маршрутах, зв'язків з перевізниками та розподілу вільних місць в автобусах

- група обслуговування пасажирів. Група обслуговування пасажирів включає інонці функції чергування по платформі, чергування в залі очікування, надання допомоги пасажиром з інвалідністю..

- група інформаційного обслуговування надає аудіоінформацію пасажиром і візуальну інформацію на моніторі в залі очікування.

Квиткові каси продають квитки на приміські та міжміські рейси, а також на транзитні рейси. На автостанції є військова каса, яка одночасно є касою для пасажирів пільгових категорій. Одна з кас розташована поблизу платформи і продає квитки на вільні місця в автобусах, що відходять.

Підрозділ по багажних операціях організує зберігання багажу в камерах схову.

Працівник медпункту проводить передрейсовий огляд водіїв, співробітникам і пасажиром які звернулись за медичною допомогою. В умовах військового стану наявність медпункту має велике значення для автостанцій всіх категорій, а не тільки міжміських та міжнародних.

У підпорядкуванні у власника знаходяться технічний пункт контролю справності автобусів та дрібного ремонту, технік із забезпечення справності засобів зв'язку і сигналізації.

Слід визначити, що для такої невеликої бізнес-структури, як ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький), немає чіткої спеціалізації працівників за функціями управління, має місце взаємозамінність працівників. Часто диспетчер виконує функції касира, технік по засобах зв'язку може здійснювати дрібний ремонт транспортних одиниць.

Приватний підприємець (власник) сам здійснює діловодне і господарське обслуговування, коригує роботу охоронців. Він сам також забезпечує взаємодію із сторонніми організаціями, що діють за договором на території автостанції.

Зазвичай автостанції четвертого рівня не мають власного рухомого складу, ооднак ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) має чотири

одиниці транспорту. Диспетчер формує маршрути для цих транспортних одиниць (основному це приміські і міжрайонні маршрути).

Для оцінки діяльності будь-якої бізнес структури існує велика кількість підходів та систематизацій. Однак якщо мова йде про достовірність, необхідно використовувати конкретні показники економічної діяльності. Наведемо основні економічні показники діяльності дослідженої бізнес-структури (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)

Показник	Од. виміру	Дані за роками			Темпи змін, %	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1.Обсяг реалізації робіт і послуг, всього	тис. грн	30218,0	31169,8	34230,6	103,15	109,82
2.Середня вартість основних фондів підприємства	тис. грн	304,0	522,0	526,0	171,71	100,77
3.Середньооблікова чисельність працівників, у т.ч.:	чол.	14	15	15	101,73	100,00
— спеціалісти	чол.	2	2	2	100,00	100,00
— службовці	чол.	3	3	3	100,00	100,00
— робітники	чол.	9	10	10	102,17	100,00
4.Фонд оплати праці	тис. грн	3131,52	3244,44	3518,04	103,6	108,4
5.Середньомісячна заробітна платня одного працівника	грн.	18648,00	18979,20	20582,40	101,7	108,4
6.Непрямі податки (ПДВ, акциз, інші)	тис. грн	5036,0	5428,0	5936,0	107,90	109,43
7.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	25182,0	25741,8	28294,6	102,22	109,91
8.Повна собівартість реалізованих послуг	тис. грн	20950,0	20741,8	22428,0	99,00	108,13
9.Чистий прибуток	тис. грн	4232,0	5000,0	5866,0	118,48	117,32
10.Рентабельність реалізованих послуг	%	20,2	24,1	26,1	-	-

Переглянувши основні показники результатів діяльності ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький), можемо спостерігати поступове збільшення обсягу реалізованих робіт та послуг в період з 2021 по 2023 р. Також спостерігалась тенденція підвищення прибутку: в 2021 р. він склав 423,2 тис.грн., в 2022 ситуація покращилась і прибуток становив 500,0 тис. грн., і в 2023 році сума прибутку дещо збільшилася і становила 586,6 тис. грн. Всі несприятливі явища, що спричинили підвищення витрат, викликані підвищенням цін на матеріали та енергоносії.

Слід вказати на конкурентну складову такої ситуації. ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) в основному спеціалізується на приміських та міжрайонних перевезеннях. Останнім часом такі перевезення здійснюють одиночні приватні перевізники, які зупиняються по всьому місту і складають суттєву конкуренцію нашій бізнес-структурі. Більш детально конкурентний аналіз здійснимо в наступному підрозділі даної роботи.

Також на автостанції спостерігається збільшення середньої заробітної плати. Це можна пояснити бажанням власника зберегти наявних спеціалістів, тому що мобілізація чоловіків-спеціалістів призводить до їхньої нестачі. Тому по мірі можливості власник бізнес-структури намагається зберегти спеціалістів.

В наступному розділі проведемо стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Як було визначено в першому розділі, аналіз середовища функціонування бізнес-структури має суттєве значення при розробці стратегії конкурентоспроможності.

2.2 Стратегічний аналіз зовнішнього середовища ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)

ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький), як і будь-яка інша бізнес-структура, є відкритою системою. Вона перебуває в постійній взаємодії з зовнішнім середовищем прямої та непрямой дії. Зовнішні фактори бізнесу мають великий вплив на створення та реалізацію стратегії конкурентоспроможності. Тому їх необхідно ретельно аналізувати, визначати їх силу та вплив на функціонування бізнес-структури.

Зовнішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність бізнес-структури, поділяються на фактори прямої дії (які безпосередньо взаємодіють з зовнішнім середовищем бізнес-структури), та фактори опосередкованої дії (вони впливають не безпосередньо, а через зовнішні важелі). Фактори непрямой дії мають властивість впливати через фактори прямої дії. До факторів прямої дії відносять: постачальників, споживачів, конкурентів, органи державної влади та інфраструктуру.

Постачальниками ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) являються фірми, котрі забезпечують досліджену бізнес-структуру необхідними матеріально-технічними, трудовими та інформаційними ресурсами. Основними постачальниками підприємства є фірми, що пропонують виключно якісні і перевірені запасні частини та мастила до транспортних засобів і надають послуги інформаційного характеру (стан траси на маршрутах, рух автобусів на інших автостанціях міста, наявність вільних місць в автобусах зовнішніх перевізників).

Спочатку проведемо аналіз факторів макросередовища та зробимо висновки про силу впливу кожного фактора. Зробимо це за допомогою PEST – аналізу.

Таблиця 2.3– PEST – аналіз середовища ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)

<p>P – політико-правові чинники</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Військове становище та можливість транспортування людей і вантажів в інші населені пункти. 2. Законодавство в сфері транспорту. 3. Антимонопольне законодавство в сфері транспортних перевезень. 	<p>E – економічні чинники</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Податкова політика уряду в умовах військового стану. 2. Рівень безробіття та наявність робочої сили відповідної кваліфікації та віку. 3. Курс національної валюти. 4. Рівень інфляції та його зміна в умовах військового стану.
<p>S – соціально-культурні чинники</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень освіти населення міста. 2. Демографічна структура населення, наявність чоловічого населення молодого та середнього віку. 3. Чисельність населення та його мобільність в межах області. 	<p>T – технологічні чинники</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Технології перевезень та наявність альтернативних способів транспортування в межах області. 2. Швидкість оновлення транспортних засобів. 3. Інтернет-технологія реклами та передачі оперативної інформації. 4. Витрати на інноваційні розробки в галузі транспорту..

Аналіз впливу макрооточення свідчить про те, що в умовах військового стану усі чинники негативно впливають на діяльність фірми. В таких умовах може бути проблематичним транспортування людей в деякі проблемні райцентри, які найчастіше піддаються атакам дронами та ракетами. Яскравий приклад – Старокостянтинів, який є найнебезпечнішим в Хмельницькій територіальній громаді.

