

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління

Кафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент організацій

на тему:

Управління конкурентоспроможністю підприємства

(на прикладі ПрАТ Хмельниччина-Авто)

Шифр МРМО. 19064.00.00.00

Виконав:

студент II курсу, групи МОмз-19-1 _____

Капличний С.В.

Керівник:

доктор економ наук, проф. _____

Йохна М.А.

До захисту допускаю:

Зав. кафедри менеджменту,

адміністрування та

готельно-ресторанної справи _____

доктор економ наук, проф.

_____ 20__ р.

Йохна М.А.

Хмельницький, 2020

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Економічна сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємств	8
1.2 Сутність та основні складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства	17
1.3 Аналіз наявних підходів щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств	28
Висновки до розділу 1	41
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ “ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО”	42
2.1 Характеристика діяльності та оцінка основних техніко- економічних показників ПрАТ “Хмельниччина-Авто”	42
2.2 Управління матеріально-технічною підсистемою ПрАТ “Хмельниччина-Авто”	51
2.3 Аналіз фінансового стану ПрАТ “Хмельниччина-Авто”	57
2.4 Діагностика стану конкурентоспроможності ПрАТ “Хмельниччина-Авто”	70
Висновки до розділу 2	76
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПрАТ “ХМЕЛЬНИЧЧИНА- АВТО”	77
3.1 Рекомендації щодо запровадження CRM-системи з метою підвищення конкурентоспроможності ПрАТ “Хмельниччина- Авто”	77

3.2 Рекомендації щодо запровадження програми лояльності у ПрАТ “Хмельниччина-Авто”	87
3.3 Підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ “Хмельниччина- Авто” з метою підвищення конкурентоспроможності	97
Висновки до розділу 3	103
ВИСНОВКИ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107
ДОДАТКИ	115

ВСТУП

Ринкова трансформація економіки України призвела до значних інституційних змін усього механізму господарювання, внаслідок чого конкуренція стала внутрішньо властивою складовою ринку. В умовах ринкової економічної системи всі суверенні суб'єкти господарювання зобов'язані самостійно обґрунтовувати головні засади визначеної довгострокової стратегії, спрямовані на збереження основних компонентів фінансової стійкості підприємства на ринку, на відміну від планової економіки, яка включала в себе жорстку регламентацію господарської діяльності. З огляду на це, забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є однією з найважливіших і актуальних проблем, яка потребує теоретичної конкретизації та практичного довершення.

У сучасних умовах розвитку економічних відносин питання управління конкурентоспроможністю вітчизняних організацій набувають все більшої актуальності. Система управління конкурентоспроможністю на першій стадії передбачає дослідження конкурентної сфери та його основних показників, а також дослідження розвитку потенціалу конкурентоспроможності. Враховуючи динаміку економічних трансформацій, цей процес повинен базуватися на інноваційних принципах. Суттєвими є такі детермінанти як фінансово-економічна міцність, організаційно-управлінська та виробничо-операційна системи, маркетингові стратегії розвитку.

Управління потенціалом конкурентоспроможності зокрема передбачає врахування процесів збереження ресурсів та енергозбереження. Це все є можливим за умов збалансованої кадрової політики. Сукупна оптимізація вказаних складових сприяє зростанню рівня розвитку конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Управління конкурентоспроможністю сучасних підприємств є предметом досліджень провідних вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. Зокрема,

фундаментальні дослідження конкуренції здійснені у працях В.С. Пономаренка, Г.Л. Азоева, Я.В. Котляревського, О.Б. Мних, О.П. Вашківа, Ю.Б. Іванова, Г.І. Кіндрацької, С.М. Клименка, Ю.О. Заруби, Ф. Котлера, М. Портера, А. Сміта, Ф. Хайека, Дж. Хікса, Д. Рікардо, І. Ансоффа, П. Самуельсона, Й. Шумпетера, Е. Чемберлена та інших авторів-класиків. Однак, динаміка розвитку ринково-економічних відносин у цій сфері вимагає постійного наукового пошуку. Додаткової наукової деталізації потребують теоретико-методичні та практичні засади управління конкурентоспроможністю вітчизняних виробництв. Майже відсутні дослідження відносно системності управління конкурентоспроможністю в комплексному поєднанні з іншими складовими її механізму.

Метою магістерської роботи є аналіз теоретико-методичних засад та створення рекомендацій стосовно вдосконалення управління конкурентоспроможністю досліджуваного товариства.

Об'єктом дослідження є приватне акціонерне товариство "Хмельниччина-Авто".

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, практичних і методичних питань та проблем управління конкурентоспроможністю товариства.

Інформаційну базу магістерської роботи склали: монографії вітчизняних та закордонних вчених, періодичні друковані й електронні матеріали з проблем управління конкурентоспроможністю підприємства; первинна документація бухгалтерського та управлінського обліку, дані фінансової та управлінської звітності приватного акціонерного товариства "Хмельниччина-Авто".

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємств

В економічній сфері України відбувається становлення конкурентного середовища, яке потребує від вітчизняних підприємств пошуку нових форм і методів ведення конкурентної боротьби, реалізація яких у комплексі встановлює високі вимоги до конкурентоспроможності, забезпечує стійкі конкурентні переваги організації. Важливою складовою вирішення проблемних питань конкурентного суперництва є застосування концепції стратегічного планування, що дає змогу продукувати складні адаптивні механізми пристосування організації до нестійкого зовнішнього середовища.

Поняття конкуренції в економіці з'явилося ще в давні часи. Окремі науковці пов'язують походження даного терміну з німецьким словом “konkurrenz”, а інші відзначають англійське “competition”. Проте, і ті, і інші доходять висновку, що ці поняття у свою чергу беруть початок від латинського “concurro”, яке означає, з однієї сторони, злиття і взаємопроникнення, а з іншої – зіткнення, тобто висвітлюються процеси взаємодії [5, с. 12]. Таке пояснення терміну “конкуренція” було початковим в економічній літературі. З розвитком економічної теорії його удосконалювали, доповнювали та конкретизували. У даний час наукова література містить різноманітні тлумачення категорій конкуренції та конкурентоспроможності (таблиця 1.1).

Сучасна інтерпретація економічної конкуренції має свої властивості:

- а) цивілізований характер боротьби на засаді змагань суб'єктів господарювання;
- б) типовість або взаємозамінність товарів підприємств, які конкурують;

- в) управління особистими конкурентними перевагами;
- г) тотожність або наближеність вимог споживачів, відповідно до яких ведеться конкурентна боротьба;
- д) спільність, схожість цілі, задля якої виникає конкуренція;
- е) ліміт можливостей кожної з конкуруючих сторін впливати на умови обороту товарів на ринку, як наслідок самостійних дій інших сторін.

Таблиця 1.1 – Наявні варіанти визначення поняття “конкуренція”

Автор, джерело	Суть поняття “конкуренція”
Закон України “Про захист економічної конкуренції” [30, с. 64]	Змагання між суб’єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб’єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб’єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб’єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку
Енциклопедичний словник бізнесмена [82, с. 311].	Суперництво між виробниками за кращі, економічно більш вигідні умови виробництва та реалізації продукції
Азоев Г.Л. [2, с. 23]	Суперництво на якомусь терені між окремими юридичними і фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети
Білик В.О., Саблук П.Т. [28, с. 257]	Це ринкова боротьба за виживання та економічне процвітання, де саме конкуренція врівноважує ринкові ціни
Маркс К. [48, с. 246]	Властива товарному виробництву антагоністична боротьба між приватними виробниками за найбільш вигідні умови виробництва та збуту товарів
Макконелл К.Р, Брю С.Л. [45, с. 68]	Наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його
Портер М.Е. [60, с. 88]	Це динамічний процес, який розвивається; це ландшафт, який безперервно змінюється, на якому з’являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти
Фатхуддінов Р.А. [75, с. 153]	Це процес управління суб’єктом своїми конкурентними перевагами на конкретному ринку (території) для утримання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об’єктивних або суб’єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах
Хайек Ф.А. [76, с. 51]	Це процедура відкриття, цінність якої полягає в тому, що вона є непередбачуваною. Він називає її “методом виховання людського розуму”
Шнипко О.С. [80, с. 43]	Це змагальна взаємодія суб’єктів господарювання, супроводжувана процвітанням одних і занепадом або банкрутством інших

Правильно сприйняти сутність конкуренції так само можна через функції, які вона реалізовує (рисунок 1.1).

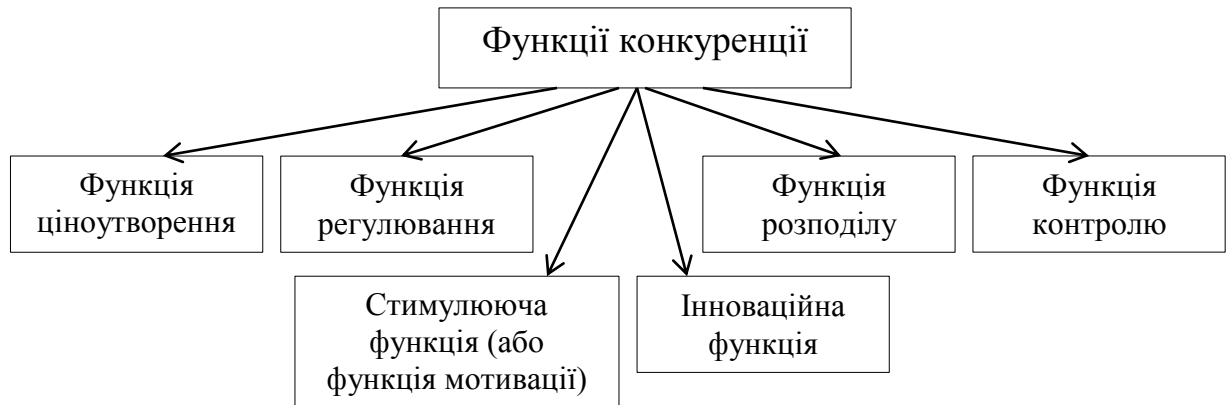


Рисунок 1.1 – Функції конкуренції як економічної категорії

Підприємець повинен розуміти потреби споживачів і пропонувати вироби, які відповідали б їх вимогам.

Отже, за допомогою функції ціноутворення суперництво впливає на обсяг індивідуальних витрат на виготовлення будь-якого товару, роблячи їх суспільно необхідними, які, в свою чергу, і формують помірковану ринкову ціну продукції.

Завдяки функції регулювання чинники виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де вони найбільш необхідні.

Відповідно до функції розподілу конкуренція розподіляє прибуток серед суб'єктів господарювання згідно їх дієвого внеску, що відповідає базовому принципу конкурентної боротьби – нагороди за результатом.

За допомогою функції контролю конкуренція являється силою, яка протистоїть створенню стійкої економічної влади окремих суб'єктів ринку. Інакше кажучи, конкуренція обмежує і здійснює контроль економічної потужності кожної організації. Наприклад, якщо монополіст може визначити єдино можливу ціну, то конкуренція надає споживачу можливість вибору серед декількох продавців.

Стимулююча функція (або функція мотивації) змушує організації прагнути до вищої продуктивності. Для керівника конкуренція – це, водночас,

шанс і ризик, тобто виробництва, які пропонують більш якісний товар або виробляють його з меншими витратами, отримують прибуток і, навпаки, отримують збитки, якщо не зважають на побажання споживачів або недотримання правил суперництва своїми конкурентами на ринку.

Однією із важливих функцій конкуренції є інноваційна функція. Заради можливості одержання додаткового доходу, не збільшуючи при цьому ціну товару, варто безперервно покращувати технологічну базу виробництва, запроваджувати сучасні технології та передові форми організації виробничого процесу, у такий спосіб зменшуючи витрати виробництва. Ті, хто реалізовує такі заходи, одержують додаткові доходи. Підприємці, котрі не в силі впроваджувати подібні заходи будуть витіснені з ринку. Таким чином, конкуренція являється силою, що забезпечує економічний та науково-технічний прогрес.

Оскільки в літературі не існує загальноприйнятої дефініції конкурентоспроможності, не започатковано загальний підхід відносно дослідження конкурентоспроможності різних об'єктів, то є першочергова необхідність розглянути поняття “конкурентоспроможність” з єдиних системних і методичних засад та уявлень про її сутність, уточнюючи і доповнюючи суть цього поняття для кожного з можливих об'єктів вивчення.

Аналіз спеціальної літератури дає змогу виокремити такі підходи до визначення конкурентоспроможності організації: компаративний; ресурсний; сполучення компаративного й ресурсного; системний.

Загальний підхід до тлумачення поняття “конкурентоспроможність” дозволяє визначити його як здатність досягнути найкращих результатів у конкретному середовищі діяльності в процесі суперництва. Головну роль у цьому визначенні має аспект ринкової конкуренції, бо саме він формує підґрунтя поняття “конкурентоспроможність”.

Розглянуті підходи до формулювання конкурентоспроможності організації та їх суть представлені на рисунку 1.2.

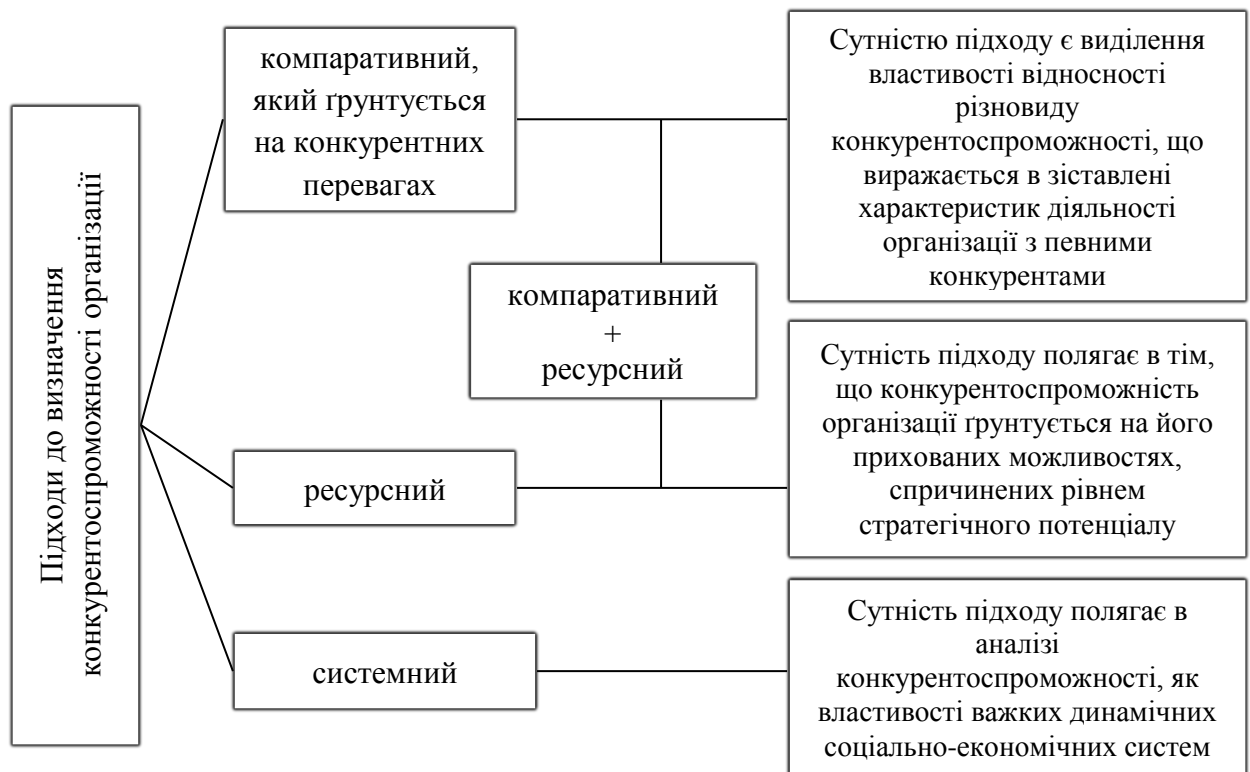


Рисунок 1.2 – Підходи до визначення конкурентоспроможності організації

В економічному середовищі конкуренція набуває форми економічного змагання суб'єктів господарювання. У роботі [75, с.15] для даної сфери оцінки і дослідження конкурентоспроможності вона тлумачиться як володіння ознаками, що генерують прерогативи для суб'єкта економічного змагання. Удосконалюється теорія конкурентоспроможності, відповідно до якої для такого суб'єкта господарювання як галузь промислового виробництва, основним предметом економічної конкуренції є боротьба за споживача та ресурси.

Дослідження поняття дає можливість свідчити, що конкурентоспроможність є відображенням наявності в організації порівняних переваг над іншими співучасниками ринку (конкурентами) у сферах, які пов'язані з фундаментальними чинниками конкуренції або які обумовлюють об'єктивні перспективи даної організації та її конкурентів щодо успішного досягнення певних однорідних цілей.

Відмінності та різноманітність авторських позицій відносно формулювання поняття конкурентоспроможності пов'язані з:

а) ідентифікацією конкурентоспроможності організації та конкурентоспроможності продукції або послуг;

б) масштабами дослідження конкурентоспроможності: на регіональному, національному або міжнародному ринку (організація, галузь, країна);

в) заміною однієї думки іншою (конкурентний статус, конкурентний рівень);

г) характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності організації: конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалу [74].

Не дивлячись на різні підходи до визначення його суті, науковці вирізняють порівняльний і часовий (динамічний) характер даного показника:

а) порівняльний характер показує, що конкурентоспроможність не є явищем, властивим конкретному об'єкту; вона не виникає з його внутрішньої природи, а розкривається тільки за умов зіставлення даного об'єкта з іншими; її можна охарактеризувати порівнянням найбільш значимих індикаторів діяльності організації; результатом цього зіставлення є визначення рівня конкурентоспроможності;

б) часовий характер (динамічність) значить, що досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності організації не може бути розглянутий як довгострокова характеристика його ринкового становища незалежно від ефективності діяльності; перешкода інших суб'єктів господарювання;

в) рішучість та активність їх конкурентних стратегій можуть призвести до втрати досягнутої позиції і зниження рівня конкурентоспроможності [74].

Аналіз численних визначень категорії “конкурентоспроможність” дає можливість виокремити класифікацію цього поняття за такими характерними властивостями (таблиця 1.2) [38, с.7].

Поняття “конкурентоспроможності” застосовується до різних об'єктів беручи до уваги їх особливості.

Таблиця 1.2 – Класифікація конкурентоспроможності

Ознака	Види конкурентоспроможності
Територіально-географічна сфера	Міжнародна Внутрішньо-національна Регіональна
Рівень конкуруючих об'єктів	Галузі (комплексу галузей) Підприємства Товару
Фіксація у часі	На визначену дату в минулому Поточна Прогнозна

Конкурентоспроможність галузі визначається присутністю в ній технічних, економічних і організаційних умов для створення, виробництва і збуту продукції високої якості, що задовольняє вимоги певних груп споживачів.

Конкурентоспроможність галузі тлумачать як ефективність роботи окремих галузей національного господарства, що оцінюється, окрім звичних параметрів, за показниками, що визначають і окреслюють міру живучості та динамічності галузі при різних варіантах розвитку економіки даної країни і всього світу в цілому.

Конкурентоспроможність галузі – це не лише змога одержати перемогу у конкурентному протиборстві, але і брати в ньому активну участь. Конкурентоспроможність товару відображає його здатність більш ґрунтовно відповідати вимогам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона виділяється конкурентними привілеями: якістю товару, споживчими властивостями, його технічним рівнем, цінами, встановлюваними продавцями товарів; перевагами в гарантійному і післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також стан на ринку, коливання попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару вказує на доцільність його виробництва та можливості вигідного продажу [74, с.25].

Чинник конкурентоспроможності – це умова, яка безпосередньо діє на

рівень конкурентоспроможності організації та обумовлює його конкурентну позицію у релевантному зовнішньому ринку. Дослідження економічної літератури [17, с.15] вказує на відсутність єдиної класифікації факторів конкурентоспроможності. Найбільш розповсюдженим є виокремлення чинників формування конкурентоспроможності організації, що базується на класифікаційних ознаках.

Чинники формування конкурентоспроможності організації наведені на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Чинники формування конкурентоспроможності організації

[27, с.167]

Залежно від наслідків прояву на конкурентоспроможність організації чинники поділяються на:

- а) загальні, дія яких спричиняє зміни в загальних умовах здійснення

експортної діяльності організації;

б) специфічні, функціонування яких змінює умови експорту організації окремої галузі;

в) індивідуальні, дія яких прямо обумовлює зміни в експортній діяльності окремої організації.

Залежно від ступеня впливу на рівень конкурентоспроможності організації відокремлюють:

а) основні чинники, їх вплив є визначальним на рівень конкурентоспроможності організації;

б) другорядні, їх вплив на рівень конкурентоспроможності у зрівнянні з першими не є вирішальним [59, с.49].

Залежно від рівня взаємообумовленості чинники формування конкурентоспроможності організації розділяють на:

а) незалежні, які визначаються певними подіями або напрямками;

б) похідні, які є наслідками дії каузального зв'язку між певними подіями або рішеннями.

Залежно за часом дії поділяють на постійні та тимчасові фактори формування конкурентоспроможності організації:

а) постійні чинники встановлюють початковий рівень конкурентоспроможності організації;

б) тимчасові – змінюють його внаслідок різних обставин.

Залежно від спрямованості дії поділяють:

а) чинники, які заохочують зростання конкурентоспроможності;

б) чинники, що стримують цей процес.

Залежно від характеру визначення аналізують потенційні та фактичні (наявні) чинники конкурентоспроможності:

а) потенційні обумовлюють ймовірні досягнення достеменного рівня конкурентоспроможності;

б) фактичні – певний його рівень у визначений час.

Найголовнішу роль в аналізі чинників формування конкурентоспроможності підприємства відіграє виокремлення груп зовнішніх і внутрішніх чинників, та деталізація факторних групувань у межах кожної з них.

Серед зовнішніх чинників, зазвичай, вирізняються міжнародні та національні фактори утворення конкурентоспроможності організації. Наведена систематизація чинників робить можливим визначення ефективності залучення чи використання різних видів ресурсів, що зумовлює зростання рівня конкурентоспроможності організації. Запропонований підхід до визначення конкурентоспроможності організації, а також узагальнення чинників її формування є передумовою для опрацювання методичного інструментарію з оцінки конкурентоспроможності організації, що є перспективним напрямком для подальшого наукового дослідження [69, с.101].

1.2 Сутність та основні складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на сьогоdnішній час відіграє досить важливу роль в системі управління сучасним підприємством. Під управлінням конкурентоспроможністю продукції потрібно розуміти процес планування, забезпечення потрібного рівня і підвищення конкурентоспроможності товару за допомогою цілеспрямованої дії на умови та фактори, які формують конкурентоспроможність. Одночасно з цим, можна припускати, що конкурентоспроможність продукції виникає в рамках функціонування конкретних процесів: дослідження, розробки, виготовлення та споживання. Це говорить про те, що управління конкурентоспроможністю продукції на різних стадіях відбувається безпосередньо через керування перебігом її започаткування і розвитку.

Управління конкурентоспроможністю організації є частковою функцією її загального менеджменту. А також відкритою системою, яка має входи і виходи, що утворюється з керівної та керованої систем, котрі тісно взаємодіють і є нерозривно взаємопов'язаними між собою. Складові елементи керівної системи забезпечують сам процес виробничої, комерційної, господарської та інших видів діяльності організації.

Стратегічною ціллю діяльності організації в умовах ринку є досягнення високих показників конкурентоспроможності, проте задля її досягнення необхідна консолідація всіх підрозділів і ланок системи управління організації.

Проте, управління конкурентоспроможністю не еквівалентне всій діяльності організації з досягнення кінцевих поставлених завдань, а включає в себе ті функції, що належать до цільової орієнтації різних видів діяльності, стимулювання до реалізації стратегії, розробки і реалізації стратегії конкуренції. Конкурентоспроможність організації в загальній систематизації об'єктів управління слід зарахувати до функціональних (на відміну від виробничих і структурних), які потребують опрацювання спеціального механізму управління.

Сьогочасна теорія управління конкурентоспроможністю організації базується на використанні основних положень науки управління, відповідно до яких провідними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, принципи і методологія, функції і процес управління [70].

Досліджуючи управління конкурентоспроможністю організації як організаційно-економічну категорію, варто помітити, що, насамперед це управління економічними процесами і такими, які складаються при їх реалізації специфічними ринковими конкурентними взаємовідносинами. Відповідно об'єктами управління конкурентоспроможністю являються конкурентні відносини, а суб'єктами – різнорівневі установи управління і його менеджмент.

Розгляд дефініювання поняття “управління конкурентоспроможністю підприємства” відображено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Розгляд дефініювання поняття “управління конкурентоспроможністю організації”

Автор, джерело	Розгляд дефініювання
Кузьмін О.Є. [41, с. 131]	Сукупність важелів і способів впливу на середовища створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, завдання і відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів
Мансуров Р.Е. [47, с. 92]	Діяльність, націлена на формування ряду управлінських рішень, які, відповідним чином, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних цілей
Галелюк М.М. [24, с. 15]	Визначена функція менеджменту, яка реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та зростання конкурентоспроможності організації та його товарів
Балабанова Л.В. [9, с.29]	Сукупність управлінських дій, що спрямовані на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, які забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг
Савельєва Н.А. [65, с. 82]	Керування процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних слабостей
Піддубний І.О., Піддубна А.І. [57, с. 58]	Напрямок менеджменту, що спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг і гарантування життєдіяльності даного суб'єкта економічної діяльності

Узагальнюючи представлені дефініції, слід акцентувати особливу увагу на тому, що більшість авторів вивчають управління конкурентоспроможністю організації як сукупність важелів, способів і дій, які здійснює суб'єкт управління на об'єкт з відповідною метою – підвищення рівня конкурентоспроможності. Метою керування конкурентоспроможністю організації є забезпечення умов її успішного функціонування в конкурентному оточенні та формування конкурентних переваг відносно інших організацій даної галузі всередині держави і за її межами за будь-яких політичних, економічних, соціальних та інших змін у її зовнішньому оточенні. Об'єктом управління конкурентоспроможністю організації слід вважати рівень конкурентоспроможності організації, який є необхідний і достатній для забезпечення можливості організації успішно конкурувати на визначеному ринку (регіоні збуту) у цей період часу шляхом випуску й реалізації

конкурентоспроможних виробів і послуг. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю організації є визначене коло осіб, що належать до скоординованої системи управління організацією і приймають співучасть у розробці й здійсненні управлінських рішень у сфері управління конкурентоспроможністю організації. Результатом взаємодії суб'єкта і об'єкта управління є утворення стратегій і тактик конкуренції організації.

