



## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент

шифр і назва

Освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач

кафедри \_\_\_\_\_

“\_\_\_” 202\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ

## НА ДИПЛОМНУРОБОТУ

Польової Оксани Олександрівни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ФОП «Kad Trans», м. Волочиськ)керівник роботи Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01 липня 2022 р. № 83 дод. 16

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. 2. Аналіз конкурентоспроможності ФОП «Kad Trans». 3. Рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ФОП «Kad Trans».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Еволюція економічної думки щодо конкурентоспроможності підприємства. 2. Трактатування поняття «конкурентоспроможність підприємства». 3. Класифікація методів оцінювання рівня конкурентоспроможності. 4. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. 5. Динаміка продажів легкових автомобілів протягом 2018-2021 рр. 6. Основні техніко-економічні показники діяльності ФОП «Kad Trans». 7. Баланс ФОП «Kad Trans». 8. Ступінь впливовості основних конкурентів на ФОП «Kad Trans». 9. Карта груп конкурентів ФОП «Kad Trans». 10. Результати дослідження ФОП «Kad Trans» SWOT-аналізу. 11. Рекомендовані заходи щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ФОП «Kad Trans».

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст..викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 2 вересня 2022 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2022	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2022	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2022	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2022	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2022	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2022	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2022	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2022	
9.	Підготовка висновків	листопад 2022	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2022	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2022	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2022	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2022	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2022	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2022	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2022	

Студент

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Польова О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ФОП «Kad Trans», м. Волочиськ). Керівник роботи – д.е.н., професор кафедри МА Йохна М.А.

Дипломна робота магістра: 61 с., 25 рисунків, 14 таблиці, 38 джерел посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ.

Розглянуто теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Розкрито сутність конкурентоспроможності підприємства. Охарактеризовано основні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Досліджено механізм управління конкурентоспроможністю підприємства.

З метою проведення аналізу конкурентоспроможності ФОП «Kad Trans» досліджено автомобільний ринок України, виявлено основні тенденції, виконано аналіз основних техніко-економічних показників діяльності фірми, проаналізовано структуру балансу та показники фінансового стану. Визначено ступінь впливу основних конкурентів. За результатами аналізу підприємства зроблено відповідні висновки щодо можливостей підвищення конкурентоспроможності та формування комплексу відповідних рекомендацій.

Для удосконалення управління конкурентоспроможністю ФОП «Kad Trans» наведено комплекс рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю. Запропоновано удосконалення методики оцінювання рівня конкурентоспроможності ФОП «Kad Trans». Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності ФОП «Kad Trans». Обґрунтовано вибір необхідного програмного забезпечення ФОП «Kad Trans» як чинник підвищення конкурентоспроможності фірми.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства	6
1.2 Характеристика основних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства	12
1.3 Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства	17
Висновки до розділу 1	21
2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП «KAD TRANS»	22
2.1 Характеристика автомобільного ринку в Україні	22
2.2 Аналіз діяльності ФОП «Kad Trans»	27
2.3 Оцінка конкурентоспроможності ФОП «Kad Trans»	35
Висновки до розділу 2	38
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФОП «KAD TRANS»	40
3.1 Удосконалення методики оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства	40
3.2 Впровадження автоматизованої системи управління взаємовідносинами з клієнтами	43
3.3 Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності ФОП «Kad Trans»	47
Висновки до розділу 3	51
ВИСНОВКИ	54
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	58

## ВСТУП

Суб'єкти господарювання є основною ланкою економіки країни, основною рушійною силою у створенні продукції та надання послуг, яких потребує суспільство. І тому важлива увага приділена розробці дієвого механізму, який буде створювати сприятливі умови для ефективного функціонування організацій, але й забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Формування і збереження конкурентних переваг сприяє створенню розвиненого ринку. Відносно стійке положення підприємства на ринку повинно забезпечуватися ефективною внутрішньою політикою, яка буде орієнтувати всіх працівників на цілеспрямований розвиток підприємства за умов нестабільного зовнішнього середовища [1].

Дослідження проблем підвищення конкурентоспроможності підприємств представлені у публікаціях вітчизняних та зарубіжних дослідників: Г. Азоєв, І. Ансофф, О. Гудзинський, Л. Ємчук, О. Єрмаков, Ф. Котлер, Ю. Лупенко, П. Макаренко, М. Місюк, М. Портер, Й. Шумпетер, Р. Фатхутдінов, А. Томпсон, О. Ульяновченко, А. Юданов та ін.

Але враховуючи значний внесок вищезазначених вчених, існують вагомі аспекти подальшого дослідження шляхів зростання конкурентоспроможності підприємств.

Метою дипломної роботи магістра є пошук і обґрунтування шляхів підвищення конкурентоспроможності обраного підприємства на підставі проведеного аналізу.

Для досягнення поставленої мети було поставлено наступні завдання:

- визначити сутність конкурентоспроможності підприємств;
- охарактеризувати існуючі підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;
- навести характеристику процесу управління конкурентоспроможністю

підприємства;

- охарактеризувати діяльність ФОП «Kad Trans»;
- оцінити його рівень конкурентоспроможності;
- виявити та обґрунтувати шляхи підвищення конкурентоспроможності

ФОП «Kad Trans».

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність ФОП «Kad Trans», м. Волочиськ.

Предметом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю ФОП «Kad Trans», м. Волочиськ.

У процесі визначення рівня конкурентоспроможності підприємства використовувались сукупність загальних та специфічних наукових методів, а саме: економічного, статистичного аналізу, аналітичні, графічні методи оцінки, методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PEST-аналіз). Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної та бухгалтерської звітності.

Запропоновані рекомендації, що орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності ФОП «Kad Trans», можуть бути використані на практиці підприємствами, які спеціалізуються на торгівлі вантажними автомобілями та запчастинами.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємств

Термін «конкуренція» появився на початок XVII ст., коли відмітили зародження ринкових відносин, а відповідно і виникло суперництво між різними економічно розвинутими країнами. В той час ринки товарів (як національні, так і світові) характеризувалися монополістичною природою, в основному обмежувались одним або кількома учасниками [2]. Характеризуючи конкурентоспроможність підприємства, доцільно відмітити, що економічна теорія виокремила декілька періодів еволюції поняття конкурентоспроможності підприємства (таблиця 1.1) [1].

Таблиця 1.1 – Еволюція економічної думки щодо конкурентоспроможності підприємства [2]

Період	Особливості періоду	Теорія конкурентоспроможності	Об'єкт	Особливості тлумачення поняття
1	2	3	4	5
17–19ст.	Промислова революція. Виникнення монополістів Поява ринків чистої конкуренції.	Теорія цінової конкуренції	Дослідження окремих факторів конкурентоспроможності та основних інструментів впливу	Накопичення первинних знань щодо конкурентоспроможності
I-а половина 20 ст.	Індустріалізація економіки. Поява ринків монополістичної конкуренції	Теорія ефективного управління	Дослідження групи факторів конкурентоспроможності та основних	Узагальнення та систематизація знань щодо конкурентоспроможності

			інструментів	оможності
--	--	--	--------------	-----------

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5
II-а половин а 20 ст.	Поява феномену стрімкого випередження лідерів ринку новими компаніями	Теорії стратегічного управління	Характеристика методики формування конкурентних переваг	Поява стратегічного підходу до дослідження конкурентних переваг
1990-ті рр. до сьогоден ня	Глобалізація та інформатизація економічних процесів. Перевага інтеграційних процесів	Теорія співконкуренції	Дослідження алгоритму ведення конкурентної боротьби	Застосування синергетичного підходу до дослідження конкурентних переваг

В сучасних умовах функціонування економіки лише наявність капіталу, працівників та ресурсів практично не забезпечує конкурентоспроможність суб'єкту господарювання. Актуальним є їх розподіл та ефективне управління з метою досягнення найбільшого ефекту [3].

Щоб детальніше зрозуміти сутність конкуренції, наведемо більш розповсюджені трактування, які сформульовані різними авторами у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Визначення терміну «конкуренція»

Автор	Визначення
1	2
Й. Шумпетер	є джерелом інновацій, впровадження нових технологічних рішень, суперництво старого з новим, тобто з появою

	нових видів сировини, нових технологій, нових організаційних форм, нових товарів та послуг, нових ринків
П. Хейне	визначає як прагнення щонайкраще задовольнити критерії доступу до різних рідких благ

Продовження таблиці 1.2

1	2
Ф. Найт	як певна ситуація, в якій досить багато конкуруючих одиниць і вони незалежні
К.Р. Макконел, С.Л. Брю	наявність на ринку досить значної кількості незалежних конкуруючих одиниць, наявна можливість для всіх покупців і продавців в будь який момент вільно виходити на ринок, а також залишати його
Фрідріх А. фон Хайек	це процес, за допомогою якого люди можуть одержувати і передати знання
М. Портер	це динамічний процес, який розвивається, мінливе середовище, де з'являються нові товари, нові шляхи просування товару, нові операційні процеси та ринкові сегменти
Г.Л. Азоев	суперництво на ринку між окремими юридичними або фізичними особами, що зацікавленими в досягненні схожої мети
С.В.Мочерний	боротьба між виробниками (продавцями) за найбільш вигідніші умови виробництва та збуту товарів і послуг, за отримання максимальних прибутків
А.Ю. Юданов	боротьба суб'єктів господарювання за обмежений обсяг наявного платоспроможного попиту споживачів, що відбувається на недоступних сегментах ринку
Р.А.Фатхутдинов	процес управління підприємства своїми конкурентними перевагами для отримання перемоги або досягнення конкурентних цілей за задоволення різних об'єктивних або суб'єктивних потреб в межах законодавства
А.В. Войчак	характерне для товарного виробництва змагання між, окремими конкурентами, що зацікавлені у найбільш вигідних умовах виробництва і просування товарів та послуг
Закон України	змагання між різними суб'єктами господарювання з метою

«Про захист економічної конкуренції»	отримання переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого підприємства мають можливість обирати між різними продавцями, покупцями, а певний суб'єкт господарювання не може визначити умови обігу товарів та послуг на ринку
--------------------------------------	--

\*сформовано автором [8,9,10, 11,12, 13,14,15]

Конкурентоспроможність є однією з важливих категорій, які широко використовуються в теорії та практиці управління, є досить багатоаспектним поняттям, що в перекладі означає боротьба, суперництво за досягнення найбільш кращих результатів у функціонуванні підприємства.

Дослідження М. Портера є основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства, він обґрунтував теорію конкурентної переваги. Згідно з даною теорією - конкурентоспроможність підприємств оцінюється у межах груп підприємств, що належать до однієї галузі [20].

Доцільно згрупувати основні підходи до визначення «Конкурентоспроможність підприємства» (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Трагування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автори	Визначення
1	2
М. Портер	«порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами»
Г.М. Скудар	«багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. Він обґрунтовує те, що конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках»
М.О. Єрмолов	«відносну характеристику, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності»
А. Яновський	«є багаторівневою категорією, оскільки передбачає оцінку

	всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу)»
С. Ярошенко	«підприємства можуть більш тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого залишиться можливість для вдосконалення виробництва, підтримання якості продукції та стимулювання робітників»
А. Маренич, І. Астахова	«комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами»
Г.Л. Азоєв	«здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку»
Л.М. Калашникова	«комплексне поняття, що характеризується системою і якістю управління, якістю продукції, широтою та глибиною асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруку і сервісом фірми»
М.І. Перцовський	«можливість проведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку»
П.К. Канінський	«здатність отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції»
Ф. Зав'ялов, Б. Райзберг, Л. Лозовський та А. Поршнев	«здатність фірми, компанії конкурувати на ринках із виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів»
П.Ю. Беленький	«є показником узагальнюючим, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів»

\*сформовано [16,17,19,20, 21]

Виходячи з даних таблиці, можна виділити три основні рівні, де

здійснюється управління конкурентоспроможністю:

- макрорівень, де здійснюється управління конкурентоспроможністю країн, регіонів;
- мезорівень, де здійснюється управління конкурентоспроможністю кластерів, галузей;
- мікрорівень, де здійснюється управління конкурентоспроможністю підприємств, товарів та послуг.

Таким чином, категорія «конкурентоспроможність підприємства» повинна забезпечуватися такими показниками, як висока операційна ефективність, яка реалізується завдяки технологіям, кваліфікованим працівникам, сучасному обладнанню, та здатністю утримувати власну ринкову позицію, що реалізується шляхом ефективного використання методів стратегічного управління.