Далі, наявність потенційних працівників, які могли б виконувати функції перевезення та додаткового обслуговування. Це чоловіки призовного віку, які в будь-який момент можуть бути мобілізовані до лав АТО, На автостанціях №1 і №2 помічено, що водіями міжміських автобусів є жінки.

Ще треба згадати чисельність та мобільність населення. В Хмельницькому та області збільшилась чисельність населення сільської місцевості за рахунок внутрішньо переміщених осіб, які здійснюють особисті поїздки в межах області. Спостережено, що внутрішньо переміщені особи знаходять прихисток в сільській місцевості Хмельницької територіальної громади, і майже щодня їздять до обласного центру з власними справами

(закупівля продуктів та одягу, отримання матеріальної допомоги, відвідування медичних установ).

В ході аналізу середовища непрямої дії також використовуємо метод профілю середовища, що дає змогу проаналізувати вплив факторів макросередовища на діяльність бізнес-структури. Інтегруюча оцінка показує ступінь важливості фактору для організації (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Профіль середовища ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)

Фактор середовища	Вплив на галузь (бал)	Вплив на підприємство (бал)	Спрямування впливу (+,-)	Сумарна оцінка
Економічні фактори	7	9	-	-63
Політичні фактори	7	8	-	-56
Технологічні фактори	6	7	+	+42
Соціальні фактори	5	3	+	+15

Провівши аналіз макросередовища ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) цим методом, бачимо, що найбільший вплив на підприємство мають економічні фактори, причому в негативному значенні. На другому місці стоять політичні фактори, що є зрозумілим в сучасних умовах військового стану.

Далі проведемо аналіз факторів зовнішнього середовища прямої дії. До факторів прямої дії відносяться споживачі, конкуренти та постачальники. Тому для розробки ефективної стратегії конкурентоспроможності доцільно зробити їх аналіз. Для цього складемо профіль споживачів, що дозволить з'ясувати наскільки сильнішими є позиції споживачів відносно нашої бізнес-структури (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Профіль споживачів ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)

Параметри профілю споживачів	Індикатори	Оцінка
Зміна переваг та потреб клієнтів	1. Ступінь зміни потреб клієнтів 2. Ступінь зміни переваг клієнтів, що стосується послуг бізнес-структури	Не дуже змінюється Відносно постійні
Схильність клієнтів до послуг даної бізнес-структури	1. Частота поїздок та додаткових послуг 2. Ступінь залежності клієнтів від послуг автостанції	Не регулярно Невисока
Торгова сила замовників (пасажирів)	1. Рівень інформованості пасажирів про маршрути, ціни на квитки наявність вільних місць, додаткові послуги 2. Чутливість споживачів до зміни рівня цін на поїздки та додаткові послуги 3. Ступінь залежності автостанції від потенційних пасажирів 4. Фінансовий стан пасажирів 5. Чутливість пасажирів до наявності додаткових послуг та супутньої торгівлі	Недостатній рівень інформованості Не дуже чутливі Відчутна залежність нижче за середній Не дуже чутливі

Аналіз профілю покупців свідчить про те, що клієнти (пасажирів) мають постійні потреби (в основному тільки перевезення), і не досить чутливо відносяться до додаткових послуг та супутньої торгівлі. Тому цей аспект слід враховувати при розробці стратегії конкурентоспроможності.

За результатами проведеного аналізу постачальників можна сказати, що автостанції потрібно звернути увагу на ціну постачання матеріалів та комплектуючих виробів для ремонту та утримання транспорту. Можливо, слід переглянути угоди поставок, так як місце знаходження постачальників не сильно, проте негативно впливає на поставку.

На основі всіх наведених вище таблиць можна зробити висновок, що на діяльність підприємства впливає велика кількість факторів зовнішнього середовища. Це дослідження допоможе більш точно здійснювати розробку стратегії конкурентоспроможності.

Далі, для розробки ефективної стратегії конкурентоспроможності проведемо аналіз внутрішнього середовища нашої бізнес-структури. Внутрішнє середовище – це та частина, яка перебуває в межах організації.

Воно формується самою організацією (власником), а також охоплює всі сфери діяльності бізнес-структури.

Визначимо яким чином кожен з складових внутрішнього середовища здійснює вплив, тобто проаналізуємо сильні і слабкі сторони кожного аспекту. Такий аналіз подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз внутрішнього середовища ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)

№ п/п	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1.	Структура організації	Єдність та чіткість управління	Не є гнучкою до змін ринку
2.	Персонал	Постійний склад персоналу, плинність	Персонал старшого віку, відсутність молодих працівників
3.	Надання послуг та супутня торгівля	Стійкий асортимент послуг та товарів супутньої торгівлі	Невелика питома вага прогресивних методів збору інформації, помилки в інформаційному полі
4.	Фінанси	Наявність прибутку	Зростання податкового тиску
5.	Маркетинг	Ефективність окремих маркетингових заходів	Недостатня кількість реклами

Специфіка діяльності ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) в тому, що асортимент послуг (основних та супутніх) досить стійкий, однак спостерігаються збої і помилки в диспетчеризації руху транспорту, визначення вільних місць. Крім того, не завжди проводять медичний огляд водіїв перед маршрутом та поточний ремонт транспортних одиниць через відсутність запасних частин.

При аналізі факторів середовища ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) можна виявити наступне: в цілому бізнес-структура знаходиться на стійкій позиції і має сталу частку ринку (міжрайонні перевезення в межах області. Однак рекламна та маркетингова складова

досить слабка, що треба врахувати при розробці стратегії конкурентоспроможності..

Специфіка діяльності ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) полягає в тому, що перевезення підлягають обов'язковому страхуванню. Згідно чинного законодавства, особисте страхування від нещасного випадку на транспорті є обов'язковим. Воно передбачає страхування пасажирів та працівників, які зайняті безпосередньо перевезеннями.

Страховальником виступає перевізник, тобто підприємство, яке надає послуги з перевезення пасажирів на лініях автомобільного транспорту (крім внутрішнього міського). ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) має чотири власних транспортних засоби, тому воно також є перевізником і має договір страхування з страховою компанією «Княжа».

Страховими випадками є нещасні випадки, що сталися з водіями та пасажирями під час перебування в транспортному засобі в результаті ДТП, та призвели до втрати працездатності або смерті.

ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) також є перевізником і здійснює страховий платіж в сумі до 1% від страхової суми для водіїв, до 3% від вартості проїзду для пасажирів на приміських маршрутах і до 1,5% вартості проїзду для пасажирів на міжміських маршрутах.

Кожний перевізник укладає угоду зі своєю страховою компанією. ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) має чотири одиниці транспорту для приміських перевезень, тому підприємство має угоду зі страховою компанією «Княжа».

В наступному розділі проведемо аналіз конкурентної позиції нашої бізнес-структури та визначимо конкурентні переваги. Цей аналіз обов'язково враховується при розробці стратегії конкурентоспроможності.

2.3 Аналіз конкурентної позиції та конкурентних переваг ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)

Завданням дипломного дослідження є формування стратегії конкурентоспроможності ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький). В попередніх розділах було проведено загальний аналіз роботи цієї бізнес-структури, а тепер проведемо більш детальне дослідження – визначимо стратегічний стан цієї структури та проведемо аналіз конкурентних груп методом М. Портера.

Щодо переходу бізнес-структури від нижчої стадії до вищої, то цей перехід часто супроводжується організаційними кризами. Наприклад, якщо працівники на першій стадії дотримуються неформальних правил та неформального спілкування, при переході на іншу стадію негативно сприймають формалізацію управлінських процедур.

Організаційний розвиток ґрунтується на принципах планування, здійснення процесів зміни економічної системи із залученням великої кількості учасників.

Одним із методів визначення напрямів та шляхів організаційного розвитку можна назвати модель стратегічного стану або «стратегічний куб». Застосуємо цей метод до ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) та визначимо наявний стратегічний стан.