Складність процесу управління конкурентоспроможністю організації обумовлює потребу в застосуванні глибинних наукових підходів (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю організації

Науковий підхід	Характеристика наукового підходу
1	2
Класичні підходи	
Системний	Методологія дослідження об'єктів проводиться крізь призму систем. Система за системним підходом має два складові: 1) первинно-зовнішнє середовище (вхід і вихід системи, зв'язок із навколишнім середовищем, обернений зв'язок); 2) вторинно-внутрішня будова (сукупність взаємозалежних складників, що забезпечують дію суб'єкта управління на предмет, переробку входу у вихід та досягнення мети системи).
Процесний	Даний підхід досліджує загальні функції управління як взаємозалежні. Процес управління є ланцюгом безперервних рухів з планування, обліку та контролю, організації процесів, стратегічного маркетингу, мотивації та регулювання
Ситуаційний	Цей підхід базується на альтернативних досягненнях однієї і тієї ж самої мети під час прийняття чи реалізації управлінського рішення та обліку невизначених обставин. Ситуаційний підхід зосереджується на тому, що застосування тих чи інших параметрів та методів управління характеризується певною ситуацією в певному місці і в певний момент.
Специфічні підходи	
Логічний	Головним методом є принципи формальної та діалектної логіки. Методологічні принципи формальної логіки: принцип узгодженості; принцип тотожності; принцип достатнього обґрунтування; принцип виключеного третього. Методологічні принципи діалектичної логіки: принцип об'єктивності аналізу об'єкта; принцип багатостороннього аналізу об'єкта; принцип історизму.
Маркетинговий	Орієнтування управлінської системи на споживача при вирішенні будь-яких завдань
Інноваційний	Орієнтація розвитку організації на поживлення інноваційної діяльності
Комплексний	Неодмінним є врахування організаційних, економічних, технічних, екологічних, психологічних, соціальних аспектів управління конкурентоспроможністю та їхні взаємовідносини

Продовження таблиці 1.4

1	2
Глобальний	Забезпечення конкурентоспроможності масивних об'єктів має бути глобальною системою, а не на рівні положення об'єкта, який досліджується
Інтеграційний	Даний підхід прогнозує посилення співпраці суб'єктів управління, їх з'єднання, посилення взаємозв'язку і взаємодії між складниками системи управління
Функціональний	Потреба розглядається як сукупність функцій, що потрібно виконати для забезпечення потреби. Ланцюг піднесення об'єкта: потреби-функції-показники майбутнього об'єкта-зміни будови системи. Головним інструментом, що використовується, є функціонально-вартісне дослідження
Структурний	Визначення вагомості, переваг серед чинників, методів, принципів та інших інструментів у їхній цілісності з метою розміщення раціональності співвідношення та підвищення аргументування розподілу ресурсів на основі ранжування
Нормативний	Розміщення нормативів конкурентоспроможності організації
Логістичний	Оптимізація та раціоналізація економічних потоків організації

Як стверджує Мних О.Б., [49] використання в теорії та практиці управління підприємствами системного підходу відбувається з метою забезпечення більш ефективної діяльності виробництва.

Системне ставлення до управління конкурентоспроможністю підприємства прогнозує дослідження об'єкта управління як суцільної моделі та необхідність забезпечення взаємозв'язку всіх її складників.

Будову системного підходу до управління конкурентоспроможністю організації зображено на рисунку 1.4.

Сутність системного підходу до управління конкурентоспроможністю організації полягає в тому, що він дає можливість всесторонньо охарактеризувати конкурентоспроможність організації, її систему управління як у цілому, так і на рівні конкретних конкурентних переваг, розглянути будь-яку ситуацію в межах окремо взятої системи, сформулювати характер проблем:

- а) виходу (забезпечення фінансовими, матеріальними, інформаційними, трудовими та іншими видами ресурсів);
- б) процесу (трансформація ресурсів у результат).

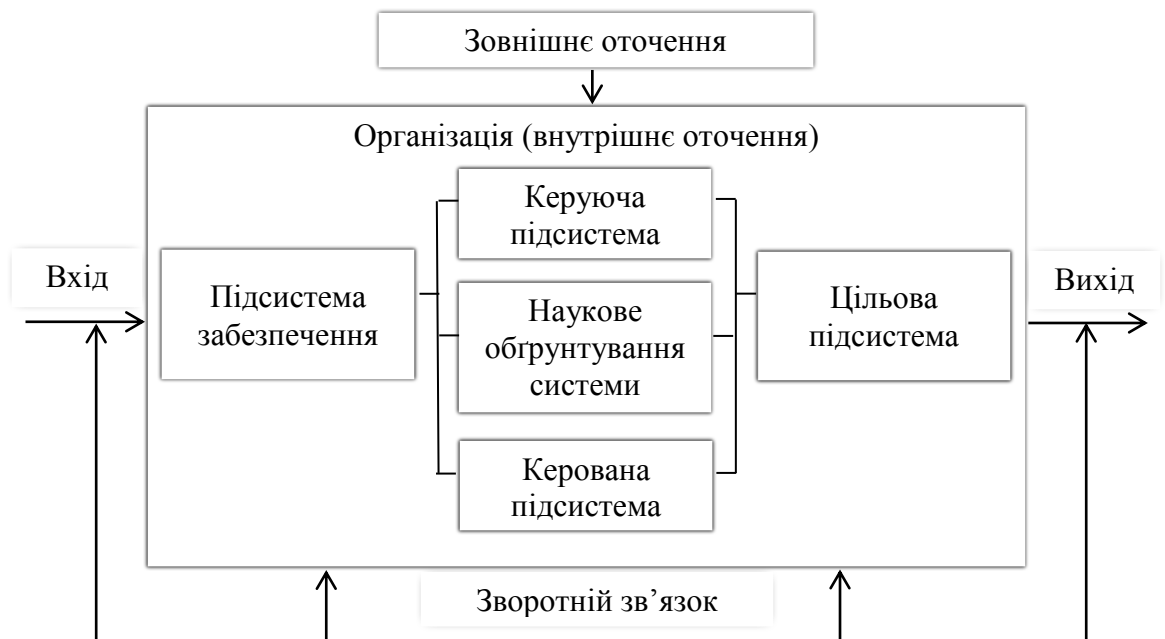


Рисунок 1.4 – Будова системного підходу до управління конкурентоспроможністю організації

Згідно поставлених завдань, які виникають на вході системи управління конкурентоспроможністю, організації варто забезпечити проведення маркетингових досліджень, моніторинг головних конкурентів, підготувати потенціальні сценарії розвитку, відібрати найбільш зручні варіанти та забезпечити умови для здійснення розробленої маркетингової стратегії. Тому що за різних умов процесу трансформації “входу” на “вихід” системи управління конкурентоспроможністю організації ознаки “виходу” будуть неконкурентними, коли не гарантувати конкурентоспроможність “входу” системи.

Таким чином, термін “система” у цілому визначається:

- а) наявністю низки елементів;
- б) наявністю контактів межи ними;
- в) цілісним характером цього феномену чи процесу.

Структурні складові системи керування конкурентоспроможністю організації зображено на рисунку 1.5.

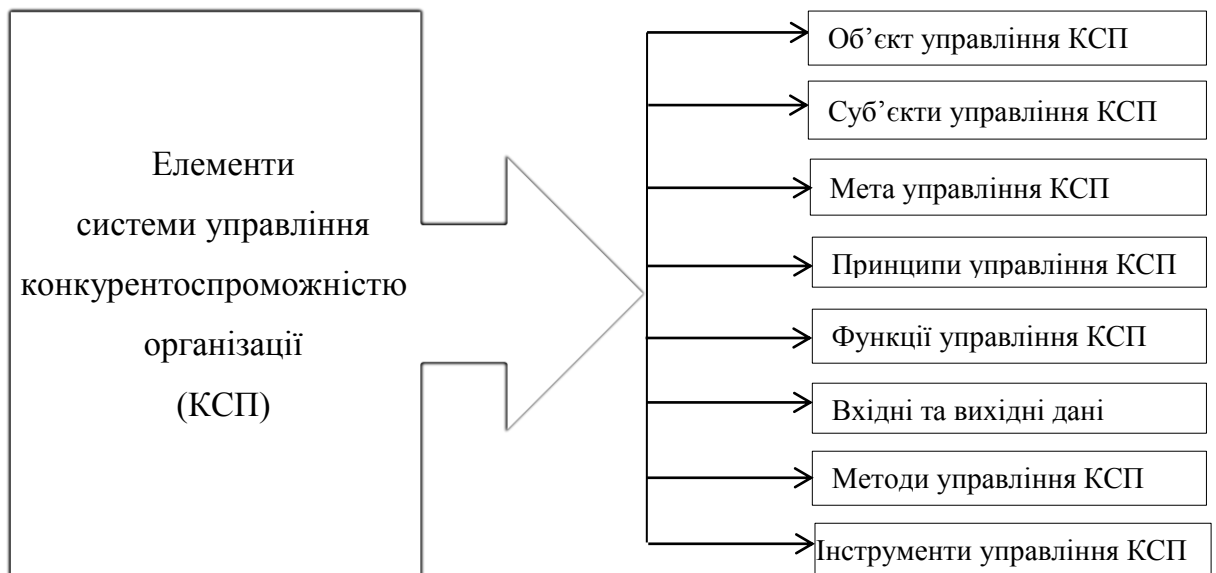


Рисунок 1. 5 – Основні елементи системи управління конкурентоспроможністю організації [45, с. 361]

Фундаментальними напрямками системи керування конкурентоспроможністю організації є [10]:

- а) подолання (зниження) частки руйнівних факторів впливу на рівень конкурентоспроможності організації;
- б) прибільшення конкурентних переваг організації;
- в) забезпечення гнучкості управлінських рішень згідно з умовами конкуренції на певному ринку.

Для забезпечення конкурентоспроможності організації використовуються такі прийоми управління:

а) встановлення цілей – зумовлює напрям управління конкурентоспроможністю організації на досягнення певної мети, під якою розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти;

б) планування – передбачає формування методів і прийомів реалізації мети і завдань, розробку програм, складання планів реалізації окремих заходів підвищення конкурентоспроможності як в цілому по організації, так і по її окремих структурних підрозділах;

в) організація – забезпечує практичне здійснення прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими лініями операційної діяльності; також в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців в здійсненні прийнятих рішень;

г) контроль – гарантує нагляд і перевірку відповідності здобутого рівня конкурентоспроможності організації поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для моніторингу у вигляді системи кількісних показників, які дають змогу зробити перевірку результатів виконання складених планів та програм, або їх окремих заходів, вчасно вносити зміни, що сприяють досягненню поставленої мети організації;

д) мотивація – гарантує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів діяльності суб'єктів управління конкурентоспроможністю організації.

Процес управління конкурентоспроможністю організації охоплює наступні дії: контроль конкурентної сфери та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностування конкурентоспроможності організації та її основних конкурентів; конкурентне позиціонування організації; розробка концепції та прийомів управління конкурентоспроможністю організації; здійснення конкурентної стратегії організації.

Система управління конкурентоспроможністю організації – це багатофункціональна система, що складається з багатьох взаємопов'язаних компонентів, які створюють певну цілісність. Будову системи управління конкурентоспроможністю утворюють структурні частини, реалізація яких слугує результативному здійсненню управлінських рішень в певній сфері діяльності. У свою чергу, кожний зі структурних компонентів, також може розглядатися як система, що охоплює різноманітні системо-утворюючі компоненти (рисунок 1.6).

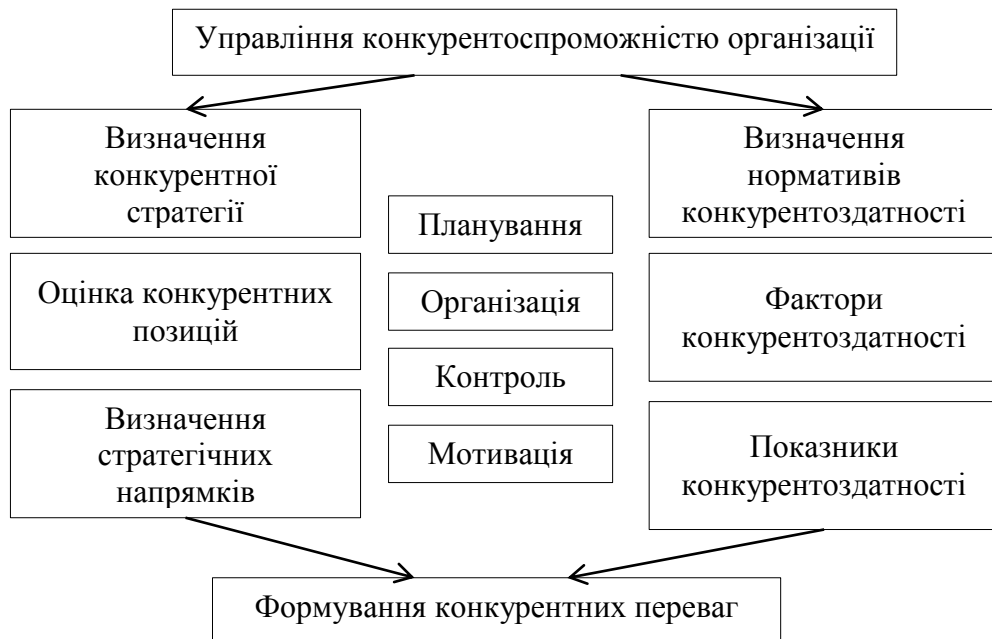


Рисунок 1.6 – Система управління конкурентоспроможністю організації

Управління конкурентоспроможністю організації може здійснюватися за допомогою використання методичного економічного інструментарію, що базується на базових положеннях науки управління, таких як теорія конкуренції та ринку, формулюваннях стратегічного маркетингу та менеджменту, а також за допомогою використання фундаментальних принципів, які ґрунтуються на основі ситуаційного, системного та процесного підходах.

Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю організації означає здійснення фіксованої кількості прийомів управління, таких як: прийом цілепокладання, прийом організації, прийом планування, прийом мотивації та прийом контролю. Процесний підхід визначає, що цикл управління конкурентоспроможністю формується за допомогою реалізації прийомів управління (рисунок 1.7).

Суть ситуаційного підходу до управління конкурентоспроможністю організації зводиться до того, що у даний визначений момент часу менеджер обдумує і приймає рішення дивлячись на ситуацію, яка склалася. Перевагами застосування ситуаційного підходу є перспектива знаходження оптимальних рішень у певних ситуаціях, що наділяє систему управління маневреністю та швидкістю реакції на зовнішні зміни. Цей підхід є універсальний, тому його

використовують, виходячи із того стану справ, що складається на ринку на сьогодні. Відсутність стратегічного планування та нестабільність у діяльності можуть бути недоліками цього підходу. Менеджер повинен бути високо кваліфікаційним та мати розвинуту інтуїцію [41, с. 78].



Рисунок 1.7 – Управління конкурентоспроможністю організації в рамках реалізації основних прийомів управління [20]

До базових принципів управління конкурентоспроможністю організації відносять:

а) принцип єдності теорії та практики управління – передбачає, що будь-яке актуальне управлінське рішення має відповідати послідовністю думок, принципам і методам управління конкурентоспроможністю та розв'язувати щонайменше одне з практичних завдань;

б) принцип наукової обґрунтованості управління – передбачає врахування

при створенні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів та закономірностей піднесення, застосування наукових підходів та методів моделювання, які сприяють зростанню стабільності функціонування систем управління;

в) принцип системності управління – передбачає дослідження будь-якого об'єкту як системи; системний підхід дає можливість врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодіяння в системі управління, допускає при постановці цілей всебічно зважувати чинники та направляти механізми управління на досягнення поставлених намірів;

г) принцип багатоваріантності – передбачає генерацію інших варіантів розвитку подій;

д) принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю – він вимагає призначення важливості, вагомості та рангу об'єктів за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику; оскільки ресурси організації завжди обмежені, тому спочатку вони мають вкладатися у розв'язування найбільш важливіших проблем зростання конкурентоспроможності організації;

е) принцип зіставлення управлінських рішень при аналізі їх варіантів – він прогнозує, що альтернативні варіанти управлінських рішень стосовно тих чи інших варіантів розвитку подій приводяться до зіставлення вигляду по параметрах реалістичності, прийнятності, як наслідок реалізації, відповідності наявним ресурсам організації, часу, якості, масштабу, ризику та невизначеності, умов реалізації тощо; вибір найбільш ефективного варіанту управлінського рішення виконується з урахуванням реалій функціонування організації;

є) принцип цільової спрямованості – диктує потребу відповідності програм підвищення конкурентоспроможності організації цілям її конкурентної стратегії;

ж) принцип збереження та розвитку конкурентних переваг організації – передбачає обов'язковість процесу сильних та слабких сторін об'єкту управління, на фоні чого з'являється можливість формувати ефективну суперницьку стратегію та домагатися переваг даної організації у тій чи іншій сфері діяння у порівнянні з конкурентами;

з) принцип ринкового напрямку – передбачає, що моментом розвитку організації, яка має найбільше значення мають виступати можливості, які ініціюються змінами зовнішньої сфери її функціонування, зокрема – розвитком попиту та потребами ринку.

Таким чином, сучасне розуміння управління конкурентоспроможності організації – це сукупність управлінських діянь, що спрямовані на дослідження діяльності активних і потенційних суперників, їх сильних та слабких сторін, у тому числі на розробку конкурентних стратегій, які забезпечують утворення й підтримку довгострокових конкурентних переваг.

1.3 Аналіз наявних підходів щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Складність оцінювання конкурентоспроможності організації полягає в тому, що організація не є замкнутою чи недіючою системою, а здійснює активний обмін інформацією із зовнішнім оточенням: генерує і надає власну інформацію у внутрішнє і зовнішнє оточення, у свою чергу сприймає і реагує на зовнішню інформацію [70]. Отож, для здійснення адекватної оцінки стану конкурентоспроможності організації та, відповідно, розробки конкретних порад щодо її підвищення необхідно врахувати збільшення бази даних, що дуже часто призводить до розбіжностей.

В економічній літературі розглядаються різні підходи до оцінювання конкурентоспроможності організації. Усі вони досить різноманітні в силу багатоаспектності, складності та наукового обговорення розуміння конкурентоспроможності організації, разом з тим єдиного підходу до оцінки рівня конкурентоспроможності організації не буває. Тому, спираючись на великий об'єм вже існуючих класифікацій, виділимо основні методи оцінки конкурентоспроможності організації (рисунок 1.8).



Рисунок 1.8 – Основні методи оцінки конкурентоспроможності організації [75]

Характеристика методів оцінювання конкурентоспроможності організації, що зображені на рисунку 1.8:

а) спеціальні методи – дозволяють оцінити конкурентоспроможність організації за окремими позиціями його діяльності – виробничий, маркетинговий, фінансовий, інноваційний тощо;

б) комплексні методи – ґрунтуються на комбінованому підході до оцінки конкурентоспроможності організації;

в) матричні методи ґрунтуються на використанні матриці – таблиці, які впорядковані за рядками і стовпцями елементів;

г) графічні методи ґрунтуються на побудові “Багатокутника конкурентоспроможності” за рівнем доступності переваг в до і після продажному обслуговуванні, якості, ціні, фінансах, рекламі зовнішній політиці і т.д.;

д) індексні методи – враховують велику кількість різних елементів під час проведення оцінювання рівня конкурентоспроможності організації.

Водночас, найбільш популярні способи оцінки конкурентоспроможності організації галузі, що застосовуються у світовій практиці, на нашу думку, слід деталізувати в призмі аналітичних і графічних методів у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Класифікація основних методів оцінювання конкурентоспроможності вітчизняних організацій

Методи оцінки конкурентоспроможності вітчизняних організацій	
Аналітичні	
Оцінювання на основі споживчої вартості	Передбачає детальну сегментацію ринків за певними ознаками й обчислення узагальнюючого показника конкурентоспроможності організації
Рейтингове оцінювання (фінансово-економічний метод)	Передбачає вибір показників для оцінки та дефініції вагомості кожного з них. Розраховується інтегральний показник рейтингової оцінки стану діяльності організацій
Оцінювання на основі ефективної конкуренції	Передбачає, що конкурентоспроможними є та організація, де кращим чином організовано виробництво, збут продукції й виконується ефективніше управління фінансовими ресурсами
Оцінювання на основі частки ринку	Передбачає встановлення характеру переваги організацій в порівнянні із конкурентами та дає можливість визначити позицію організації на ринку
Факторний метод	Передбачає виконання порівняльної оцінки конкурентоспроможності організації за набором фінансових показників надійності організації
Якісний метод	Передбачає оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції як інтегрального підсумку дії широкого спектру умов: продукт, ціна, збут, персонал тощо
Бенчмаркінговий метод	Передбачає вивчення найкращої практики вирішення певної проблеми, що існує в організації, та використання такого ж або схожого способу її підкорення
Графічні	
Матриця Boston Consulting Group	Передбачає аналіз матриці, збудованої за принципом системи координат в лінійному масштабі темпи змін кількості продажів / відносний відсоток ринку товару
Матриця “Мак-Кінзі” “General Electric”	Передбачає дослідження матриці, “привабливість галузі / позиція в конкуренції”. Виграють ті, які мають сильніші позиції в конкуренції і ведуть діяльність у привабливішій сфері
Матриця SWOT-аналізу	Передбачає групування чинників маркетингового середовища на зовнішні та внутрішні (відносно організації) й їх дослідження із позиції визначення позитивного або негативного дії
Матриця Майкла Портера	Передбачається, що існує п’ять основних сил, які утворюють структуру галузі. Організація мусить мати сильну позицію по відношенню до суперників
Картування стратегічних груп	Передбачається формування стратегічних груп із організацій-конкурентів, що схожі між собою за методами ведення суперницької боротьби, та займають майже однакові позиції на ринку
Багатокутник конкурентоспроможності	Передбачається дослідження багатокутників шляхом накладання їх один на одного, обчислення їх площі для ідентифікації сильних і слабких сторін організації

Розглянемо більш поглиблену характеристику кожного з представлених методів у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Характеристика основних методів оцінювання конкурентоспроможності вітчизняних організацій

Методи	Характеристика методу
1	2
Аналітичні методи	
Оцінювання на основі споживчої вартості	Базується на визначенні обсягу потреб потенційних покупців та їх співставленні із реальними характеристиками певного товару. Іншими словами, формула споживчої вартості – це співвідношення між сумою властивостей товару та сферою потреб у цих властивостях товару. Оцінка конкурентоспроможності за такою моделлю передбачає повну сегментацію ринків за певними ознаками й розрахунок підсумкового показника конкурентоспроможності організації
Рейтингове оцінювання (фінансово-економічний метод)	Виконується за такою схемою: 1) формулюється система показників оцінки результатів економічної діяльності організації; 2) проводиться їх стандартизація (приведення до порівняльної шкали і надання ваги окремим показникам); 3) виконується розрахунок єдиного інтегрального показника – рейтингової оцінки стану діяльності організації; 4) проводиться ранжирування організації за величиною рейтингу й дефініції його місця у межах певної сфери діяльності або належного ринку
Оцінювання на основі ефективної конкуренції	Виконується оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності: фінансових, матеріальних, управлінських й інтелектуальних ресурсів організації, що з відповідними показниками й коефіцієнтами вагомості розділені на певні групи. Групові критерії конкурентоспроможності розподіляють за такими показниками спрямованості: показники, які характеризують ефективність виробничої діяльності: витрати на одиницю продукції, рентабельність товару, продуктивність праці, фондівіддача; показники, що характеризують фінансовий стан організації: коефіцієнти абсолютної ліквідності, оборотності оборотних коштів, автономії, платоспроможності; показники, що характеризують ефективність збуту та просування товару на ринок за сприяння стимулювання і реклами: коефіцієнт затовареності готовою продукцією, рентабельність продажу, коефіцієнт ефективності комунікацій, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей; показники конкурентоспроможності товару, що характеризують спроможність товару задовольняти потреби покупців відносно його призначення за якістю та ціною.
Оцінювання на основі частки ринку	Передбачає встановлення характеру переваги організації в порівнянні із конкурентами і дає можливість визначити позицію організації на ринку. Початковою точкою даного методу є визначення частки ринку виробництва. Далі визначають ринкову нішу, освоєння якої дає можливість організації збільшити сферу свого впливу, зрівнюючи потенціал ринку з обсягом продажу товарів. Для цього використовують показник концентрації, який характеризує загальну частку перших (найбільших) організацій на певному ринку. Оцінювання конкурентоспроможності за показником ринкової частки виробництва супроводжується виділенням певних стандартних положень і віднесенням організації до класу аутсайдерів, середняків, лідерів, або так названих “пацієнтів”, “сірих мишей”, “слонів” та “бегемотів”
Факторний метод	У якості факторів, які характеризують конкурентоспроможність організації та виступають аргументами рівняння регресії, є подальші показники фінансового стану: коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт співвідношення власних й залучених коштів, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт маневреності власного капіталу, у тому числі і рентабельність власного капіталу. Даний метод дозволяє виконати порівняльну оцінку конкурентоспроможності організації за набором фінансових показників надійності організації із достатнім ступенем імовірності, використовуючи розрахунки інтегральних показників конкурентоспроможності
Якісний метод	Сутність даного методу полягає у дослідженні конкурентоспроможності продукції організації, що впливає на його тотальну конкурентоспроможність на ринку, поступово на основі інтегральних, групових та одиничних показників. Закінчується процес оцінювання розрахунком коефіцієнту конкурентоспроможності продукції. Цей метод передбачає оцінення рівня конкурентоспроможності продукції як інтегрального результату діяльності широкого спектру факторів, а саме: продукт, ціна, реалізація, канали збуту, рівень потенціалу управлінських структур, персоналу тощо

Продовження таблиці 1.6

1	2
Бенчмаркінговий метод	На основі аналізу виявити переваги та недоліки організацій, які є лідерами й використати їх у власній справі. Бенчмаркінговий підхід до оцінки конкурентоспроможності організації включає такі етапи: порівняльний аналіз результатів; аналіз бізнес-процесів різних організацій; аналіз власних бізнес-процесів; виявлення кращих результатів та їх причин; впровадження обов'язкових кроків для досягнення кращого рівня. Цей підхід поєднує у собі галузевий аналіз та аналіз конкурентів і полягає у створенні постійно діючого механізму відтворення та адаптації досягнень інших на власному виробництві
Графічні методи	
Матриця Boston Consulting Group	В основу матриці “зростання / частка”, розробленої консалтинговою компанією Boston Consulting Group, закладено дослідження конкурентоспроможності із врахуванням життєвого циклу товару. Сутність оцінення полягає у дослідженні матриці, яка побудована в лінійному масштабі за принципом системи координат. По горизонталі відтворюються темпи змін (зростання-скорочення) кількості продажів, а по вертикалі – відносна частка ринку товару, що пропонується організацією на ринок. Якщо відсоток ринку (положення на горизонтальній осі) засвідчує про одержання грошей організацією, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від організації певного рівня грошових витрат на її освоєння. За матрицею БКГ найбільш конкурентоспроможними є ті організації, що оволоділи значною частиною ринку, що зростає
Матриця “Мак-Кінзі” “General Electric”	Матриця “Мак-Кінзі” відрізняється від двофакторної матриці БКГ тим, що вона є матрицею багатофакторною. Матриця “привабливість галузі / позиція в конкуренції” була створена у США консультативною компанією “McKinsey” та компанією “General Electric”. У цій матриці такий чинник як “Відносна частка ринку” трансформується на багатофакторне поняття “Конкурентоспроможність організації” та відображується на горизонтальній осі і має назву “Стратегічне становище організації”. Чинник “Темп зростання ринку” – на “Привабливість галузі (ринку)” (вертикальна вісь). Після всіх трансформацій матриця “Мак-Кінзі” складається із дев'яти квадрантів. Вона характеризує привабливість ринку конкурентну позицію стратегічної одиниці бізнесу, і саме тому її називають “привабливість-конкурентоспроможність”.
Матриця SWOT-аналізу	Матриця SWOT-аналізу походить від скорочення перших букв англійських слів Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats. SWOT-аналіз демонструє групування чинників маркетингового середовища на внутрішні та зовнішні (відносно організації) й їх аналіз із позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність організації. Результатом проведення SWOT-аналізу є структура матриці SWOT, суть якої полягає у тому, що за її допомогою є можливість утворення такої маркетингової стратегії організації, що б відповідала умовам, які склалися на ринку
Матриця Портера	Прогнозується, що існує п'ять основних сил, що формують структуру галузі: загроза зі сторони товарів замінників; загроза з боку потенційно-можливих конкурентів, що є поза виробництвом, але збираються туди ввійти; інтенсивність суперництва серед конкурентів, що є всередині галузі; сильна позиція постачальників, сильна позиція покупців. На основі чинників, що є найбільш значимими для конкурентної позиції організації Майкл Портер побудував так звану матрицю конкуренції.
Картування стратегічних груп	Стратегічну групу утворюють із підприємств-конкурентів, що схожі між собою за методами ведення конкурентної боротьби, та тих, що займають приблизно однакові позиції на ринку. Проведення дослідження стратегічних груп дає змогу глибше зрозуміти природу конкуренції на даному ринку. Наприклад, якщо, відбувається зміна умов діяльності у галузі, так це може мати позитивний вплив на одні організації та негативний вплив на інші, що примусить їх переходити із однієї стратегічної групи до іншої
Багатокутник конкурентоспроможності	Сутність методу оцінювання конкурентоспроможності полягає у експертному оціненні чинників конкурентоспроможності організації. Результати експертного оцінювання наносяться на n-вимірні вісі та з'єднуються прямими. Після цього відбувається дослідження багатокутників за допомогою накладання їх один на одного, розрахунок їх поверхні для ідентифікації сильних і слабких сторін

Графічні методи оцінювання конкурентоспроможності вітчизняних організацій потребують візуалізації.