Основними властивостями конкурентоспроможності підприємства можна відзначити (рисунок 1.1)

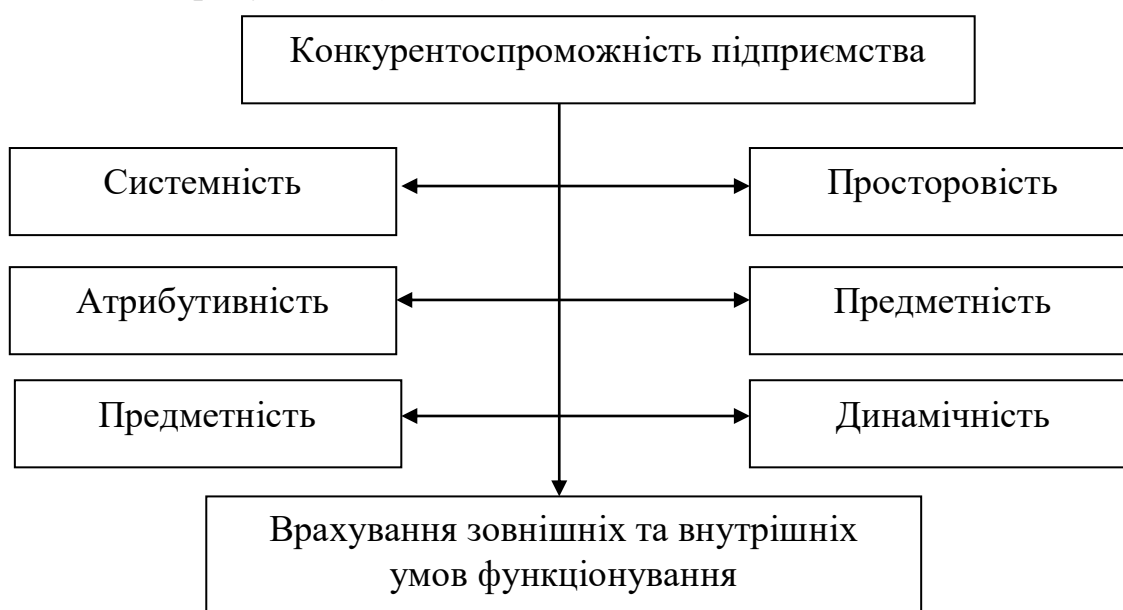


Рисунок 1.1 – Властивості поняття конкурентоспроможності підприємства

Отже, можна зробити висновок, що для ефективного функціонування на ринку недостатньо оцінювати конкурентоспроможність підприємства і на підставі цього приймати управлінські рішення. Потрібно враховувати настання

різних ситуацій на ринку. управління конкурентоспроможністю дає змогу суб'єкту господарювання постійно вдосконалювати діяльність та управляти всіма операційними процесами, які впливають на конкурентні переваги з усіма можливими наслідками.

## 1.2 Характеристика основних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Важливим елементом забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та якісного ведення господарювання на зовнішньому та внутрішньому на ринках виступає її оцінка. У процесі оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства обов'язково визначаються сильні і слабкі сторони діяльності, приховані можливості та потенційні загрози, що забезпечує можливість раціонально планувати та здійснювати управління діяльність організації на основі конкурентних переваг.

Оцінювання рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є початковим етапом планування його діяльності та вибору конкурентної стратегії. Для функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства необхідна система оцінки конкурентоспроможності, що враховує інтереси підприємства, інвесторів, контрагентів, споживачів та країни. Але єдиної методики оцінки рівня конкурентоспроможності у сучасній економіці не доведено.

Складний, багаторівневий характер конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання обумовлює широкий діапазон різних підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності. Наведені методики охоплюють різні підходи – від

оцінки конкурентоспроможності товарів та послуг, підприємства, регіону, галузі та економіки в цілому. Це обумовлює неоднозначність підходів і методик оцінювання конкурентоспроможності.

Існують різні методи дослідження та аналізу конкурентних переваг, але найбільшого поширення набули методи, що характеризують ринкові позиції підприємства, продукції, послуг (рисунок 1.2).

Формальні моделі спрямовані на відображення економічних явищ і процесів. В сучасній економіці модель – це інструмент розробки стратегії, а не обов'язково має бути у вигляді математичного опису, має повинна відобразити динамічність процесів у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

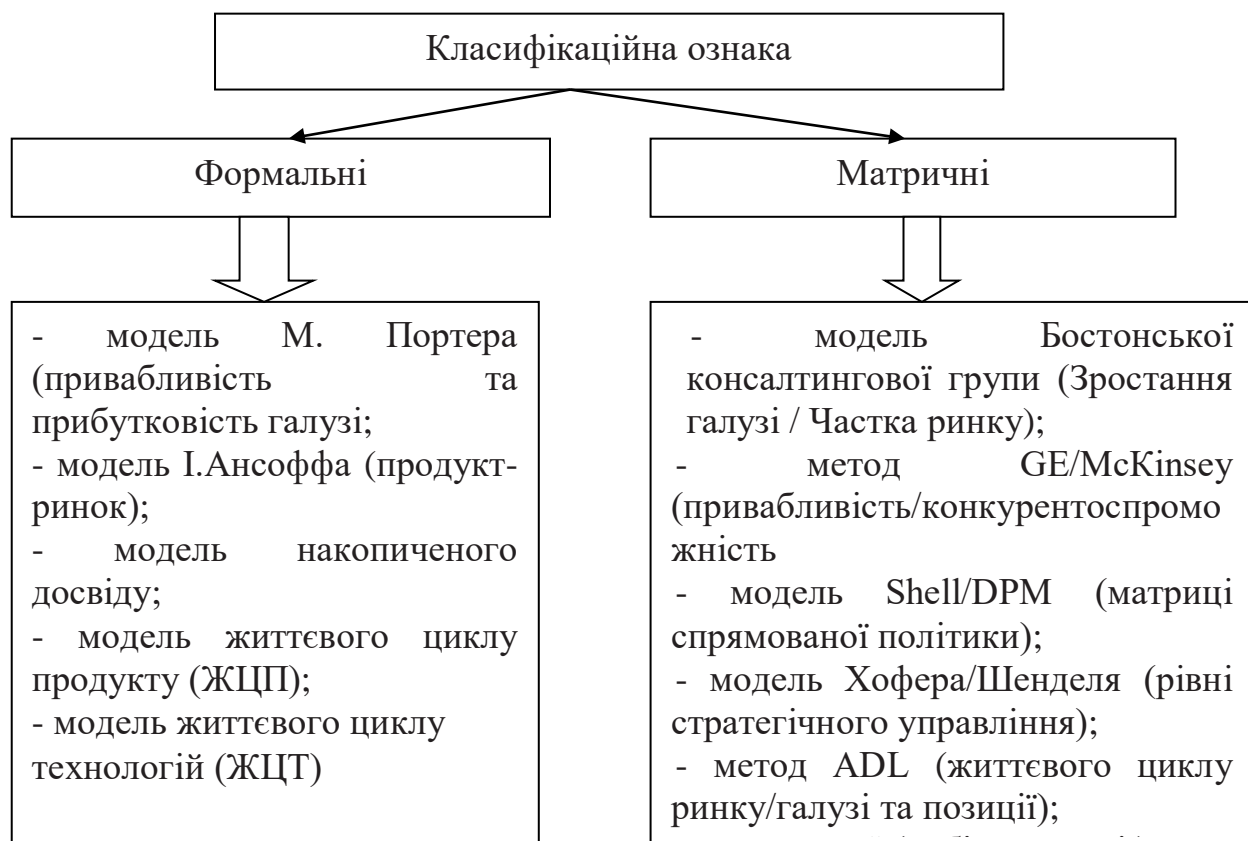


Рисунок 1.2 – Моделі дослідження ринкової позиції підприємства [22]

Модель конкурентної переваги (М. Портера) надає можливість визначити всебічний вплив всіх зовнішніх сил на конкуренцію. Але недоліком є те, що при наявності особливої позиції підприємства на ринку, для досягнення конкурентних переваг увага приділяється одному виду стратегії.

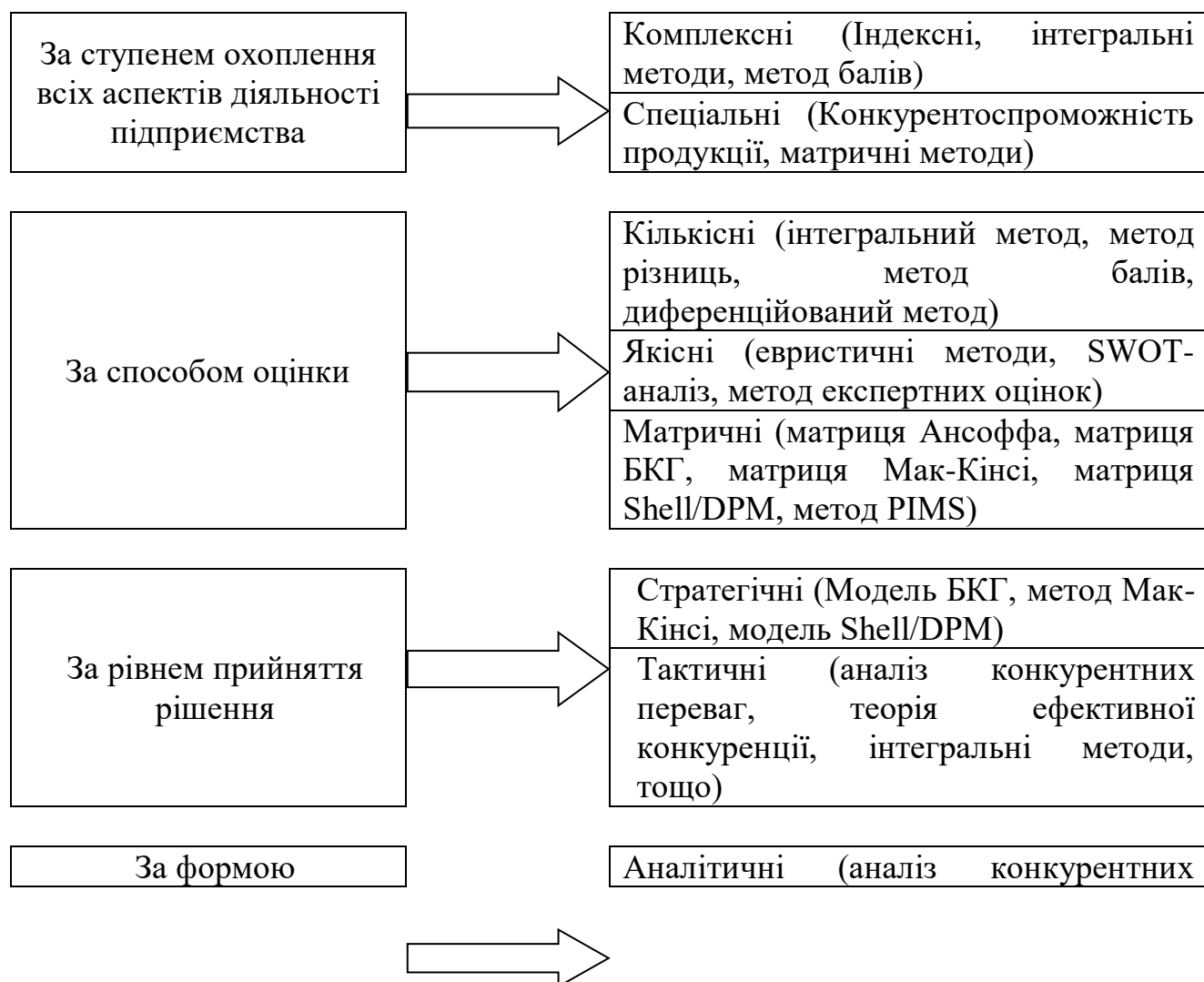
Модель продукт-ринок (І.Ансоффа) дозволяє оптимізувати чіткий

розподіл ресурсів суб'єкта господарювання, а також визначити основний характеру дій на ринку. але також є недолік – можуть виникнути проблеми зі збором інформації, а також використання даного методу вимагає спеціальної підготовки персоналу.

Модель накопиченого досвіду дозволяє врахувати та оцінити закономірності формування витрат в залежності від питомого обсягу діяльності, і дає змогу порівняти витрати конкурентів, що діють на одному ринку, а також проаналізувати необхідність зміни стратегії підприємства.

Модель життєвого циклу товару дає можливість планувати та оцінювати витрати, майбутні прибутки та інвестиції суб'єкта господарювання. Застосування цієї моделі ускладнюється через визначення фази, де зараз перебуває попит на товар чи послугу, якщо модель є нетрадиційною.

Різні дослідники в галузі стратегічного управління наводять різну класифікацію методів оцінювання рівня конкурентоспроможності, тому є доцільним виявити всі ознаки



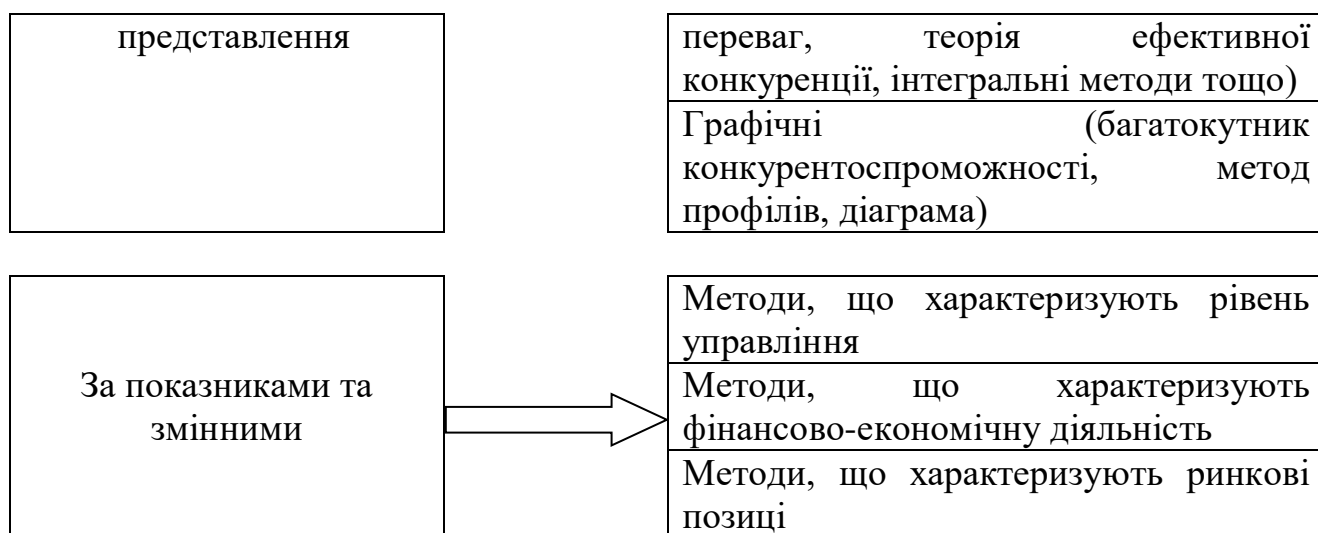


Рисунок 1.3 – Класифікація методів оцінювання рівня конкурентоспроможності  
\*сформовано [22, 23,24]

До методів, що характеризують рівень менеджменту підприємства відносять: метод комплексного стратегічного аналізу SPACE; метод комплексного стратегічного аналізу SWOT; метод картування стратегічних груп; метод LOTS та метод експертного оцінювання.