Ефективність діяльності будь-якої бізнес-структури залежить від розвитку трьох складових, що характеризують її роботу, - економічної, політичної і організаційної. Оцінка значення, що надається кожному аспекту, представлена в табл. 2.6, 2.7 та 2.8. Відповідь "так" - 1 бал, відповідь "ні" - 0 балів. Таку оцінку для дослідженої бізнес-структури дає сам приватний підприємець Броцький А.В. Якщо сума балів, отриманих за відповіді на питання конкретного аспекту, рівна або більше 5, то цьому аспекту приділяється важливе значення при формулюванні стратегії

конкурентоспроможності. А якщо сума балів менше 5, тоді цей аспект має слабе значення.

Спочатку проведемо аналіз значення, що надається політичному аспекту діяльності бізнес-структури. В даний час, особливо в умовах військового стану, неможливо приймати стратегічні рішення та розробляти будь-яку функціональну стратегію в атмосфері, вільній від будь-якого політичного впливу. Питання, які характеризують політичний аспект, та відповіді власника бізнес-структури на них, подані в табл. 2.6.

Таблиця 2.7 - Оцінка значення, що надається політичному аспекту роботи ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)

Питання	Відповіді	
	Так	Ні
Чи визначені внутрішні фактори впливу і керівні особи?	1	0
Чи визначені зовнішні фактори і стейкхолдери?	0	1
Чи відомі цілі керівництва?	1	0
Відома стратегія власника та керівного складу?	1	0
Передбачено вплив дій керівного складу на стратегії бізнес-структури?	0	1
Чи визначені потенційні союзники?	0	1
Чи визначені потенційні опозиціонери?	0	1
Чи передбачено реакцію керівного складу на реалізацію стратегії бізнес-структури?	0	1
Чи передбачено, як стратегії впливають на відповідну реакцію керівного складу?	0	1
Всього	3	6

Сума балів, отриманих за відповіді на питання, що відносяться до політичного аспекту, дорівнює 3, отже цьому аспекту приділяється слабе значення при формулюванні стратегії конкурентоспроможності. Далі проведемо оцінку економічного аспекта роботи дослідженої бізнес-структури (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 - Оцінка значення, що надається економічному аспекту роботи ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)

Питання	Відповіді	
	Так	Ні
Чи сформульована чітко місія бізнес-структури?	0	1
Чи визначені чітко стратегічні цілі бізнес-структури?	1	0
Чи проводиться пошук рівноваги між видами робіт та послуг?	0	1
Чи існує систематичний збір інформації про складові зовнішнього середовища?	1	0
Чи проводить бізнес-структура аналіз своїх потужностей, ризиків і можливостей?	1	0
Чи ведеться пошук взаємозамінності ресурсів та послуг?	0	1
Чи систематично визначаються та оцінюються необхідні засоби?	0	1
Чи визначаються пріоритети видів діяльності і дій?	1	0
Чи існує план дій, який орієнтується на передбачення результатів діяльності і враховує можливі відхилення від запланованих дій?	1	0
Всього	5	4

Сума балів, отриманих за відповіді на питання, що відносяться до одного аспекту, дорівнює 5, отже цьому аспекту приділяється досить важливе значення при визначенні стратегічного стану і формуванні стратегії конкурентоспроможності.

Зробимо аналогічний аналіз організаційного аспекту роботи ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) (табл. 2.8).

Таблиця 2.9 - Оцінка значення, що надається організаційному аспекту роботи ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)

Питання	Відповіді	
	Так	Ні
Чи чітко визначена та побудована структура?	1	0
Чи існує чітка інформаційна система в бізнес-структурі?	1	0
Чи існують в бізнес-структурі чітко встановлені правила, процедури, політика?	1	0
Чи снують в бізнес-структурі засоби координації діяльності?	0	1
Чи існує в бізнес-структурі система неперервних дій?	0	1
Чи існує в бізнес-структурі система контролю результатів діяльності?	1	0
Чи існує методика оцінки роботи керівників і працівників?	1	0
Чи існує чітко визначена система заохочень?	1	0

Чи існують методи адаптації бізнес-структури до зовнішнього середовища?	0	1
Всього	5	4

Сума балів, отриманих за позитивні відповіді на питання, що відносяться до організаційного аспекту, дорівнює 5, отже цьому аспекту приділяється досить важливе значення.

Тепер визначимо наявний стратегічний стан ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) за даними тестової таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Тестова таблиця для визначення стратегічного стану ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)

Значення економічного аспекту	Значення політичного аспекту	Значення організаційного аспекту	Назва стратегій
Сильне	Сильне	Сильне	Стратегічна рівновага
		Слабке	Постійний рух
	Слабке	Сильне	Сліпий механізм
		Слабке	Раціональна система
Слабке	Сильне	Сильне	Авторитарна організація
		Слабке	Непередбачені коаліції
	Слабке	Сильне	«Рикаюча» бюрократія
		Слабке	Неорганічна система

Як видно з таблиць, для ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) сильне значення мають організаційний і економічний аспекти. Коли організаційний аспект виступає в комбінації з економічним, то стан підприємства є «сліпим механізмом». Ця назва відбиває відсутність будь-якого людського, соціального і політичного чинників в процесі формулювання стратегії конкурентоспроможності та визначення напрямів конкурентного розвитку.

Йдеться про добре регульований раціональний механізм, що користується повною інформацією про наслідки будь-якої дії, про зовнішнє середовище фірми і про внутрішні характеристики цього середовища.

Бізнес-структури спирається лише на цілі і економічний аспект стратегії, які базуються на чіткій системі правил і процедур. В даному випадку керівництво дослідженої бізнес-структури вважає, що знаходиться в абсолютно стабільній системі. Однак це не є реальністю, тому що в умовах сьогодення стабільність ситуації в бізнесі досить слабка.

Бажаним для ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) стратегічним станом є одночасна розвиненість економічного, політичного і організаційного аспектів, тобто стан «стратегічної рівноваги». В даному випадку буде постійний пошук відповідності, з одного боку, між глобальними цілями фірми і конкретними цілями людей і груп усередині і за межами фірми і, з іншого боку, між характеристиками цієї фірми.

Для аналізу напрямків розробки стратегії конкурентоспроможності та визначення кроків по її реалізації порівняємо поточний і бажаний стан нашої бізнес-структури. В табл. 2.11 визначено основні характеристики поточного і бажаного стану для ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)

Таблиця 2.11 – Аналіз поточного і бажаного стану ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)

Основні елементи	Поточний стан (стратегічний стан «сліпий механізм»)	Бажаний стан (стратегічний стан «стратегічна рівновага»)
Задоволення потреб споживачів, клієнтів	Зниження рівня попиту на послуги підприємства, зменшення ритмічності поїздок та помилки в роботі диспетчерської служби	Збільшення рівня попиту за допомогою маркетингових інструментів, розширення асортименту робіт та послуг.
Розширення асортименту робіт та послуг	Номенклатура робіт та послуг неширока, переважають роботи по пасажирських перевезеннях. Перебої в розкладі в зв'язку з дефіцитом водійських кадрів	Розширення асортименту за рахунок нових видів робіт та послуг, впровадження та збільшення якості додаткових послуг.
Розширення рекламної кампанії	На даний момент підприємство відоме неширокому колу споживачів, рекламна кампанія ведеться нерегулярно.	Запровадити ефективну рекламу для залучення пасажирів, створити власний веб-сайт з розкладом перевезень.