Матриця Boston Consulting Group (Бостонської консультативної групи) дає змогу розглянути сектори бізнесу спеціалізованої організації або позиції господарських підрозділів диверсифікованої компанії на підґрунті інтенсиву зростання ринку і відносної частки, яку посідає виробництво або його підрозділ на ринку.

На полях матриці сектори бізнесу відображають колами з центрами на перетині координат, що постають відповідними темпами зростання ринку і величинами відносної частки організації на відповідному ринку (рисунок 1.9), а величина кола співвідносна загальному обсягу всього ринку. Подекуди на колі (секторі бізнесу) виокремлюють сегмент, що формулює відносну частку організації на даному ринку.

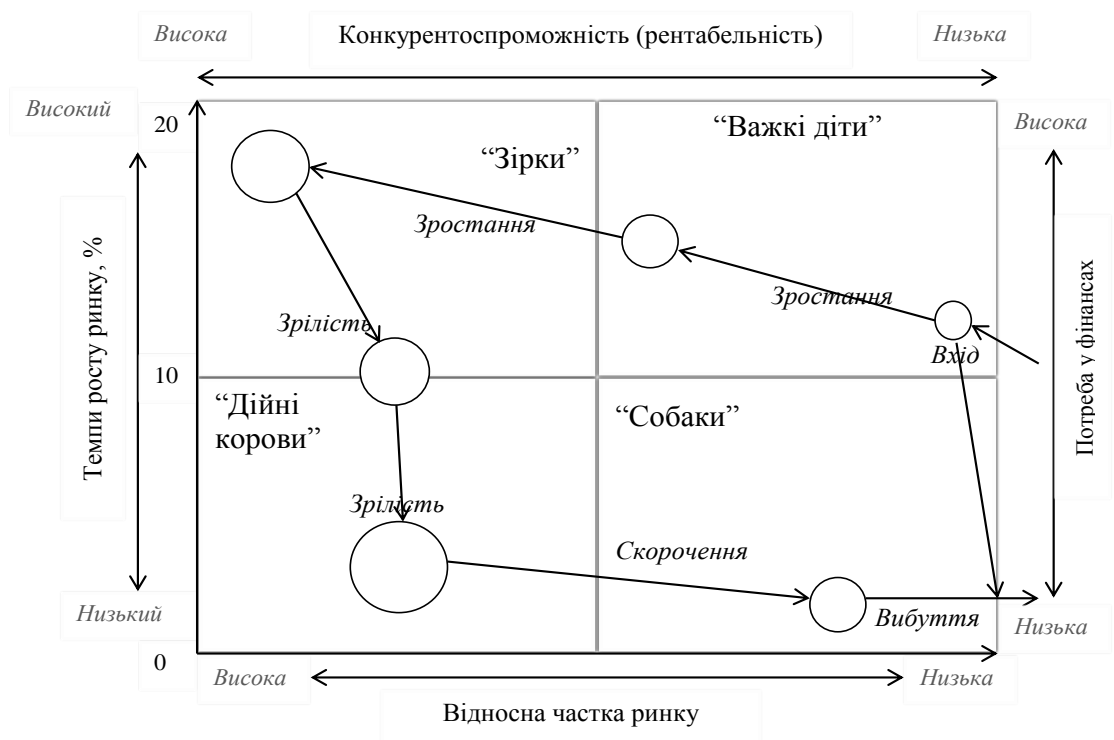


Рисунок 1.9 – Модель Boston Consulting Group
(Зростання галузі/Частка ринку)

Зображення конкурентної позиції на логарифмічній шкалі є безкомпромісним питанням у побудові моделі BCG – головна ідея даної моделі прогнозує наявність такої функціональної підвладності між обсягом виробництва і собівартістю одиниці продукції, що виглядає як пряма лінія на логарифмічній шкалі.

“Зірки” – сектори бізнесу, які варто рахувати найперспективнішими і найціннішими для організації. В основному, вони сконцентровані у галузях, які інтенсивно та динамічно розвиваються, і займають провідне місце серед конкурентів. Загальновідомо, що позиція лідера надає організації багато привілеїв і тому, слід зробити висновок, що “зірки” мають найвищу перевагу при внутрішньому розподілі ресурсів або фінансуванні ззовні.

“Важкі діти” (“Знаки запитання”, “Дикі кішки”) працюють у перспективних галузях, але не обіймають достатньо потужних конкурентних позицій. Порушення “балансу сил” у сфері, яке відносять до зародження нових сильних конкурентів, може спричинити збитковість бізнесу “Важких дітей”. Потрібно інвестувати переведення в “Зірки”, якщо існує така можливість, і іншому випадку – позбуватися.

“Дійні корови”. Низький темп зростання обсягу продажів, проте висока частка на ринку. За рахунок “Дійних корів” здійснюється фінансування інших секторів бізнесу, що потребують зростання або укорінення у відповідній сфері. “Дійні корови” знаходять місце серед лідерів у своєму бізнесі, що дає можливість “заробляти” значні прибутки.

“Собаки” (“Мертвий вантаж”, “Кульгаві качки”) посідають найгірше положення серед інших секторів бізнесу. Їхній бізнес розвивається без поспіху, і вони не займають лідерське місце у конкуренції. У переважній більшості “Собаки” переростають у непотрібне “навантаження” для організації. Від “Собак” потрібно позбавлятися.

Рекомендовані стратегії для секторів бізнесу секторів бізнесу відповідно до моделі Boston Consulting Group:

- а) “Зірки” – повинні намагатися зберегти або збільшити відсоток свого бізнесу на ринку;
- б) “Важкі діти” – йти або на збільшення присутності на ринку, або укріплювати позиції, або скорочувати бізнес;
- в) “Дійні корови” – повинні намагатися зберегти або збільшити відсоток свого бізнесу на ринку;
- г) “Собаки” – можуть або зберігати свої позиції на ринку, або скорочувати обсяги діяння, або взагалі виводити цей вид бізнесу.

На відміну від двофакторної матриці Boston Consulting Group, матриця GE/McKinsey є її більш розгорнутим варіантом і вже багатфакторною матрицею. Її запропонували консультативна кампанія “McKinsey” і кампанія “General Electric” у США. Матриця складається вже не з чотирьох, а з дев’яти зон і характеризує довгострокову привабливість галузі та позицію в конкуренції товарів. Фундаментальною рисою моделі GE/McKinsey є те, що у ній вперше для порівняння видів бізнесу почали досліджувати не тільки такі фактори, як рентабельність інвестованих коштів, обсяг продажу, прибуток і т.п., але й доволі суб’єктивні характеристики бізнесу, такі, як нестійкість відсотку ринку, забезпеченість кадрами, технології, тощо.

Ознаки, завдяки яким дають оцінку позиції конкретного бізнесу по осі У, фактично невіддільні регулювати на виробництві, їх значення можна лише зафіксувати, але впливати на них майже неможливо. Водночас позиціонування секторів бізнесу організації по осі Х контролює сама організація і при бажанні може його змінити.

Список часткових показників, котрі застосовуються для властивостей привабливості галузі та конкурентної позиції відображено в таблиці 1.7.

Матриця GE/McKinsey (Привабливість галузі / Позиція в конкуренції) представлена на рисунку 1.10.

Матриця виокремлює три зони стратегічних позицій:

- а) зона “переможців”;
- б) перехідна зона, в яку входять позиції, де стабільно відтворюється

прибуток від бізнесу, середні позиції бізнесу і ненадійні види бізнесу;

в) зона “переможених”.

Таблиця 1.7 – Властивості сильних сторін організації і привабливості ринку, використаних у моделі GE/McKinsey

Сильні сторони організації (вісь X)	Індикатори ринкової привабливості (вісь Y)
Маркетингові переваги	Цінності споживачів
Кваліфікація персоналу	Особливості конкуренції
Зростання частки ринку	Темпи зростання ринку
Відносна частка ринку	Норма прибутку в галузі
Відданість споживачів продукції організації	Диференціація продукції
Технологічні переваги, патенти, ноу-хау	Відданість споживачів торговельній марці
Дистриб’юторська мережа	
Ефективність мережі дистрибуції	
Гнучкість	

Привабливість ринку	Висока	Переможець 1	Переможець 2	Сумнівний бізнес
	Середня	Переможець 3	Середній бізнес	Переможений 1
	Низька	Генератор прибутку	Переможений 2	Переможений 3
		Висока	Середня	Низька
		Відносна перевага на ринку		

Рисунок 1.10 – Матриця GE/McKinsey
(Привабливість галузі / Позиція в конкуренції)

Відповідно до того в якій зоні матриці знаходиться той чи інший товар, вибирають для нього наступні стратегії:

Переможець 1 – стратегія спрямована на посилення або захист позицій за підтримки додаткових інвестицій;

Переможець 2 – інвестування з метою одержати вигоди зі сильних якостей та покращити слабкі якості;

Переможець 3 – здійснення контролю інвестування у найпривабливіші ринки, збільшення прибутків, протидія конкурентам;

Сумнівний бізнес – посилення переваг організації, інвестування у привабливу ринкову нішу або знищення бізнесу;

Середній бізнес – обачлива стратегічна лінія поведінки, вибіркоче фінансування у проекти з найбільшим прибутком і найменшим ризиком;

Генератор прибутку – короткострокові інвестиції у сектори бізнесу, що є найпривабливіші;

Переможений 1 – пошук шляхів зростання прибутковості за рахунок сильних сторін, зменшення ризику, ліквідація бізнесу;

Переможений 2 – захист найприбутковіших ніш, мінімізація ризику, продаж бізнесу;

Переможений 3 – “Збирання врожаю”, відступ від інвестицій, ліквідація бізнесу, бистрий вихід.

Матриця SWOT-аналізу – головними елементами матриці є:

а) сильні сторони – це активи/чинники, що надають громаді або регіону конкурентну першість і роблять цю зону привабливим місцем для життя або управління бізнесу;

б) слабкі сторони репрезентують чинники або тенденції, які є перешкодами чи обмеженнями для економічного зростання;

в) можливості – це умови, котрі полегшують або уможливають ріст конкурентних переваг;

г) загрози – це невігідні тенденції, які провокують втрату або зниження конкурентоспроможності чи темпів економічного розвитку взагалі.

SWOT-матриця існує для того, аби провести аналіз потенційного впливу SWOT-елементів один на одного, користуючись базовою інформацією для вибору найбільш спроможної стратегії.

Кожному чиннику одного SWOT ставиться у відповідність кожний чинник іншого SWOT-елемента, і оцінюється обопільний ефект (вплив один на одного). Складові елементи SWOT матриці приведено на рисунку 1.11.

SWOT МАТРИЦЯ	S СИЛЬНІ СТОРОНИ Перелік сильних сторін	W СЛАБКІ СТОРОНИ Перелік слабких сторін
O МОЖЛИВОСТІ Перелік можливостей	S-O Стратегія “Сильні сторони- Можливості” Використайте сильні сторони, щоб скористатися пріоритетами можливостей	W-O Стратегія “Слабкі сторони- Можливості” Подолайте слабкі сторони використовуючи пріоритети можливостей
T ЗАГРОЗИ Перелік загроз	S-T Стратегія “Сильні сторони-Загрози” Використовуйте сильні сторони, щоб уникнути або знешкодити вплив загроз	W-T Стратегія “Слабкі сторони – Загрози” Ризик. Необхідний сценарій для скорочення чутливості впливу загроз і мінімізації слабких сторін

Рисунок 1.11 – Складові елементи SWOT матриці

Матриця Майкла Портера. В цілому виокремлюють виділяють три типи конкурентних стратегій: мінімальних витрат, фокусування і диференціації.

Та у більш пізніх працях Майкл Портер зображує п'ять типів базових стратегій конкуренції (див. рисунок 1.12):

а) стратегія лідерства за витратами раціональна тоді, коли продукція однорідна, умови покупців до продукції типові, більша частина покупців чутлива до ціни, а ймовірності диференціації обмежені;

б) фундаментом стратегії широкої диференціації являються унікальні внутрішні навички, ключова компетенція та ресурси, які важко скопіювати, і котрі підвищують рівень споживчої цінності товару;

в) стратегія оптимальних витрат сполучає в собі стратегії зниження витрат та диференціації (підняття споживчої цінності за рахунок вищої якості при ідентичних з конкурентами цінах або зменшення витрат і цін при тому ж рівні якості);

г) сфокусована (нішова) стратегія на базі низьких витрат (передбачає орієнтацію на неширокий сегмент та витіснення суперників за рахунок нижчих витрат виробництва);

д) сфокусована (нішова) стратегія на основі диференціації (зорієнтовано на неширокий сегмент та витіснення суперників за рахунок кращого задоволення потреб споживачів).

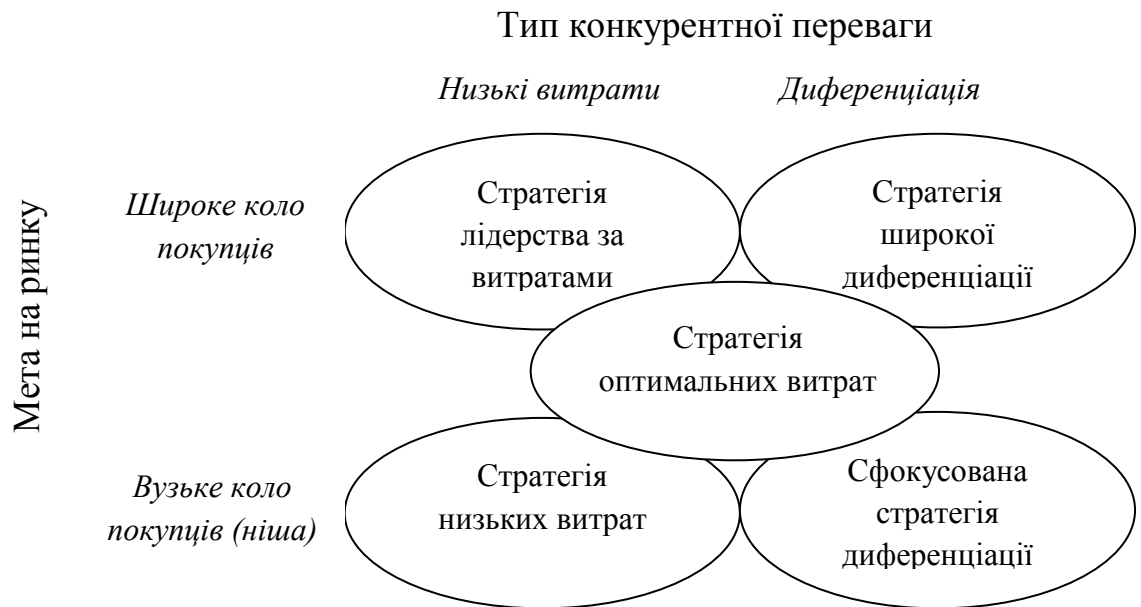


Рисунок 1.12 – П'ять базових стратегій конкуренції Майкла Портера

Багатокутник конкурентоспроможності – на ньому є змога проявити чинники і ступінь конкурентоспроможності продукції організації та аналогічної продукції його головних конкурентів (рисунок 1.13).

Експерти чи організація обирають фактори та їх оцінку.

Виробництво, яке має найбільш конкурентоспроможну продукцію буде володіти найбільшою площею багатокутника.

Вона обчислюється за даною формулою:

$$S_j = \frac{1}{2} \sin \frac{360^\circ}{n} * (a_{nj} * a_{1j} + \sum_{i=1}^{n-1} a_{ij} * a_{(i+1)j}), \quad (1.1)$$

де a_{ij} – значення i інтегрованого факторного показника по j

Найбільший індекс конкурентоспроможності має найбільш конкурентоспроможний товар.

Висновки до розділу 1

В процесі розгляду літературних джерел та напрацювань головних науковців у першому розділі магістерської роботи було виявлено, що на сьогоднішній час не існує загальноприйнятої дефініції конкурентоспроможності, та не започатковано загальний підхід відносно дослідження конкурентоспроможності різноманітних об'єктів. Таким чином, поняття “конкурентоспроможність” проаналізовано з єдиних системних і методичних позицій і уявлень про її сутність, та зміст цього поняття – конкретизовано.

Дане дослідження дає можливість свідчити, що конкурентоспроможність є відображенням наявності у підприємства відносних переваг над іншими учасниками ринку (конкурентами) у сферах, які пов'язані з фундаментальними факторами конкуренції або які зумовлюють об'єктивні можливості цієї організації та її конкурентів щодо досягнення певних однорідних цілей.

В цілому управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства є частковою функцією його загального менеджменту. Так само воно є відкритою системою, яка має виходи і входи, що складається з керівної та керованої систем, які тісно кооперують і є органічно взаємопов'язаними між собою. Керівна система включає складові елементи, які забезпечують сам процес виробничої, комерційної, господарської та інших видів діяльності підприємства. Успішне досягнення високих ознак конкурентоспроможності являється стратегічною ціллю діяльності організації в умовах ринку.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ “ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО”

2.1 Характеристика діяльності та оцінка основних техніко-економічних показників ПрАТ “Хмельниччина-Авто”

Назва підприємства – Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) “Хмельниччина-Авто”. Автоцентр “Хмельниччина-Авто”, входить до складу корпорації “УкрАвто”, яку називають лідером українського авторинку або компанією №1. Приватне акціонерне товариство “Хмельниччина-Авто” має багаторічний досвід роботи в галузі автосервісу та роботи на автомобільному ринку. До складу ПрАТ “Хмельниччина-Авто” входить товариство в м. Хмельницький, а також філії в м. Кам’янець-Подільський та м. Старокостянтинів. На сьогоднішній день генеральним директором автоцентру є Сиволожський Дмитро В’ячеславович.

Основними напрямками діяльності товариства “Хмельниччина-Авто” є реалізація автомобілів, оригінальних запчастин, надання послуг автосервісу, а також деякі інші види супроводжуючих послуг: кафе, стоянка та ін.

Приватне акціонерне товариство “Хмельниччина-Авто” є офіційним представником таких автомобільних брендів, як ЗАЗ, LADA, Mercedes-Benz, KIA, CHERY, а також мало- та середньотонажних автомобілів JAC, TATA, автобусів I-VAN, тракторів LS tractor. Вони зарекомендували себе на авторинку України як якісні, комфортні, економічні та надійні транспортні засоби.

Жителі міста Хмельницький та Хмельницької області мають можливість купити будь-який бажаний автомобіль з представленого модельного ряду. До послуг власників автомобілів потужний сервісний центр де здійснюється технічне обслуговування та ремонт автомобілів на високотехнологічному

обладнанні.

Товариство “Хмельниччина-Авто” надає наступні основні види послуг: контроль-діагностичні, технічне обслуговування, поточний ремонт, рихтувально-зварювальні, реставрація деталей та вузлів, встановлення протиугінних систем (авто-сигналізації), фарбування легкових автомобілів та мікроавтобусів, тонування автомобільного скла, технічна допомога на дорогах (служба 088), технічна експертиза авто та виконання прибирально-мийних робіт.

На базі головного виробництва ПрАТ “Хмельниччина-Авто” працює акредитована випробувальна лабораторія легкових автомобілів та мікроавтобусів. Видається сертифікат відповідності на технічно справні автомобілі. Крім того в товаристві діє цілодобова евакуація, для допомоги власникам автомобілів у складних ситуаціях.

В автомагазинах товариства “Хмельниччина-Авто” представлено широкий асортимент запчастин, аксесуарів та авто-хімії.

Враховуючи, те що з кожним роком зростає кількість автомобілів, крім того ж їх модельний ряд надзвичайно широкий, автоцентр “Хмельниччина-Авто” має за мету допомогти власнику автомобіля по забезпеченню необхідними якісними та сертифікованими запасними частинами і матеріалами, надати допомогу в технічному обслуговуванні і ремонті автомобіля. На всі надані послуги та матеріали надається гарантія.

Нові конструкції систем та сучасне обладнання автомобіля, вимагають високопрофесійного підходу в технічному обслуговуванні та ремонті автомобіля, що вимагає відповідного рівня підготовки майстрів. Більша частина спеціалістів товариства пройшли підготовку в навчальних центрах корпорації “УкрАвто” в м. Києві та у м. Хмельницькому і отримали відповідні сертифікати.

На сьогоднішній час завдяки прогресивному функціонуванню автоцентр Хмельниччина-Авто обрав найзручніший метод збору інформації, який дозволить визначити рівень задоволеності клієнтів обслуговуванням,

дотримання кінцевого терміну виконаних робіт, ступень компетенції персоналу. Тому на базі сервісу безперервно проводиться телефонне пост-сервісне опитування з метою побудови ефективного механізму надання послуг.

Для більш детального аналізу діяльності ПрАТ “Хмельниччина-Авто” наведемо основні техніко-економічні показники його діяльності (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ “Хмельниччина-Авто” протягом 2017-2019 років

Показник	Од. виміру	Дані за роками			Темпи зміни, %	
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	106970,0	138591,0	181997,0	129,6	131,3
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	100046,0	131142,0	171396,0	131,1	130,7
3. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	6924,0	7449,0	10601,0	107,6	142,3
4. Інші операційні доходи	тис. грн	6269,0	8119,0	5375,0	129,5	66,2
5. Адміністративні витрати	тис. грн	4231,0	5154,0	6258,0	121,8	121,4
6. Витрати на збут	тис. грн	2968,0	3585,0	4940,0	120,8	137,8
7. Інші операційні витрати	тис. грн	4924,0	5926,0	5242,0	120,3	88,5
8. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн	1070,0	903,0	-464,0	84,4	-
9. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	1484,0	14676,0	-365,0	988,9	-
10. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	124	116	100	93,5	86,2
у т.ч. робітників		63	57	49	90,5	86,0
11. Фонд оплати праці	тис. грн	8381,0	10277,0	11405,0	122,6	111,0
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	5632,4	7382,9	9504,2	131,1	128,7
13. Середньорічний виробіток: одного працівника	тис. грн	862,7	1194,8	1820,0	138,5	152,3
одного робітника		1697,9	2431,4	3714,2	143,2	152,8

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
14. Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн	44792,0	60810,0	60574,0	135,8	99,6
15. Фондовіддача	грн	2,4	2,3	3,0	95,4	131,8
16. Рентабельність реалізованої продукції	%	6,9	5,7	6,2	–	–

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у ПрАТ “Хмельниччина-Авто” протягом 2017 – 2019 років зростає: і становить у 2017 році – 106970,0 тис. грн, у 2018 році – 138591,0 тис. грн, у 2019 році – 181997,0 тис. грн. Зростання чистого доходу досліджуваного товариства становить: у 2018 році у порівнянні з 2017 роком на 29,6%, а у 2018 році в порівнянні з 2019 роком на 31,3% (рисунок 2.1).

Фінансовий результат від операційної діяльності досліджуваного товариства спадає у 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 15,6% та у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 151,4%. (рисунок 2.1). Спадання фінансового результату від операційної діяльності ПрАТ “Хмельниччина-Авто” становить: у 2017 році – 1070,0 тис. грн, у 2018 році – 903,0 тис. грн, 2019 році – (-464,0) тис. грн.

Чистий прибуток (збиток) досліджуваного товариства зростає у 2018 році в порівнянні з 2017 роком і становить: у 2017 році – 1484,0 тис. грн, у 2018 році – 14676,0 тис. грн, а у 2019 році збиток – (-365,0) тис. грн. Зростання чистого прибутку у ПрАТ “Хмельниччина-Авто” становить: у 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 888,9% та спад на -2,5% у 2019 році в порівнянні з 2018 роком (рисунок 2.1).

Собівартість реалізованої продукції на досліджуваному товаристві протягом аналізованого періоду зростає і становить у 2017 році – 100046,0 тис. грн та у 2018 році – 131142,0 тис. грн, у 2019 році – 171396,0 тис. грн. Зростання собівартості у ПрАТ “Хмельниччина-Авто” становить: у 2018 році у порівнянні з 2017 роком на 31,1%, а у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 30,7%.