До методів, що характеризують рівень фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання відносять:

1. Методи фінансово-економічного аналізу: аналітичні методи, побудова таблиць, порівняння, графічний метод, балансовий методи, метод системи показників тощо. За допомогою зазначених методів є можливість в об'єктивно оцінити діяльність підприємства; врахувати ринковий рейтинг підприємства; простота та доступність у використанні. Недоліком є те, що не завжди враховуються всі індикатори системи управління, та чинники основних підсистем.

2. Методи прогнозування фінансово стану підприємства: бюджетування, метод екстраполяції, оцінка ймовірності банкрутства, складання прогнозної звітності. Дозволяє оцінити фінансову ситуацію, визначити потребу в обіговому капіталі, спрогнозувати можливі зміни у відповідності до стратегії розвитку підприємства. Недоліком виступає те, що майже всі методи вимагають складних розрахунків, а в деяких випадках це вимагає відповідного програмного забезпечення.

Отже, в сучасних умовах функціонування, кожне підприємство повинно приділяти увагу оцінюванню конкурентоспроможності. Щоб посилити конкурентну позицію підприємство намагається застосувати найкращий метод оцінювання рівня конкурентоспроможності, а також запропонувати ефективні шляхи її підвищення. Особливо в даних умовах для успішного функціонування будь-якого підприємства в ринковому середовищі оцінювання конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Оскільки процес оцінки фінансового стану, виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства надає можливість найбільш ефективного удосконалення діяльності, а також виявлення прихованих потенційних можливостей підприємства на ринку.

### 1.3 Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

В сучасних умовах конкурентне ринкове середовище всуває особливі вимоги що розроблення механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. Такий має бути ефективним у процесі функціонування за рахунок удосконалення операційної діяльності, так і за рахунок можливості пристосування до сучасних ринкових умов господарювання. Стрімкі зміни зовнішнього середовища вимагає від суб'єкта господарювання виробляти конкурентоспроможну продукцію (надавати конкурентоспроможні послуги) для забезпечення ефективного функціонування підприємства. Механізм управління конкурентоспроможністю дозволяє вирішувати проблеми забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та посилення конкурентних переваг підприємства. Тому проблема розробки механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є досить важливою.

Механізм управління суб'єктом господарювання – це сукупність економічних і організаційних важелів (кожному притаманні власні форми управління), що впливають на всі параметри системи управління

підприємством, саме це орієнтовано на формування та зміцнення потенціалу підприємства, що сприяє вдосконаленню конкурентних переваг та підвищення ефективності функціонування підприємства [28].

Механізм управління підприємством включає: мету, принципи та задачі управління, інструментарій, методи та форми управління, організаційні форми управління, персонал організації, інформаційно-комунікаційні технології. В структурі механізму управління конкурентоспроможністю виділяють три основні підсистеми: цільову підсистему, підсистему забезпечення, функціональну підсистему.

Цільова підсистема механізму управління конкурентоспроможністю містить мету та основні результати діяльності, а також систему критеріїв оцінювання результатів функціонування. Наповнення кожної з підсистем і кількість елементів в кожній з підсистем механізму управління конкурентоспроможністю підприємством залежить від сфери, масштабів діяльності, типу підприємства, результатів діяльності підприємства, а також впливу факторів зовнішнього середовища.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства завжди пов'язаний з розробленням та ефективним функціонуванням п'яти основних підсистем управління підприємством [27]:

- 1) Підсистема управління маркетинговою діяльністю. Першочерговим завданням є удосконалення работ працівників маркетингового відділу, що передбачає розробку плану маркетингової діяльності підприємства, в якому зазначають основні етапи: процес вивчення ринку, удосконалення шляхів просування продукції та послуг; оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції та послуг.

- 2) Підсистема управління якістю, яка виступає як одна з найважливіших складових механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Саме якість товарів і послуг здатна забезпечити суб'єкту господарювання конкурентні переваги на цільових ринках. Наявність недостатньо обґрунтованих стратегій управління якістю може знизити сегмент

на цільовому ринку, а зробити неможливим вихід на нові ринки збуту. Оскільки саме якість продукції та послуг виступає конкурентною перевагою і може забезпечити ведення конкурентної боротьби на нових ринках.

3) Підсистема управління операційною діяльністю. Є також найбільш впливовою підсистемою, в процесі розроблення якої враховується матеріально-технічна база та відношення керівництва до питання оновлення. Саме процес оновлення техніки та технології забезпечують ефективно ведення операційної діяльності, та спроможний забезпечити відповідний рівень якості продукції та послуг.

4) Підсистема управління фінансовою діяльністю, яка відповідає за ефективне використання результатів діяльності підприємства. Також забезпечує оптимізацію руху фінансових ресурсів, що буде сприяти нормальному функціонуванню інших підсистем.

5) Підсистема управління персоналом підприємства, від ефективною роботи якої залежить продуктивність праці персоналу, а як наслідок якість продукції та послуг і результати діяльності підприємства. Тому ефективне управління персоналом орієнтоване на успішне функціонування підприємства як одного цілого.

«Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність методів, форм та засобів формування системи цілісного управління діяльністю підприємства та його розвитком, що орієнтований на забезпечення конкурентних позицій на ринку протягом тривалого періоду» [27]. Основні принципи оцінювання механізму управління конкурентоспроможністю підприємства наведені на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Принципи оцінювання механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Модель організаційно-економічного механізму управління діяльністю підприємства розробили О.Є. Кузьмін, М.І. Долішній, І.П. Тулєєв, які розробили рекомендації та практичні шляхи вибору та реалізації конкретних заходів (економічних, організаційних, а техніко-технологічних), що сукупно орієнтовані на забезпечення конкурентних переваг підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища, а також динамічних змін на цільових ринках [29]. На підставі розроблених рекомендацій, для управління конкурентоспроможністю доцільно запропонувати наступний механізм, схема якого наведена на рисунку 1.5 [27].



### Рисунок 1.5 – Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства повинен включати керуючу систему, мету і завдання управління. Залежно від змін зовнішнього або внутрішнього середовища, конкурентоспроможність має підтримуватись на зазначеному рівні. Такий механізм являє собою важливу багатофункціональну систему, яка складається з комплексу блоків, що взаємопов'язані та схильні до змін під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Саме цей механізм управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечує досягнення поставленої мети, шляхом виконання функцій включає управління.

### Висновки до розділу 1

Для ефективного функціонування на ринку недостатньо оцінювати конкурентоспроможність підприємства і на підставі цього приймати управлінські рішення. Потрібно враховувати настання різних ситуацій на ринку. управління конкурентоспроможністю дає змогу суб'єкту

господарювання постійно вдосконалювати діяльність та управляти всіма операційними процесами, які впливають на конкурентні переваги з усіма можливими наслідками.

В сучасних умовах функціонування, кожне підприємство повинно приділяти увагу оцінюванню конкурентоспроможності. Щоб посилити конкурентну позицію підприємство намагається застосувати найкращий метод оцінювання рівня конкурентоспроможності, а також запропонувати ефективні шляхи її підвищення. Особливо в даних умовах для успішного функціонування будь-якого підприємства в ринковому середовищі оцінювання конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Оскільки процес оцінки фінансового стану, виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства надає можливість найбільш ефективного удосконалення діяльності, а також виявлення прихованих потенційних можливостей підприємства на ринку.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства повинен включати керуючу систему, мету і завдання управління. Залежно від змін зовнішнього або внутрішнього середовища, конкурентоспроможність має підтримуватись на зазначеному рівні. Такий процес являє собою важливу багатофункціональну систему, яка складається з комплексу блоків, що взаємопов'язані та схильні до змін під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Саме управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечує досягнення поставленої мети, шляхом виконання функцій включає управління.

## 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП «KAD TRANS»

### 2.1 Характеристика автомобільного ринку в Україні

Автомобільний ринок України відноситься до однієї з найбільш динамічно розвинутих галузей вітчизняної економіки.

Дослідження проблем розвитку вітчизняного автомобільного ринку України має важливий практичний інтерес, оскільки зміни, що відбуваються, суттєво впливають на рівень конкуренції серед представників обраного ринку.

Враховуючи, що автомобільний ринок України за 2010-2020 займає одне з перших місць у вітчизняній економіці, кількість робіт, що виявляють основні тенденції та перспективи розвитку ринку легкових та вантажних автомобілів є обмеженою. В основному увага зосереджується на проведенні загального огляду ринку або в розрізі діяльності окремих виробників чи авто дилерів.

2021 запам'ятався як автовиробникам, там і споживачам наступними ознакам: нестача найважливіших чіпів, тимчасове припинення діяльності окремих великих складальних заводів, стрімке зростання цін на автомобілі, напівпорожні дилерські центри; збільшення продажів електромобілів; переважання продажу позашляховиків та пікапів, на відміну від седанів.

В деяких експертів є думка, що буде зберігатися схожа тенденція і в наступному періоді, оскільки дефіцит автомобілів буде вимагати від дилерів приділяти увагу накопиченню товарних запасів, а споживачів – відстежувати ціни, що постійно зростають.

Можна відмітити наступні тенденції у виробництві авто:

- популяризація електроавтомобілей;
- зростаюча популярність китайського автопрому;
- продовження дефіциту автопродукції;
- збільшення цін на авто продукцію всіх категорій.

Під час кризи Covid-19 виробники автомобілів скоротили виробництво, також замовлення на продаж запчастин. Після відновлення продажів, виробники виявили, що не можуть отримати необхідні запчастини та напівпровідники, і це призвело до масових скорочень виробництва. За дослідженнями консалтингової компанії AlixPartners, автомобільна галузь втратила біля 210 млрд. дол. прибутку 2021 року. Постачання чіпів зменшується, на відміну до попередніх років, тому скорочення виробництва буде спостерігатися і в попередніх роках. Найгіршим є те, що автомобільна галузь стикається ще й з другими проблемами, що спричинені з нестачею інших запчастин (пінопласт для сидінь, шини, пластик для салону) [32].

В цілому, через нестачу продукції виробники автомобілів по всьому світу у 2021 випустили на 8 мільйонів автомобілів менше, ніж було заплановано. У випадку відновлення виробництва до минулих показників, автодилери не будуть мати змоги поповнити запаси до 2022 року, доводить аналітик J.D. Power Тайсон Джоміні [32]. Отже, споживачам слід очікувати на обмежений вибір, а цінова політика буде зростати стрімкими темпами.

Проаналізуємо тенденції, які спостерігаються на автомобільному ринку України. Оскільки автомобіль належить до товарів тривалого користування, то попит на нього визначається об'єктивними та суб'єктивними чинниками. До об'єктивних чинників відносять: зростання цін, доходи населення, відсоткові ставки на кредит, курс валют та інфляція; а до суб'єктивних – індекс споживчого настрою, готовність взяти кредит, ступінь сприйняття новинки та очікування змін.

Специфіка автомобільного ринку України може бути відзначена наступними особливостями:

- пряма залежність від купівельної спроможності споживачів;
- нестабільність податкового законодавства;
- наявність розвиненої банківської мережі
- сезонність попиту.

В сучасних умовах на успішну діяльність учасників автомобільного

ринку України впливають наступні чинники: нестабільність політичної та економічної ситуації, політика ціноутворення, популярність бренду, маркетингова політика дилерів, нестабільність ринку, комплекс супутніх послуг[31].

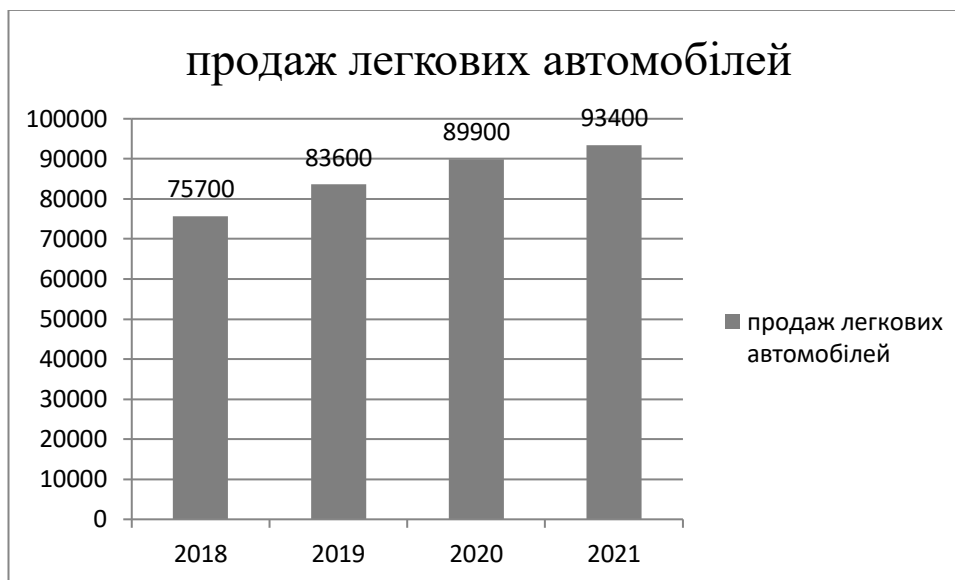


Рисунок 2.1 – Динаміка продажів легкових автомобілів протягом 2018-2021 рр.