Перехід до стану стратегічної рівноваги є досить складним, особливо в сучасних нестабільних умовах. Три складових стратегічного стану бізнес-структури будуть доповнювати і врівноважувати одна одну за рахунок грамотної розробки та постійного контролю за реалізацією стратегії конкурентоспроможності. Підприємство намагатиметься досягти комбінації, коли сукупність трьох аспектів приведена в відповідність і досить гармонійна. Однак така гармонійність відносна, її досить складно зберігати в сучасних зовнішніх умовах, тому що зміна загальної ситуації може викликати зміни в будь-якому з трьох аспектів діяльності бізнес-структури, а може і в трьох одночасно. Таку зміну складно прослідкувати і відреагувати не неї в умовах максимальної нестабільності, спричиненої військовим станом.

Важливим сегментом безпосереднього оточення бізнес-структури є її конкуренти. Аналіз конкуренції вкрай необхідний для розробки стратегії конкурентоспроможності. Аналіз конкуренції спрямований на те, щоб з'ясувати слабкі та сильні сторони конкурентів, визначити найбільш небезпечних конкурентів та знайти власні конкурентні переваги..

До групи конкурентів для ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) можна віднести бізнес-структури, які володіють такими характеристиками:

- мають порівняний асортимент послуг, тобто займаються пасажирськими перевезеннями та супутніми послугами;
- пропонують клієнтам (пасажирам) однаковий сервіс;
- мають однаковий тип клієнтів (приватні пасажери);
- пропонують послуги та товари в однаковому якісному та ціновому діапазоні.

Аналіз стратегічних груп М.Портера передбачає визначення бізнес-структур за характеристиками, викладеними вище.

Для цього встановлюють характеристики, які відрізняють бізнес-структури (ціна, якість, асортимент, рівень сервісу).

Вибирають змінні, які корельовані незначно (вид послуг, ціна на квитки) або (клас установи, комфортабельність автобусів). Змінні не повинні бути мати кількісне вимірення, але повинні піддаватись оцінюванню. В табл. 2.12 подамо карту конкурентних груп М.Портера для нашої бізнес-структури.

Таблиця 2.12 – Карта конкурентних груп М. Портера

Назва установи, адреса, форма власності	Вид послуг	Клас установи, комфортабельність автобусів	Ціна квитків
Автостанція №1 (Вінницьке шосе 23). Власник –ТОВ «Хмельницьктранс»	Пасажи́рські, вантажні перевезення міжміського та міжнародного сполучення, супутні послуги, торгівля, продаж квитків	2 клас, висока комфортабельність	дуже висока
Автостанція №2 (Шевченка 66). Власник – ТОВ «Хмельницьктранс»	Пасажи́рські, вантажні перевезення міжміського та міжрайонного сполучення, супутні послуги, торгівля, продаж квитків	3 клас, висока комфортабельність	висока
Автостанція №3 (Староміська 29). Власник – ТОВ «Хмельницьктранс»	Пасажи́рські, вантажні перевезення міжрайонного сполучення, супутні послуги, торгівля, продаж квитків	3 клас, середня комфортабельність	середня
Автостанція № 4 (Львівське шосе 25/1). Власник –КП по організації роботи міського пасажирського транспорту	Пасажи́рські, вантажні перевезення міжрайонного сполучення, супутні послуги, торгівля, продаж квитків	5 клас, середня комфортабельність	середня
Автостанція № 5 (Кам'янецька 124/1-В). Власник - ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)	Пасажи́рські, вантажні перевезення міжрайонного сполучення, супутні послуги, торгівля, продаж квитків	4 клас, середня комфортабельність	середня
Приватні одиночні перевізники	Міжміські пасажирські перевезення в межах та за межами області	Середня та низька комфортабельність	середня

Дані таблиці говорять про те, що найбільш близьким конкурентом для ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) є автостанція № 4 та приватні одиночні перевізники. Як і наша бізнес-структура, вони здійснюють перевезення по селах і райцентрах в межах Хмельницької територіальної

громади, з середніми цінами на квитки та транспортом середньої комфортабельності. Що стосується цін на квитки, то в усіх трьох близьких конкурентів середні ціни на перевезення, але комфортабельність перевезення в приватних перевізників нижча. Конкурентним лідером в даній групі є автостанція №1, яка займається міжнародними перевезеннями (як сформованими в місті Хмельницькому, так і транзитними) автобусами високої комфортабельності з високими цінами на квитки.

Конкурентний лідер також має лідерські позиції в наданні супутніх послуг. Він має більші можливості в передрейсовому і міжрейсовому огляді та дрібному ремонті автобусів, краще обладнана громадська вбиральня, більша територія автостанції та комфортніший зал очікування. Крім того, автостанції №1 і №2 мають добре обладнані бомбосховища, в той час як наша. Таких конкурентних переваг слід досягти нашій бізнес-структурі. Ці аспекти будуть враховані при розробці стратегії конкурентоспроможності в третьому розділі даної випускної роботи.

Висновки по другому розділу

В другому розділі даної випускної роботи було проведено аналіз загального стану ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) та діагностику зовнішнього, внутрішнього та середовища цієї бізнес-структури. Аналіз економічних показників свідчить про те, що найбільш вагомими напрямками діяльності для ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) являється продаж квитків зовнішніх перевізників, питома вага яких на протязі трьох років коливалась в межах 30% від загального обсягу реалізації послуг, та пасажирські перевезення власним транспортом, частка яких становить близько 20% загального обсягу реалізації.

Слід визначити, що для такої невеликої бізнес-структури, як ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький), немає чіткої спеціалізації працівників за функціями управління, має місце взаємозамінність працівників. Часто диспетчер виконує функції касира, технік по засобах зв'язку може здійснювати дрібний ремонт транспортних одиниць.

Аналіз зовнішнього середовища свідчить про наступне. Аналіз профілю покупців свідчить про те, що клієнти (пасажери) мають постійні потреби (в основному тільки перевезення), і не досить чутливо відносяться до додаткових послуг та супутньої торгівлі. Тому цей аспект слід враховувати при розробці стратегії конкурентоспроможності.

За результатами проведеного аналізу постачальників можна сказати, що автостанції потрібно звернути увагу на ціну постачання матеріалів та комплектуючих виробів для ремонту та утримання транспорту. Можливо, слід переглянути угоди поставок, так як місце знаходження постачальників не сильно, проте негативно впливає на поставку.

Аналіз конкурентної позиції та конкурентоспроможності починався з визначення стратегічного стану методом стратегічного кубу. Визначено, що ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) знаходиться в стані «сліпого механізму». Проведено аналіз поточного і бажаного стану і напрями переходу зі стану «сліпого механізму» до стану «стратегічної рівноваги».

Аналіз конкурентоспроможності зроблено за допомогою методу конкурентних груп М.Портера. Найбільш близьким конкурентом для ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) є автостанція № 4 та приватні одиночні перевізники. Як і наша бізнес-структура, вони здійснюють перевезення по селах і райцентрах в межах Хмельницької територіальної громади, з середніми цінами на квитки та транспортом середньої комфортабельності.

Що стосується цін на квитки, то в усіх трьох близьких конкурентів середні ціни на перевезення, але комфортабельність перевезення в приватних перевізників нижча. Конкурентним лідером в даній групі є автостанція №1,

яка займається міжнародними перевезеннями (як сформованими в місті Хмельницькому, так і транзитними) автобусами високої комфортабельності з високими цінами на квитки.

В наступному розділі запропонуємо стратегію конкурентоспроможності та рекомендації по надбанню конкурентних переваг.

3. ЗАХОДИ ПО РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП «АВТОСТАНЦІЯ №5» (М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ)

3.1 Обґрунтування обраної стратегії конкурентоспроможності для ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)

Процес розробки ефективної стратегії конкурентоспроможності є складним та багатокроковим. В другому розділі даної роботи було визначено наявний стратегічний стан ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) Цей стан було діагностовано як «сліпий механізм». На думку власника досладженої бізнес-структури, оптимальним в даних умовах був би стан «стратегічної рівноваги». Було визначено основні напрями змін, які необхідно реалізувати для переходу в оптимальний стратегічний стан.