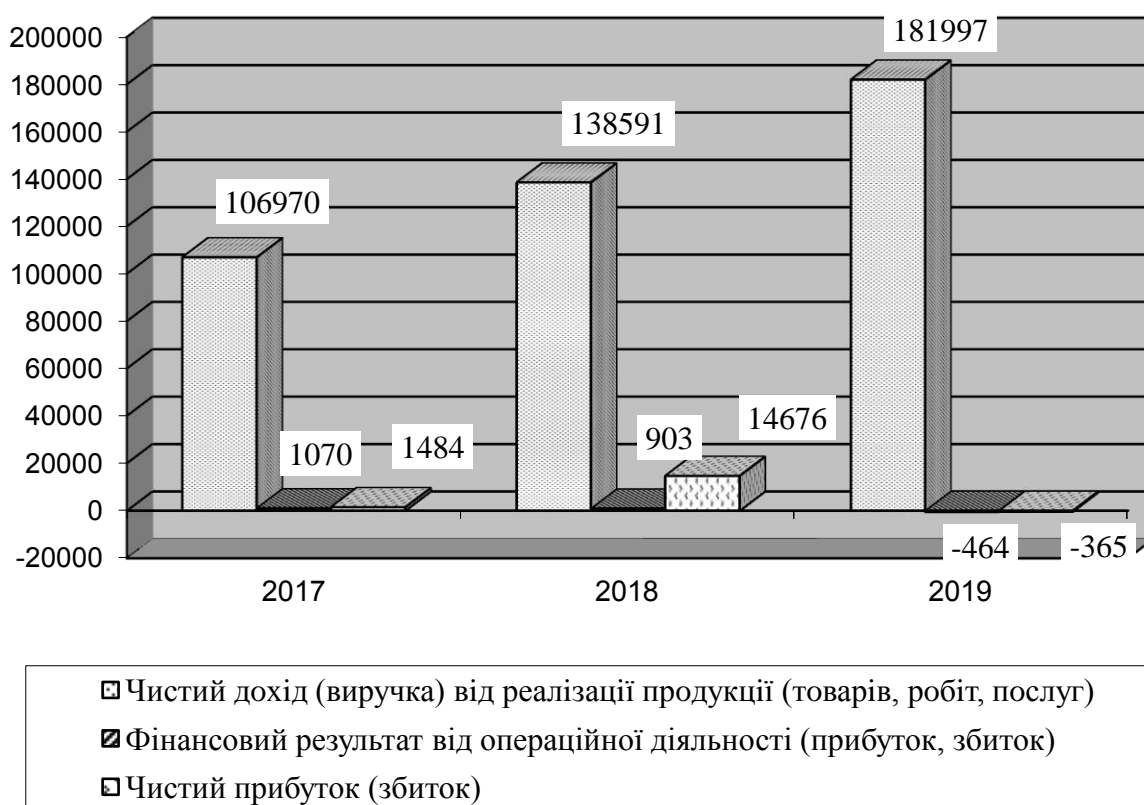


Рисунок 2.1 – Чистий дохід, фінансовий результат від операційної діяльності та чистий прибуток (збиток) ПрАТ “Хмельниччина-Авто” протягом 2017-2019 рр., тис. грн.

У ПрАТ “Хмельниччина-Авто” відбувається зростання адміністративних витрат і витрат на збут, так вони становлять (рисунок 2.2):

а) адміністративні витрати: у 2017 році – 4231,0 тис. грн; у 2018 році – 5154,0 тис. грн; у 2019 році – 6258,0 тис. грн. Зростання становить: у 2018 році у порівнянні з 2017 роком на 21,8%, а у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 21,4%;

б) витрати на збут: у 2017 році – 2968,0 тис. грн; у 2018 році – 3585,0 тис. грн; у 2019 році – 4940,0 тис. грн. Зростання становить: у 2018 році у порівнянні з 2017 роком на 20,8%, а у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 37,8%.



Рисунок 2.2 – Собівартість реалізованої продукції, адміністративних витрат та витрат на збут ПрАТ “Хмельниччина-Авто” протягом 2017-2019 років, тис. грн.

Середньооблікова чисельність працівників та робітників ПрАТ “Хмельниччина-Авто” протягом аналізованого періоду дещо змінюється, і становить (рисунок 2.3):

а) чисельність працівників: у 2017 році – 124 особи; у 2018 році – 116 осіб; у 2019 році – 100 осіб. Зменшення працівників становить: у 2018 році у порівнянні з 2017 роком на -5,6%, а у 2019 році в порівнянні з 2018 роком відбулося зменшення працівників на -13,8%;

б) чисельність робітників: у 2017 році – 63 особи; у 2018 році – 57 осіб; у 2019 році – 49 осіб. Зменшення працівників становить: у 2018 році у порівнянні з 2017 роком на -9,5%, а у 2019 році в порівнянні з 2018 роком зменшення становить -14,0%.

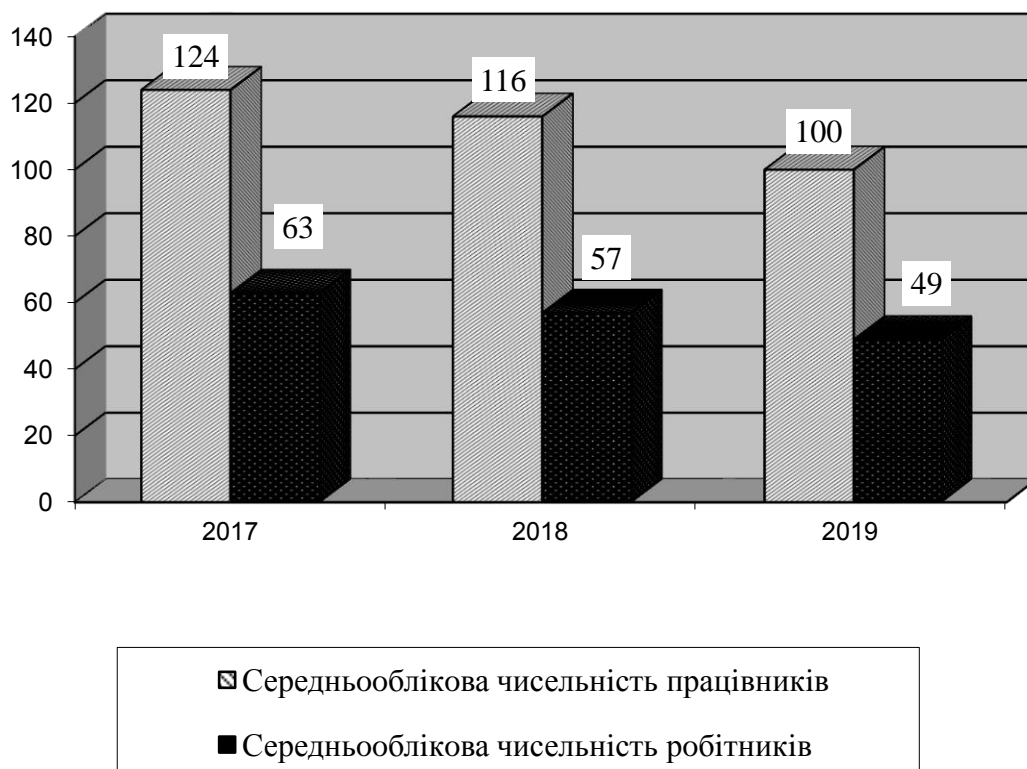


Рисунок 2.3 – Середньооблікова чисельність працівників та робітників у ПрАТ “Хмельниччина-Авто” протягом 2017-2019 років, осіб.

Фонд оплати праці та середньомісячна заробітна плата працівників товариства “Хмельниччина-Авто” протягом 2017-2019 років зростає, і становить:

а) фонд оплати праці (рисунок 2.4): у 2017 році – 8381,0 тис. грн.; у 2018 році – 10277,0 тис. грн.; у 2019 році – 11405,0 тис. грн. Зростання становить: у 2018 році в порівнянні з 2017 роком становить 22,6%, а у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 11%;

б) середньомісячна заробітна плата працівників товариства: (рисунок 2.5): у 2017 році – 5632,4 грн.; у 2018 році – 7382,9 грн.; у 2019 році – 9504,2 грн. Зростання становить: у 2018 році в порівнянні з 2017 роком становить 31,1%, а у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 28,7%.

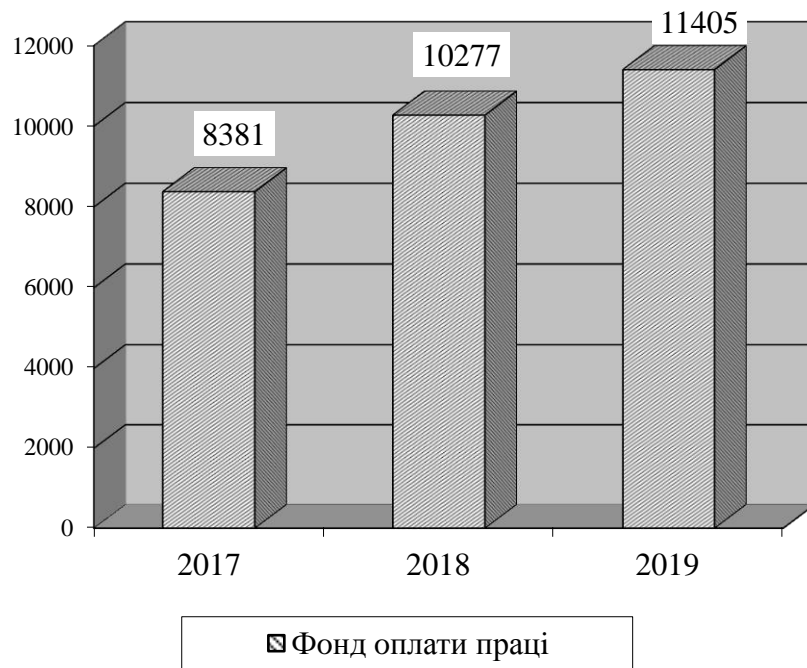


Рисунок 2.4 – Фонд оплати праці у ПрАТ “Хмельниччина-Авто” протягом 2017-2019 років, тис. грн.

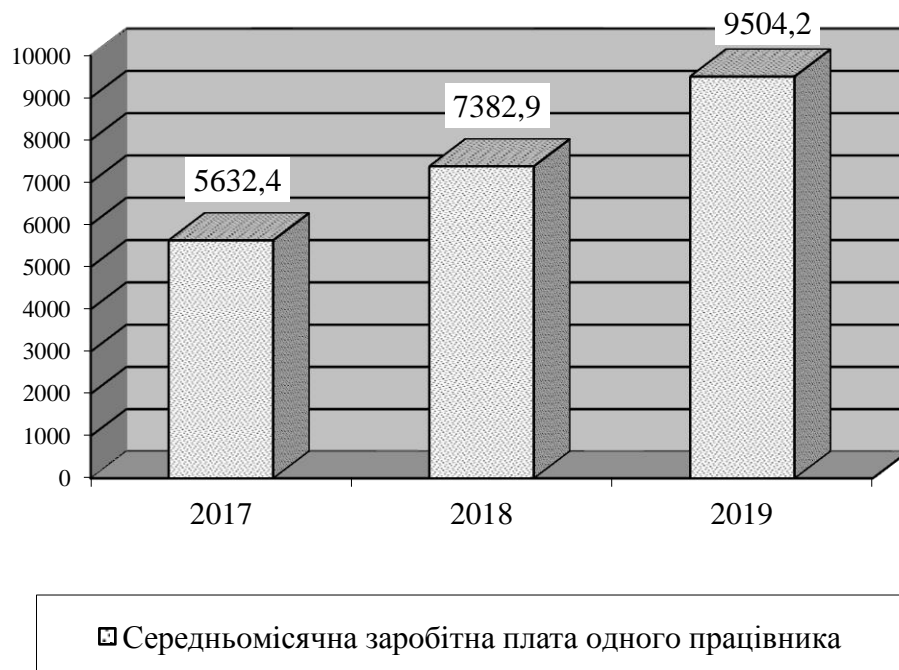


Рисунок 2.5 – Середньомісячна заробітна плата одного працівника у ПрАТ “Хмельниччина-Авто” протягом 2017-2019 років, грн.

Середньорічний виробіток, як одного працівника так і одного робітника у ПрАТ “Хмельниччина-Авто” протягом 2017-2019 років зростає, і становить

(рисунок 2.6):

а) середньорічний виробіток одного працівника у товаристві: у 2017 році – 862,7 тис. грн.; у 2018 році – 1194,8 тис. грн.; у 2019 році – 1820,0 тис. грн. Зростання становить: у 2018 році в порівнянні з 2017 роком становить 38,5%, а у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 52,3%;

б) середньорічний виробіток одного робітника: 2017 році – у 1697,9 тис. грн.; у 2018 році – 2431,4 тис. грн.; у 2019 році – 3714,2 тис. грн. Зростання становить: у 2018 році в порівнянні з 2017 роком становить 43,2%, а у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 52,8%.

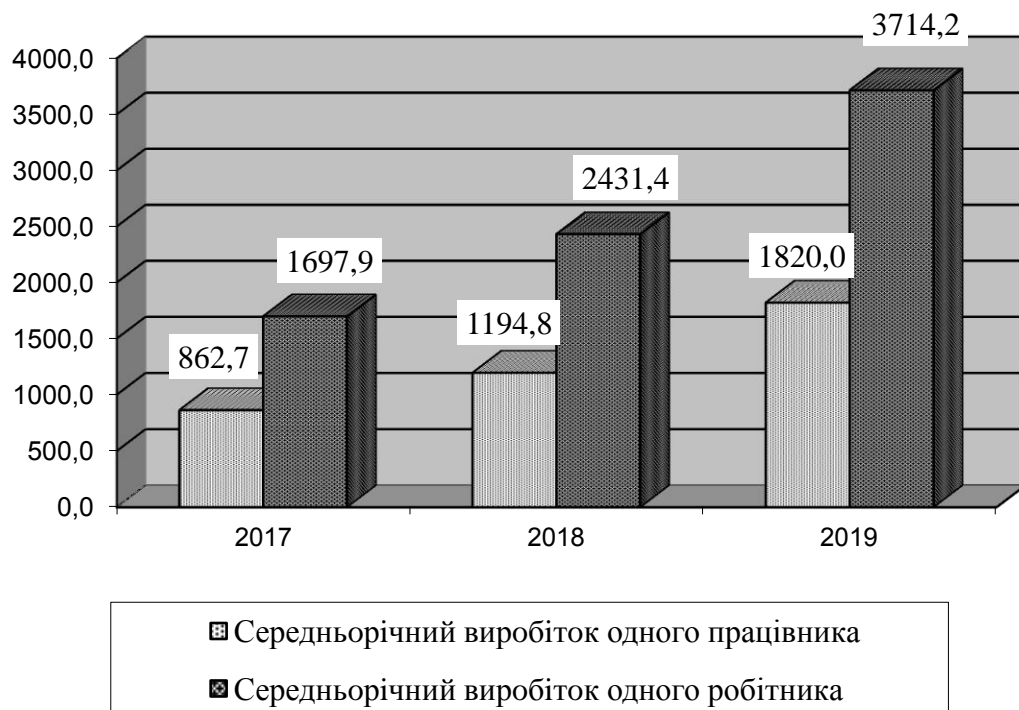


Рисунок 2.6 – Середньорічний виробіток одного працівника та одного робітника у ПрАТ “Хмельниччина-Авто” протягом 2017-2019 років, тис. грн.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів ПрАТ “Хмельниччина-Авто” становить: у 2017 році – 44792,0 тис. грн.; у 2018 році – 60810,0 тис. грн.; у 2019 році – 60574,0 тис. грн. Зростання становить у 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 35,8%, а у 2019 році в порівнянні з 2018 роком спад на -0,4% (рисунок 2.7).

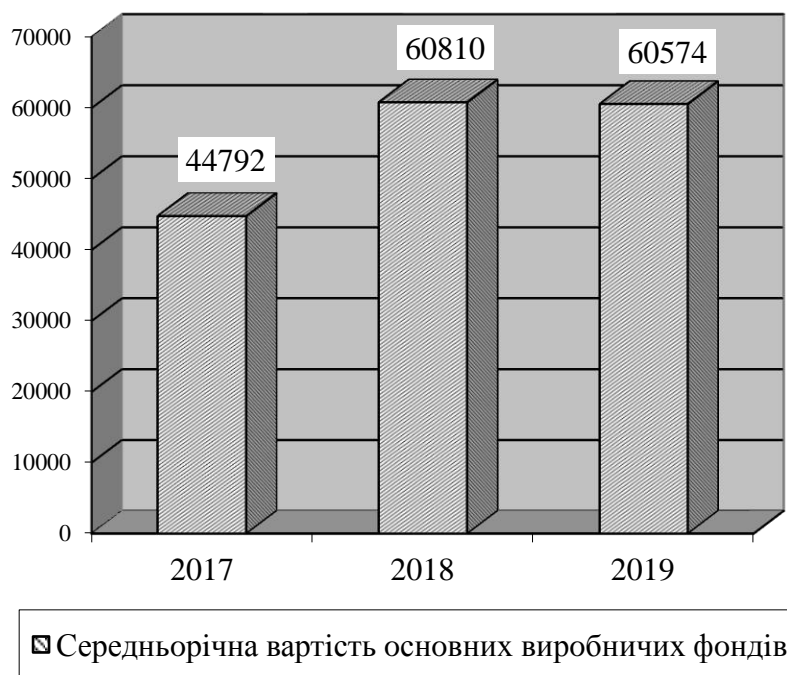


Рисунок 2.7 – Середньорічна вартість основних виробничих фондів
ПрАТ “Хмельниччина-Авто” протягом 2017-2019 років, тис. грн.

Фондовіддача у ПрАТ “Хмельниччина-Авто” протягом аналізованого періоду становить: у 2017 році – 2,4 грн.; у 2018 році – 2,3 грн.; у 2019 році – 3,0 грн. У 2018 році в порівнянні з 2017 роком фондовіддача спадає на -4,6%, а у 2019 році в порівнянні з 2018 роком зростає на 31,8%.

Рентабельність реалізованої продукції на досліджуваному товаристві становить у 2017 році – 6,9%; у 2018 році – 5,7%; у 2019 році – 6,2%. У 2018 році в порівнянні з 2017 роком спадає, а у 2019 році в порівнянні з 2018 роком зростає.

2.2 Управління матеріально-технічною підсистемою ПрАТ “Хмельниччина-Авто”

Джерела формування, структуру та розміщення оборотного капіталу товариства можна оцінити на основі даних фінансової звітності. Дані про

розміщення оборотного капіталу, що є в розпорядженні товариства є в активі балансу. Кожному виду розміщеного оборотного капіталу відповідає певна стаття балансу. Дані, які містяться в пасиві балансу, дають змогу визначити, які зміни відбулися в структурі власних та позикових коштів. Ще й, за пасивом балансу можна встановити, де і звідки взялися ці кошти і перед ким товариство має борг. Склад і структура необоротних активів ПрАТ “Хмельниччина-Авто” наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Склад і структура необоротних активів ПрАТ “Хмельниччина-Авто” протягом 2017-2019 років

Активи товариства	2017		2018		2019		Зміни (+; -) 2018 – 2017		Зміни (+; -) 2019 – 2018	
	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %
Основні засоби (залишкова вартість)	44792	94,4	60810	98,6	60574	98,2	16018	4,2	-236	-0,4
Нематеріальні активи	2	0	150	0,2	143	0,2	148	0,2	-7	0
Довгострокові фінансування вкладень	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Незавершене будівництво	2680	5,6	730	1,2	984	1,6	-1950	-4,5	254	0,4
Усього	47474	100	61690	100	61701	100	14216	-	11	-

Найбільшу частку в структурі необоротних активів ПрАТ “Хмельниччина-Авто” складають основні засоби (залишкова вартість), так у 2017 році їх частка складала 94,4%, у 2018 році – 98,6%, і у 2019 році – 98,2%. І становили у 2017 році – 44792,0 тис. грн, у 2018 році – 60810,0 тис. грн, та у 2019 році – 60574,0 тис. грн. Окрім того у структурі необоротних активів ПрАТ “Хмельниччина-Авто” є незавершене будівництво, так у 2017 році його частка складала 5,6 %, у 2018 році – 1,2 %, і у 2019 році – 1,6 %. І становили у 2017 році – 2680,0 тис. грн, у 2018 році – 730,0 тис. грн, та у 2019 році – 984,0 тис. грн.

Для оцінки стану і ефективності використання основного капіталу ПрАТ “Хмельниччина-Авто” названі показники доцільно розраховувати не тільки за всіма основними засобами, але і окремо за активною їх частиною (машинами та

обладнанням). Показники стану основних засобів ПрАТ “Хмельниччина-Авто” наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники стану основних засобів ПрАТ “Хмельниччина-Авто” протягом 2017-2019 років

Показники	тис. грн			Відхилення			
	2017	2018	2019	2018 – 2017, тис. грн	2018/ 2017, %	2019 – 2018, тис. грн	2019/ 2018, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації	106970,0	138591,0	181997,0	31621,0	129,6	43406,0	131,3
2. Середньорічна вартість основних засобів, у тому числі:	78059,0	92980,0	93142,0	14921,0	119,1	162,0	100,2
2.1. Активної частини (машин і устаткування)	46835,4	57647,6	55885,2	10812,2	123,1	-1762,4	96,9
3. Первісна (переоцінена) вартість основних засобів, у тому числі:	111326,0	125150,0	125710,0	13824,0	112,4	560,0	100,4
3.1. Машини і устаткування	66795,6	77593,0	75426,0	10797,4	116,2	-2167,0	97,2
4. Залишкова вартість основних засобів	44792,0	60810,0	60574,0	16018,0	135,8	-236,0	99,6
5. Сума нарахованого зносу	66534,0	64340,0	65136,0	-2194,0	96,7	796,0	101,2
6. Операційний прибуток	1070,0	903,0	-464,0	-167,0	84,4	-1367,0	-51,4

Середньорічна вартість основних засобів ПрАТ “Хмельниччина-Авто” з кожним роком зростає: у 2018 році в порівнянні з 2017 роком зростання становить 19,1%, а у 2018 році в порівнянні з 2017 роком – 0,2%. Дані таблиці 2.2 засвідчують, що суму нарахованого зносу у 2017 році складає 66534,0 тис. грн, у 2018 році – 64340,0 тис. грн, а у 2019 році – 65136,0 тис. грн.

У таблиці 2.4 наведені результати ефективності використання основних засобів за даними річної фінансової звітності ПрАТ “Хмельниччина-Авто”.

Позитивним є те, що період оновлення всіх основних засобів ПрАТ “Хмельниччина-Авто”, а особливо машин і устаткування протягом аналізованого періоду скорочується (у 2017 році – 0,0036, у 2018 році – 0,0029, у 2019 році – 0,0022).

Таблиця 2.4 – Показники ефективності використання основних засобів
ПрАТ “Хмельниччина-Авто” протягом 2017-2019 років

Показники	2017	2018	2019	Відхилення	
				2018 – 2017	2019 – 2018
1. Коефіцієнт фондоддачі грн, у тому числі:	1,37	1,49	1,95	0,12	0,46
1.1. Активної частини основних засобів, грн	2,28	2,40	3,26	0,12	0,85
2. Коефіцієнт фондомісткості, грн	0,73	0,67	0,51	-0,06	-0,16
3. Коефіцієнт зношеності основних засобів, частки одиниці	0,60	0,51	0,52	-0,09	0,01
4. Коефіцієнт оновлення, частки одиниці, у тому числі:	0,0022	0,0018	0,0013	-0,0004	-0,0005
4.1. Машин і устаткування	0,0036	0,0029	0,0022	-0,0007	-0,0007
5. Коефіцієнт вибуття, частки одиниці, у тому числі:	0,002	0,002	0,001	0,000	-0,0005
5.1. Машин і устаткування	0,0038	0,0030	0,0023	-0,0009	-0,0007
6. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,96	1,11	1,45	0,15	0,34
7. Період оновлення основних засобів, років, у тому числі:	444,78	618,16	1097,69	173,38	479,53
7.1. Період оновлення машин і устаткування, років	444,78	618,16	1097,69	173,38	479,53
8. Коефіцієнт фондорентабельності, частки одиниці	0,01	0,01	0,00	0,00	-0,01

Позитивним є збільшення коефіцієнту фондоддачі всього основного капіталу у 2018 році у ПрАТ “Хмельниччина-Авто” (0,12), а також коефіцієнт фондоддачі активної його частини (0,12). У 2019 році спостерігаються також позитивні тенденції, що засвідчує зростання коефіцієнту фондоддачі всього основного капіталу на 0,46 у 2019 році та коефіцієнту фондоддачі активної частини на 0,85.

У звітному році не змінилося значення коефіцієнта фондорентабельності основних засобів ПрАТ “Хмельниччина-Авто”, розрахованого за прибутком від операційної діяльності. Цей показник насамперед залежить від зміни фондоддачі і рентабельності реалізації.

Для визначення впливу факторів на зміну коефіцієнта фондорентабельності ПрАТ “Хмельниччина-Авто” складемо таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 – Вплив факторів на зміну коефіцієнта фондорентабельності
ПрАТ “Хмельниччина-Авто” протягом 2017-2019 років

Показники	2017	2018	2019	Відхилення	
				2018 – 2017	2019 – 2018
Коефіцієнт фондівдачі основних засобів, $Kфв$	1,37	1,49	1,95	0,12	0,46
Коефіцієнт рентабельності реалізації, $Kрр$	1,36	1,48	1,96	0,12	0,48
Коефіцієнт фондорентабельності основних засобів, $Kфв$	0,01	0,01	0,00	0,00	-0,01
Зміна фондорентабельності основних засобів за рахунок: а) зміни рівня фондівдачі, $\Delta Kфв = (Kфв_1 - Kфв_0) Kрр_0$	–	0,16	0,63	0,16	0,47
а) зміни рівня рентабельності реалізації, $\Delta Kрр = (Kрр_1 - Kрр_0) Kфв_1$	–	0,19	0,93	0,19	0,75

Результати проведеного факторного аналізу з використанням способу абсолютних різниць показали, що збільшення фондорентабельності основних засобів ПрАТ “Хмельниччина-Авто” у звітному році 0,46 відбулося за рахунок позитивного впливу на цей показник збільшення рентабельності реалізації на 0,75, збільшення фондівдачі на 0,47. При цьому збільшення рентабельності реалізації товарів мало вирішальний вплив на позитивну динаміку фондорентабельності основних засобів ПрАТ “Хмельниччина-Авто”.

Аналіз складу, структури і динаміки оборотних активів ПрАТ “Хмельниччина-Авто” протягом 2017-2019 років представлено у таблиці 2.6.

Аналізуючи склад, структуру і динаміку оборотних активів ПрАТ “Хмельниччина-Авто” бачимо, що їх вартість становила у 2017 році – 17226,0 тис. грн, у 2018 році – 24986,0 тис. грн та у 2019 році – 44397,0 тис. грн. Протягом аналізованого періоду вартість оборотних активів товариства зростала у 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 7760,0 тис. грн, або 45,0%, у 2019 році у порівнянні з 2018 роком на 19411,0 тис. грн, або 77,7%.

Таблиця 2.6 – Аналіз складу, структури і динаміки оборотних активів ПрАТ “Хмельниччина-Авто” протягом 2017-2019 років, тис. грн.