Отже, можна побачити, що протягом 2018-2021 років відбулося зростання кількості проданих легкових автомобілів. Що стосується продажу легкових автомобілів, що вже були у вжитку, тут відстежується схожа тенденція.

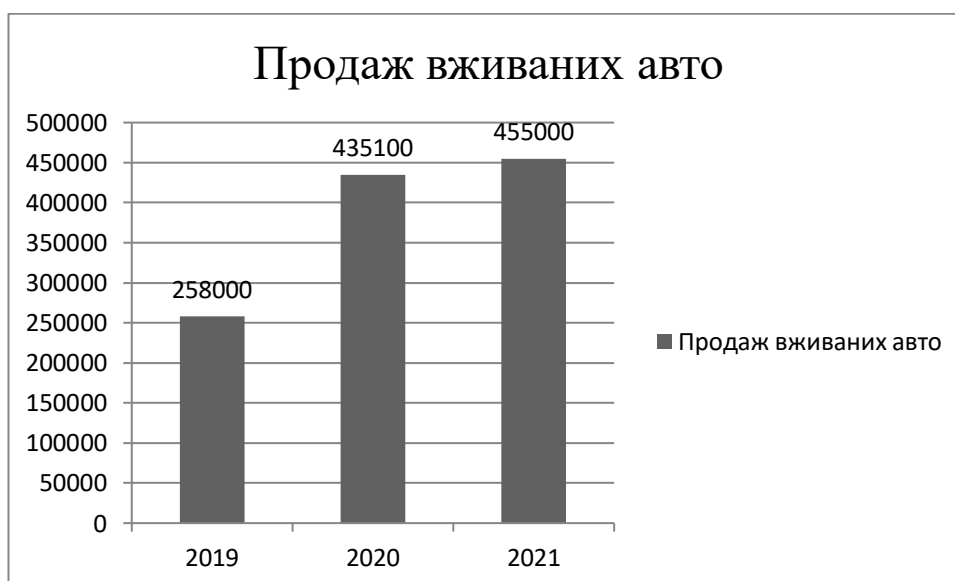


Рисунок 2.2 – Динаміка продажів вживаних легкових автомобілів

У 2-му кварталі 2021 року до України було імпортовано 125352 одиниць легкових автомобілів на суму 920,9 млн. дол., що на 8,4% більше в порівнянні з 2020 роком в натуральних одиницях і на 11,9% більше в грошовому в грошовому еквіваленті. Громадяни України витратили у 2-му кварталі 2021 року на придбання іноземних автомобілів біля 100 млн. більше, ніж у 2020 році. Загальна вартість імпортованих нових автомобілів зросла на 92,3 млн.дол., вживаних автомобілів — на 6,1 млн.дол. [33]

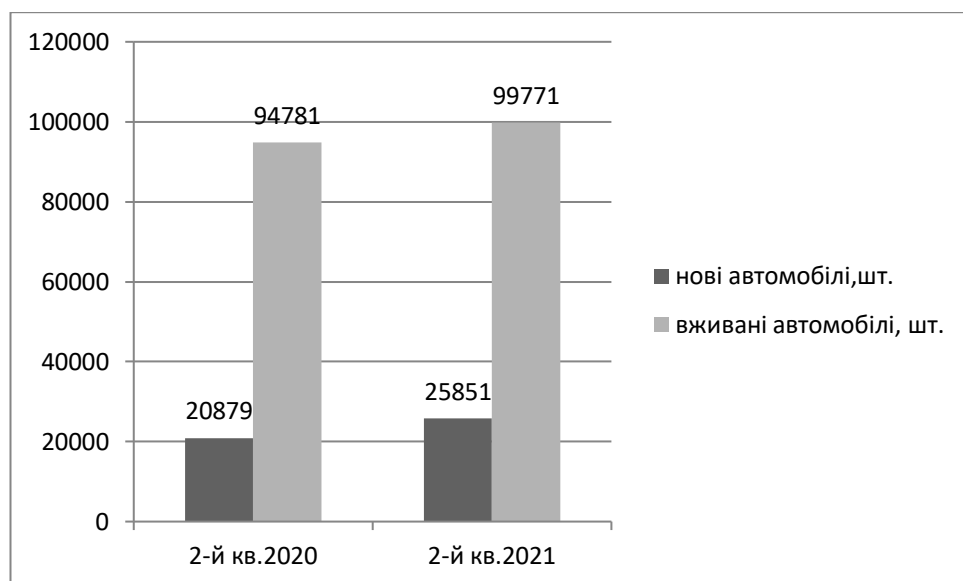


Рисунок 2.3 – Динаміка імпорту легкових та вживаних легкових автомобілів

Загальна структура імпорту нових легкових автомобілів залежно від країни представлена на рисунку 2.4

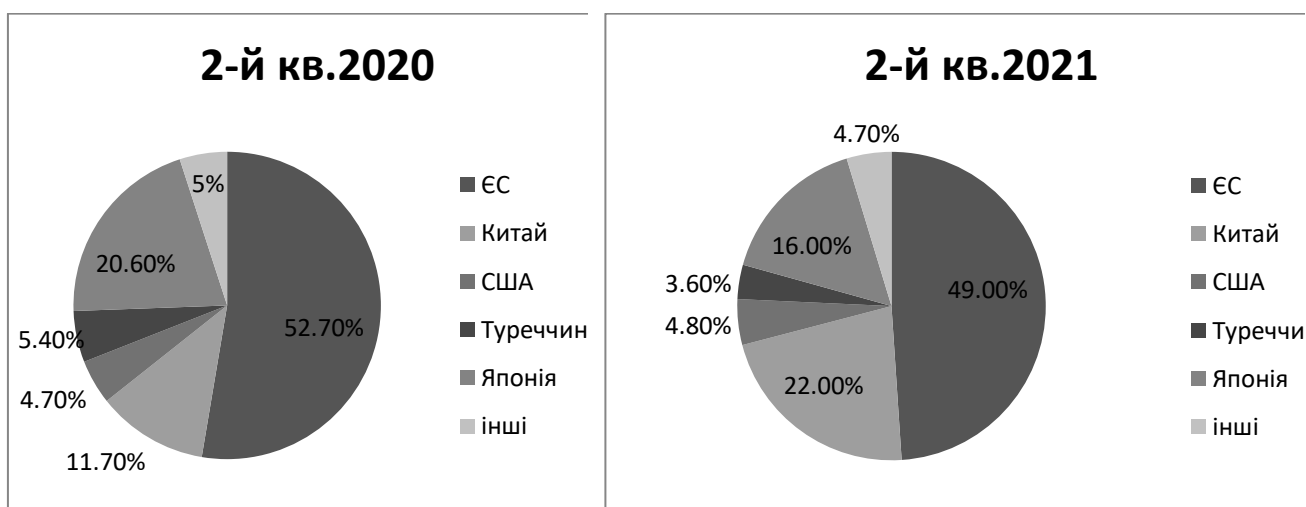


Рисунок 2.4 – Структура імпорту нових легкових автомобілів залежно від

країни[33]

Отже, можна побачити, що до початку 2022 року ситуація на автомобільному ринку України була задовільною.

## 2.2 Аналіз діяльності ФОП «Kad Trans»

ФОП Кошелюк Андрій Володимирович «Kad Trans» зареєстроване у 2015 році, про що зафіксовано у єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців і спеціалізується на продажу автомобілів та запчастин до них. «Kad Trans» займається підприємницькою діяльністю, що створена на засадах приватної власності. ФОП «Kad Trans» діє у відповідності до чинного законодавства України та статуту підприємства. Управління господарською діяльністю «Kad Trans» здійснюється на підставі існуючих підходів до управління малими підприємствам. Підприємство має право укладати угоди від свого імені, має майнові та особисті немайнові права, несе відповідальність за дії, що пов'язані із фінансово-господарською діяльністю «Kad Trans», може виступати позивачем і відповідачем у суді.

Таблиця 2.1 – Основна інформація «Kad Trans»

ІД:	3025711579
Повна назва:	ФОП Кошелюк Андрій Володимирович «Kad Trans»
Коротка назва:	ФОП «Kad Trans»
Форма власності	Приватна власність
Основний вид діяльності:	Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами
Код по КВЕДу:	45.11
Інші види діяльності	45.19 Продаж інших моторних транспортних засобів 45.32 Роздрібна торгівля запасними частинами та приладдям для автомобілів
Адреса:	31200, Хмельницька обл., Волочиський район, місто Волочиськ, вулиця Незалежності, 8
Стан реєстрації:	zareєстровano

Організаційна структура ФОП «Kad Trans», що відображена на рисунку 2.5, є лінійною.

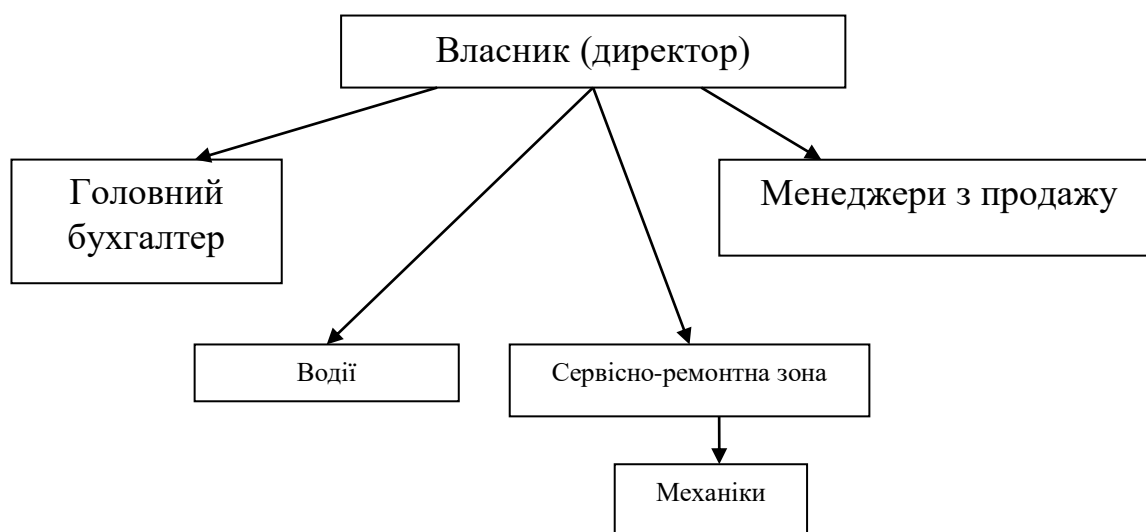


Рисунок 2.5 – Організаційна структура ФОП «Kad Trans»

Власник здійснює загальне управління фірмою, а також відповідає за юридичну підтримку продажів, здійснює взаємодію з банківськими структурами, державними і приватними структурами. Йому підпорядковується головний бухгалтер та менеджери з продажу. Головний бухгалтер відповідає за підготовку та подачу фінансової, бухгалтерської та статистичної звітності у відповідні органи.

До повноважень менеджерів з продажу входить оформлення і координація продажів, організація супутніх послуг, а також пошук нових постачальників запчастин.

Для ремонтної зони орендований сервіс для надання послуг технічного обслуговування автотранспорту. Там працюють 2 механіки, що виконують ремонтні та сервісні роботи по заміні запчастин.

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства проводиться з метою виявлення незадіяних ресурсів та оптимізації діяльності. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності дає змогу визначити «слабкі місця» та розробити шляхи їх усунення. Також аналіз дозволяє виявити основні

тенденції змін за певний проміжок часу

Основні техніко – економічні показники діяльності ФОП «Kad Trans» наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ФОП «Kad Trans»

Показники	Оди н. вимі ру	Роки			Темпи зміни, %	
		2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	6345,2	7223,4	9861,2	113,84	136,52
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	6231,9	7047,5	9563,3	113,09	135,70
Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	113,3	175,9	297,9	155,25	169,36
Чистий фінансовий результат	тис. грн.	33,2	47,3	56,9	142,47	120,30
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	7,8	9,4	11,1	120,51	118,09
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	3	5	6	166,67	120,00
у тому числі робітників	Чол.	1	1	3	100,00	300,00
Фонд оплати праці	тис. грн.	235,58	565,96	967,15	240,25	170,89
Фондовіддача	грн.	813,5	768,4	888,4	94,46	115,61
Продуктивність праці 1 працівника	тис. грн.	2115,0	1444,7	1643,5	68,30	113,76
одного робітника	тис. грн.	6345,2	7223,4	3287,1	113,84	45,51
Середньомісячна зарплата 1 працівника	грн.	6543,8	9432,7	13432	144,15	142,41
Рентабельність продукції	%	1,82	2,50	3,12		

Аналізуючи діяльність ФОП «Kad Trans» за 2019-2021 рр. можна побачити наступні тенденції. Чистий дохід від реалізації продукції та собівартість продукції спостерігається схожа тенденція: Чистий дохід від

реалізації продукції протягом періоду збільшився на 3156 тис.грн. (155,4%), а собівартість зросла на 3331 тис.грн. (153,1%)

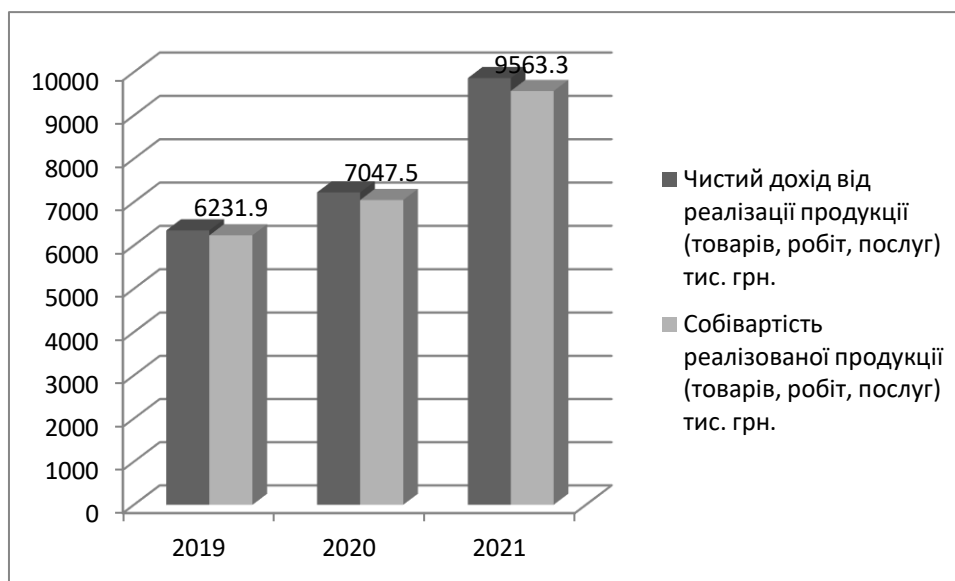


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та собівартості продукції у 2019-2021роках

Чисельність працівників на протязі періоду збільшилася на три особи, що складає 200%.