Перш за все визначимо основні напрями вдосконалення діяльності ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький), які були визначені шляхом опитування власника і співробітників автостанції:

- автоматизація процесу купівлі квитків на транзитні автобуси;
- розширення продажу через мобільні додатки, краща та швидша робота додатку;
- збільшення комфорту в приміщенні автостанції, а саме придбання зручних м'яких меблів для залу очікування;

- продаж супутніх товарів для пасажирів, що очікують посадки (друкована продукція, газети, журнали);
- збільшення переліку послуг водіям транзитних автобусів (медична допомога, харчування, огляд та прибирання салонів);
- гнучка система ціноутворення.

Далі визначимо послідовність розробки стратегії конкурентоспроможності, яку подамо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Етапи розробки стратегії конкурентоспроможності для ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)

№ етапу	Зміст етапу та результати
1	Визначення основної мети та поточних цілей стратегії конкурентоспроможності
2	Загальний аналіз винкової ситуації
3	Аналіз та оцінка товарів-аналогів та послуг-аналогів, які пропонують конкуренти
4	Визначення основних конкурентних переваг аналізованої бізнес-структури та конкурентів
5	Визначення та конкретизація стратегії конкурентоспроможності
6	Планування основних методів реалізації обраної стратегії конкурентоспроможності
7	Впровадження стратегії конкурентоспроможності
8	Оцінка стратегії конкурентоспроможності та коригування її в процесі додаткового впровадження

Дана послідовність розробки стратегії конкурентоспроможності є детальною за умов ретельного дослідження ринку та конкурентів. Аналіз нашої бізнес-структури та конкурентів було проведено в розділі 2 даної роботи. В рамках третього розділу буде доцільним пропонувати дослідженому підприємству конкретний варіант стратегії конкурентоспроможності.

Серед варіантів стратегій конкурентоспроможності, які були викладені в другому розділі, для ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) найбільш доцільною будемо вважати стратегію слідування за лідером.

Основна мета в цій стратегії – утримання існуючих споживачів та існуючої частки ринку. Це не означає, що наша бізнес-структура не має

власної стратегії, просто вона намагається зберегти своїх клієнтів і свою частку ринку.

Наша бізнес-структура, як і кожний послідовник, намагається здобути незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку. Такою конкурентною перевагою є додатковий вид послуг по відновленню та фільтрації мастил для транзитних автобусів та підвищення рівня комфортності пасажирів під час очікування рейсу.

Фірма, що буде дотримуватись стратегію слідування за лідером, має такі ознаки:

- ефективне сегментування ринку та вибір безпечної ніші для того, щоб уникнути конфронтації з ринковим лідером;
- першочерговою задачею є збільшення прибутковості, а не ринкової частки;
- орієнтація на обмежені конкурентні дії;
- мінімізація витрат та інновації.

Мінімізація витрат на інновації пояснюється такими причинами. Наша фірма буде наслідувати перевірений ринком досвід, який вона спостерігає в ринкового лідера. Тому наша бізнес-структура зможе мінімізувати витрати і ризик, і тим самим збільшити прибутковість.

Слідування за лідером здійснюється такими шляхами:

- повне слідування (тобто крок у крок);
- часткове слідування (тобто за деякими аспектами);
- вибіркоче слідування (за одним аспектом діяльності ринкового лідера).

ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) можна запропонувати стратегію часткового слідування, тобто за аспектами обслуговування пасажирів (основного і додаткового). Однак до цих аспектів не відноситься лідерство за витратами.

Стратегія лідерства за витратами не є доцільною для нашої бізнес-структури. Вона може регулювати ціни тільки на перевезення власними

транспортними засобами. Ціни на квитки для транзитних перевезень визначають перевізники- власники транспортних засобів. Крім того, підприємству слід набути унікальних характеристик, однак це неможливо для даного виду бізнесу.

Підприємству-послідовнику слід активізувати маркетингову активність, яка зараз не досить активна. Визначимо систему маркетингових комунікацій для ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) До них належить реклама та продаж через мобільні додатки.

В табл. 3.2 показано оцінку маркетингової активності ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) по елементам. Бальна оцінка визначається за такою шкалою: 1 – елемент використовується в залежності від ринкової ситуації, 2 – часте, але нерегулярне використання, 3 – регулярне використання.

Таблиця 3.2 – Оцінка маркетингової активності ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)

Елемент маркетингової активності	Оцінка у балах
Здійснення сегментації ринку	1
Вивчення потреб споживачів та задоволення їх в повному обсязі	2
Проведення оцінки конкурентів	2
Ступінь зміни асортименту робіт та послуг за останні 3 роки	1
Рівень контролю якості послуг	2
Врахування еластичності попиту при встановленні ціни	2
Використання прогресивних методів обслуговування	1
Оцінка ефективності реклами	1
Загальна оцінка	12

Результати таблиці свідчать про те, що майже всі елементи маркетингової активності використовуються іноді, в залежності від ринкової ситуації. Тому слід в процесі реалізації стратегії конкурентоспроможності активізувати маркетингові заходи.

На завершення розробки стратегії конкурентоспроможності слід продіагностувати рівень обґрунтованості. Ознаками недостатньої обґрунтованості оже бути:

- орієнтація на обмежене коло питань, яке не охоплює всю систему бізнес-структури;
- передбачення однобічного розвитку без альтернативних варіантів стратегії;
- відсутність навичок стратегічного управління та неуміння управляти опором.

3.2 Посилення конкурентної переваги по поточному обслуговуванню транспортних засобів

Як було визначено в другому розділі, ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) надає супутні послуги по поточному огляду транзитних автобусів та перед рейсовому огляду власних транспортних засобів. Як було показано в табл. 2.1, щороку зменшується питома вага ліквідації дрібних поломок автобусів та поточного технічного огляду. Тобто реально бізнес-структура втрачає цю конкурентну перевагу. Для посилення цієї конкурентної переваги пропонуємо запровадження установки для очищення та регенерації відпрацьованих мастил.

Спочатку дамо коротку характеристику проблеми утилізації та регенерації мастил. Останні роки утилізація відпрацьованих мастил в Україні відбувається в кожній бізнес-структурі децентралізовано. Існує система їх збору, але вона не організована. Крім того, в країні відсутній екологічний контроль процесу утилізації.

Для відновлення відпрацьованих мастил існує ряд методів, які є доцільними і для невеликих бізнес-структур, і для великих підприємств. Для невеликих бізнес-структур, в яких приймає участь транспорт, використовують такі методи очищення та регенерації:

Перша група методів – фізичні. Вони дозволяють очищувати мастила

зв допомогою випарювання та обробки в силовому полі. Саме ці методи застосовуються в установці, яка пропонується в даному заході.

Друга група методів – відстоювання. Цей метод регенерації мастил є найпростішим і заснований на процесі природного осадження механічних часток і води. Цей метод є найбільш екологічним, але істотним недоліком є велика тривалість. Тому цей метод недоцільно застосовувати для транзитних автобусів через невелику тривалість стоянки транспорту на автостанції.