Вид активів	Дані за роками			Відхилення				Вертикальний аналіз, %		
	2017	2018	2019	Абсолютне		Відносне		2017	2018	2019
				2018-2017	2019-2018	2018/ 2017	2019/ 2018			
Виробничі запаси	2361,0	988,0	915,0	-1373,0	-73,0	41,8	92,6	13,7	4,0	2,1
Поточні біологічні активи	0	0	0	–	–	–	–	–	–	–
Незавершене виробництво	0	0	0	–	–	–	–	–	–	–
Готова продукція	0	0	0	–	–	–	–	–	–	–
Товари	3675,0	4372,0	16401,0	697,0	12029,0	119,0	375,1	21,3	17,5	36,9
Всього запаси:	6036,0	5360,0	17316,0	-676,0	11956,0	88,8	323,1	35,0	21,5	39,0
Векселі одержані	0	0	0	–	–	–	–	–	–	–
Дебіторська заборгованість: за товари, роботи, послуги	807,0	1069,0	4737,0	262,0	3668,0	132,5	443,1	4,7	4,3	10,7
за розрахунками: з бюджетом	8,0	8,0	149,0	0,0	141,0	100,0	1862,5	0,0	0,0	0,3
за виданими авансами	5844,0	13086,0	8449,0	7242,0	-4637,0	223,9	64,6	33,9	52,4	19,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1202,0	440,0	6819,0	-762,0	6379,0	36,6	1549,8	7,0	1,8	15,4
Всього дебіторська заборгованість:	7861,0	14603,0	20154,0	6742,0	5551,0	185,8	138,0	45,6	58,4	45,4
Грошові кошти та їх еквіваленти	2397,0	3787,0	4761,0	1390,0	974,0	158,0	125,7	13,9	15,2	10,7
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0	0	–	–	–	–	–
Витрати майбутніх періодів	15,0	26,0	21,0	11,0	-5,0	173,3	80,8	0,1	0,1	0,0
Інші оборотні активи	917,0	1210,0	2145,0	293,0	935,0	132,0	177,3	5,3	4,8	4,8
Разом	17226,0	24986,0	44397,0	7760,0	19411,0	145,0	177,7	100,0	100,0	100,0

Проаналізувавши структуру оборотних активів бачимо, що частина оборотних активів представлена виробничими запасами, а саме: у 2017 році – 13,7%, у 2018 році – 4,0% та у 2019 році – 2,1%. Значну частину у складі оборотних активів товариства складають грошові кошти та їх еквіваленти, а саме: у 2017 році – 13,9%, у 2018 році – 15,2% та у 2019 році – 10,7%.

2.3 Аналіз фінансового стану ПрАТ “Хмельниччина-Авто”

Для визначення ефективності управління фінансами товариства “Хмельниччина-Авто” необхідно провести аналіз його фінансового стану на основі даних звітності. Початкові дані для проведення вертикального та горизонтального аналізу балансу наведено у таблиці 2.7 та рисунках 2.8 і 2.9.

Таблиця 2.7 – Початкові дані балансу ПрАТ “Хмельниччина-Авто” за 2017–2019 роки

Показник	Рік		
	2017	2018	2019
Актив			
1	2	3	4
Нематеріальні активи	2	150	143
Незавершені капітальні інвестиції	2680	730	984
Основні засоби	44792	60810	60574
Довгострокові фінансові інвестиції	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0
Запаси	6036	5360	17316
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	807	1069	4737
Дебіторська заборгованість за розрахунками	5844	13086	8449
Дебіторська заборгованість з бюджетом	8	8	149
Інша поточна дебіторська заборгованість	1202	440	6819
Гроші та їх еквіваленти	2397	3787	4761
Витрати майбутніх періодів	15	26	21
Інші оборотні активи	917	1210	2145
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0
Баланс	64700	86676	106098

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
Пасив			
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	14845	14845	14845
Капітал у дооцінках	0	0	0
Додатковий капітал	0	0	0
Резервний капітал	525	599	1333
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	48864	63466	62367
Вилучений капітал	0	0	0
Довгострокові кредити банку	0	0	0
Довгострокові забезпечення	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	432	615	18876
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	337	1159	174
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	93	90	101
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	330	349	427
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	5781	7565	11061
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	2192	3382	1992
Баланс	73399	92070	111176

Далі проведемо горизонтальний аналіз балансу, який полягає у порівнянні базових показників з показниками попереднього періоду. Порівняння здійснюється в абсолютних та відносних величинах (таблиця 2.8).

Дані таблиці свідчать про зростання в активі балансу у 2018 році в порівнянні з 2017 роком: нематеріальні активи на 7400,0%; основні засоби на 35,8%; дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги на 32,5%; дебіторська заборгованість за розрахунками на 123,9%; гроші та їх еквіваленти на 58,0%; витрати майбутніх періодів на 73,3%; інші оборотні активи на 32,0%.

Дані таблиця свідчать про зростання в активі балансу у 2019 році в порівнянні з 2018 роком: незавершені капітальні інвестиції на 34,8%; запаси на 223,1%; дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги на 343,1%; інша поточна дебіторська заборгованість на 1449,8%; гроші та їх еквіваленти на 25,7%; інші оборотні активи на 77,3%.

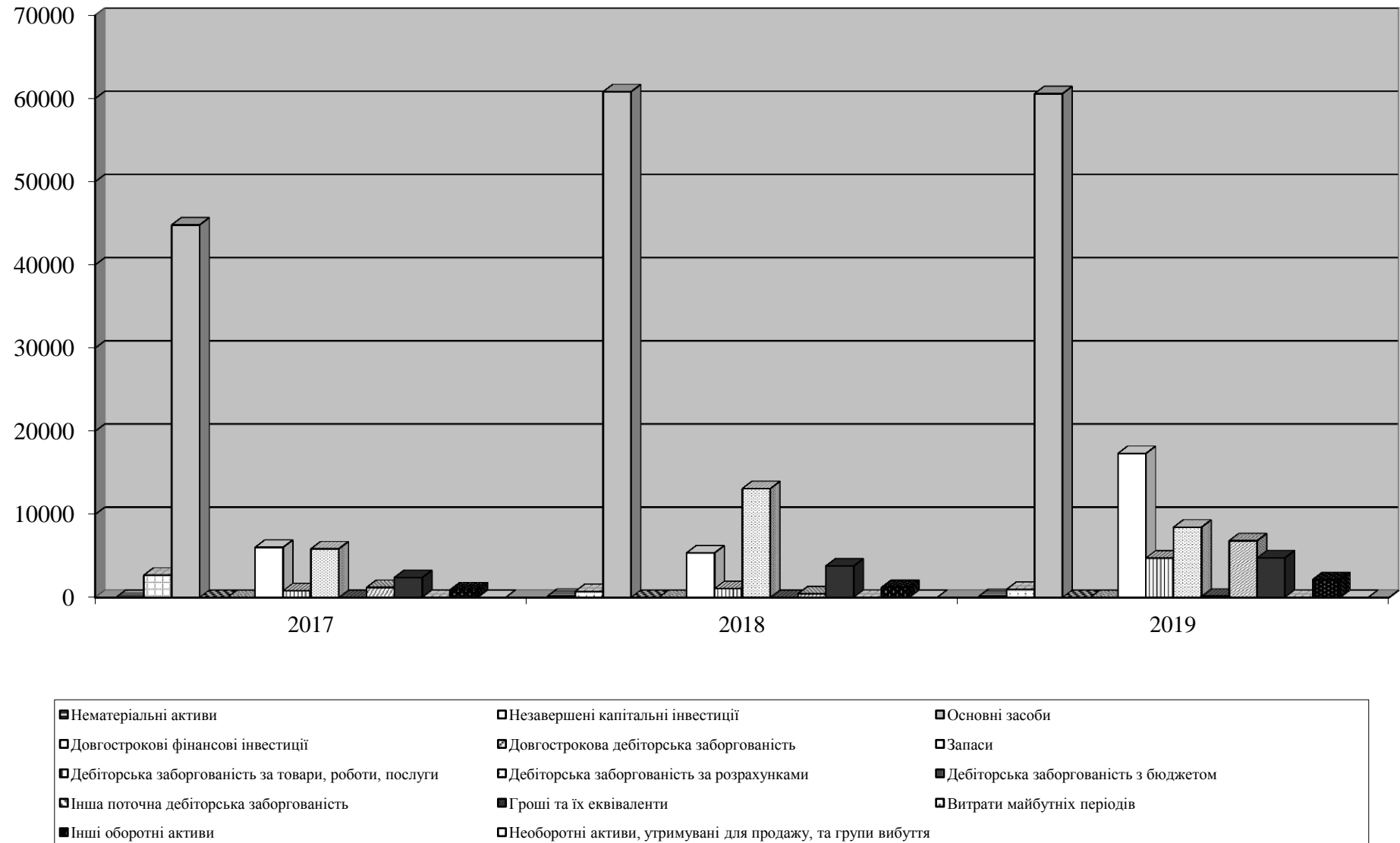
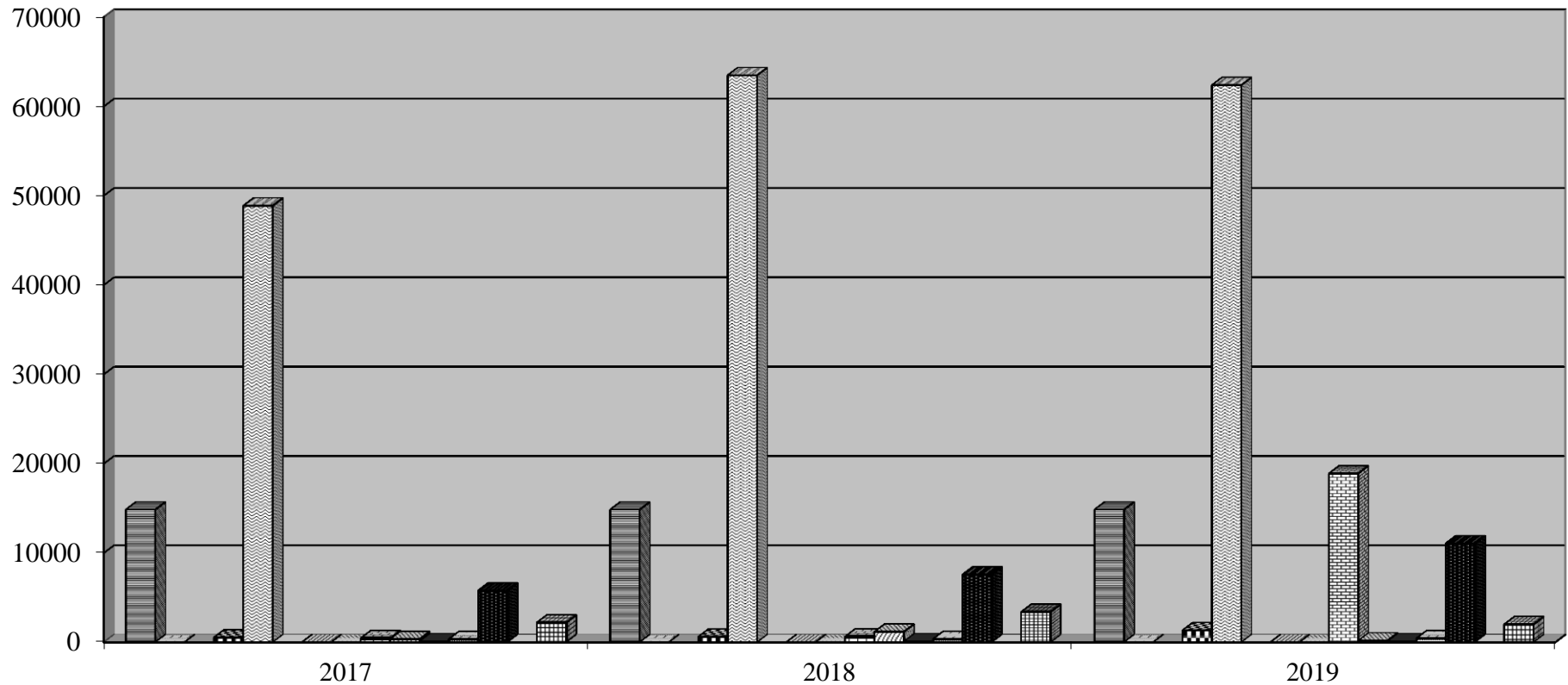


Рисунок 2.8 – Динаміка активів ПрАТ “Хмельниччина-Авто” за 2017–2019 роки



Внески до незареєстрованого статутного капіталу	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал
Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Вилучений капітал
Довгострокові кредити банку	Довгострокові забезпечення	Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	Інші поточні зобов'язання

Рисунок 2.9 – Динаміка пасивів ПрАТ “Хмельниччина-Авто” за 2017–2019 роки

Таблиця 2.8 – Горизонтальний аналіз балансу ПрАТ “Хмельниччина-Авто” за 2017–2019 роки

Показник	Зміна			
	Абсолютна 2018 до 2017, грн.	Відносна, % 2018 до 2017	Абсолютна 2019 до 2018, грн.	Відносна, % 2019 до 2018
1	2	3	4	5
Актив				
Нематеріальні активи	148,0	7500,0	-7,0	95,3
Незавершені капітальні інвестиції	-1950,0	27,2	254,0	134,8
Основні засоби	16018,0	135,8	-236,0	99,6
Довгострокові фінансові інвестиції	0,0	100,0	0,0	100,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0,0	100,0	0,0	100,0
Запаси	-676,0	88,8	11956,0	323,1
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	262,0	132,5	3668,0	443,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками	7242,0	223,9	-4637,0	64,6
Дебіторська заборгованість з бюджетом	0,0	100,0	141,0	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	-762,0	36,6	6379,0	1549,8
Гроші та їх еквіваленти	1390,0	158,0	974,0	125,7
Витрати майбутніх періодів	11,0	173,3	-5,0	80,8
Інші оборотні активи	293,0	132,0	935,0	177,3
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,0	–	0,0	–
Баланс	21976,0	134,0	19422,0	122,4
Пасив				
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	100,0	0	100,0
Капітал у дооцінках	0	100,0	0	100,0
Додатковий капітал	0	100,0	0	100,0
Резервний капітал	74,0	114,1	734,0	222,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	14602,0	129,9	-1099,0	98,3
Вилучений капітал	0	100,0	0	100,0
Довгострокові кредити банку	0	100,0	0	100,0
Довгострокові забезпечення	0	100,0	0	100,0
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	183,0	142,4	18261,0	3069,3
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	822,0	343,9	-985,0	15,0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	-3,0	96,8	11,0	112,2
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	19,0	105,8	78,0	122,3
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	19,0	105,8	78,0	122,3

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1784,0	130,9	3496,0	146,2
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	0	100,0	0	100,0
Інші поточні зобов'язання	1190,0	154,3	-1390,0	58,9
Баланс	18671,0	125,4	19106,0	120,8

Зменшення в активі балансу відбулося за статтями у 2018 році в порівнянні з 2017 роком: незавершені капітальні інвестиції на 72,8%; запаси на 11,2%; інша поточна дебіторська заборгованість на 63,4%.

Зменшення в активі балансу відбулося за статтями у 2019 році в порівнянні з 2018 роком: нематеріальні активи на 4,7%; основні засоби на 0,4%; дебіторська заборгованість за розрахунками на 35,4%; витрати майбутніх періодів на 19,2%.

У пасиві балансу ПрАТ “Хмельниччина-Авто” протягом 2017-2019 років не змінилася сума внесків до незареєстрованого статутного капіталу, капіталу у дооцінках, додаткового капіталу, вилученого капіталу, довгострокових кредитів банку, довгострокового забезпечення та поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками, всі інші статті пасиву балансу зазнали змін.

Зростання в пасиві балансу у 2018 році в порівнянні з 2017 роком відбулося за наступними статтями: резервний капітал на 14,1%; нерозподілений прибуток (непокритий збиток) на 29,9%; поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги на 42,4%; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом на 243,9%; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці на 5,8%; поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами на 30,9%; інші поточні зобов'язання 54,3%.

Зростання в пасиві балансу у 2019 році в порівнянні з 2018 роком відбулося за наступними статтями: резервний капітал на 122,5%; поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги на 2969,3%; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування на 12,2%; поточна

кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці на 22,3% та поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами на 46,2%.

Зменшення в пасиві балансу у 2018 році в порівнянні з 2017 роком відбулося тільки за статтею поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування на 3,2%.

Зменшення в пасиві балансу у 2019 році в порівнянні з 2018 роком відбулося за наступними статтями: нерозподілений прибуток (непокритий збиток) на 1,7%; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом на 85% та інші поточні зобов'язання на 41,1%.

Наступним кроком при проведенні аналізу фінансового менеджменту ПрАТ “Хмельниччина-Авто” є вертикальний аналіз балансу, який показує питому вагу статей балансу у загальному його підсумку. Вертикальний аналіз балансу наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Вертикальний аналіз ПрАТ “Хмельниччина-Авто” за 2017–2019 роки

Показник	Питома вага показника, %			Зміна питомої ваги показника	
	2017	2018	2019	2018 – 2017	2019 – 2018
1	2	3	4	5	6
Актив					
Нематеріальні активи	0,00	0,17	0,13	0,17	-0,04
Незавершені капітальні інвестиції	4,14	0,84	0,93	-3,30	0,09
Основні засоби	69,23	70,16	57,09	0,93	-13,07
Довгострокові фінансові інвестиції	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Запаси	9,33	6,18	16,32	-3,15	10,14
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1,25	1,23	4,46	-0,01	3,23
Дебіторська заборгованість за розрахунками	9,03	15,10	7,96	6,07	-7,13
Дебіторська заборгованість з бюджетом	0,01	0,01	0,14	0,00	0,13
Інша поточна дебіторська заборгованість	1,86	0,51	6,43	-1,35	5,92
Гроші та їх еквіваленти	3,70	4,37	4,49	0,66	0,12
Витрати майбутніх періодів	0,02	0,03	0,02	0,01	-0,01
Інші оборотні активи	1,42	1,40	2,02	-0,02	0,63
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00
Баланс	100,0	100,0	100,0	–	–

Продовження таблиці 2.9

Пасив					
1	2	3	4	5	6
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	20,23	16,12	13,35	-4,10	-2,77
Капітал у дооцінках	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Додатковий капітал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Резервний капітал	0,72	0,65	1,20	-0,06	0,55
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	66,57	68,93	56,10	2,36	-12,83
Вилучений капітал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Довгострокові кредити банку	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Довгострокові забезпечення	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	0,59	0,67	16,98	0,08	16,31
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,46	1,26	0,16	0,80	-1,10
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,13	0,10	0,09	-0,03	-0,01
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0,45	0,38	0,38	-0,07	0,01
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	7,88	8,22	9,95	0,34	1,73
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші поточні зобов'язання	2,99	3,67	1,79	0,69	-1,88
Баланс	100	100	100	-	-

За даними наведеними в таблиці 2.9 можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу в активі балансу протягом 2017-2019 років складають основні засоби: у 2017 році – 69,23%, у 2018 році – 70,16%, у 2019 році – 57,09%. Окрім того, значна питома вага в активі балансу протягом 2017-2019 років припадає на запаси: у 2017 році – 9,33%, у 2018 році – 6,18%, у 2019 році – 16,32% та на дебіторську заборгованість за розрахунками: у 2017 році – 9,03%, у 2018 році – 15,10%, у 2019 році – 7,96%.

Що ж стосується пасиву балансу, то протягом 2017-2019 років найбільша питома вага належить нерозподіленому прибутку: у 2017 році – 66,57%, у 2018 році – 68,93%, у 2019 році – 56,10%. Окрім того, значна питома вага в пасиві балансу протягом 2017-2019 років припадає на поточну кредиторську заборгованість за одержаними авансами: у 2017 році – 7,88%, у 2018 році – 8,22%, у 2019 році – 9,95%.

Окрім аналізу балансу ПрАТ “Хмельниччина-Авто” при оцінці

фінансового стану слід провести розрахунок фінансових коефіцієнтів. Для характеристики майнового та фінансового стану товариства, результатів його діяльності за період, що розглядається, а також оцінки можливостей розвитку в майбутньому, розрахуємо наступні групи показників:

- а) показники фінансової стійкості і структури капіталу;
- б) показники ліквідності та платоспроможності;
- в) показники ділової активності;
- г) показники рентабельності.

Для початку розрахуємо показники фінансової стійкості ПрАТ “Хмельниччина-Авто” за 2017–2019 роки (таблиця 2.10).

Коефіцієнт незалежності характеризує, можливість товариства виконати зовнішні зобов’язання за рахунок власних активів, його незалежність від позикових джерел. Нормальним значенням коефіцієнта фінансової автономії вважається $> 0,5$; позитивною є тенденція збільшення коефіцієнта. Отже, у ПрАТ “Хмельниччина-Авто” протягом 2017-2019 років значення показника знаходиться в нормі: у 2017 році – 0,88, у 2018 році – 0,86, у 2019 році – 0,71.

Таблиця 2.10 – Показники фінансової стійкості ПрАТ “Хмельниччина-Авто” протягом 2017–2019 років

Показник	Розрахунок	Значення показника		
		2017	2018	2019
Коефіцієнт незалежності	<u>Власний капітал</u> Всього господ. засобів	0,88	0,86	0,71
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<u>Залучений капітал</u> Всього господ. засобів	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт заборгованості	<u>Залучений капітал</u> Власний капітал	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт здатності до маневрування власних засобів	<u>Власні обігові кошти</u> Власний капітал	0,25	0,30	0,54

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу характеризує, скільки позикового капіталу припадає на одиницю сукупних джерел. Критичним

значенням коефіцієнта вважається 0,5. Отже, у ПрАТ “Хмельниччина-Авто” протягом 2017-2019 років значення показника знаходиться в нормі.

Коефіцієнт заборгованості зображує здатність товариства покриття позичкового капіталу за рахунок власних засобів. У ПрАТ “Хмельниччина-Авто” протягом 2017-2019 років достатньо власних коштів для покриття залученого капіталу.

Коефіцієнт здатності до маневрування власних засобів дає характеристику частці власних оборотних активів у власному капіталі. Нормальним значенням коефіцієнта маневреності вважають $> 0,1$; позитивною є тенденція зростання коефіцієнта. Значення показника на ПрАТ “Хмельниччина-Авто” перебуває в межах норми: у 2017 році – 0,25, у 2018 році – 0,30, у 2019 році – 0,54.

Наступним кроком є розрахунок показників ліквідності ПрАТ “Хмельниччина-Авто” за 2017-2019 роки (таблиця 2.11). Ліквідність товариства – це здатність перетворювати свої активи в грошові ресурси для покриття всіх необхідних платежів по мірці настання їх терміну.

Позитивною тенденцією є збільшення власних обігових коштів у ПрАТ “Хмельниччина-Авто”, і вони складають: у 2017 році – 6859,0 тис. грн., а у 2018 році – 11386,0 тис. грн, у 2019 році зменшення – 4947,0 тис. грн.

Таблиця 2.11 – Показники ліквідності ПрАТ “Хмельниччина-Авто” протягом 2017-2019 років

Показник	Методика розрахунку	Значення показника		
		2017	2018	2019
Обсяг власних обігових коштів	Поточні активи – Поточні пасиви	6859,0	11386,0	4947,0
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	<u>Поточні активи</u> Поточні зобов’язання	1,88	1,90	1,36
Частка обігових коштів в активах	<u>Поточні активи</u> Всього господарських засобів	0,27	0,29	0,42
Частка виробничих запасів у поточних активах	<u>Запаси і затрати</u> Поточні активи	0,08	0,06	0,15

При аналізі коефіцієнта загальної ліквідності (покриття) ПрАТ “Хмельниччина-Авто” за 2017–2019 роки було виявлено, що на одиницю поточних зобов’язань у 2017 – 1,88, у 2018 – 1,90, у 2019 році – 1,36 одиниць поточних активів. Необхідною умовою успішного функціонування товариства є перевищення величини поточних активів товариства над розміром його поточних зобов’язань, тобто величина цього показника має бути більше 1. Отже, протягом 2017-2019 років коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) у ПрАТ “Хмельниччина-Авто” перевищує норму.

Частка обігових коштів в активах ПрАТ “Хмельниччина-Авто” за 2017–2019 роки склала: у 2017 році – 0,27, у 2018 році – 0,29, у 2019 році – 0,42 та частка виробничих запасів в поточних активах: у 2017 році – 0,08, у 2018 році – 0,06, у 2019 році – 0,15.

Ділова активність товариства у фінансовому аспекті проявляється, перш за все, у швидкості обороту його коштів. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності ПрАТ “Хмельниччина-Авто” за 2017–2019 роки, які наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники ділової активності ПрАТ “Хмельниччина-Авто” протягом 2017–2019 років

Показник	Розрахунок	Значення показника		
		2017	2018	2019
Коефіцієнт трансформації	<u>Чистий виторг від реалізації</u> Середній підсумок активу балансу	1,46	1,51	1,64
Коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості	<u>Чистий виторг від реалізації</u> Середня дебіторська заборгованість	13,61	9,49	9,03
Коефіцієнт обігу кредиторської заборгованості	<u>Витрати на виробництво продукції</u> Середня кредиторська заборгованість	14,54	13,54	5,61
Коефіцієнт обігу матеріально-виробничих запасів	<u>Витрати на виробництво продукції</u> Середні виробничі запаси	16,57	24,47	9,90
Коефіцієнт обігу власного капіталу	<u>Чистий виторг від реалізації</u> Середній обсяг власного капіталу	1,67	1,76	2,32
Коефіцієнт обігу основних коштів	<u>Чистий виторг від реалізації</u> Середньорічна вартість основних фондів	2,39	2,28	3,00

Коефіцієнт трансформації – відображає швидкість обороту сукупного капіталу ПрАТ “Хмельниччина-Авто”, показує, скільки разів за досліджуваний період відбувається повний цикл виробництва й обіг, що приносить відповідний результат у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів, так кожна грошова одиниця активів дала у 2017 році – 1,46, у 2018 році – 1,51, у 2019 році – 1,64 одиниць реалізованої продукції.

Коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості висвітлює, що ПрАТ “Хмельниччина-Авто” у 2017 році дебіторська заборгованість перетворювалась у готівку 13,61 раз, у 2018 році – 19,49 разів, у 2019 році – 9,03 рази.

Коефіцієнт обігу кредиторської заборгованості показав, що ПрАТ “Хмельниччина-Авто” у 2017 році потрібно було здійснити 14,54 оберти, у 2018 – 13,54 обертів, у 2019 році – 5,61 оберти для сплати рахунків.

Найбільшим значенням коефіцієнту обігу матеріально-виробничих запасів ПрАТ “Хмельниччина-Авто” є значення 2018 року, це означає, що якраз тоді реалізація цих запасів здійснювалася найшвидшими темпами, структура обігових коштів була найбільш ліквідною, фінансовий стан був більш стабільний в порівнянні із іншими аналогічними періодами.