Оскільки зросла кількість працівників фірми та зростанням рівня заробітної плати в країні збільшується і фонд оплати праці: в 2021 році він зріс на 170,6 %, в цілому за період на 370%.

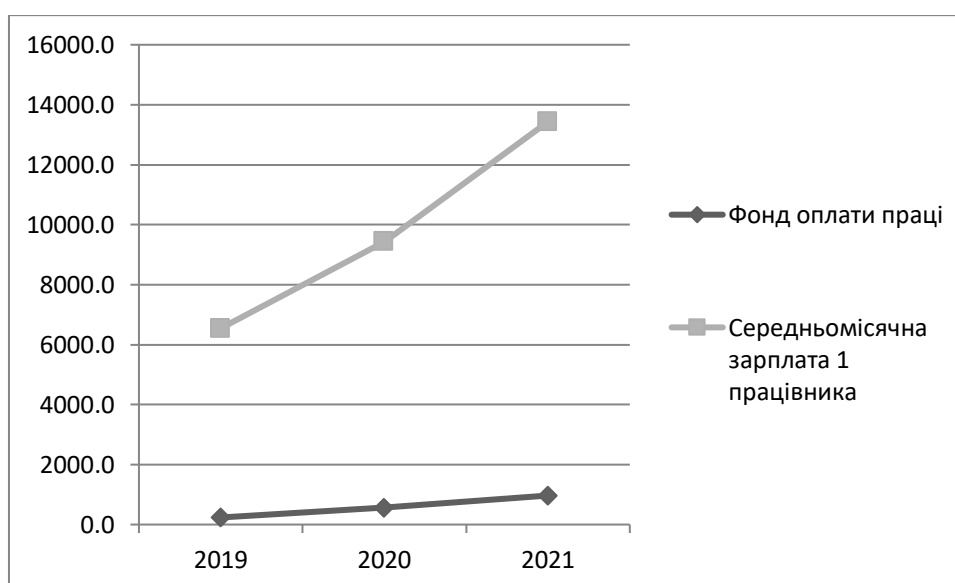


Рисунок 2.7 – Динаміка ФОП та середньомісячної заробітної плати

## 1 працівника

Середньорічна вартість основних фондів поступово зростає, так у 2020 році - на 20,51%, а у 2021 році – на 17,3%. Ефективність використання основних засобів (показник фондівіддачі) за весь період збільшилась майже на 10%, що говорить про ефективне управління основними фондами.

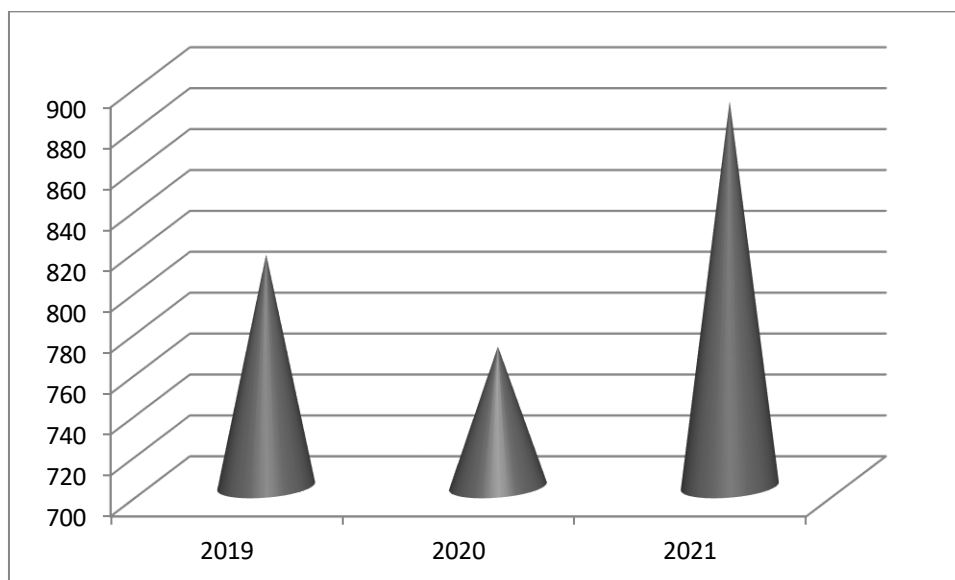


Рисунок 2.8 – Динаміка фондівіддачі у 2019-2021 рр.

Рентабельність змінюється незначними темпами, оскільки підприємство мале за розмірами і недавно розпочала свою господарську діяльність, а також за наявності значної кількості конкурентів в регіоні.

Проаналізуємо фінансовий стан підприємства, і почнемо зі структури балансу.

Таблиця 2.3 – Баланс ФОП «Kad Trans» на початок та кінець періоду, тис.грн.

Показники	Роки		Темп змін, %
	2019	2021	
1	2	3	4
<b>Актив</b>			
Основні засоби	7,8	11,1	142,31
Інші необоротні активи	0	0	
Нематеріальні активи	7,8	11,1	142,31
Запаси	3244,7	9088	280,09
Поточна дебіторська заборгованість	7240,2	9870,1	136,32
Гроші та їх еквіваленти	3,7	4,5	121,62
Оборотні активи	10489	18963	180,79

Баланс	10496	18974	180,76
Продовження таблиці 2.3			
1	2	3	4
Пасив			
Зареєстрований (пайовий) капітал	11	16	145,45
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	47,6	66,9	140,55
Власний капітал	58,6	82,9	141,47
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	7265,8	11907	163,88
Поточні зобов'язання за платежами до бюджету	23,5	43,5	185,11
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	7,3	11,5	157,53
Інші поточні зобов'язання	3141,2	6928,6	220,57
Поточні зобов'язання	10438	18891	180,98
Баланс	10496	18974	180,76

У структурі активів балансу ФОП «Kad Trans» більшу частину займають оборотні активи, це пов'язано з особливостями роботи фірми. Формування активу балансу у 2019 та 2021 році доцільно представити за допомогою наступної діаграми.

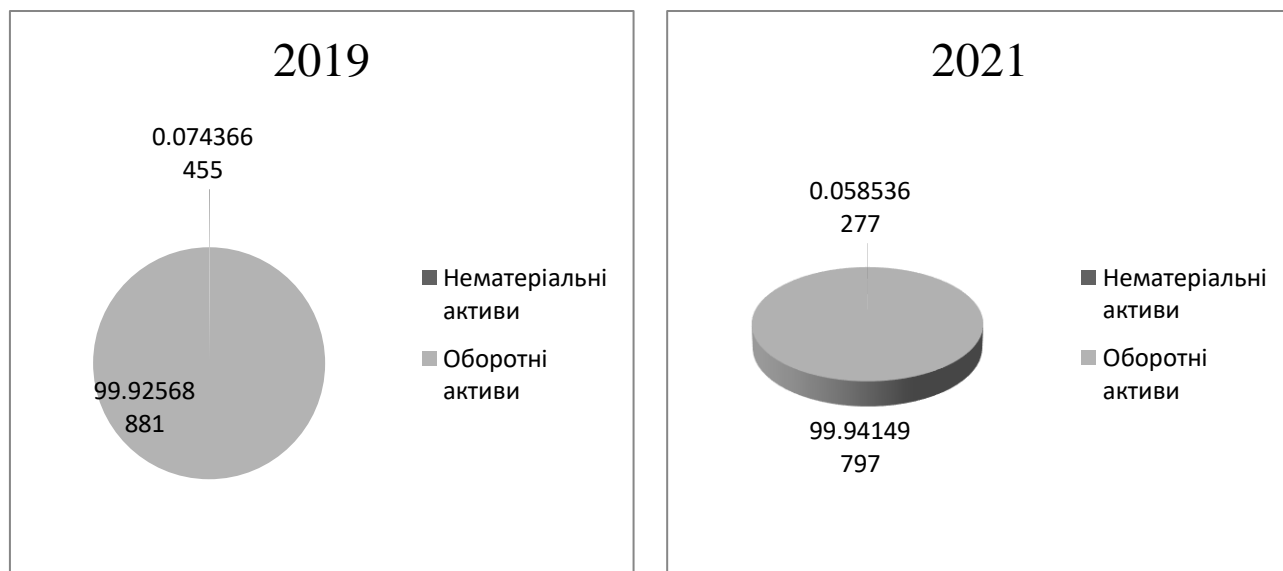


Рисунок 2.9 – Динаміка активу балансу ФОП «Kad Trans» за 2019–2021 роки, тис.грн.

Можна побачити, що нематеріальні а активи займають майже непомітну

частку.

Пасиви підприємства сформовані власним капіталом, поточними зобов'язаннями, що пов'язано з розвитком підприємства.

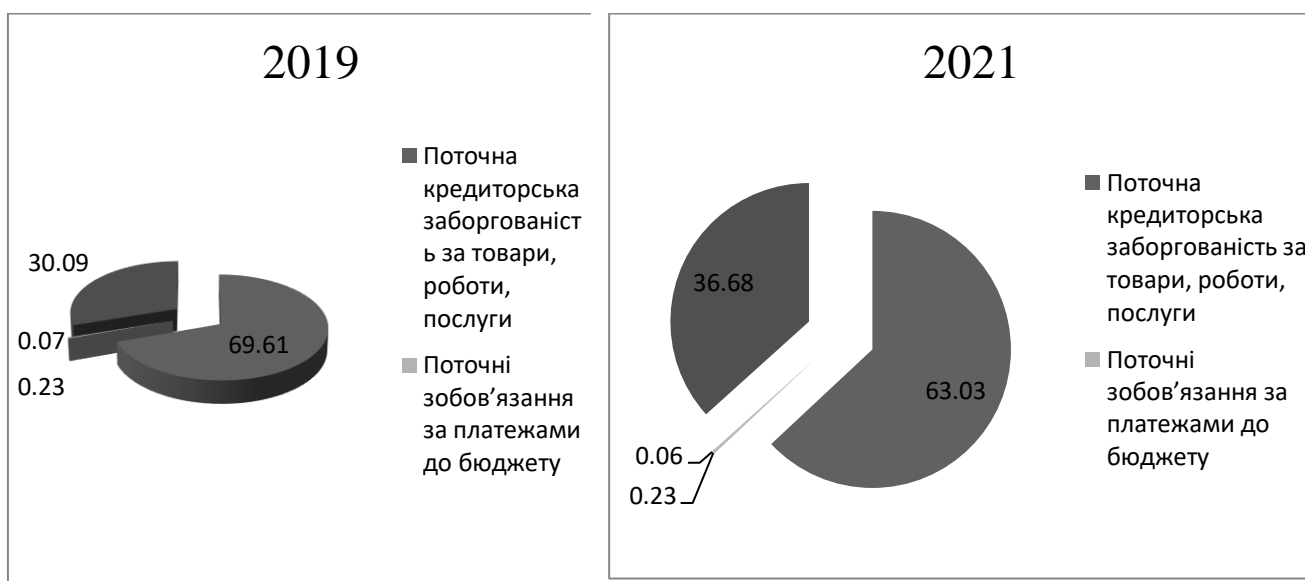


Рисунок 2.10 – Структура пасиву балансу ФОП «Kad Trans» за 2019–2021 роки, тис.грн.

За даними аналізу балансу та представлених діаграм можна зробити такі висновки:

1) нематеріальні активи (основні засоби) у 2021 році зросли на 3,3 тис.грн. (у відносному виразі 24,47%);

2) оборотні активи зросли на 8474 тис.грн. (або майже 80%):

– запаси з у 2021 році порівняно з 2019 роком зросли майже у 2 рази, що склало 5843,5 тис.грн.;

– поточна дебіторська заборгованість за продукцію та послуги у 2021 році порівняно з 2019 зросла на 36,1 %, їх абсолютна зміна – 2630 тис.грн.;

– гроші та їх еквіваленти у 2021 році в порівнянні з 2019 роком майже не змінилися.

У пасиві балансу ФОП «Kad Trans» на протязі 2019-2021 років відбулися такі зміни:

1) власний капітал збільшився у 2021 році в порівнянні з 2021 роком майже на 25 тис.грн. (11,4%);

- 2) нерозподілений прибуток у 2021 році збільшився на 19,2 тис.грн.;
- 3) другий розділ пасиву балансу відсутній;
- 4) поточні зобов'язання у 2021 році в порівнянні з 2019 роком збільшились на 8453 тис.грн. (180,4%);

Також частково проаналізуємо основні коефіцієнти фінансового стану.