Третім методом очищення мастил є фільтрація, тобто видалення домішок пропусканням мастила через сітчасті фільтри.. Фільтрами можуть слугувати металеві і пластмасові сітки, тканина, папір. Метод фільтрації іноді застосовується в нашій бізнес-структурі, але це поодинокі випадки і застосування стосується тільки власного транспорту. Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності запропонованого заходу наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності запропонованого заходу

№ п/п	Показники	Умовні позначення	Од. вим.	Величина показника
1	Кількість мастил, які використовуються за рік при ремонті і обслуговуванні рухомого складу	V_1	кг	10500
2	Вартість 1 кг мастила	C_1	грн.	650,0
3	Вартість придбання і монтажу Установки Смм-брл	C_2	тис. грн.	150,0
4	Кількість мастил, яке буде регенероване за допомогою установки	V_2	кг	1575
5	Електрична потужність установки	$P_{ел}$	кВт	4,5
6	Річні витрати на обслуговування установки	$B_{обсл}$	тис. грн.	80
7	Ціна 1 кВт/год електроенергії	C_3	грн.	22,5
8	Нарахування на заробітну плату	-	%	37
9	Річний фонд робочого часу	Φ	год	1840
10	Коефіцієнт корисної дії установки	к.к.д.	-	0,9
11	Норма амортизації установки	$H_{ам}$	%	10

12	Погодинна тарифна ставка оператора установки	T_{cm}	грн	19,5
----	--	----------	-----	------

Установку можна придбати порівняно недорого, монтаж і запуск в експлуатацію не потребує великих витрат і кваліфікаційного обслуговування.

При проведенні поточного ремонту і обслуговування автобусів обов'язковою умовою є заміна мастильних матеріалів. Такий вид ремонту зараз виконують тільки у основного конкурента – на автостанції №1. Багато транзитних автобусів старалися здійснювати зупинки на автостанції №1 і проїжджати повз автостанцію №5. Тому пропонується впровадити на автостанції №5 установку для очищення та регенерації відпрацьованих рідких мастил.

Технологія очищення та регенерації мастил дозволяє повторно використати від 15 до 20 % відпрацьованих рідких мастил без погіршення якості.

Проведемо розрахунок ефективності запропонованого

1) Додаткові річні витрати до впровадження установки дорівнюють вартості придбаного підприємством мастила:

$$\sum B_{ood1} = C_1 \times V_1 \quad (3.1)$$

$$\sum B_{ood.1} = 10,500 \times 650 = 682,5 \text{ (тис.грн)}$$

2) Додаткові річні витрати після впровадження заходу обчислюються за формулою 3.2:

2.1. Витрати на електроенергію дорівнюють:

$$B_{en} = 4,5 \times 1840 \times 0,8 \times \frac{1}{0,9} \times 22,5 = 170 \text{ (тис.грн)}$$

2.2. Витрати на заробітну плату за формулою:

$$B_{zn} = T_p \times \Phi \quad (3.2)$$

$$B_{zn} = 19,5 \times 1,840 = 36 \text{ (тис.грн)}$$

2.3. Витрати з нарахувань на заробітну плату за формулою 3.7:

$$B_{нар} = \frac{36 \times 37}{100} = 13 \text{ (тис.грн)}$$

2.4. Витрати на амортизацію установки розраховується так:

$$B_{ам} = \frac{208 \times 10}{100} = 20,8 \text{ (тис.грн)}$$

2.5. Витрати на придбання мастил після впровадження установки:

$$B_{м2} = (10500 - 2100) \times 6,5 = 54,6 \text{ (тис.грн)}$$

Сумарні додаткові витрати після впровадження установки дорівнюють:

$$\sum B_{дод2} = 36 + 13 + 21 + 17 + 8 + 54,6 = 641 \text{ (тис.грн)}$$

3) Коефіцієнт приведення розраховується в такій послідовності:

Приймаємо для умов діяльності підприємства $n = 0,12$ $t = 10$ років

$$K_{прив} = \frac{(1 + 0,12)^{10} - 1}{0,1 \cdot (1 + 0,12)^{10}} = 6,8$$

4) Чистий дисконтний доход дорівнює:

$$ЧДД = 682,5 \times 6,8 - (641 \times 6,8 + 208) = 74 \text{ (тис. грн.)}$$

Таким чином, запропонований захід є економічно ефективним. Хоча капітальні витрати на придбання, монтаж і обслуговування установки для регенерації мастила досягають 150 тис. грн., ефект від її впровадження допомагає суттєво покращити роботу нашої бізнес-структури.

Запропонований захід дозволить ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) набути конкурентної переваги, яку мав тільки пріоритетний конкурент (автостанція №1). Це допоможе сформуванню ефективну стратегію конкурентоспроможності.

Характер та джерела переваг мають важливе значення для збереження конкурентних позицій. Тривалість утримання переваги залежить від трьох факторів.

Перший фактор – доступність джерела переваги. Якщо джерела переваги можуть легко отримати конкуренти, то це перевага низького рангу. Конкуренти можуть звести нанівець перевагу нашої фірми, скопіювавши її. Якщо перевага є перевагою вищого рангу, її можна утримувати досить

тривалий час. Щоб домогтися такої переваги, необхідні: по-перше, спеціальні навички і здібності, і по-друге, значні капіталовкладення.

Пропозиція, яка викладена в цьому розділі, може бути віднесена до переваг вищого порядку. Даний вид послуг протягом п'яти років надавав тільки пріоритетний конкурент (автостанція №1). Інші конкуренти не вважали для себе доцільною додаткову роботу по очистці та регенерації відпрацьованих мастил. Крім того, вартість установки становить 150 тис. грн., що є досить значною сумою капітальних витрат. Впровадивши цей вид додаткових послуг, ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) буде стимулювати транзитні автобуси надавати перевагу саме нашій автостанції. Можливо, сюди будуть заходити не тільки приміські та міжрайонні автобуси, але й міжнародний транспорт, який більше потребує поточного огляду та дрібного ремонту.

3.3 Підвищення комфорту в зоні очікування, придбання м'яких меблів, створення зони очікування для військовослужбовців

При визначенні загальних напрямів вдосконалення діяльності ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) було наголошено на підвищенні комфортності зони очікування. Зона очікування повинна бути облаштована таким чином, щоб пасажери відчували комфортність при перебуванні в приміщенні автостанції. Особливо це стосується осіб з обмеженими фізичними можливостями. Необхідність створення комфортних умов для таких осіб є однією з умов присвоєння категорії автостанції. Тому пропонуємо придбати та обладнати зал очікування автостанції м'якими меблями для сидіння. Це надасть ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) ще одну конкурентну перевагу.

Слід взяти до уваги досвід київської центральної залізничної станції та хмельницької залізничної станції. В 2019 в Києві на центральній залізничній станції та в 2020 році в Хмельницькому на залізничній станції було організовано зали відпочинку та очікування для військових, які мають підвищену комфортність. В умовах, в яких функціонує невеличка автостанція №5, немає змоги створити цілий зал очікування для військових, але можна створити невелику зону для відпочинку та очікування військовослужбовців, закупивши для цього комфортний диван Alba.

В табл. 3.4 подано перелік та вартість меблів, які пропонується придбати для загальної зони очікування та зони очікування для військовослужбовців..

Таблиця 3.4 – Перелік м'яких меблів для зони очікування ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)

№ пп	Назва та марка меблів	Кількість	Вартість одиниці, грн.	Загальна вартість меблів, грн
1	Крісло Extra mesh CF чорне	4	2800	11200
2	Крісло Рейн темно-синє	2	5100	10200
3	Багатомісна секція Еліс (5 одниць)	1	4500	4500
4	Диван Alba для зони очікування військовослужбовців	1	12100	12100
Разом				38000

Приміщення зони очікування автостанції невелике, тому даної кількості меблів буде досить для того, щоб забезпечити комфортне очікування пасажирів.

Зараз в приміщенні автостанції стоять пластмасові стільці, які є незручними та неякісними. Для того, щоб підтримувати імідж автостанції,

доводиться часто замінювати меблі. Тому пропонуємо придбати якісні м'які меблі і поставити їх в вільному приміщенні.

Меблі для зони очікування повинні бути зручними, міцними та тривалими в використанні. В зоні очікування буває багато пасажирів, а меблі низької якості при постійній експлуатації зношуються і виглядають непривабливо.

Розрахунок ефективності витрат на м'які меблі виконати неможливо, тому що не можна спрогнозувати зміну обсягу наданих послуг після впровадження цього заходу. ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) отримає конкурентну перевагу соціального напрямку, яка буде сприяти ефективній реалізації стратегії конкурентоспроможності.