Розрахований коефіцієнт обігу власного капіталу ПрАТ “Хмельниччина-Авто” вказує на те, обсяг реалізованої продукції на одиницю власного капіталу, авансованого у виробництво становив у 2017 році – 1,67 одиниць, у 2018 – 1,76 одиниць, у 2019 році – 2,32 одиниць.

Коефіцієнт обігу основних коштів (фондовіддача) ПрАТ “Хмельниччина-Авто” розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів. Він показує ефективність використання основних засобів товариства.

Рентабельність грошових вкладень в діяльність того чи іншого ПрАТ “Хмельниччина-Авто” можна оцінити кількістю грошових одиниць прибутку, що приходить на одну грошову одиницю авансованого капіталу. Розрахунок

показників рентабельності ПрАТ “Хмельниччина-Авто” за 2017-2019 роки зведено в таблицю 2.13.

Показники рентабельності показують, наскільки прибуткова діяльність ПрАТ “Хмельниччина-Авто”. Ці коефіцієнти розраховують відношенням прибутку до витрачених засобів, або відношенням отриманого прибутку до обсягу реалізації продукції.

Таблиця 2.13 – Показники рентабельності ПрАТ “Хмельниччина-Авто” протягом 2017–2019 років

Показник	Розрахунок	Значення показника		
		2017	2018	2019
Коефіцієнт рентабельності всіх активів товариства	<u>Чистий прибуток</u> Середньорічна вартість активів товариства	0,02	0,16	0,01
Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	<u>Фінансового результату від основної операційної діяльності</u> Повна собівартість реалізованої продукції	0,07	0,06	0,06
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	<u>Чистий прибуток</u> Середній обсяг власного капіталу	0,02	0,19	0,01

Так, коефіцієнт рентабельності власних активів ПрАТ “Хмельниччина-Авто” показує, що на одиницю коштів, вкладених у товариство у 2017 році було отримано 0,02 грн прибутку, а у 2018 році цей показник зріс до 0,16 грн, у 2019 році знизився до 0,01 грн.

Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції на ПрАТ “Хмельниччина-Авто” не досить великий, і спостерігається тенденція до його зменшення, що є негативним. Він становить у 2017 році – 0,07, у 2018 році – 0,06 та у 2019 році 0,06.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу ПрАТ “Хмельниччина-Авто” – це показник, який вказує, на скільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було згенеровано на кожну гривню

залучених власних коштів. Він становить у 2017 році – 0,02, у 2018 році – 0,19 та у 2019 році 0,01. Також, прослідковується тенденція до його зменшення, і це є негативним.

2.4 Діагностика стану конкурентоспроможності ПрАТ “Хмельниччина-Авто”

Основні завдання успішного розвитку економіки та країни в цілому безпосередньо залежать від продуктивності виробництва, постійного поліпшення якості та характеристик продукції і послуг, інтенсифікації виробничих процесів, розвитку експортно-імпортних операцій та формування конкурентних переваг підприємства.

Щоб оцінити конкурентоспроможність ПрАТ “Хмельниччина-Авто” було здійснено діагностику факторів макросередовища та внутрішнього середовища товариства. Цей аналіз дозволив провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища. Проводячи діагностику вдалося встановити зв’язок між сильними і слабкими сторонами ПрАТ “Хмельниччина-Авто”, загрозами і можливостями. На основі аналізу сильних і слабких сторін товариства, його потенційних можливостей і загроз, що виникають ззовні, вибрати стратегію яка є найбільш вигідною. Послідовність проведення аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища ПрАТ “Хмельниччина-Авто”, в основному спрямоване на вивчення основних можливостей та слабкостей товариства, а також на дослідження середовища, в якому воно функціонує. Для початку, проведемо оцінку факторів макросередовища ПрАТ “Хмельниччина-Авто”. Дані зведено в таблиці 2.14.

В таблиці 2.15 наведемо фактори можливостей і загроз, а також запропонуємо систему заходів дій ПрАТ “Хмельниччина-Авто” з реалізації можливостей і зменшення загроз.

Таблиця 2.14 – Оцінка факторів макросередовища ПрАТ “Хмельниччина-Авто”

Група факторів	Фактор	Тенденція до зміни фактора*	Характер впливу фактора на діяльність товариства (+,-)	Оцінка рівня впливу фактора на діяльність товариства, бали**
1. Політичні	1. Рівень політичної стабільності в суспільстві.	↓	+	5
	2. Наявність лобістських груп у законодавчих органах, корупція.	↓	-	8
	3. Міжнародні угоди і зобов'язання, які стосуються бізнесу та виробництва.	=	+	5
	4. Наявність протекціонізму вітчизняному виробникові в Рішеннях ВР та Уряду.	↑	-	3
2. Економічні	1. Рівень економічного розвитку країни (ВВП на душу населення)	↓	-	4
	2. Ступінь розвитку виробництва товарів заданої номенклатури	=	-	3
	3. Темп інфляції.	↑	-	5
	4. Рівень безробіття.	↑	-	4
	5. Рівень оподаткування.	=	-	7
	6. Рівень доходів населення (середня зарплата).	↓	-	4
3. Правові	1. Закони, що регулюють діяльність товариства	=	-	3
4. Екологічні	1. Стан природних ресурсів держави	=	+	5
	2. Величина витрат на підтримку екологічної безпеки діяльності товариства	=	+	2
5. Науково-технічні та технологічні	1. Інновації в технології.	↑	+	5
	2. Інновації в менеджменті.	↑	+	6
	3. Інновації в маркетингу.	↑	+	5
6. Демографічні	1. Вікова структура населення	↓	-	2
	2. Чисельність працездатного населення держави (регіону)	↓	-	6
	3. Рівень народжуваності.	↓	-	2
7. Соціально-культурні	1. Освітній рівень	↑	+	5
	2. Соціальна забезпеченість (співвідношення середня пенсія / прожитковий мінімум)	=	+	2
	3. Криміналізація суспільства	=	-	3

*Оцінка тенденції до зміни: ↓ – зниження, ↑ – підвищення, = – без змін.

**Для якісного оцінення рівня впливу факторів можна скористатись такою шкалою: вплив відсутній – 0, слабкий вплив – 0-2, помірний вплив – 2-4, сильний вплив – 6-8, дуже сильний вплив – 8-10.

Таблиця 2.15 – Вплив факторів і дій ПрАТ “Хмельниччина-Авто”

Фактори	Вихідний рівень впливу, бали	Дії товариства по реалізації можливостей і зниженню загроз (заходи)
1. Можливості (позитивні)		
1.1. Міжнародні угоди і зобов'язання, які стосуються бізнесу і виробництва.	5	Використовуючи високий освітній рівень людей в державі (регіоні), сформувати раціональну кадрову структуру та розробити маркетингову політику. Завдяки впровадженню інновацій збільшити надання послуг по обслуговуванню, розширити асортимент авто-продукції. Також розширити регіональну сітку збуту та намагатись вийти на міжнародний ринок
1.2. Наявність протекціонізму вітчизняному виробникові в рішеннях ВР і Уряду.	3	
1.3. Стан природних ресурсів країни.	5	
1.4. Висока доцільність договірної політики.	4	
1.5. Інновації в технології.	5	
1.6. Інновації в менеджменті.	6	
1.7. Інновації в маркетингу.	5	
1.8. Освітній рівень.	5	
1.9. Соціальна забезпеченість (співвідношення середня пенсія / прожитковий мінімум)	3	
Всього	41	
2. Загрози (негативні)		
2.1. Нестабільність економічної ситуації в країні.	7	Виконувати фінансові операції, які сприяють збереженню купівельної спроможності грошей. Стежити за змінами на ринку, діяльністю конкурентів, за прийняттям нових законодавчих актів та вчасно реагувати на зміни. Використовуючи цінові переваги, знижувати витрати. Агітувати і рекламувати послуги, що надаються товариством. Стимулювати надання послуг з кооперації та поставок за допомогою кредитів постачальників, здійснювати обмін. Шукати нові напрямки діяльності, заохочення партнерів, страхувати поставки
2.2. Існування лобістських груп у законодавчих органах, корупція.	8	
2.3. Рівень економічного розвитку держави (ВВП на душу населення).	3	
2.4. Ступінь розвитку виробництва товарів заданої номенклатури.	3	
2.5. Чисельність працездатного населення держави (регіону).	5	
2.6. Рівень безробіття.	4	
2.7. Рівень оподаткування.	6	
2.8. Рівень доходів населення (середня зарплата).	5	
2.9. Закони, що регулюють діяльність товариства.	3	
2.10. Вікова структура населення.	3	
2.11. Темп інфляції.	5	
2.12. Рівень народжуваності.	3	
2.13. Криміналізація суспільства.	3	
Всього	58	

Таким чином, здійснивши оцінку факторів макросередовища на ПрАТ “Хмельниччина-Авто” ми бачимо, що загрози переважають (41-

позитивний фактор, 58-негативних факторів). До такого незадовільного рівня справ в компанії привели: нестабільне політичне і економічне середовище та демографічні зміни. Через те, компанія повинна використовуючи всі свої можливості, здійснити заходи щодо ліквідування негативних чинників.

Далі перейдемо до аналізу внутрішнього середовища ПрАТ “Хмельниччина-Авто” (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16 – Перелік чинників, що визначають сильні і слабкі сторони ПрАТ “Хмельниччина-Авто”

Сфера функціонування	Сильні сторони	Слабкі (вразливі) сторони
1. Виробництво	1. Можливість збільшення обсягів	1. Нестача оборотних коштів
	2. Дієва система контролю якості	2. Присутність шкідливих відходів
	3. Чітко вироблені стратегічні альтернативи	3. Вузкий асортимент надання послуг
	4. Високий рівень якості продукції	4. Високий рівень витрат на продукцію
2. Персонал	1. Компетентність особового складу (високий рівень кваліфікації кадрів)	1. Застаріла система керування та заохочення праці
	2. Висока продуктивність праці	2. Дуже низький коефіцієнт оновлення допоміжного персоналу 3. Висока плінність особового складу
3. Науково-дослідні розробки		1. Нестача грошових засобів для фінансування нововведень
4. Маркетинг	1. Наявність власних каналів розповсюдження послуг	1. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку
	2. Дієва організація руху товарів і збуту	2. Низький рівень створення маркетингової діяльності
5. Організація управління	1. Стійкий зв'язок та високий рівень співпраці між структурними ланками управління	
6. Фінанси		1. Обмежені можливості інвестування
7. Імідж товариства	1. Компетентність керівника товариства	1. Недосконале обладнання для офісів
	2. Висока кваліфікація управлінського персоналу	
	3. Наявність спеціального висококласного обладнання	

В таблиці 2.17 зробимо зведену оцінку сильних та слабких сторін ПрАТ “Хмельниччина-Авто”.

Таблиця 2.17 – Зведена оцінка сильних та слабких сторін ПрАТ “Хмельниччина-Авто”

Сильні сторони	Бальна оцінка	Слабкі (вразливі) сторони	Бальна оцінка
1. Можливість збільшення обсягів	++++	1. Нестача оборотних коштів	----
2. Дієва система контролю якості	++++	2. Присутність шкідливих відходів	-
3. Чітко вироблені стратегічні альтернативи	+++	3. Вузкий асортимент надання послуг	--
4. Високий рівень якості послуг	+++++	4. Високий рівень витрат на продукцію	-----
5. Компетентність особового складу (високий рівень кваліфікації кадрів)	++++	5. Застаріла система керування та заохочення праці	--
6. Висока продуктивність праці	+++++	6. Дуже низький коефіцієнт оновлення допоміжного персоналу	-----
7. Наявність власних каналів розповсюдження послуг	+++	7. Висока плінність особового складу	----
8. Дієва організація руху товарів і збуту	+++	8. Нестача грошових засобів для фінансування нововведень	-----
9. Стійкий зв'язок та високий рівень співпраці між структурними ланками управління	+++	9. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку	--
10. Компетентність керівника товариства	++++	10. Низький рівень створення маркетингової діяльності	-----
11. Висока кваліфікація управлінського персоналу	++++	11. Обмежені можливості інвестування	--
12. Наявність спеціального висококласного обладнання	+++	12. Недосконале обладнання для офісів	--
Загальна оцінка сильних сторін	+45	Загальна оцінка слабких (вразливих) сторін	-33

Отже, зробивши діагностику факторів макросередовища у ПрАТ “Хмельниччина-Авто” ми бачимо, що переважають загрози (41 – позитивних факторів, 58 – негативних факторів). А от оцінка факторів внутрішнього середовища товариства показала кращий підсумок, сильні сторони мають 45 балів, а слабкі 33 бали. Тому, ПрАТ “Хмельниччина-Авто” можна порекомендувати використовувати свої сильні сторони для нейтралізації зовнішніх загроз. ПрАТ “Хмельниччина-Авто” може вибірково здійснювати

“контратаки” – завойовувати окремі ринкові ніші, однак більшість зусиль має спрямовуватися на захист від наступу конкурентів і на підготовку у майбутньому до активних дій, якщо можливості будуть переважати загрози.

Отже, тепер можемо перейти до складання SWOT-матриці (рисунок 2.10).

Зовнішнє середовище		Можливості	Бал	Загрози	Бал
		1. Міжнародні угоди і зобов'язання, які стосуються бізнесу і виробництва	5	1. Існування лобістських груп у законодавчих органах, корупція	8
		2. Стан природних ресурсів країни	5	2. Нестабільність економічної ситуації в країні	7
		3. Висока доцільність договірної політики	4	3. Чисельність працездатного населення держави (регіону)	5
		4. Інновації в технології	5	4. Рівень безробіття	4
		5. Інновації в менеджменті	6	5. Рівень оподаткування	6
		6. Інновації в маркетингу	5	6. Рівень доходів населення (середня зарплата)	5
		7. Освітній рівень	5	7. Темп інфляції	5
Внутрішнє середовище					
Сильні сторони		Бал	Поле СІМ	Поле СІЗ	
1. Можливість збільшення обсягів		4			
2. Дієва система контролю якості		4			
3. Високий рівень якості послуг		5			
4. Компетентність особового складу (високий рівень кваліфікації кадрів)		4			
5. Висока продуктивність праці		5			
6. Компетентність керівника товариства		3			
7. Висока кваліфікація управлінського персоналу					
Слабкі сторони		Бал	Поле СЛМ	Поле СЛЗ	
1. Високий рівень витрат на продукцію		4			
2. Дуже низький коефіцієнт оновлення допоміжного персоналу		4			
3. Нестача грошових засобів для фінансування нововведень		4			
4. Низький рівень створення маркетингової діяльності		4			

Рисунок 2.10 – SWOT-матриця ПрАТ “Хмельниччина-Авто”

ПрАТ “Хмельниччина-Авто” необхідно орієнтуватися на нові інноваційні технології та інноваційну діяльність, а також знайти можливості їх впровадження. Отже, у такий спосіб проаналізувавши представлені альтернативи, враховуючи специфіку діяння приватного акціонерного

товариства “Хмельниччина-Авто”, умови, які склалися на ринку, стратегічну поведінку конкурентів, для товариства, яке ми досліджуємо можна запропонувати комбінацію стратегій “обмеженого зростання”, “диференціації” та “покращуй те, що вже робиш”.

Висновки до розділу 2

Фінансовий результат від операційної діяльності досліджуваного товариства спадає у 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 15,6% та у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на (-51,4)%. (рисунок 2.1). Спадання фінансового результату від операційної діяльності ПрАТ “Хмельниччина-Авто” становить: у 2017 році – 1070,0 тис. грн, у 2018 році – 903,0 тис. грн, 2019 році – (-464,0) тис. грн.

Чистий прибуток (збиток) досліджуваного товариства зростає у 2018 році в порівнянні з 2017 роком і становить: у 2017 році – 1484,0 тис. грн, у 2018 році – 14676,0 тис. грн, а у 2019 році збиток – (-365,0) тис. грн. Зростання чистого прибутку у ПрАТ “Хмельниччина-Авто” становить: у 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 888,9% та спад на -2,5% у 2019 році в порівнянні з 2018 роком. Це свідчить, що динаміка розвитку товариства є негативною.

Щоб оцінити конкурентоспроможність ПрАТ “Хмельниччина-Авто” було здійснено діагностику факторів макросередовища та внутрішнього середовища товариства. Цей аналіз дозволив провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища. Проводячи діагностику вдалося встановити зв'язок між сильними і слабкими сторонами ПрАТ “Хмельниччина-Авто”, загрозами і можливостями.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПрАТ “ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО”

3.1 Рекомендації щодо запровадження CRM-системи з метою підвищення конкурентоспроможності ПрАТ “Хмельниччина-Авто”

Ефективне управління ПрАТ “Хмельниччина-Авто” планово націлене на підвищення його конкурентоспроможності, що зумовлює реалізацію потреб різних груп інтересів відносно конкурентів, а точніше, збільшення рівня внутрішньої статутної значимості товариства як стратегічної цілі. Аналізуючи явище конкурентоспроможності як одиницю адміністрування на різних ступенях ієрархічної системи, слід зробити висновок, що саме конкурентоспроможність здійснює вплив на внутрішню вартість на кожному рівні.

CRM (Customer Relationship Management – Управління Взаємовідносинами з Клієнтами) – це модель взаємодії, в якій основою всієї доктрини бізнесу є клієнт, а засади забезпечення ефективної маркетингової стратегії, продаж та продуктивне сервірування клієнтів є фундаментальними напрямками її діяльності. Підтримка цих бізнес-цілей включає організацію, зберігання та обробку інформації про споживачів, постачальників, партнерів, а також про моделювання бізнес-процесів всередині компанії. Основними функціями даної моделі виступають маркетинг, продаж та підтримка споживачів.

CRM система – це сукупність практичних програм системи обробки інформації і програмних документів для організацій, націлена на механізацію стратегій взаємодіянь з клієнтами, в тому числі, задля збільшення обсягу продаж, оптимізації маркетингу і ефективного вдосконалення надання сервісних послуг замовникам за допомогою захисту й збереження накопиченої

інформації про клієнтів та історії розвитку зв'язків з ними, проведення покрокових покращень адміністративних і допоміжних бізнес-процесів, виконання послідовних логічних дій з інтерпретації результатів. [53].

CRM система може включати:

а) операційну частину, яка забезпечує оперативну звітність та авторизацію операцій;

б) фронтальну частину, яка забезпечує обслуговування клієнтів на точках продажу з розподіленою, автономною або централізованою обробкою інформації;

в) сховище даних;

г) аналітичну підсистему;

д) розподілену систему підтримки продажів: репліки даних на точках продажів або смарт-карти.

Тенденція зростання пропозиції програмних продуктів у сфері CRM стала наслідком створення більше 1000 рішень, які належать до класу даної системи автоматизації. Основні принципи CRM-системи [40, С. 137]:

а) наявність єдиного сховища інформації, куди збираються відомості про взаємодію з клієнтами;

б) використання багатьох каналів взаємодії: телефонні дзвінки, обслуговування на точках продажу, електронна пошта, реєстраційні форми на веб-сайтах, рекламні посилання, заходи, зустрічі, чати, соціальні мережі;

в) аналіз зібраної інформації про клієнтів й підготовка даних для прийняття певних рішень – наприклад, потенційний відгуки на ті чи інші промо-акції, сегментація клієнтів на основі їх значущості для компанії, прогнозовані потреби в тих чи інших продуктах компанії.

Аспекти наведеного підходу дають зрозуміти, що всі необхідні свідчення, котрі стосуються взаємин з тим чи іншим клієнтом, і процес прийняття рішення, який базується на основі отриманої інформації, перебувають у вільному доступі для співробітника компанії.

Покращення рівня лояльності і задоволеності замовників за допомогою інтерпретації накопиченої бази інформації про клієнтську продуктивність, стабілізації тарифної політики, налаштування рекламного інструментарію являється основною метою запровадження даної моделі. Саме використання технічних засобів автоматизованого централізованого оброблення інформації дає змогу цілком ефективно і з мінімальним прямим втручанням співробітників брати до уваги суб'єктивні потреби та інтереси замовників, а шляхом операціоналізації та інтерпретації даних – досліджувати умови виникнення різноманітних ризиків чи можливість створення ефективного поля для інноваційних запроваджень [19].

Кількісні дослідження, що були здійсненні в економічно розвинених країнах, чітко вказують на те, що: на залучення нового клієнта в середньому витрат більше в п'ять разів, аніж на утримання вже існуючого; співпраця з переважною частиною клієнтів дає стабільний прибуток лише через рік після започаткування взаємин з ними. Таким чином, компанія втрачає вигоду, якщо клієнт з нею співпрацює менше року і витрати на його залучення не виправдовують себе; підписати торговельну угоду з наявними клієнтами суттєво легше і в 5-10 разів дешевше, ніж з новим покупцем; зростання потоку постійних клієнтів на 5% збільшує обсяги продажів більш, ніж на 25%, а прибуток – на 50-100%; через неідеальні механізми взаємодії з компаніями приблизно 50% існуючих клієнтів не приносять дивіденди; 80% прибутку компаніям забезпечують лише 20% її клієнтів; задоволені взаєминами з компанією клієнти поширюють позитивні відгуки про неї набагато вужче, аніж незадоволені – негативну [43, с. 144].

Так як основним направленням діяльності ПрАТ “Хмельниччина-Авто” є продаж та сервісне обслуговування автомобілів, то необхідно проаналізувати ринок продажу імпортованих автомобілів за останні роки.

Стосовно ПрАТ “Хмельниччина-Авто”, то їх продаж за 2019 рік по марці Mercedes-Benz склали 64 автомобілі за рік. Автомобілів марки KIA було продано 88 штук, а автомобілів марки CHERY 76 штука. Для порівняння, у

грудні 2009 року тільки автомобілів марки Mercedes-Benz було продано близько 70 штук за місяць. Тому першою проблемою збуту ПрАТ “Хмельниччина-Авто” є проблема загального ринку збуту автомобілів – спад продажів нових автомобілів.

Як було сказано вище, ПрАТ “Хмельниччина-Авто” є офіційним автомобільним дилером, тобто він є посередником між виробником та споживачем. Але між виробником та дилером також є посередник – імпортер.

Продажем автомобілів у автосалоні займаються менеджери з продажу, які є кваліфікованими спеціалістами у сфері автомобільного бізнесу. Крім цього товариство увесь час своєї роботи, відправляє свій персонал по роботі із клієнтами (менеджерів з продажу, майстрів-приймальників) та робочих сервісного цеху на курси та тренінги для підвищення кваліфікації.

Продаж автомобілів в товаристві відбувається таким шляхом:

- а) покупець приходять до автосалону та обирає бажану модель;
- б) менеджер з продажу консультує клієнта;
- в) оформлюється замовлення на автомобіль, адже на самому товаристві машини не зберігаються, їх доставляють або від інших дилерів в Україні, або від виробника;
- г) клієнт чекає на обраний автомобіль;
- д) як автомобіль приходять до товариства, телефонують клієнту, він приходять до автосалону та оформлюється уся документація на купівлю та оформлення автомобіля;
- е) після купівлі товариство намагається забезпечити клієнта сервісним та гарантійним обслуговуванням та достатньому рівні.

Другою проблемою системи збуту ПрАТ “Хмельниччина-Авто” є те, що товариство займається роздрібною торгівлею. Адже зараз дохідність населення знизилась, а оптові покупці можуть принести прибуток товариству. Виходячи з досвіду схожих компаній, великий прибуток отримується саме з оптових клієнтів. Прикладом таких клієнтів може бути національна поліція України, або Укрзалізниця.

Вважаємо, що головною проблемою, є не достатня робота з клієнтською базою та потенційними клієнтами. По-перше, недостатньо зовнішньої реклами, адже чимала частина населення, яка зацікавлена у купівлі автомобіля, не знає про компанію та про бренди, якими вона займається.

По-друге, ПрАТ “Хмельниччина-Авто” проводить мало заходів із заохочування клієнтів. На сьогоднішній день на маркетингові заходи в середньому витрачають близько 50000 грн в місяць. Але у квітні 2019 року компанія провела захід – презентацію нової моделі автомобіля, на який було витрачено понад 200000 грн.

По-третє, мало акційних пропозицій, які заохочують нових клієнтів. Адже, у людей на психологічному рівні виникає бажання купити саме той товар, на який є акційна пропозиція.

А по-четверте, на нашу думку, ПрАТ “Хмельниччина-Авто” недостатньо контактує з існуючими клієнтами для підтримання їх лояльності підприємству. Адже зараз достатньо розвинений ринок конкурентів ПрАТ “Хмельниччина-Авто” через відкриття різних дилерських центрів та маленьких СТО, на яких якість обслуговування нижче за дилерські сервіси, але ціна нижча.

На даний момент на ПрАТ “Хмельниччина-Авто” роботою з клієнтами займається маркетолог. Для роботи з клієнтами застосовують базу 1С, яка використовується усім товариством понад 20 років. За останні 10 років на тренінги та додаткову освіту для персоналу було витрачено близько 250000 грн.

Тому, я вважаю, що:

- а) необхідно проводити більше заходів для заохочення нових клієнтів;
- б) розповсюджувати зовнішню рекламу по місту та області;
- в) організувати роботу так, щоб оборотність запасів була на середньому рівні, щоб не було проблем з запасами та реалізацією.
- г) впровадити в товаристві CRM-систему, завдяки якій удосконалиться взаємодія з існуючими клієнтами.

Завдяки впровадженню таких заходів, виходячи з аналізу, обсяги збуту продукції в компанії збільшаться. Саме така мета для удосконалення системи

збуту ПрАТ “Хмельниччина-Авто”.

Отже, починаючи аналізувати процес впровадження CRM в товаристві, у першу чергу необхідно проаналізувати витрати, що понесе товариство при введенні цієї системи в експлуатацію.

По-перше, потрібно обрати, яку саме CRM-систему необхідно застосувати ПрАТ “Хмельниччина-Авто”. Для товариства, на нашу думку, є необхідна аналітична система із “cloud storage” (хмарним сховищем). Товариству при цьому виді зберігання інформації особистий сервер не потрібен, тому цей вид потребує менших затрат, ніж інші. За статистикою саме CRM-системи із хмарним сховищем використовуються у малому та середньому бізнесі.

Провівши аналіз ринку пропозицій CRM-систем, можна побачити, що існує безліч систем, що запропоновані для купівлі. Та, за відгуками, проаналізувавши аналіз запропонованих CRM-систем, можемо виділити п’ять найкращих. Топ 5 найкращих CRM-системи відображені у таблиці 3.1, де наведені загальні вимоги до них.

Таблиця 3.1 – Топ 5 найкращих CRM-систем в Україні у 2019 році

Показник	АмоCRM	Мегаплан	Бітрікс24	Bpm’online	Pipedrive
Інтеграція з Word	+	+	+	-	-
Інтеграція з 1С	-	-	+	+	-
Взаємодія з клієнтами	+	+	+	-	-
Рівні доступу для співробітників	+	-	-	+	+
Звіти	+	-	+	+	+
Поточні витрати на використання пакету програм CRM, грн/міс	2400	2450	3200	1600	4700
Капітальні витрати на придбання пакету програм CRM, грн	84000	96500	120000	59000	34000

АмоCRM-система – це система, в якій зберігають дані про клієнтів. У ній швидко можна знайти контакти клієнта, домовленість з ним, попередні і

поточні операції. Програма дозволяє підключити до неї всі канали залучення лідів в компанію і автоматично записує їх дані. Клієнти, що зателефонували чи залишили заявку на сайті, написали в соціальній мережі або звернулися через меседжер, автоматично потраплять в CRM і більше не загубляться.