Таблиця 2.4 – Коефіцієнти оцінки фінансового стану ФОП «Kad Trans»

Назва показника	Нормативне значення	Значення	
		2019р.	2021р.
1	2	3	4
Коефіцієнт покриття (загальна ліквідність)	$\geq 1$	1,25	1,42
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,66	0,71
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,005	0,007
Коефіцієнт автономії (незалежності)	більше 0,5	0,00	0,04
Коефіцієнт рентабельності активів	Більше 0, збільшення	0,41	1,55
Коефіцієнт рентабельності діяльності	Більше 0, збільшення	0,47	0,82
Коефіцієнт рентабельності продукції	Більше 0, збільшення	0,49	0,84

За 2019-2021 роки показники фінансового стану ФОП «Kad Trans» мали наступну тенденцію:

- 1) показники покриття та швидкої ліквідності знаходяться в межах норми, що доводить можливість фірм погасити власні зобов'язання.
- 2) Коефіцієнт автономії не відповідає нормативному значенню, інші показники даної групи неможливо порахувати.
- 3) показники рентабельності 2019 - 2020 рр. дещо збільшуються.

Отже, роблячи висновок, можна говорити про позитивні зміни в діяльності ФОП «Kad Trans», але підприємству варто зосередити зусилля на покращення своєї конкурентної позиції.

### 2.3 Оцінка конкурентопроможності ФОП «Kad Trans»

Щоб провести аналіз конкурентного середовища ФОП «Kad Trans» необхідно визначитись з потенційними конкурентами.

Основними конкурентами ФОП «Kad Trans» є інші фірми, які займаються продажем автомобілів та запчастин м. Волочиськ, м.Хмельницькому, Хмельницькому районі та м.Підволочиськ Тернопільської області.

Основні конкуренти, за ступенем їх впливовості на ФОП «Kad Trans», представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Ступінь впливовості основних конкурентів на ФОП «Kad Trans»

№ п/п	Назва конкурента (по м. Волочиськ, м.Підволочиськ, м.Хмельницький)	Вплив на, %	Місце за впливом
1	ISAUTO	25	10
2	TWINS AVTO	11	5
3	VIKING	8	6
4	Волочиськ агро	13	7
5	Autooil	9	5
6	VIN CTO	6	5
7	Maestro	5	6
8	Сільгосптехніка	16	9
9	Акумуляторний супермаркет	4	1
10	Інші	3	2
Разом		100	1-10

Отже, основний конкурент є ISAUTO, яка знаходиться м.Хмельницький, вул.Трудова, 7/4а.

Перевагами ISAUTO є:

- послуги з розмитнення;
- продаж легкових, вантажних автомобілів та мікроавтобусів;
- продаж фототехніки;

- продаж причипів та напівпричепів;
- продаж нових та вживаних запчастин для автомобілів.

Менеджерам ФОП «Kad Trans» необхідно вивчати політику просування у фірм конкурентів, щоб мати змогу швидко орієнтуватися у нестабільному конкурентному середовищі, намагатися передбачати можливі зміни з метою розширення асортименту продукції та послуг.

Процес ціноутворення в з продажу автомобілів та запчастин у значній мірі визначається зовнішніми факторами, оскільки майже вся продукція знаходиться не тільки за межами регіону, а ще за межами країн. А це призводить збільшенні часу доставки потрібної продукції, а також зростання витрат. Фірма на даний момент немає фінансових можливостей на накопичення страхових запасів.

До найважливіших факторів політики ціноутворення в даній сфері відносять:

- співвідношення попиту та пропозиції;
- рівень та динаміка цін фірм-конкурентів в регіоні;
- кількість споживачів продукції у місті.

«Kad Trans» необхідно виробити оптимальну цінову політику, враховуючі дії конкурентів конкурентів (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Порівняння вартості заміни запчастин «Kad Trans» з аналогічними пропозиціями конкурентів

Запчастини	Kad Trans	TWINS AVTO	Сільгосптехніка	ISAUTO	Волочиськ агро
2146D	450	440	430	480	560
5324F	450	480	550	430	630
6432A	330	540	400	420	500
5298 G	650	480	680	430	740
7257K	450	490	320	500	570

Згідно даних, ціни «Kad Trans», в порівнянні із цінами конкурентів на аналогічну продукцію, знаходяться на середньому рівні. Це свідчить про те, що

підприємство обрало зважену цінову політику, яка забезпечує ефективну реалізацію продукції та послуг.

Перевагами «Kad Trans» перед конкурентами є:

- кваліфікований персонал;
- система знижок;
- зростання обсягів реалізації продукції та послуг;
- зважена цінова політика.

Слід відмітити, що «Kad Trans» є новим підприємством і тільки намагається розвиватися. Проте, фірма вже має свою клієнтську базу у місті Волочиськ, також приїжджають замовники з Підволочиська.

Фірма реалізує програму лояльності для постійних клієнтів, яка надає можливість отримувати знижку від 3% до 10%, якщо замовник знову звертається до фірми.

Наявні конкуренти впливають на рівень продажу продукції фірми, так як деякі товари можна замовити самостійно на Інтернет-сайтах. Тому у керівника є досить великий обсяг роботи для порівняння цін та асортименту продукції, щоб змінити ціни, знайти альтернативу, укласти договір з регіональним представником бажаної продукції.

Завдання аналізу полягає в оцінюванні тенденцій та перспектив розвитку ситуації на цільовому ринку, визначенні власних конкурентних позицій, виявленні конкурентних переваг.

«Kad Trans» займає досить своє місце серед зазначених конкурентів, оскільки в фірми позитивна репутація, достатній асортимент продукції та послуг.

Проведемо аналіз конкурентів ФОП «Kad Trans» методом стратегічних груп конкурентів Майкла Портера. До основних конкурентів підприємства відносяться приватні підприємці, які також здійснюють продаж аналогічної продукції: VIN СТО, TWINS AVTO, Волочиськ агро. Порівнявши асортимент продукції та ціни підприємств-конкурентів з асортиментом і цінами ФОП «Kad Trans», побудуємо карту груп конкурентів Майкла Портера.



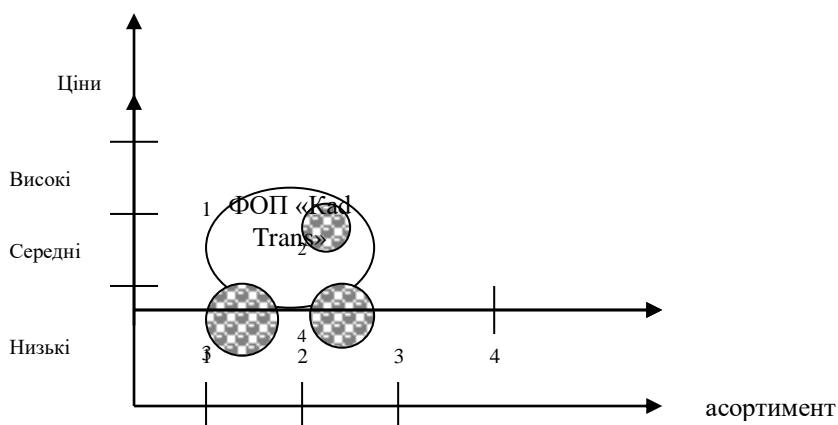


Рисунок 2.11 – Карта груп конкурентів ФОП «Kad Trans»

1 – VIN СТО пропонує вузький асортимент продукції та послуг.

2 – TWINS AVTO майже однакові ціни як і у ФОП «Kad Trans», але значно менший асортимент продукції та послуг.

3 – Волочиськ агро – найбільш важливий конкурент. Підприємство має великий потік інвестицій, має більше споживачів, занижує ціни, але поступається ФОП «Kad Trans» асортиментом і якістю послуг.

## Висновки до розділу 2

Специфіка автомобільного ринку України може бути відзначена наступними особливостями:

- пряма залежність від купівельної спроможності споживачів;
- нестабільність податкового законодавства;
- наявність розвиненої банківської мережі
- сезонність попиту.

В сучасних умовах на успішну діяльність учасників автомобільного ринку України впливають наступні чинники: нестабільність політичної та економічної ситуації, політика ціноутворення, популярність бренду,

маркетингова політика дилерів, нестабільність ринку, комплекс супутніх послуг[31].

Аналізуючи діяльність ФОП «Kad Trans» за 2019-2021 рр. можна побачити наступні тенденції. Чистий дохід від реалізації продукції та собівартість продукції спостерігається схожа тенденція: Чистий дохід від реалізації продукції протягом періоду збільшився на 3156 тис.грн. (155,4%), а собівартість зросла на 3331 тис.грн. (153,1%)

Чисельність працівників на протязі періоду збільшилася на три особи, що складає 200%.

Оскільки зросла кількість працівників фірми та зростанням рівня заробітної плати в країні збільшується і фонд оплати праці: в 2021 році він зріс на 170,6 %, в цілому за період на 370%.

Середньорічна вартість основних фондів поступово зростає, так у 2020 році - на 20,51%, а у 2021 році – на 17,3%. Ефективність використання основних засобів (показник фондівіддачі) за весь період збільшилась майже на 10%, що говорить про ефективне управління основними фондами.

До основних конкурентів підприємства відносяться приватні підприємці, які також здійснюють продаж аналогічної продукції: VIN СТО, TWINS AVTO, Волочиськ агро.

### 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФОП «KAD TRANS»

#### 3.1 Удосконалення методики оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Масштабна економічна криза, глобалізація ринків, нестабільність зовнішнього середовища, посилення конкурентної боротьби вимагають від директора ФОП «Kad Trans» запровадження дієвого інструментарію для виявлення в системі управління резервів підвищення ефективності. Оскільки конкурентоспроможність базується на фінансово-економічній діяльності фірми, вдосконалення фінансового контролю набуває важливого значення.

Підвищення конкурентоспроможності фірми може бути здійснене шляхом зростання зростанні цінової конкурентоспроможності продукції та послуг (рисунок 3.1) [36].



Рисунок 3.1 – Механізм оцінювання конкурентоспроможності фірми

Зміцнення цінової конкурентоспроможності продукції забезпечується за рахунок зниження собівартості операційної діяльності та підвищення ефективності розподілу фінансових ресурсів фірми. Якщо у фірми відсутня можливість вдосконалити цінову конкурентоспроможність, в цьому випадку можна використати метод нецінової конкурентоспроможності продукції шляхом якісного покращення складових внутрішнього потенціалу фірми.

Отже, конкурентоспроможність продукції суттєво впливає на підвищення конкурентоспроможності фірми шляхом впливу основні техніко-економічні показники діяльності. Реалізація неконкурентоспроможних товарів та послуг в більшості випадків є причиною виникнення «ланцюгів» неплатежів і зупинки діяльності фірми. Адекватна зміна ціни у випадку виникнення ситуації відсутності попиту на продукцію чи послуги є оптимальним варіантом часткового підвищення фінансових можливостей фірми. Раціональний фінансовий потік від конкурентоспроможної продукції на яку є попит, є джерелом підвищення конкурентоспроможності фірми.

На конкурентоспроможність фірми впливає суттєво впливають зовнішні та внутрішні чинники. Оскільки на даному підприємстві оцінювання конкурентоспроможності проводиться лише на підставі оцінки фінансового стану, є необхідним оцінювати конкурентоспроможність з використанням методу SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз використовується з метою вдосконалення стратегічне планування розвитку підприємства або його підсистем. Матриця SWOT містить наочне відображення зовнішніх та внутрішніх чинників, що дозволять формувати стратегію підприємства, яка базується на виявленні сильних і слабких сторін діяльності, що дозволяє визначити напрями підвищення ефективності функціонування. Проведемо оцінювання рівня конкурентоспроможності ФОП «Kad Trans», діяльність якого пов'язана з продажем автомобілів та запчастин. В таблиці 3.1 представлені сильні та слабкі сторони підприємства, а також існуючі загрози та можливості.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ФОП «Kad Trans»

	Сильні сторони	Ранг	Вага	Сума	Слабкі сторони	Ранг	Вага	Сума
Внутрішнє середовище	1. Висока якість продукції.	4	3	12	1. Відсутність власного виробництва.	5	3	15
	2. Гнучка політика керівництва	8	2	16	2. Брак робочої сили.	3	2	6
	3. Різноманітність асортименту продукції та послуг	7	2	14	3. Нестача обігових коштів	9	1	9
	4. Хороша репутація у споживачів	2	3	6	4. Сезонність галузі, яку обслуговує підприємство	6	2	12
	Можливості	Ранг	Вага	Сума	Загрози	Ранг	Вага	Сума
Зовнішнє середо	1. Оптимізація технології продажів.	2	2	4	1. Поява нових конкурентів.	1	3	3
	2. Вихід на нові ринки	3	3	9	2. Несприятлива політична та економічна ситуація в країні.	8	3	24
	3. Підвищення кваліфікації кадрів.	7	2	14	3. Зниження репутації.	4	2	8
	4. Вдосконалення рекламної діяльності	5	2	10	4. Банкрутство	9	2	18

Результат аналізу матриці SWOT наведемо у вигляді оцінок (сума оцінок сильних сторін відняти сума оцінок слабких сторін, за аналогією проводимо розрахунок загроз та можливостей):

$$(48 - 43) + (37 - 53) = -11$$

Отже, провівши SWOT-аналіз і використовуючи шкалу стратегічного розвитку можна визначити, що найбільш пріоритетною стратегією для ФОП «Kad Trans» є стратегія захисту. Це пов'язано з тим, що фірма не використала свої конкурентні переваги.

### 3.2 Впровадження автоматизованої системи управління взаємовідносинами з клієнтами

Найчастіше рішення завдань, пов'язаних з конкурентоспроможністю підприємства, залежить від того наскільки швидко підприємство зможе перетворити існуючу функціональну систему в систему управління, що базується на операційних процесах. Даний підхід актуальний в теперішній ситуації зовнішньої нестабільності, коли одним з важливих і визначальних критеріїв системи управління стає швидкість ухвалення рішень. З метою підвищення ефективності і оперативності прийняття управлінських рішень в діяльність даного підприємства доцільно впровадити автоматизовану систему управління взаємовідносинами з клієнтами.