В табл. 3.5 подано зведену інформацію по заходах, спрямованих на розробку ефективної стратегії конкурентоспроможності дослідженої бізнес-структури.

Таблиця 3.5 – Пропозиції щодо розробки ефективної стратегії конкурентоспроможності ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
Обґрунтування обраної стратегії конкурентоспроможності для ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький)	Для ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) найбільш доцільною вважається стратегія слідування за лідером. Основна мета – утримання існуючих споживачів та існуючої частки ринку. Досліджена бізнес-структура намагається зберегти своїх клієнтів і свою частку ринку.	Ефективне сегментування ринку та вибір безпечної ніші для того, щоб уникнути конфронтації з ринковим лідером; Збільшення прибутковості Орієнтація на обмежені конкурентні дії.
Посилення конкурентної переваги по поточному обслуговуванню транспортних засобів	При проведенні поточного ремонту і обслуговування автобусів обов'язковою умовою є заміна мастильних матеріалів. Такий вид ремонту зараз виконують тільки у основного конкурента – на автостанції №1. Транзитні автобуси старалися здійснювати зупинки на	Чистий дисконтований дохід становить 74 тис. грн. Капітальні витрати на придбання, монтаж і обслуговування установки для регенерації мастила досягають 150 тис. грн. Ефект від її впровадження допомагає

	автостанції №1. Тому пропонується впровадити на автостанції №5 установку для очищення та регенерації відпрацьованих рідких мастил.	суттєво покращити роботу бізнес-структури та набути конкурентної переваги, яку мав тільки пріоритетний конкурент (автостанція №1).
--	--	--

Кінець таблиці 3.5

Підвищення комфорту в зоні очікування, придбання м'яких меблів, створення зони очікування для військовослужбовців	Обладнання м'якими стільцями зони очікування (особливо для осіб з обмеженими фізичними можливостями). Необхідність створення комфортних умов для таких осіб є однією з умов присвоєння категорії автостанції. Пропонується придбати та обладнати зал очікування автостанції м'якими меблями для сидіння. Створення невеликої зони очікування і відпочинку для військовослужбовців.	Загальні витрати на придбання меблів 38 тис. грн. Розрахунок ефективності витрат на м'які меблі виконати неможливо, тому що не можна спрогнозувати зміну обсягу наданих послуг після впровадження цього заходу. ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) отримає конкурентну перевагу соціального напрямку, яка буде сприяти ефективній реалізації стратегії конкурентоспроможності.
---	--	--

Висновки до третього розділу

В даному розділі було запропоновано напрями розробки та реалізації ефективної стратегії конкурентоспроможності для ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) Спочатку для цієї бізнес-структури було запропоновано варіант конкурентної стратегії – стратегію слідування за лідером. Конкурентний аналіз показав, що конкурентним лідером на ринку даних послуг є автостанція №1. Тому при набутті конкурентних переваг нашої бізнес-структурі слід орієнтуватись на цього конкурентного лідера.

Основна мета в цій стратегії – утримання існуючих споживачів та існуючої частки ринку. Це не означає, що наша бізнес-структура не має власної стратегії, просто вона намагається зберегти своїх клієнтів і свою частку ринку.

Наша бізнес-структура намагається здобути незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку (ринку приміських і міжрайонних перевезень).. Такою конкурентною перевагою є додатковий вид послуг по відновленню та фільтрації мастил для транзитних автобусів та підвищення рівня комфортності пасажирів під час очікування рейсу.

Бізнес-структура, що буде дотримуватись стратегію слідування за лідером, має такі ознаки:

- ефективно сегментування ринку та вибір безпечної ніші для того, щоб уникнути конфронтації з ринковим лідером;
- збільшення прибутковості на контрольованій частці ринку, а не ринкової частки;
- орієнтація на обмежені конкурентні дії;
- мінімізація витрат та інновації.

Мінімізація витрат на інновації пояснюється такими причинами. Наша фірма буде наслідувати перевірений ринком досвід, який вона спостерігає в ринкового лідера. Тому наша бізнес-структура зможе мінімізувати витрати і ризик, і тим самим збільшити прибутковість.

Далі пропонуються два заходи по здобуттю конкурентних переваг. Першим пропонується посилення конкурентної переваги по поточному обслуговуванню транспортних засобів, тобто впровадити установку для очищення та регенерації відпрацьованих рідких мастил. Взагалі заміну мастил на транзитних автобусах виконують тільки на автостанції №1, тому, орієнтуючись на конкурентного лідера, пропонуємо цей захід. Розрахунок ефективності свідчить про те, що даний захід є ефективним.

Другим заходом є підвищення комфорту в зоні очікування шляхом придбання м'яких меблів та формування зони відпочинку для військовослужбовців. Розрахунок ефективності витрат на м'які меблі виконати неможливо, тому що не можна спрогнозувати зміну обсягу наданих послуг після впровадження цього заходу. ФОП «Автостанція №5» (м.

Хмельницький) отримає конкурентну перевагу соціального напрямку, яка буде сприяти ефективній реалізації стратегії конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

Темою дипломного дослідження є розробка стратегії конкурентоспроможності для невеликої бізнес-структури. Актуальність обраної теми полягає в тому, що у системі стратегічного управління бізнес-структур особлива увага приділяється вивченню конкурентних сил та розробки стратегії конкурентоспроможності. Тому розробка стратегії конкурентоспроможності для бізнес-структури будь-якого рівня є найбільш важливою. У результаті бізнес-структура матиме шляхи для орієнтації у ситуаціях на ринку, і можливість прийняття ефективних управлінських рішень.

В першому (теоретичному) розділі було розглянуто теоретичні аспекти розробки стратегії конкурентоспроможності бізнес-структур. Визначено сутність конкуренції та конкурентоспроможності, розглянуто підходи до цих понять. Детально розглянуто поняття конкурентної переваги та шляхів її досягнення.

Розглянуто основні види стратегій конкурентоспроможності, запропоновані Ф.Котлером, а саме:

- стратегія лідера ринку;
- стратегія фірми, що кидає виклик оточенню;
- стратегія того, хто слідує за лідером;
- стратегія спеціаліста.

Дана характеристика кожної стратегії та визначені умови, за яких бізнес-структура може обрати кожен із стратегій.

І нарешті, визначено особливості розробки стратегій конкурентоспроможності бізнес-структур, які діють в торговельній галузі. Тут слід звернути увагу на вплив слабких сигналів та їх аналіз при розробці стратегій конкурентоспроможності.

В другому (аналітичному) розділі проаналізовано ефективність роботи бізнес-структури ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) (автостанція №5) та проведено стратегічний аналіз конкурентних позицій цієї структури.

Спочатку було проведено аналіз загального стану ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) та діагностику зовнішнього, внутрішнього та середовища цієї бізнес-структури. Аналіз економічних показників свідчить про те, що найбільш вагомими напрямками діяльності для ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) являється продаж квитків зовнішніх перевізників, питома вага яких на протязі трьох років коливалась в межах 30% від загального обсягу реалізації послуг, та пасажирські перевезення власним транспортом, частка яких становить близько 20% загального обсягу реалізації.

Слід визначити, що для такої невеликої бізнес-структури, як ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький), немає чіткої спеціалізації працівників за функціями управління, має місце взаємозамінність працівників. Часто диспетчер виконує функції касира, технік по засобах зв'язку може здійснювати дрібний ремонт транспортних одиниць.

Аналіз профілю покупців свідчить про те, що клієнти (пасажирів) мають постійні потреби (в основному тільки перевезення), і не досить чутливо відносяться до додаткових послуг та супутньої торгівлі. Тому цей аспект слід враховувати при розробці стратегії конкурентоспроможності.