У AmoCRM-системи співробітників може бути будь-яка кількість. Можна працювати одному, удвох і навіть великими відділами з десятками або сотнями менеджерів.

AmoCRM-система – це система обліку клієнтів і угод для відділу продажів, дозволяє автоматизувати процес лідоменеджменту. AmoCRM-система – це система, яка збільшує продажі, перетворює заявки на покупки.

Переваги AmoCRM-системи:

а) спеціалізація на універсальних завданнях управління продажами: універсальна лійка продажів; автоматизована лідогенерація; управління співробітниками; вся аналітика в одному джерелі; просте самостійне доопрацювання системи під свої завдання;

б) інтуїтивно зрозумілий інтерфейс;

в) впроваджується самостійно;

г) інтегрується з більшістю популярних сервісів.

Види CRM систем:

За метою: для роботи з лідами (продажами) AmoCRM; для автоматизації програм лояльності; для управління проектами.

За типом впровадження: ті, які потребують впровадження; ті, які впроваджуються автоматично AmoCRM-системою.

Як можна побачити, вартість наведених CRM-систем є дуже різною. І їх функціональність теж відрізняється, чому й потрібно приділити увагу. Я вважаю, що найкращою CRM-системою для ПрАТ “Хмельниччина-Авто” буде AmoCRM-система. Впровадження AmoCRM-системи є необхідним для покращення взаємодії з існуючими клієнтами, тому пункт “взаємодія з клієнтами” – найважливіший. У ньому йдеться про своєчасне повідомлення клієнтів про необхідність обслуговування, про акції та про відправлення усіх

рахунків та документів пов'язаних із клієнтом одразу після їх появи на самому товаристві клієнтові. “Звіти” – цей пункт не найважливіший, але все ж таки значущий. Адже, у ньому мається на увазі не звіти про прибуток або обсяги продажів, а звіти про роботу з клієнтами: скільки було повідомлень за день, на скільки з них були відгуки та інше. Пункт “рівні доступу для співробітників” – це важливий пункт для тих співробітників, які працюють з документами, доступ до документів є важливим. Тому потрібно купляти саме систему AmoCRM.

Окрім щомісячних платежів при купівлі системи AmoCRM необхідно внести одноразовий платіж, який складає 84000 грн. Тому купівля AmoCRM-системи обійдеться у 112800 грн за перший рік .

Для роботи із даною системою в перший рік потрібен один працівник. Дана посада має називатись “менеджер по роботі з клієнтами”. У його обов'язки входить робота із системою AmoCRM та робота з клієнтами, що пов'язана із опитуванням щодо того, наскільки вони задоволені роботою компанії, що б вони зарекомендували, як клієнти щодо роботи сервісу/автосалону тощо.

У ході практики на ПрАТ “Хмельниччина-Авто” генеральний директор Сиволожський Д.В. відзначив, що товариство готове сплачувати 15 000 грн разом з ЄСВ менеджеру по роботі з клієнтами. Тобто, при такій заробітній платі витрати на менеджера по роботі з клієнтами складуть 180 000 грн за рік.

Іншими витратами є облаштування кабінету для менеджера по роботі з клієнтами. Адже так само, як і для інших працівників, їм потрібен кабінет для роботи.

ПрАТ “Хмельниччина-Авто” має великі приміщення із великою кількістю службових приміщень, що до сих пір пустують. Тому одне з них може бути використано саме для менеджера по роботі з клієнтами. Єдине, що необхідно – це обладнати приміщення, тобто зробити ремонт і закупити меблі. Список, що є необхідним з цінами наведений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Список необхідного, для облаштування кабінету для менеджерів по роботі з клієнтами

№	Найменування	Кількість	Ціна за одиницю, грн	Вартість, грн
1	Ремонт	-	-	28000
2	Лампи та люстри	3	1300	3900
3	Стіл робочий	1	7000	7000
4	Стілець робочий	1	4000	4000
5	Стілець офісний	2	1200	2400
6	Ноутбук	1	12700	12700
7	Всього	8	-	58000

Отже, для облаштування кабінету для роботи менеджерів по роботі з клієнтами необхідні гроші на суму 58000 грн.

Останніми витратами є підвищення кваліфікації менеджера по роботі з клієнтами. Це можуть бути семінари, тренінги тощо. За результатами опитування управління компанії, було вирішено, що товариство витратить близько 7500 грн на додаткову освіту менеджера по роботі з клієнтами.

Таким чином, витрати на впровадження AmoCRM-системи, розраховані на 1 рік наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Повний список витрат на введення AmoCRM-системи

№	Найменування	Вартість, грн
1	Поточні витрати на використання пакету програм CRM	28800
2	Капітальні витрати на придбання пакету програм CRM	84000
3	Прийняття на роботу 1 менеджера по роботі з клієнтами	180000
4	Облаштування кабінету для менеджерів по роботі з клієнтами	58000
5	Додаткова освіта для менеджерів по роботі з клієнтами	7500
6	Всього	358300

До них включено поточні витрати на використання програми CRM, капітальні витрати на придбання пакету програм AmoCRM, витрати на облаштування кабінету для менеджера, прийняття на роботу менеджера по роботі з клієнтами, та додаткова освіта. Але ці витрати є дійсними тільки на один рік, тому, що витрати на придбання пакету програм AmoCRM-системи будуть здійснені один раз.

Отже, розрахувавши усі можливі витрати на впровадження АmоCRM-системи на ПрАТ “Хмельниччина-Авто”, ми отримали суму у 358300 грн на рік. Але, у наступні роки ця сума вже буде значно меншою через відсутність у необхідності облаштування кабінету, одноразової виплати за АmоCRM-систему та додаткової освіти для менеджера по роботі з клієнтами.

У ході аналізу було проведено чимало роботи з маркетинговим відділом та із директором з продажів для виявлення очікуваних ефектів від впровадження АmоCRM-системи. Тому при виведенні результатів були виявлені ефекти категорії підвищення доходів у короткостроковій та довгостроковій перспективах, які наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Підвищення доходів в результаті впровадження на ПрАТ “Хмельниччина-Авто” АmоCRM-системи

Стан до введення системи	Зміна	Короткостроковий ефект	Довгостроковий ефект	Очікуваний приріст, %
Разом ефект підвищення доходів				0,5
Єдина база клієнтів не ведеться. Можливість сегментації по різних показниках відсутня	Сегментація клієнтів	Ріст продажів за рахунок фокусування на дохідних/прибуткових клієнтах	Підвищення доходів за рахунок виявлення найбільш прибуткових сегментів клієнтів. Підвищення доходів компанії за рахунок кросс-продажів	0,2
Персонал не забезпечений інформаційними засобами і не навчений взаємодії з клієнтами	Підготовка персоналу	Підвищення якості і швидкості обслуговування клієнтів	Підвищення задоволеності клієнтів. Підвищення задоволеності персоналу	0,1
Управлінські рішення приймаються без урахування показників по роботі з клієнтами	Управління з клієнтським показниками	Підвищення якості і швидкості обслуговування клієнтів	Підвищення доходів компанії за рахунок зниження витрат на операції за рахунок націленості процесів і їх результатів на поліпшення роботи з клієнтами	0,2

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПрАТ “Хмельниччина-Авто” у 2019 році склав 181997,0 тис. грн. Очікуваний

приріст чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за рахунок впровадження АmоCRM-системи становитиме 0,5% або 909985 грн.

Очікуваний ефект від впровадження CRM-системи становить 551685 грн.

АmоCRM-система – це інструмент, за допомогою якого ми будемо найбільш ефективну роботу з клієнтами, максимізуємо виручку і структуруємо роботу з клієнтською базою. Те, що мені подобається в АmоCRM-системі: простота, зручність, сучасність інтерфейсу і широкі можливості по інтеграції.

3.2. Рекомендації щодо запровадження програми лояльності у ПрАТ “Хмельниччина-Авто”

Сьогодні все більше підприємств намагаються бути ближче до свого споживача, і ця тенденція не їх добровільний вибір. Багато професіоналів все більше приходять до висновку, що безумовним фактором успіху підприємств є лояльність споживачів, іншими словами їхня вірність. Наявність цієї лояльності, тобто шанобливого ставлення споживачів до певного підприємства, продукту і є основою для великого, а головне стабільного обсягу продажів. Це і є стратегічним показником успішності підприємства.

Лояльність це “наріжний камінь”, навколо якого будуються і впроваджуються програми заохочення клієнта, адже саме вони змушують клієнта купувати певний товар упродовж тривалого часу.

Лояльність є саме тією вимогою, при якій клієнти здійснюють купівлю тієї чи іншої марки протягом певного відрізка часу з деякою регулярністю. З точки зору економічної ефективності лояльність вигідна підприємствам, так як сприяє утриманню споживачів. Статистика говорить, що лояльні споживачі збільшують прибуток компанії від 30 до 80%, забезпечують повернення по вкладеннях в шість разів швидше, ніж тільки що залучені споживачі.

Необхідно відзначити, що лояльність виникає в тих випадках, коли

підприємство проводить чітку і конкретну політику, спрямовану на створення і просування образу фірми. Все перераховане підтверджує високу актуальність і значимість дослідження формування програми довгострокової лояльності споживачів, адже це питання, має велику практичну значимість.

Програми лояльності необхідні як для підприємства, яке надає послуги, так і для клієнтів. Вони допомагають вийти на новий якісний рівень роботи. Програми лояльності вигідні для підприємства у фінансовому плані, так як залучити нового клієнта обходиться в чотири рази дорожче, ніж утримати старого. Людям подобається, коли їх виділяють з загальної маси і приємно радіють, коли їм дарують подарунки, посміхаються, вітають з днем народження і т.д. На думку багатьох бізнес-гуру, майбутнє за тими підприємствами, які вибудовують довгострокові відносини з клієнтами [42].

Процес формування лояльності можна представити у вигляді декількох послідовних етапів. Розробка довгострокової програми лояльності являє: визначення доцільності проведення програми лояльності; визначення цільової аудиторії, на яку буде спрямована програма лояльності; формулювання цілей; вибір інструментів програми лояльності; реалізація програми; вихід з програми лояльності; оцінка ефективності проведених заходів щодо формування лояльності.

Перед тим, як впроваджувати програму лояльності, необхідно визначити потребу її проведення. Кожне підприємство планує для себе мінімально допустимий обсяг продажів, який можуть забезпечити як вже наявні, так і нові споживачі. Це означає, що доцільність управління лояльністю обумовлюється вибором між допустимою можливістю залучити нових клієнтів і ступенем значущості або вартістю втрати існуючих. Якщо значна частка в продажах приходить на існуючих клієнтів, то постає питання про їх утримання або управління лояльністю.

В рамках даного дослідження було проведено опитування серед клієнтів приватного акціонерного товариства “Хмельниччина-Авто”. Упродовж тижня було опитано 100 осіб.

Мета даного опитування – отримання і аналіз первинної інформації для виявлення факторів, що впливають на споживачів при виборі автосервісу.

У процесі аналізу результатів опитування було виявлено, що 39% опитаних відзначили, що найважливішим при виборі автосервісу є надання повного спектру послуг та його технічна і професійна здатність вирішити будь-яке завдання по ремонту автомобіля.

Цілком зрозуміло небажання клієнтів їздити з сервісу в сервіс в залежності від виду поломки їх автомобіля. Клієнти прагнуть знайти автосервіс, який здатний надати широкий спектр усіх видів ремонту. Але такі можливості є не в будь-якому автосервісі, тому споживачі і вибирають ПрАТ “Хмельниччина-Авто”, так як він надає більший спектр послуг, ніж інші автосервіси в місті Хмельницький.

22% опитаних споживачів в першу чергу вибирає автосервіси з низькими цінами. При цьому більшість з тих, хто назвав головними інші критерії, за якими вони вибирають автосервіси, все ж відзначили, що ціна також грає велику роль. Зараз практично немає професійних автосервісів з якісними послугами, які можуть запропонувати клієнтам низькі ціни на ремонт автомобілів. У більшості випадків, якщо низькі ціни, то якість послуг, м'яко кажучи, не дуже, і навпаки. Тому споживачеві хочеться знайти для себе такий автосервіс, в якому він зможе придбати якісні послуги за низькими цінами. За 13% опитаних віддали перевагу “гарантії на здійснені роботи” і “гарне відношення до клієнтів”. Перше частіше за все не надається малими автосервісами, так як вони просто не можуть відповідати за надані послуги, друге – великими, так як вони працюють на потоці і часто нехтують клієнтами. ПрАТ “Хмельниччина-Авто” в обов'язковому порядку надає гарантію на всі види робіт і при цьому, не дивлячись на великий потік клієнтів, працює з кожним індивідуально. 8% опитаних за репутацію і надійність автосервісу. Вони обов'язково вивчають відгуки та інформацію про автосервіс перш, ніж до нього звернутися. Число таких людей поступово зростає. Все менше людей готові звертатися в компанію “на свій страх і ризик”. З огляду на те, що

більшість працюючих автосервісів зараз взагалі безіменні і ніяк не займаються власною репутацією, то клієнти будуть від них поступово йти в більш авторитетні і відомі станції технічного обслуговування. За “близькість розташування автосервісу” віддали свій голос 5% респондентів.

Все це говорить про те, що в свідомості людей відношення до послуг автосервісів почало змінюватися. Люди поступово відмовляються від “гаражного” ремонту і хочуть отримати якісні послуги за доступною ціною. Вони починають ставитися до ремонту авто, як до звичайної послуги, стають більш вимогливі і перебірливі до неї. На жаль, сам ринок поки не перебудувався під нові вимоги клієнтів і налічує не так багато професійних автосервісів, які прагнуть задовольнити всі побажання клієнтів. Але в цьому керівництво ПрАТ “Хмельниччина-Авто” бачить величезні перспективи з освоєння ринку для власного товариства.

Провівши аналіз отриманих результатів, можна виявити всі достоїнства і недоліки при обслуговуванні клієнтів, а рекомендації щодо підвищення ефективності роботи товариства допоможуть розширити клієнтську базу і привернути увагу потенційних споживачів.

Рекомендації із залучення й утримання клієнтів для ПрАТ “Хмельниччина-Авто”: розробка дисконтної карти; розповсюдження рекламної поліграфії (візитки, листівки і т.д.) в районі розташування автосервісу, а також в громадських місцях міста; розміщення інформації про автосервіс на сайтах в Інтернеті; привітання постійних клієнтів зі святами; розробка внутрішніх стандартів товариства (наприклад, імідж співробітників).

Створення бази постійних клієнтів є актуальним завданням для компаній будь-якої сфери діяльності. Доведено, що більший прибуток компанія отримує від своїх постійних клієнтів, ніж від тих, хто вирішив скористатися послугами одноразово.

Для збільшення бази постійних клієнтів пропонується розробити програму лояльності. Відповідальним за здійснення програми буде менеджер.

Назва програми “Loyal-auto”. Запланований термін проведення – 3 роки.

Термін реалізації програми визначено з урахуванням інтересів клієнтів з різним рівнем доходу, наявних ресурсів і можливостей поетапної видачі проміжних практичних результатів (фінансових та ін.)

Тип програми – закритий, передбачає індивідуальний підхід до кожного клієнта. Програма лояльності клієнтів розроблена відповідно до необхідності оптимізації робіт по формуванню стійкої і великої клієнтської бази. В першу чергу програма спрямована на клієнтів, які забезпечують більшу частку прибутку, а також потенційних клієнтів. Маркетинговий інструментарій програми лояльності включає в себе:

- а) анкету клієнта (Додаток Д);
- б) картку клієнта.

Головною метою програми є створення оптимальних умов для найбільш повного задоволення соціально-економічних потреб клієнтів. Основні цілі програми: вибудовування взаємин з клієнтами, завоювавши їх лояльність (вірність) для довічного задоволення потреб; залучення нових клієнтів до програми; формування привабливого іміджу організації.

В рамках програми розробляється електронна стратегія, яка відображає основні цілі та завдання програми лояльності для максимально ефективної взаємодії з клієнтами. Електронна стратегія базується на нових інформаційних технологіях, можливості мережі Інтернет і включає наступне забезпечення:

- а) програмне забезпечення: СУБД (система управління базами даних); прикладні системи обробки інформації; комунікаційне програмне забезпечення;
- б) апаратно-технічне забезпечення: персональні комп'ютери; локальна обчислювальна мережа.

Основними програмними заходами є: розробка плану по підготовці програми лояльності; формування інформаційно-комунікаційного середовища; створення маркетингового проекту; координація роботи персоналу і клієнтів; формування документів і матеріалів для реалізації програми лояльності.

Найважливішими цільовими показниками програми є: створення оптимальних умов для найбільш повного задоволення купівельних потреб

клієнтів на основі строго індивідуального підходу; розробка уніфікованої комплексної технології продажу товарів і надання послуг клієнтам.

Фінансування програми лояльності здійснюється за рахунок коштів самофінансування (самоокупності). Економічна теорія визначає витрати на: обладнання і програмне забезпечення; на підбір і перепідготовку персоналу; на випуск дисконтних карт; на утримання і супровід програми.

На сьогоднішній день існує 3 види карт: звичайна пластикова карта; магнітна карта; смарт-карта.

Звичайна пластикова карта є найпростішим і поширеним видом дисконтної карти. При здійсненні покупки пластикова карта пред'являється касиру, який і надає знижку. Якщо вести облік покупок кожного окремого покупця, то можна пронумерувати кожну карту, зробивши при цьому її унікальною.

Магнітна дисконтна карта передбачає установку комп'ютерного касового апарату зі зчитувачем магнітних карт. При здійсненні покупки продавець вставляє дану клієнтом магнітну карту в зчитувач карт, підключений до комп'ютера. Залежно від розміру покупки і категорії карти розмір знижки визначається автоматично.

Магнітна карта дозволяє надавати знижки на покупки, в залежності від загальної суми покупок міняти розмір скидки, вести облік знижок і покупок в перебігу будь-якого проміжку часу, а також, використовуючи дані карт, проводити маркетингові дослідження. Вартість такої карти, з урахуванням друку і запису коду на магнітну смугу може становити від 15 до 60 грн. Така вартість може зупинити керівника при виборі виду карт для впровадження програми дисконтування.

Найсучаснішим, але в той же час найдорожчим рішенням є дисконтна карта у вигляді смарт-карти. Вона виконує ті ж функції, що магнітна, але при цьому має ряд переваг. Всі дані про здійсненні покупки і знижки зберігаються на самій карті, і клієнт завжди знає розмір знижки на який він може розраховувати, або яка кількість накопичених балів у нього є.

Приватне акціонерне товариство “Хмельниччина-Авто” не може собі дозволити великі витрати для впровадження програми лояльності, тому пропонується використовувати звичайні пластикові картки, в якості ідентифікатора яких виступає штрих-код. Вартість такої картки може коливатися від 5 до 10 грн., в залежності від тиражу, барвистості, обробки і т.д. Так як, в рамках програми лояльності передбачається видача карток тиражом 500 штук, а середня вартість однієї картки 7 грн., то витрати товариства на випуск карток складуть 3500 грн.

Головна функція дисконтних карт – нагадувати клієнту про товариство та мотивувати до здійснення чергових покупок.

На дисконтній картці можна вказати адресу і номер телефону автосервісу, таку дисконтно-візитну картку покупець не викине, а буде зберігати і при першій же необхідності нею скористається. При виготовленні дизайну дисконтних карток необхідно потурбуватись про те, щоб зробити кілька макетів з різними знижками, в даному випадку 350 дисконтних карток будуть з 5% знижкою, 140 карток зі знижкою 10% і 10 карток з 15% знижкою.

Оскільки клієнтська база постійно оновлюється, то відстеження інформації про клієнтів і ефективно її використання може стати важким. Добре організована база даних допоможе упорядкувати інформацію про клієнтів і спростити маркетингову діяльність, а також аналізувати звички покупців, що в кінцевому підсумку призведе до зростання доходів.

База даних – це безмежний каталог для зберігання різної інформації. На відміну від паперових каталогів, електронні бази даних управляються через спеціальні програми або веб-сервіси. Комп’ютерні рішення дозволяють групувати і сортувати найбільш корисні дані для росту бізнесу.

Щоб налаштувати базу даних при використанні спеціалізованого програмного забезпечення, не потрібно бути експертом в інформаційних технологіях. Легкі у використанні програми, такі як Microsoft Access, дозволять імпортувати контакти з поштових програм. Нескладні маніпуляції допоможуть сформувати докладні звіти, які допоможуть при аналізі даних про клієнтів.

Альтернативою є хмарні технології, використовуючи які, можна зберігати інформацію он-лайн, наприклад сервіси Microsoft CRM Online або Salesforce.com. За такі он-лайн послуги стягується щомісячна плата, але вони дозволяють зберігати і отримувати доступ до даних в будь-який час в будь-якому місці.

Для зберігання даних про клієнтів ПрАТ “Хмельниччина-Авто” буде використовувати такий он-лайн сервіс, як Microsoft Dynamics CRM. Це не просто програмне забезпечення, це ціла бізнес-стратегія, яка дозволяє збільшувати прибуток, вибудовувати ефективні відносини з клієнтами, підвищуючи їх лояльність і задоволеність. У реалізацію стратегії клієнтоорієнтованості повинні бути залучені всі співробітники компанії від генерального директора до рядових співробітників, навіть якщо вони не задіяні в продажах безпосередньо. Microsoft Dynamics CRM Online побудований на платформі Microsoft.net. Щомісячні витрати на такий он-лайн сервіс складуть 280 грн. Середній час впровадження до початку використання становить один місяць.

Інформація про постійних та потенційних клієнтів є потужним інструментом для оцінки успішності, визначення необхідних удосконалень і підтримки контакту з будь-ким, хто міг би підтримати бізнес.

ПІБ, адреса електронної пошти, домашня адреса, номер телефону, дата народження клієнта є обов'язковими полями в базі даних. Використання цих даних дозволить зробити випадкових клієнтів постійними. При кожному зручному випадку необхідно оновлювати інформацію, що цікавить про клієнта. Також для досягнення маркетингових цілей можна доповнити зібрану інформацію даними з засобів масової інформації та соціальних мереж.

База даних клієнтів програми лояльності є інформаційний масив відомостей і даних конфіденційного характеру. Доступ до повної бази даних клієнтів має обмежену кількість співробітників.

Ціноутворення програми базується на матеріальній основі, а також на високому рівні обслуговування клієнтів, особливе ставлення до кожного

учасника програми лояльності.

Для того щоб зареєструватися в програмі “Loyal-auto” необхідно виконати певні умови: зробити покупку послуг в автосервісі на загальну суму 5000 грн., після чого заповнити на касі невелику анкету. Менеджер, використовуючи дані наведені в анкеті, зареєструє нового учасника в єдиній базі і видасть йому дисконтну картку зі знижкою 5% на придбання наступних послуг в ПрАТ “Хмельниччина-Авто”. Якщо витрати клієнта в автосервісі перевищать 25000 грн., то він зможе обміняти свою карту на “срібну” з 10% знижкою.

Після внесення даних в базу, клієнту на вказану в анкеті адресу електронної пошти автоматично відправляється лист, в якому необхідно підтвердити правильність всіх даних і отримати свій номер учасника. Цей номер збігається з індивідуальним номером карти і буде необхідний клієнту для отримання знижки в разі втрати картки.

Основна маса клієнтів буде користуватися простими дисконтними картами, але у них завжди буде стимул “заробити” дисконтну картку більшого номіналу. З огляду на те, що дисконтні карти індивідуалізовані, є сенс проводити додаткові акції або лотереї головним призом яких буде “золота” дисконтна карта з 15% знижкою.

Таким чином, одноразові витрати на впровадження програми лояльності, що включають в себе випуск дисконтних карт (3500 грн.) і перепідготовку персоналу (1200 грн.), складуть 4700 грн., щомісячні витрати на програмне забезпечення – 280 грн. і 120 грн. на доступ в Інтернет.

Даний вид програми заохочення є хорошим засобом не тільки для утримання вже наявних клієнтів, але і для залучення нових. Програма стимулює витратити більше коштів на додаткові витрати, тому що чим більше клієнт витратить, тим більшу знижку він отримає.

Також ПрАТ “Хмельниччина-Авто” рекомендується створити такий сайт, на якому будь-який клієнт зможе дізнатися необхідну для нього інформацію. Це сама інформація про місцезнаходження автосервісу, бажано з інтерактивною

картою проїзду, інформація про час роботи. Контактні телефони повинні бути всюди, бажано використовувати всі наявні засоби зв'язку (зворотний зв'язок, залишити заявку, замовити дзвінок і т.д.). Мабуть, найголовніший розділ на сайті – це “Послуги автосервісу”, тут краще розбити інформацію по окремих сторінках (ремонт ходової частини, ремонт ДВС, кузовний ремонт і т.п.). Можна доповнити сайт автосервісу новинами та акціями, а також для кожного учасника програми лояльності створити особистий кабінет, де він зміг би подивитися всю історію ремонтних робіт свого автомобіля, що проводяться в ПрАТ “Хмельниччина-Авто”.

В програму можуть бути додатково включені інші проекти, маркетингові заходи, рекламні кампанії і PR-акції.

Реалізація програми лояльності дозволить ПрАТ “Хмельниччина-Авто”:

- а) підвищити рівень лояльності клієнтів автосервісу;
- б) забезпечити клієнтам вільний доступ до товарів і послуг, що продаються;
- в) створити організаційні та технічні передумови для подальшого розвитку проекту.

Таким чином, актуальність реалізації програми лояльності обумовлена тим, що успішне застосування на практиці всієї сукупності технологічних процесів торгової системи може служити важливим фактором ефективної реалізації принципів роботи з клієнтами, заснованої на їх вірності товариству. В результаті реалізації програми буде поетапно вирішуватися проблема підвищення ефективності управлінської діяльності товариства з метою досягнення найвищих фінансових показників.

Реалізація програми забезпечить: зростання фінансової стійкості організації; зростання доходів і прибутковості; зростання частки організації в конкретних сегментах ринку; створення оптимальних умов для найбільш повного задоволення потреб клієнтів.

Результати, отримані за підсумками реалізації даної програми, будуть покладені в основу подальшого розвитку товариства. Реалізація проектів

програми надасть стимулюючий вплив на споживчий ринок товарів і послуг та підвищення лояльності клієнтів.

3.3 Підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ “Хмельниччина-Авто” з метою підвищення конкурентоспроможності

Основою ресурсного потенціалу управління та конкурентних прерогатив являється кадрове забезпечення і, зокрема, організація професійного навчання кадрів на виробництві. Систематична робота по підвищенню кваліфікації кадрів, розвиток та вдосконалення професійної компетенції персоналу, оптимізація корпоративної культури є необхідними факторами формування довготривалих конкурентних переваг, які крім того, являються стійкими та важкодоступними для копіювання чи імітування конкурентами. Даний момент визначає актуальність питання розгляду навчання персоналу як важливого об'єкту інвестування, що забезпечує виживання та стратегічний успіх компанії.