Термін CRM це не тільки інформаційна система, яка містить функції управління взаємовідносинами з клієнтами, а ще стратегію орієнтації на клієнтів. Сутність CRM-стратегії полягає в тому, щоб в автоматизованому режимі об'єднати різні інформаційні ресурси: ринкові тенденції, дані про клієнтів, інформація про продажі, відгуки на маркетингові заходи.

Сучасна CRM-система орієнтована на вивчення ринку і виявлення конкретних потреб клієнтів. На підставі цих знань підприємство удосконалює свою асортименту політику, і як наслідок покращується конкурентоспроможність, досягаються поставлені цілі і покращується фінансовий стан підприємства.

Раніше на підприємстві використовувалася система AmoCRM, розробником якої є була росія. Основними компонентами було: ведення даних про клієнта, концентрація уваги на поточних завданнях, шляхом нагадування. На даний момент доцільно запровадити систему NetHuht, яка розроблена українськими ІТ-фахівцями [37].

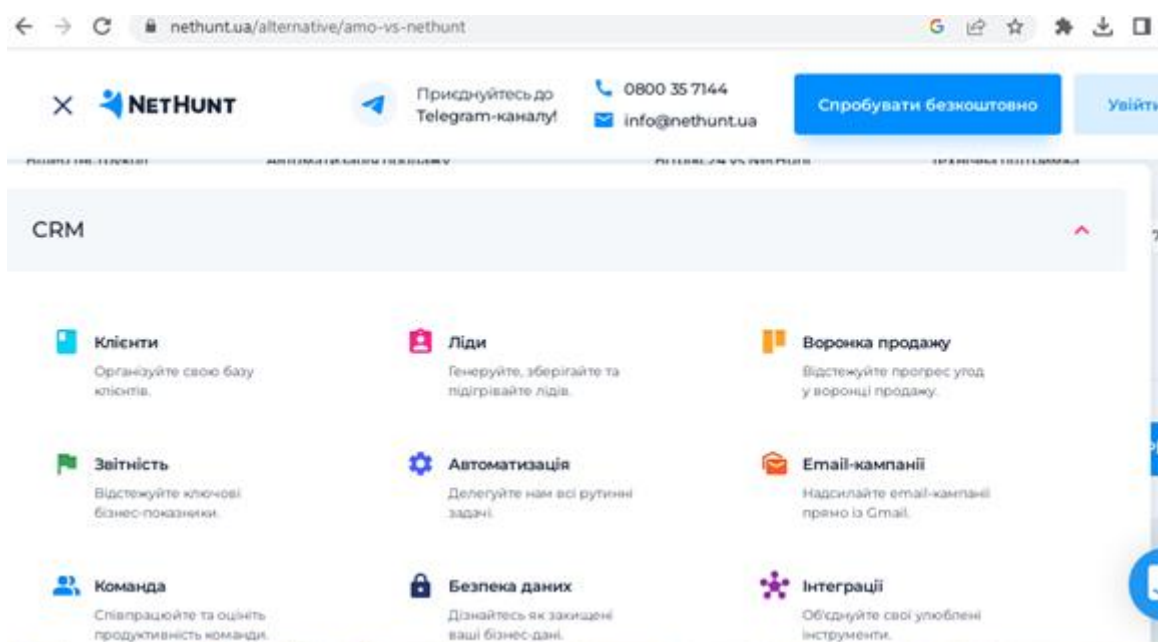


Рисунок 3.2 – Інтерфейс системи NetHunt

Можливості CRM системи – автоматизація бізнес-процесів, організація баз даних, воронка продажу, контроль за ефективністю команди.

Порівняння з попередньою системою наведено на рисунку 3.3.

Укrajнська CRM система	Так	Ні
Рейтинг G2	4.7/5	4.0/5
Мінімальна ціна за 1 користувача	€8 за 1 користувача/місяць	499P за 1 користувача/місяць
Інтеграція з Gmail, вбудована CRM	✓	✗
Веб-додаток	✓	✓

Рисунок 3.3 – Порівняння NetHunt та AmoCRM

Можна побачити, що дана програма є більш вигідною для користувачів, особливою перевагою є синхронізація контактів, що дозволяє скоротити час на оновлення клієнтської бази.

Деталізуємо основні функції даного програмного забезпечення.

NetHunt CRM допомагає збирати потенційних клієнтів із низки джерел: e-mail, форми зв'язку на сайті, Facebook Messenger, Viber, Google Контакти тощо. Автоматично створюйте нові контакти і додавайте дані про лідів безпосередньо в NetHunt CRM. NetHunt CRM здійснює управління наявними клієнтами, дозволяє залучати нових потенційних клієнтів для бізнесу.

Дана програма дозволяє упорядковувати угоди у воронку продажу, надаючи контроль над процесом продажу і розуміння про те, що працює, а що ні.

NetHunt допомагає відстежувати прогрес продажу, ефективність роботи команди, приймати правильні управлінських рішення, основані на отриманих даних. CRM-програма дає можливості для роботи між різними структурними підрозділами: спільна база даних, спільний календар, історія переписок, нагадування.

Також даний програмний продукт проходить щорічну сертифікацію, що дозволить підприємству підтримувати інформаційну безпеку баз даних, що характеризують діяльність підприємства.

Представники компанії розробили лояльну цінову політику для різних груп клієнтів, а саме:

- Тариф Basic, який підходить для фрілансерів або команд з декількох користувачів. Вартість цього тарифу 8 дол. користувача щомісячно, сплачується щороку.

- Тариф Business, який підходить для невеликої компанії користувачів. Вартість цього тарифу 16 дол. користувача щомісячно, сплачується щороку.

- Тариф Advanced, який підходить для великої компанії користувачів. Вартість цього тарифу 32 дол. користувача щомісячно, сплачується щороку.

- Для української неприбуткової організації розроблена спеціальна пропозиція, для того, щоб отримати програмний продукт, варто подати заявку.

Для ФОП «Kad Trans», оскільки там мало користувачів, є можливість скористатися тарифом Basic, тим більше, працівники фірми в сучасних умовах

досить часто працюють віддалено.

Запровадження даного програмного продукту призведе до зростання обсягів продажу 5-10%, що значно збільшить прибуток фірми.

Приріст прибутку у 2022 році складе:

$$\Delta \text{Пр} = 9861,2 * 1,1 - 9563,3 * 0,97 - 11,25 = 1567,76 \text{ тис.грн.}$$

Отже, впровадження даного заходу є доцільним.

### 3.3 Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності ФОП «Kad Trans»

Ефективна система управління конкурентоспроможністю має прямий вплив на удосконалення підсистеми управління маркетинговою діяльністю, що призведе до зменшення часу на збір та обробка маркетингової інформації, і, як наслідок, прийняття управлінських рішень.

Однією з важливих проблем діяльності ФОП «Kad Trans» є незадовільний підхід до управління конкурентоспроможністю з маркетингових позицій.

Врахування маркетингового аспекту конкурентоспроможності ФОП «Kad Trans» буде проводитися в наступних напрямках:

- оцінка конкурентоспроможності товарного портфеля інновацій;
- оцінка цінової привабливості продукції та послуг;
- проведення рекламної кампанії;
- дослідження конкурентоспроможності просування продукції та послуг тощо.

Як було виявлено в процесі аналізу, основним конкурентом ФОП «Kad Trans» є компанія ISAUTO.

ISAUTO охоплює найбільшу частку ринку в регіоні, має широкий асортимент продукції та послуг, проте ціна в більшій частині асортиментної групи коливається в інтервалі високого і середнього рівнів. ФОП «Kad Trans»

займає невелику частку ринку, але асортиментна група також досить широка, ціни знаходяться в середньому діапазоні, і фірма більш наближена до кінцевого споживача.



Рисунок 3.4 – Оновлена карта стратегічних груп конкурентів Kad Trans

Зведемо дані карти в таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок значень обраних характеристик

Назва фірми	Значення	
	Ціна	Діапазон асортименту
ISAUTO	1	3
Kad Trans	2	3
VIN CTO	1	1
TWINS AVTO	2	1
Сільгосптехніка	3	1
Волочиськ агро	3	3

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що основними конкурентами виступають ISAUTO та TWINS AVTO. Також було досліджено,

які основні види реклами використовують конкуренти. Оскільки досліджуване підприємство майже не здійснює маркетингову діяльність.

Маркетингову активність спробуємо оцінити за допомогою таблиці 3.3 (оцінки: 1 – не використовується/ або дуже рідко; 2 – часто, але не регулярно; 3 – систематично використовується).

Таблиця 3.3 – Оцінка маркетингової активності фірми

№	Елемент маркетингової активності	Оцінка
1.	Здійснення сегментації ринку продукції та послуг	2
2.	Вивчення потреб споживачів та ступеню їх задоволення	2
3.	Проведення оцінки фірм-конкурентів	1
4.	Ступінь зміни асортименту товарів та послуг за останні 3 роки	2
5.	Рівень контролю якості продукції та послуг	2
6.	Врахування еластичності попиту при встановленні ціни	1
7.	Використання системи знижок	2
8.	Використання прогресивних методів просування продукції та послуг	1
9.	Рівень сервісного обслуговування	2
10.	Оцінка ефективності реклами	1
	Всього	16

З даних таблиці видно, жодна з компонент маркетингової активності використовуються систематично, трохи більше половини індикаторів починають застосовуватись у випадках, коли це пов'язано з ситуацією, яка впливає на діяльність фірми, і ще частина елементів лишається майже не охопленою. В основному це стосується тих індикаторів, що пов'язані з дослідженням ринку, виявленням уподобань споживачів, методів просування продукції та послуг, а також реклами. Реклама взагалі відсутня, у фірми відсутній сайт, замовлення робляться по телефону, або при особистому візиті. Це є негативним для діяльності підприємства, оскільки не дає можливості

використовувати конкурентні переваги в повному обсязі. І звичайно, що підприємство буде програвати у конкурентній боротьбі.

Для проведення рекламної кампанії ФОП доцільно застосувати такі варіанти: поширення інформації в соціальних мережах; e-mail розсилка, таргетована реклама. Незалежно від обраного виду реклами, необхідно зробити таким чином, щоб рекламне звернення приваблювало креативністю і нестандартністю, тоді реклама не залишиться непоміченою і від неї буде ефект.

Після проведення рекламної кампанії, доцільно сформулювати звіт, щоб в подальшому була можливість або скористатися цією ж технологією, або якщо прогнози продажів не виправдались, була можливість виправити.

У Звіті по ефективності рекламної кампанії обов'язково мають бути такі розділи [38]:

Розділ 1. Зведений флоучарт рекламних активностей за період. У цьому розділі вказуються, які рекламні заходи були проведені, краще навести у формі флоучарта і вказати всі статті витрат. Це може бути, наприклад, e-mail розсилка, тагерт, ролик, контекстна реклама тощо. Якщо було декілька, то доцільно поділити на категорії.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
6		Січень								
7		1 тижд	2 тижд	3 тижд	4 тижд	План	Факт	% виконання	Причини відхилення	
8	Статті витрат	500	500			500	1000	2000		
9	зовнішня реклама					500	0	0		
10	Ролік				500	500	500	100		
11	e-mail				500	500	500	100		
12		500	500	0	1000					
13										
14										
15										
16										
17										

Рисунок 3.5 – Приклад розрахунку

Розділ 2. Аналіз динаміки продажів. Доцільно також використати табличний і ще й графічний метод. Вказати чи є зростання? на скільки відсотків зросли обсяги? Як швидко вплинула реклама? Яка саме?

Розділ 3. Аналіз ефективності рекламних витрат. Порівнюються основні фінансові показники за періодами: до, під час і після проведення кампанії.

Також у разі необхідності складається річний звіт.

Оскільки «Kad Trans» невелика фірма, у соцмережах вони будуть рекламувати свою продукцію та послуги власним силами, це стосується і розсилки, а вже по тагертованій рекламі будуть певні витрати у розмірі 30000 тис. в рік, але це призведе до зростання обсягів продажу на 10-15%.

Приріст прибутку у 2022 році складе:

$$\Delta \text{Пр} = 9861,2 * 1,1 - 9563,3 * 0,97 - 11,25 = 1549,1 \text{ тис.грн.}$$

Отже, впровадження даного заходу є доцільним.

Всі рекомендації зведемо в таблицю.

Таблиця 3.4 – Рекомендації з удосконалення управління конкурентоспроможністю ФОП «Kad Trans»

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
Удосконалення методики оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства	Використання методу SWOT-аналізу для визначення стратегії	Утримання конкурентних позицій за рахунок стратегії захисту
Впровадження автоматизованої системи управління взаємовідносинами з клієнтами	Впровадження CRM-системи NetHunt	Збільшення обсягів продажів, приріст прибутку 1567,76 тис.грн
Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності	Проведення рекламної кампанії	Збільшення обсягів продажів приріст прибутку 1549,1 тис.грн

Висновки до розділу 3

Отже, конкурентоспроможність продукції суттєво впливає на підвищення конкурентоспроможності фірми шляхом впливу основні техніко-економічні показники діяльності. Реалізація неконкурентоспроможних товарів та послуг в більшості випадків є причиною виникнення «ланцюгів» неплатежів і зупинки діяльності фірми. Адекватна зміна ціни у випадку виникнення ситуації відсутності попиту на продукцію чи послуги є оптимальним варіантом часткового підвищення фінансових можливостей фірми. Раціональний фінансовий потік від конкурентоспроможної продукції на яку є попит, є джерелом підвищення конкурентоспроможності фірми.

На конкурентоспроможність фірми впливає суттєво впливають зовнішні та внутрішні чинники. Оскільки на даному підприємстві оцінювання конкурентоспроможності проводиться лише на підставі оцінки фінансового стану, є необхідним оцінювати конкурентоспроможність з використанням методу SWOT-аналізу.