За результатами проведеного аналізу постачальників можна сказати, що автостанції потрібно звернути увагу на ціну постачання матеріалів та комплектуючих виробів для ремонту та утримання транспорту. Можливо, слід переглянути угоди поставок, так як місце знаходження постачальників не сильно, проте негативно впливає на поставку.

Аналіз конкурентної позиції та конкурентоспроможності починався с визначення стратегічного стану методом стратегічного кубу. Визначено, що ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) знаходиться в стані «сліпого

механізму». Проведено аналіз поточного і бажаного стану і напрями переходу зі стану «сліпого механізму» до стану «стратегічної рівноваги».

Аналіз конкурентоспроможності зроблено за допомогою методу конкурентних груп М.Портера. Найбільш близьким конкурентом для ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) є автостанція № 4 та приватні одиночні перевізники. Як і наша бізнес-структура, вони здійснюють перевезення по селах і райцентрах в межах Хмельницької територіальної громади, з середніми цінами на квитки та транспортом середньої комфортабельності.

Що стосується цін на квитки, то в усіх трьох близьких конкурентів середні ціни на перевезення, але комфортабельність перевезення в приватних перевізників нижча. Конкурентним лідером в даній групі є автостанція №1, яка займається міжнародними перевезеннями (як сформованими в місті Хмельницькому, так і транзитними) автобусами високої комфортабельності з високими цінами на квитки.

В третьому (проектному) розділі було запропоновано напрями розробки та реалізації ефективної стратегії конкурентоспроможності для ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) Для цієї бізнес-структури було запропоновано варіант конкурентної стратегії – стратегію слідування за лідером. Конкурентний аналіз показав, що конкурентним лідером на ринку даних послуг є автостанція №1. Тому при набутті конкурентних переваг нашій бізнес-структурі слід орієнтуватись на цього конкурентного лідера.

Основна мета в цій стратегії – утримання існуючих споживачів та існуючої частки ринку. Це не означає, що наша бізнес-структура не має власної стратегії, просто вона намагається зберегти своїх клієнтів і свою частку ринку.

Наша бізнес-структура намагається здобути незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку (ринку приміських і міжрайонних перевезень).. Такою конкурентною перевагою є додатковий вид послуг по

відновленню та фільтрації мастил для транзитних автобусів та підвищення рівня комфортності пасажирів під час очікування рейсу.

Бізнес-структура, що буде дотримуватись стратегію слідування за лідером, має такі ознаки:

- ефективне сегментування ринку та вибір безпечної ніші для того, щоб уникнути конфронтації з ринковим лідером;
- збільшення прибутковості на контрольованій частці ринку, а не ринкової частки;
- орієнтація на обмежені конкурентні дії;
- мінімізація витрат та інновації.

Мінімізація витрат на інновації пояснюється такими причинами. Наша фірма буде наслідувати перевірений ринком досвід, який вона спостерігає в ринкового лідера. Тому наша бізнес-структура зможе мінімізувати витрати і ризик, і тим самим збільшити прибутковість.

Далі пропонуються два заходи по здобуттю конкурентних переваг. Першим пропонується посилення конкурентної переваги по поточному обслуговуванню транспортних засобів, тобто впровадити установку для очищення та регенерації відпрацьованих рідких мастил. Взагалі заміну мастил на транзитних автобусах виконують тільки на автостанції №1, тому, орієнтуючись на конкурентного лідера, пропонуємо цей захід. Розрахунок ефективності свідчить про те, що даний захід є ефективним.

Другим заходом є підвищення комфорту в зоні очікування шляхом придбання м'яких меблів та формування зони відпочинку для військовослужбовців. Розрахунок ефективності витрат на м'які меблі виконати неможливо, тому що не можна спрогнозувати зміну обсягу наданих послуг після впровадження цього заходу. ФОП «Автостанція №5» (м. Хмельницький) отримає конкурентну перевагу соціального напрямку, яка буде сприяти ефективній реалізації стратегії конкурентоспроможності.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Закон України «Про транспорт». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, № 51, ст.446. [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємств / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2010. – 599 с. – (навчальний посібник).
3. Беляєв В. І. Маркетинг: основи теорії і практики / В. І. Беляєв. – М.: Кнорус, 2007. – 669 с.
4. Бурцева Т.А., Управління маркетингом / Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цень. – М.: Економіст, 2005. – 271 с.
5. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства // Економіст. – 2007. – №8. – С. 14-17.
6. Гаркавенко С.С. Маркетинг/ С.С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2006. – 717 с.
7. Гірченко Т. Д. Маркетинг / Т. Д. Гірченко, О. В.Дубовик. – Київ : Центр навчальної літератури, 2007. – 255 с.
8. Головне управління статистики у Хмельницькій області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://statbrd.ic.km.ua>
9. Гончаров В.В. Аналіз існуючих підходів і методів до оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства / В. В. Гончаров, О. М. Ларін// Схід. – 2006 – №5. – С. 12-17.
10. Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств / Р. А. Довбуш, А. Л. Зозуля. – Х.: Основа, 2003. – 250 с.
11. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
12. Згінов А. Аналіз ефективності іміджу. Практикум маркетолога / А. Згінов – М.: Академія, 2008. – 56 с.

13. Зебарна Е. М. Маркетинг / Е. М. Зебарна, Т. О. Окландер. – Одеса: ОНТПУ, 2012 – 149 с.
14. Клівець П. Маркетинг в управлінні підприємством: ретроспектива поглядів / П. Клівець, Д. Нечипуренко // Маркетинг в Україні. – 2010. – №5. – С. 48–51.
15. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. / Н.В. Куденко – К.: КНЕУ, 2006. – 152 с.
16. Лилик І.В. Ринок маркетингових досліджень в Україні: експертна оцінка та аналіз УАМ / І. В. Лилик. // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 3. – С.7.
17. Міщенко А. Проблеми регулювання ринку транспортних послуг / А. Міщенко. –К.: Правовий тиждень, 2008. –С 30–31.
18. Огліх В. В. Основи здійснення маркетингових досліджень та аналіз їх економічної ефективності при плануванні виробничої програми на підприємстві / В. В. Огліх, С. П. Криворучко // Вісник ДНУ. Економіка. – Вип. 2. – 2008. – №10/1. – С. 89–95.
19. Отенко І.П. Управління конкурентними перевагами підприємства / І.П. Отенко, Є.О. Полтавська. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. – 212 с.
20. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення / В. А. Павлова. –Д.: Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.
21. Перерва Н.В. Маркетингові дослідження в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку / Н. В. Перерва. // Економіка та управління підприємствами. –№2. – 2011.–С.25-31.
22. Пилипенко В. Ринок маркетингових досліджень: становлення і проблеми розвитку / В. Пилипенко // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 11. – С. 23.
23. Полторак В. А. Маркетингові дослідження / В. А. Полторак. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 378 с.
24. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів/ М. Портер. . – К: Наш формат, 2020. . – 424 с.

25. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством / Т. О. Примак. – К.: «Експерт», 2001. – 383 с.
26. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія/ І.О. Ступак// Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління, – 2010. – № 4. – С. 249–254.
27. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій/ У.В. Щурко// Економіка і суспільство. – 2018. – №17. – С. 403–405.
28. Селезньова Г.О. Стратегія підприємства / Г. О. Селезньова. – Х.: ХНЕУ, 2007. – 240 с.
29. Спіріна М.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства / М. В. Спіріна. // Актуальні проблеми економіки, – 2004. – №8. – с. 176-182.
30. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / С. Хіміч. // Економіст. – 2006. – №10. – С. 59-61.
31. Шнипко О. Політика підвищення конкурентоспроможності: досвід розвинених країн та України / О. Шнипко. // Економіст, – 2006. – №8. – С. 44-48.
32. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення / О. Г. Янковий. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.