У сучасній та вітчизняній економічній літературі велика увага приділяється вивченню різних аспектів проблем навчання та ефективного розвитку персоналу. Зокрема, дане питання аналізується в призмі одних з ключових формувань базових компетенцій підприємства в рамках ресурсної теорії управління прерогативами конкуренції. Проте створені опрацювання повністю не деталізують основи даної проблематики, саме тому виникає необхідність всебічного висвітлення процесу практичного застосування даної концепції на значній кількості вітчизняних підприємств.

Світовий досвід показує, що професійне навчання менеджерів, провідних спеціалістів і рядових працівників спрямоване на створення механізмів ефективного вирішення проблем; на систематичне вдосконалення основних компетентних навичок; на продуктивну роботу в команді та створення корпоративної культури інноваційного типу. Інакшими словами, взаємопов'язаними цілями підвищення кваліфікації та навчання персоналу

являються: підвищення компетентності; розширення обсягу знань; вдосконалення навичок і вмінь, що в кінцевому результаті призведе до ефективного особистісного розвитку та професійної продуктивності.

Кожне підприємство чи окремих працівник, який вирішив підвищити рівень власної компетентності шляхом професійного навчання, мають змогу обрати з насиченого спектру видів навчання, котрі відрізняються за низкою ознак. Компаративну характеристику видів навчання персоналу та підвищення кваліфікації особового складу зображено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Компаративна характеристика видів навчання персоналу та підвищення кваліфікації особового складу

№	Вид навчання персоналу	Призначення	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
1.	Вища освіта	Здобуття глибоких теоретичних знань та формування практичних навиків у певній предметній галузі; отримання диплому	Фінансові витрати є помірними; змога отримати навички самонавчання та наукової роботи	Довготривалий термін навчання; в основному теоретична спрямованість
2.	Дистанційне навчання	Опанування комплексу теоретичних знань, та частково, набуття практичних навиків у певній галузі без безпосереднього контакту з викладачем; отримання диплому	Фінансові витрати є помірними; змінний розподіл і економія часу; досить ефективний спосіб одержання другої вищої освіти	Потрібний високий рівень самоорганізації; контакти з колегами по навчання обмежені або відсутні
3.	Самоосвіта	Набування необхідних знань та навиків за допомогою самостійних занять, без допомоги викладача	Фінансові витрати є мінімальними; можливість пристосування процесу навчання до особистих потреб і ліміту часу	Потрібний дуже високий рівень самоорганізації; контакти з іншими особами, що є зацікавленими у навчанні – відсутні
4.	Тренінги	Формування професійних, комунікаційних та практичних навиків; побудова командного стилю роботи; вирішення блоку актуальних питань і завдань тощо	Посилений процес навчання; актуалізація знань і досвіду учасників; практичний напрямок; малі витрати часу	Для підтримки сформованих навиків потрібне застосування їх на робочому місці; остаточне значення має кваліфікація наставника

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
5.	Курси та семінари	Набуття знань та формування навиків тільки у вузькій сфері	Фінансові та часові витрати є помірними; фокусування на певному блоці проблем, знань тощо	Традиційність методів навчання; як правило – теоретична спрямованість.
6.	Бізнес-освіта, у т.ч. програми MBA	Формування цілісного бачення бізнесу; оволодіння прикладними аспектами управління завдяки активним формам навчання	Комплексність та системність; практична спрямованість навчання	Висока вартість; цей вид навчання потрібний тільки тим фахівцям, що вже працюють у бізнесі

Альтернативі тієї чи іншої програми навчання та підвищенню кваліфікації особового складу повинен передувати вичерпний аналіз потреб у такому навчанні.

Потреба в підвищенні кваліфікації співробітників може визначатися певним шляхом:

а) дослідження ефективності і результативності діяльності підрозділу його безпосереднім керівником;

б) вивчення даних (як правило, одержаних за допомогою атестації) стосовно результативності й ефективності діяльності структурних елементів товариства відомством персоналу;

в) планування людських ресурсів, які потрібні для реалізації стратегії товариства. Мається на увазі не тільки кількісне, але й якісне визначення потреби у персоналі (потрібні професійні навички та їх глибина);

г) спеціального аналізу, ціллю якого є виявлення потреб та ефективності навчання, відповідно очікувань персоналу, що пов'язані із навчанням.

Поточне оцінювання діяльності працівника (атестація) слугує основою при окресленні необхідності у навчанні та підвищенні кваліфікації даного спеціаліста. Порівняння цілей діяльності, фактичних результатів та виявлення відхилень від поставлених завдань стають передумовою для визначення причин даних похибок та запобігти їх появі: перенасичення цільового поля, різка зміна обставин чи певні обмеження самого співробітника. Знайдені відхилення чи

помилки піддаються ранжуванню з метою виявлення саме тих, котрі можуть бути усунені за допомогою навчання та професійної підготовки.

Після проведення такого дослідження можна обґрунтовано характеризувати цілі та необхідність навчання певного співробітника.

Діагностику потреб товариства у навчанні та підвищенні кваліфікації особового складу доцільно проводити у розрізі категорій персоналу товариства. Такий аналіз для ПрАТ “Хмельниччина-Авто” проведений в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Узагальнення потреб у навчанні персоналу на прикладі ПрАТ “Хмельниччина-Авто”

Категорія персоналу товариства	Потреби в навчанні та професійній підготовці	Доцільні шляхи задоволення потреб	Тривалість навчання
Вище керівництво (директор та заступники)	Формування цілісного сприйняття бізнесу	Бізнес-освіта (у т.ч. МВА)	1-2 роки
	Згуртування представників вищого керівництва й встановлення ефективних комунікацій між ними	Тренінги з формування чи створення команди	2,5-3 дні
	Розвиток лідерських якостей	Тренінги з особистісного росту та з лідерства	до трьох днів
Спеціалісти функціональних підрозділів (відділів та служб)	Розвиток та формування професійних навиків	Спеціалізовані тренінги (з продажу, дистрибуції тощо)	2-3 дні
		Спеціалізовані семінари	1-7 днів
		Спеціалізовані курси	1-6 міс.
	Підвищення інформованості та обмін передовим досвідом	Участь у відкритих семінарах, спеціалізованих конференціях тощо	1-5 днів
Рядові працівники	Підвищення кваліфікації	Професійноорієнтовані семінари, курси тощо	від 1 дня до 6 міс.
	Закріплення виробничих навиків	Відеотренінги та перегляд навчальних відеофільмів,	1 день і більше
	Розвиток навиків групової роботи	Семінари і тренінги по проведенню презентацій, зборів	1-3 дні
	Розвиток креативності	Семінари і тренінги з розвитку креативності, з методів творчого пошуку тощо	1-2 дні

В таблиці 3.6 ми бачимо, що не всі види навчання завбачають залучення зовнішніх організацій і фахівців (для прикладу, перегляд навчальних

відеофільмів). Крім того, більшість семінарів і тренінгів можуть проводити спеціально підготовлені штатні бізнес-тренери та власні фахівці.

Тому, щоб фінансовані у навчальні програми кошти не були витрачені даремно і навчання пройшло результативно, потрібно сукупно врахувати наступні фактори: яку ціль переслідує товариство, навчаючи співробітника; яку ціль переслідує співробітник, що проходить навчання; які здобудуть знання та опанують навички працівники у процесі навчання, якої якості воно буде і в якому обсязі працівники його отримають; перспективи, які товариство очікує отримати завдяки підвищенню кваліфікованості співробітників; критерії, за якими товариство може визначити ступінь успішності проведення навчальних програм.

Можуть застосовуватись різні критерії оцінювання ефективності навчання, що залежать від різновиду навчальної програми й специфіки певного бізнесу.

Ряд навчальних програм, що розроблені для покращення навичок маркетингу, мають вплинути позитивно на важливі показники результатів діяльності, в тому числі на валовий прибуток та оборотність запасів. Відповідно кваліфікована підготовка за програмою, яка розрахована на зростання інформованості менеджерів про проблеми мотивації співробітників, впливатиме на зниження плинності кадрів і скорочення кількості скарг працівників.

Для тих організацій, які відносяться до невиробничої сфери, зазвичай є ускладненим встановлення кількісних критеріїв, однак існують такі доволі достовірні показники ефективності, як: відносні показники частки скарг покупців та частки укладених угод; частка вакансій, які заповнені шляхом “внутрішніх” джерел; міра продуктивності праці, що розраховується на одного працівника.

Тріумф ефективності навчання і підвищення кваліфікації кадрів може бути лише за умови системності й відповідності програми навчання зі стратегією товариства, а також за наявності у співробітників можливості

після проходження навчання застосувати надбані знання та навички протягом першого місяця на особистому робочому місці.

Отже, проведення в компаніях сукупного та цілеспрямованого навчання кадрів позитивно впливатиме покращенню кадрового забезпечення управління конкурентними перевагами й створенню необхідних передумов для впровадження методик управління конкурентними перевагами компанії.

Розроблені у дипломній роботі магістра рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ “Хмельниччина-Авто” наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ “Хмельниччина-Авто”

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Рекомендації щодо запровадження CRM-системи з метою підвищення конкурентоспроможності ПрАТ “Хмельниччина-Авто”	Запровадження АмоCRM-системи, що дозволяє організувати ефективну роботу з клієнтами	Зростання якості та швидкості обслуговування клієнтів. Збільшення доходів та зниження витрат за рахунок виявлення найбільш прибуткових сегментів клієнтів. Зміцнення конкурентних переваг товариства
2	Рекомендації щодо запровадження програми лояльності у ПрАТ “Хмельниччина-Авто”	Запровадження дисконтних карток; розповсюдження рекламної поліграфії (візитки, листівки і т.д.); розміщення інформації про автосервіс на сайтах в Інтернеті; привітання постійних клієнтів зі святами; розробка внутрішніх стандартів товариства	Підвищення рівня лояльності клієнтів автосервісу. Зростання доходів, прибутковості. Зміцнення конкурентних переваг товариства
3	Підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ “Хмельниччина-Авто” з метою підвищення конкурентоспроможності	Діагностика потреб товариства у навчанні та підвищенні кваліфікації особового складу. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу в залежності від категорій працівників	Покращення кадрового забезпечення управління конкурентними перевагами й створення необхідних передумов для впровадження методик управління конкурентними перевагами товариства

Наведені рекомендації дозволяють удосконалити процес управління конкурентоспроможністю ПрАТ “Хмельниччина-Авто” і забезпечать певний економічний ефект від їх впровадження у практику діяльності товариства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи магістра на основі проведеного аналізу теоретичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю товариства, було сформовано рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ “Хмельниччина-Авто”. До таких рекомендацій належать:

- а) рекомендації щодо запровадження CRM-системи з метою підвищення конкурентоспроможності ПрАТ “Хмельниччина-Авто”;
- б) рекомендації щодо запровадження програми лояльності у ПрАТ “Хмельниччина-Авто”;
- в) підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ “Хмельниччина-Авто” з метою підвищення конкурентоспроможності.

Отже, рекомендації, що представлені у дипломній роботі магістра дозволять підвищити конкурентоспроможність приватного акціонерного товариства у короткостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У наукових роботах як вітчизняних, так і іноземних економістів однією з найважливіших проблем є дослідження конкурентоспроможності. Аналіз спеціальної літератури дає змогу виокремити такі підходи до визначення конкурентоспроможності організації: компаративний; ресурсний; сполучення компаративного й ресурсного; системний.

Аналіз численних визначень категорії “конкурентоспроможність” дає можливість виокремити класифікацію цього поняття за наведеними у магістерській роботі характерними властивостями. Таким чином, поняття “конкурентоспроможності” застосовується до різних об’єктів беручи до уваги їх особливості.

Чинник конкурентоспроможності – це умова, яка безпосередньо діє на рівень конкурентоспроможності організації та обумовлює його конкурентну позицію у релевантному зовнішньому ринку. Дослідження економічної літератури вказує на відсутність єдиної класифікації факторів конкурентоспроможності. Найбільш розповсюдженим є виокремлення чинників формування конкурентоспроможності організації, що базується на класифікаційних ознаках.

Досліджуючи управління конкурентоспроможністю організації як організаційно-економічну категорію, варто помітити, що, насамперед це управління економічними процесами і такими, які складаються при їх реалізації специфічними ринковими конкурентними взаємовідносинами. Відповідно об’єктами управління конкурентоспроможністю являються конкурентні відносини, а суб’єктами – різнорівневі установи управління і його менеджмент.

Стосовно управління конкурентоспроможністю ПрАТ “Хмельниччина-Авто”, необхідно відзначити стабільний стан товариства на ринку. Про що свідчать техніко-економічні показники діяльності приватного акціонерного товариства за 2017-2019 роки.

Чистий прибуток (збиток) досліджуваного товариства зростає у 2018 році в порівнянні з 2017 роком і становить: у 2017 році – 1484,0 тис. грн, у 2018 році – 14676,0 тис. грн, а у 2019 році збиток – (-365,0) тис. грн. Зростання чистого прибутку у ПрАТ “Хмельниччина-Авто” становить: у 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 888,9% та спад на -2,5% у 2019 році в порівнянні з 2018 роком.

Собівартість реалізованої продукції на досліджуваному товаристві протягом аналізованого періоду зростає і становить у 2017 році – 100046,0 тис. грн та у 2018 році – 131142,0 тис. грн, у 2019 році – 171396,0 тис. грн. Зростання собівартості у ПрАТ “Хмельниччина-Авто” становить: у 2018 році у порівнянні з 2017 роком на 31,1%, а у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 30,7%.

Щоб оцінити конкурентоспроможність ПрАТ “Хмельниччина-Авто” було здійснено діагностику факторів макросередовища та внутрішнього середовища товариства. Цей аналіз дозволив провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища. Проводячи діагностику вдалося встановити зв’язок між сильними і слабкими сторонами ПрАТ “Хмельниччина-Авто”, загрозами і можливостями.

Таким чином, зробивши діагностику факторів макросередовища у ПрАТ “Хмельниччина-Авто” ми з’ясували, що переважають загрози (41 – позитивних факторів, 58 – негативних факторів). А от оцінка факторів внутрішнього оточення товариства показала кращий підсумок, сильні сторони мають 45 бали, а слабкі 33 бали. Тому, приватному акціонерному товариству “Хмельниччина-Авто” можна порекомендувати використовувати свої сильні сторони для нейтралізації зовнішніх загроз. Товариство може вибірково здійснювати “контратаки” – завойовувати окремі ринкові ніші, однак більшість зусиль має спрямовуватися на захист від наступу конкурентів і на підготовку у майбутньому до активних дій, якщо можливості будуть переважати загрози.

У третьому розділі роботи на основі проведеного аналізу теоретичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю товариства, було сформовано рекомендації щодо удосконалення управління

конкурентоспроможністю ПрАТ “Хмельниччина-Авто”. А саме:

а) рекомендації щодо запровадження CRM-системи з метою підвищення конкурентоспроможності ПрАТ “Хмельниччина-Авто”;

б) рекомендації щодо запровадження програми лояльності у ПрАТ “Хмельниччина-Авто”;

в) підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ “Хмельниччина-Авто” з метою підвищення конкурентоспроможності.

Отже, рекомендації, що представлені у дипломній роботі магістра дозволять підвищити конкурентоспроможність приватного акціонерного товариства у короткостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы : монография / Г.°Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : Новости, 2000. – 251 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика : монография / Г.Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
3. Андреев А.Г. Лояльный потребитель – основа долгосрочного конкурентного преимущества компании [Текст] / А.Г. Андреев; Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2014. – № 2. – 16 с.
4. Андреева Л. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого развития экономики / Л. Андреева, Е. Миргородская // Экономист. – 2006. – № 1. – С. 81-88.
5. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації / Л.Л. Антонюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 276 с.
6. Бабич Л.М. Макроекономічний аналіз глобальних індексів рейтингової оцінки конкурентоспроможності національної економіки // Л.М. Бабич, Л.С. Любохинець / Вісник Хмельницького Національного університету – 2010. – №3. Т. 3 – С. 154-159.
7. Багиев Г.Л. Международный маркетинг / Г.Л. Багиев, Н.К. Моисеева, С.В. Никифорова. – СПб. : Питер, 2001. – с. 416.
8. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: монографія/ Л.В. Балабанова, О.А. Бриндіна – Донецьк : ДонДУЕ, 2007. – 263 с.
9. Балабанова Л.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К. : “Професіонал”, 2006. – 448 с.
10. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : монография. / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.

11. Балабанова І.В. Управління конкурентною раціональністю : монографія / І.В. Балабанова. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 538 с.
12. Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / Баумгартен Л.В. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – №4(48). – С.72-85.
13. Білорус О. Конкурентоспроможність у сучасному глобальному світі / О. Білорус, Ю. Мацейко // Економічний часопис ХХІ. – 2002. – № 9. – С. 12-15.
14. Белецкая И.И. Современный механизм формирования конкурентных преимуществ в свете эволюции их теории / И.И. Белецкая // Прометей. – 2005. – № 1. – С. 167-172.
15. Блюмська К.В. Теоретичні підходи до характеристик інноваційного маркетингу та маркетингу інновацій / К.В. Блюмська // Вісник Сумського національного аграрного ун-ту : науковий журнал. – Сер. “Економіка і менеджмент” / Сумський НАУ. – Суми, 2011. – Вип.6/1(48). – С. 93-97.
16. Бутчер С. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов [Текст] : пер. с англ. / С. Бутчер. – М. : Вильямс, 2009. – 272 с.
17. Вальтер Ж. Конкурентоспособность: общий поход / Ж. Вальтер // Проект Российско-Европейского центра Экономической политики (РКЦЭП). – М., 2005. – 52 с.
18. Василькова Ю. К. Теоретичний базис конкурентоспроможності підприємства / Ю. К. Василькова, Н. М. Олійник // Економічний простір: Збірник наукових праць. – Дніпро: ПДАБА. – 2018. – № 129. – С. 153-163.
19. Виханский О.С. Галимзянов Р.Ф., Храмов А.А. Стратегічне управління : Практичний посібник з організації збуту продукції. К.: Видавництво “Експерт”, 2004. 216 с.
20. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50-53.

21. Воронкова А.Э. Поддержка конкурентоспособного потенциала предприятия / А.Э. Воронкова, В.П. Пономарев, Г.И. Дибнис. – К.: Техника, 2000. – 152 с.
22. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Оленко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія: ВД “ІН- ЖЕК”, 2008. 512 с.;
23. Гальвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях / М. Гальвановский, В. Жукова, И. Трофимова // Российский экономический журнал. – 1998. – №3 – С. 67 –76.
24. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства / М.М. Галелюк // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 14-27.
25. Горбатов В.М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса. / В.М. Горбатов. – Х.: ИД “ИНЖЭК”, 2006. – 592 с.
26. Диксон П.Р. Управление маркетингом./ П.Р. Диксон. – М.: ЗАО “Изд-во БИНОМ”, 1998. – 432 с.
27. Дейнека О. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства / О. Дейнека // Вісник Тернопільської акад. народного господарства – 2002. – Вип. 7/3. – С. 119 –122.
28. Економічна теорія: Навч. посібник/За ред. В.О. Білика, П.Т. Саблука. – 4-те вид., перероб. та доп. – К.: ННЦ ІАЕ, 2004. – 508 с.
29. Зайцева Л.О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / Л.О. Зайцева / Економічний аналіз. 2013.Т. 14(3).С. 12- 17.
30. Закон України “Про захист економічної конкуренції” від 11 січня 2001 року №2210-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – С.64.
31. Заруба Ю.О. Конкурентоспроможність підприємства / Ю.О. Заруба / Фінанси України (укр.). 2001. № 2. С.119-125.

32. Зилькарнаев И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / Зилькарнаев И.У., Ильясова Л.Р. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – №4(24). – С. 24-32.

33. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: монография / Ю.Б. Иванов. – Харьков: РИО ХГЭУ, 1997. – 246 с.

34. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : монография / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько: ХГЭУ, 2003. 349 с.

35. Карлоф Б. Деловая стратегия. / Б. Карлоф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.

36. Кара А. Методика оценки конкурентоспособности предприятия на рынке / А. Кара, Е. Ерохина // АИМ-Пресс. – 2003. – №12. – С. 10-19.

37. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / А.В. Кваско // Наукові записки [Української академії друкарства]. – 2017. – № 1(54). – С. 111–118.

38. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.

39. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика : навч. посіб. / І.В. Кривов'язюк. – К. : ЦУЛ, 2013. – 456 с.

40. Кузнецов Т.Е. Стимулирование сбыта как элемент комплекса продвижения товара. 2013. №1[27]. С. 135-142.

41. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.

42. Куликова, З.В. Об управлении лояльностью [Текст] : Сборник трудов Седьмой Всероссийской Научно–практической конференции “Проблемы практического маркетинга в сфере сервиса” / З.В. Куликова. – М.: МГУС, 2009.

– 26 с.

43. Лисакова І. Управління каналами збуту товарів промислового призначення. Маркетинг. 2000. № 2. С. 144-148.

44. Лупак Р.Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р.Л. Лупак, Т.Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

45. Макконелл К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика. В 2-х т. / К.Р. Макконелл, С.Л. Брю; пер. с англ. под ред. И.В. Морозова. – Таллин: АО “Реферто”, 1995. – 400 с.

46. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. / М.Й. Малік, О.А. Нужна. – К.: ННЦІАЕ, 2007. – 270 с.

47. Мансуров Р.Е. Об экономической сущности понятий “конкурентоспособность предприятия” и “управление конкурентоспособностью предприятия” / Р.Е. Мансуров. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2 (52). – С. 91 – 94.

48. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. / К. Маркс; под ред. Ф. Энгельса. – М.: Политиздат, 1970. – т. III. – кн. III – 1084 с.

49. Мних О.Б. Актуальні проблеми формування інтегрованої системи стратегічного управління розвитком підприємства / О.Б. Мних // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Сер.: “Логістика”. – 2004. – № 499. – С. 196–203.

50. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Минко / Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2015. Т. 21, № 1. С. 86-92.

51. Навчальний економічний словник-довідник (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний аналіз, економіка підприємства, менеджмент, маркетинг, фінанси, банки, інвестиції, біржова діяльність): терміни, поняття, персоналії. / Укладачі: В.С. Іфтемчук, В.А. Григорєв, М.І. Малінич, Г.Д. Шутак / За наук. ред. Г.І. Башнянина і В.С. Іфтемчука. – 2-ге видання, виправлене і доповнене. – Львів: “Магнолія 2006”, 2007. – 688 с.

52. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ “УВПК”Екс об”, 2001. – 560 с.
53. Огерчук Ю В. Організування збутової діяльності підприємств: дис. Канд. економ. наук : 08.06.01[текст], 2004. 240с.
54. Олійник Н., Бурик Ю. Конкуентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування [Електронний ресурс] / Наталія Олійник, Юлія Бурик // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2018. – Вип. 2 (19). – С. 3-12. – Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18onmejf.pdf>
55. Павлов В.А. Конкуентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення.: монографія. / В.А. Павлов. – Д.: ДУЕП, 2006. – 276 с.
56. Павлов В.А. Конкуентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлов, О.В. Кузьменко. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с.
57. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкуентоспроможністю підприємства / І.О. Піддубний, А.І. Піддубна. –Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2004. – 264 с.
58. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. / В.С.Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим – Х.: видавничий дім “ІНЖЕК”, 2003. – 328 с.
59. Портер М.Е. Конкуенция : учеб. пособие / М.Е. Портер; пер. с англ. – М. : Издательский дом “Вильямс”, 2005. – 608 с.
60. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер; пер. з англ. – К. : Основи, 1998. –390 с.
61. Пуцентейло П.Р. Конкуентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції / П. Р. Пуцентейло / Інноваційна економіка : наук.-виробн. журн. 2015. № 4 (59). С. 80-86.
62. Рибаківа О.В. Конкуенция і конкуентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення [Електронний ресурс]. / Рибаківа О.В. – Режим доступу : <http://archive.nbu.gov.ua>.
63. Рубин Ю. Стратегии конкурентного поведения субъектов

предпринимательства: поиск рационального выбора / Ю. Рубин // Общество и экономика. – 2005. – №2. – С. 65-83.

64. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перер. и доп. / Г.В. Савицкая. – Минск: Новое знание, 1999. – 688 с.

65. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учебник / Н. А. Савельева. – Ростов н/Д.: Феникс, 2009. – 382 с.

66. Савченко С.М. Науково-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Савченко С.М. // Ефективна економіка. – 2014. – №6. Режим доступу: <http://www.economy.science.com.ua/?op=1&z=3144>

67. Савчук С.И. Основы теории конкурентоспособности : монография / С. И. Савчук. – Мариуполь: Рената, 2007. – 520 с.

68. Синько В.И. Повышение конкурентоспособности продукции / В.И. Синько, Б.С. Вольдер // Машиностроитель.– 1998. – № 3. – С. 32–37.

69. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): навчальний посібник. / І.В. Сіваченко. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 186 с.

70. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г. М. Скударь. – К. : Вид-во «Наук. думка», 2009. – 496с.

71. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/smit/smit_1.pdf

72. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. – Одеса, Атлант, 2017. – 514 с.

73. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О., Шумська С.С., Федорченко Н.В., Гелич А.О., П'ятницький Д.В. За заг. ред. д-р. економ. наук., проф. Г.Т. П'ятницької. – К.: Видавничий дім “Кондор”, 2017. – 700 с.

74. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко., А.В. Вакуленко – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
75. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА, 2000. – 312 с.
76. Хайек Ф.А. Познание, конкуренция и свобода / Ф. А. Хайек. – СПб. : Пневма, 1999. – 288 с.
77. Цибульська, Е.І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка / Е. І. Цибульська ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2018. – 320 с.
78. Цысарь, А.В. Лояльность покупателей: основные определения, методы измерения, способы управления [Текст] : маркетинг и маркетинговые исследования / А.В. Цысарь. – 2012. – № 5. – 56–57 с.
79. Шарко М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах : Колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. М. В. Шарко. – ПП Вишемирський В. С., 2016. – 177 с.
80. Шнипко О.С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку /О.С. Шнипко // Економіка і прогнозування. – 2005. – №1. – С. 33-44.
81. Экономическая стратегия фирмы. Учебное пособие / Под ред. А.П. Градова. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589 с.
82. Экономический словарь бизнесмена. Под общей ред. М.И. Молдованова. – К. : Техника. 1993. – 856 с.
83. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебно-практическое пособ. / А.Ю. Юданов. – М. : Ассоциация авт и изд. “Тандем”: изд-во ГНОМ-ПРЕСС”, 1999. – 416 с.
84. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя / А. Яновский // Бизнес-Информ. – 1996. – № 5. – С. 21-23.