Найчастіше рішення завдань, пов'язаних з конкурентоспроможністю підприємства, залежить від того наскільки швидко підприємство зможе перетворити існуючу функціональну систему в систему управління, що базується на операційних процесах. Даний підхід актуальний в теперішній ситуації зовнішньої нестабільності, коли одним з важливих і визначальних критеріїв системи управління стає швидкість ухвалення рішень. З метою підвищення ефективності і оперативності прийняття управлінських рішень в діяльність даного підприємства доцільно впровадити автоматизовану систему управління взаємовідносинами з клієнтами.

Термін CRM це не тільки інформаційна система, яка містить функції управління взаємовідносинами з клієнтами, а ще стратегію орієнтації на клієнтів. Сутність CRM-стратегії полягає в тому, щоб в автоматизованому режимі об'єднати різні інформаційні ресурси: ринкові тенденції, дані про клієнтів, інформація про продажі, відгуки на маркетингові заходи.

Представники компанії NetHunt розробили лояльну цінову політику для різних груп клієнтів, а саме:

– Тариф Basic, який підходить для фрілансерів або команд з декількох користувачів. Вартість цього тарифу 8 дол. користувача щомісячно, сплачується щороку.

– Тариф Business, який підходить для невеликої компанії користувачів. Вартість цього тарифу 16 дол. користувача щомісячно, сплачується щороку.

– Тариф Advadced, який підходить для великої компанії користувачів. Вартість цього тарифу 32 дол. користувача щомісячно, сплачується щороку.

– Для української неприбуткової організації розроблена спеціальна пропозиція, для того, щоб отримати програмний продукт, варто подати заявку.

Однією з важливих проблем діяльності ФОП «Kad Trans» є незадовільний підхід до управління конкурентоспроможністю з маркетингових позицій.

Врахування маркетингового аспекту конкурентоспроможності ФОП «Kad Trans» буде проводитися в наступних напрямках:

- оцінка конкурентоспроможності товарного портфеля інновацій;
- оцінка цінової привабливості продукції та послуг;
- проведення рекламної кампанії;
- дослідження конкурентоспроможності просування продукції та послуг тощо.

## ВИСНОВКИ

Для ефективного функціонування на ринку недостатньо оцінювати конкурентоспроможність підприємства і на підставі цього приймати управлінські рішення. Потрібно враховувати настання різних ситуацій на ринку. управління конкурентоспроможністю дає змогу суб'єкту господарювання постійно вдосконалювати діяльність та управляти всіма операційними процесами, які впливають на конкурентні переваги з усіма можливими наслідками.

В сучасних умовах функціонування, кожне підприємство повинно приділяти увагу оцінюванню конкурентоспроможності. Щоб посилити конкурентну позицію підприємство намагається застосувати найкращий метод оцінювання рівня конкурентоспроможності, а також запропонувати ефективні шляхи її підвищення. Особливо в даних умовах для успішного функціонування будь-якого підприємства в ринковому середовищі оцінювання конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Оскільки процес оцінки фінансового стану, виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства надає можливість найбільш ефективного удосконалення діяльності, а також виявлення прихованих потенційних можливостей підприємства на ринку.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства повинен включати керуючу систему, мету і завдання управління. Залежно від змін зовнішнього або внутрішнього середовища, конкурентоспроможність має підтримуватись на зазначеному рівні. Такий процес являє собою важливу багатофункціональну систему, яка складається з комплексу блоків, що взаємопов'язані та схильні до змін під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Саме управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечує досягнення поставленої мети, шляхом виконання функцій включає управління.

Специфіка автомобільного ринку України може бути відзначена

наступними особливостями:

- пряма залежність від купівельної спроможності споживачів;
- нестабільність податкового законодавства;
- наявність розвиненої банківської мережі
- сезонність попиту.

В сучасних умовах на успішну діяльність учасників автомобільного ринку України впливають наступні чинники: нестабільність політичної та економічної ситуації, політика ціноутворення, популярність бренду, маркетингова політика дилерів, нестабільність ринку, комплекс супутніх послуг[31].

Аналізуючи діяльність ФОП «Kad Trans» за 2019-2021 рр. можна побачити наступні тенденції. Чистий дохід від реалізації продукції та собівартість продукції спостерігається схожа тенденція: Чистий дохід від реалізації продукції протягом періоду збільшився на 3156 тис.грн. (155,4%), а собівартість зросла на 3331 тис.грн. (153,1%)

Чисельність працівників на протязі періоду збільшилася на три особи, що складає 200%.

Оскільки зросла кількість працівників фірми та зростанням рівня заробітної плати в країні збільшується і фонд оплати праці: в 2021 році він зріс на 170,6 %, в цілому за період на 370%.

Середньорічна вартість основних фондів поступово зростає, так у 2020 році - на 20,51%, а у 2021 році – на 17,3%. Ефективність використання основних засобів (показник фондівіддачі) за весь період збільшилась майже на 10%, що говорить про ефективне управління основними фондами.

До основних конкурентів підприємства відносяться приватні підприємці, які також здійснюють продаж аналогічної продукції: VIN CTO, TWINS AVTO, Волочиськ агро.

На конкурентоспроможність фірми впливає суттєво впливають зовнішні та внутрішні чинники. Оскільки на даному підприємстві оцінювання конкурентоспроможності проводиться лише на підставі оцінки фінансового

стану, є необхідним оцінювати конкурентоспроможність з використанням методу SWOT-аналізу.

Найчастіше рішення завдань, пов'язаних з конкурентоспроможністю підприємства, залежить від того наскільки швидко підприємство зможе перетворити існуючу функціональну систему в систему управління, що базується на операційних процесах. Даний підхід актуальний в теперішній ситуації зовнішньої нестабільності, коли одним з важливих і визначальних критеріїв системи управління стає швидкість ухвалення рішень. З метою підвищення ефективності і оперативності прийняття управлінських рішень в діяльність даного підприємства доцільно впровадити автоматизовану систему управління взаємовідносинами з клієнтами.

Термін CRM це не тільки інформаційна система, яка містить функції управління взаємовідносинами з клієнтами, а ще стратегію орієнтації на клієнтів. Сутність CRM-стратегії полягає в тому, щоб в автоматизованому режимі об'єднати різні інформаційні ресурси: ринкові тенденції, дані про клієнтів, інформація про продажі, відгуки на маркетингові заходи.

Представники компанії NetHunt розробили лояльну цінову політику для різних груп клієнтів, а саме:

- Тариф Basic, який підходить для фрілансерів або команд з декількох користувачів. Вартість цього тарифу 8 дол. користувача щомісячно, сплачується щороку.

- Тариф Business, який підходить для невеликої компанії користувачів. Вартість цього тарифу 16 дол. користувача щомісячно, сплачується щороку.

- Тариф Advanced, який підходить для великої компанії користувачів. Вартість цього тарифу 32 дол. користувача щомісячно, сплачується щороку.

- Для української неприбуткової організації розроблена спеціальна пропозиція, для того, щоб отримати програмний продукт, варто подати заявку.

Однією з важливих проблем діяльності ФОП «Kad Trans» є незадовільний підхід до управління конкурентоспроможністю з маркетингових позицій.

Врахування маркетингового аспекту конкурентоспроможності ФОП «Kad

Trans» буде проводитися в наступних напрямках:

- оцінка конкурентоспроможності товарного портфеля інновацій;
- оцінка цінової привабливості продукції та послуг;
- проведення рекламної кампанії;
- дослідження конкурентоспроможності просування продукції та послуг тощо.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://bses.in.ua/journals/2020/51\\_2020/41.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf)
2. Николюк О.М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. – Ж.: 2017. – 506 с.
3. Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства// Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. Вип. 10(2). – С. 117–120.
4. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища// Економіка та управління підприємствами. – 2018. – Випуск 21. – С. 251–254.
5. Гавриш О.А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств// Ефективна економіка. – 2013. – № 10. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1774>
6. Діденко О.Є., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства// Ефективна економіка. – 2017. – № 5. [Електронний ресурс] – Режим доступу: URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590>
7. Греджева Т.В. Конкуренція в підприємницькій діяльності: теоретичні аспекти. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://magazine.faaf.org.ua/konkurenciya-v-pidpriemnickiy-diyalnosti-teoretichni-aspekti.html>

8. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://uaterra.in.ua/wp-content/uploads/2017/11/SHumpeter-Teoryya-ekonomicheskogo-razvytyya.pdf>
9. Мочерний С.В. Основи підприємницької діяльності. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://ukrreferat.com/chapters\\_book/pravo/mochernij-sv-ustenko-oa-chebotar-si-2001-osnovi-pidpriemnitskoi-diyalnosti-kniga.html](https://ukrreferat.com/chapters_book/pravo/mochernij-sv-ustenko-oa-chebotar-si-2001-osnovi-pidpriemnitskoi-diyalnosti-kniga.html)
10. Heyne P. The Economic Way of Thinking (10th Edition) 10th Edition [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://www.amazon.com/Economic-Way-Thinking-10th/dp/0130608106/ref=sr\\_1\\_1?keywords=0130608106&qid=1670970310&s=books&sr=1-1](https://www.amazon.com/Economic-Way-Thinking-10th/dp/0130608106/ref=sr_1_1?keywords=0130608106&qid=1670970310&s=books&sr=1-1)
11. Найт Ф. Підприємництво як бремя ризику та невизначеності. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [tudme.org/1087041912209/politekonomiya/nayt\\_predprinimatelstvo\\_kak\\_bremya\\_riska\\_neopredelennosti](http://tudme.org/1087041912209/politekonomiya/nayt_predprinimatelstvo_kak_bremya_riska_neopredelennosti)
12. Макконел К.Р., Брю С.Л. Економікс. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://library.tou.edu.kz/fulltext/buuk/b3263.pdf>
13. Friedrich A. von Hayek Law, Legislation and Liberty [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.livelib/book/1006296031-law-legislation-and-liberty-fridrih-avgust-fon-hajek>
14. Юданов А.Ю. Конкуренція: теорія і практика. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://books.ifmo/file/pdf/1303.pdf>
15. Закон України «Про захист економічної конкуренції» – Режим доступу: <https://amcu.gov.ua/npas/uzagalnennya-praktiki-zastosuvannya-organami-antimonopolnogo-komitetu-ukrayini-v-2017-2019-rokah-chastini-pershoyi-statti-13-zakonu-ukrayini-pro-zahist-ekonomichnoyi-konkurenciyi>
16. Фролова В.Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Донецького національного університету. – 2012. – №1. – С. 177-181. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/25102/1.pdf>

17. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2015. Випуск 2(4), частина 2. – С. 120-125. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015- 22>.
18. Калетнік Г.М. Інноваційні моделі управління стратегічним економічним потенціалом сучасних економічних систем. Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №4. – С. 3-11. 12. Красняк О.П., Довгань Ю.В. Маркетингова оцінка напрямів інвестиційно-інноваційної активності підприємств олійно-жирового підкомплексу. Інвестиції: практика та досвід. 2018. №12. С. 42- 46. [Електронний ресурс] – Режим доступу:<http://www.investplan.com.ua>
19. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. – Режим доступу: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013\\_4\\_274\\_282.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf)
20. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations / M.E. Porter. – New York : Free Press, 1990. – 426 p
21. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності / П.Ю. Беленький // Вісник НАН України. – 2017. – № 5. – С. 9-18
22. Кириченко О.М. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства// Ефективна економіка. – 2017. – № 2. – С.22-27
23. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації./ / А. О. Левицька. //Механізм регулювання економіки. – 2013./ – № 4. – С.155–163
24. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О. М. Тищенка. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2016. – 384 с.
25. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2016. – 160 с.

26. Бутенко Н. Конкурентні стратегії підприємства в розрізі виробничих ланцюгів / Н. Бутенко // Конкуренція: Вісник антимонопольного комітету України. – 2015. – № 2. – С. 33-40.

27. Артеменко Л. П. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства// Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2015. - №3. – С.259-263

28. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://archive.nbuuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/evu/2011\\_17\\_2/Palamarchuk.pdf](http://archive.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_2/Palamarchuk.pdf)

29. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія / О. Є. Кузьмін, М. І. Долішній, І. П. Булеєв, В. Г. Шинкаренко та ін. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2016. — 248 с.

30. Сучасний ринок авто в Україні: тенденції та перспективи розвитку. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [orgir.com.ua/suchasnij-rinok-avto-v-ukraini-tendenczii-ta-perspektivi-rozvitku/](http://orgir.com.ua/suchasnij-rinok-avto-v-ukraini-tendenczii-ta-perspektivi-rozvitku/)

31. Чікусова М. Аналіз автомобільного ринку України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/32609111.pdf>

32. Тенденції ринку автомобілів у 2022 році. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://autogeek.com.ua/tendentsii-rynku-avtomobiliv-u-2022-rotsi/>

33. Аналітика: імпорт легкових авто у 1 кварталі 2021 року — тенденції та індикатори. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://eauto.org.ua/news/19-import-legkovih-avto-u-1-kvartali-2021-roku-tendenciji-ta-indikatori>

34. Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Швед // Економіка і суспільство. – 2017 – №8. С. 405–410

35. Зайцева Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Л. Ю. Зайцева //

36. наук. праць. – 2013. – №.3 – Режим доступу: <file:///C:/Users/User/Downloads/160-1274-1-PB.pdf>.

36. Гнатенко О. А. Формування управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на прикладі торговельних підприємств / О. А. Гнатенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – №10. – 126 с.

37. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: Підручник. - Х.: Основа, 2018. - 367с.

38. NetHunt – Режим доступу: <https://nethunt.ua/features>

39. <https://leosvit.com/art/zvit-po-efektyvnosti-reklamnoyi-kampaniyi>