

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій
в бізнесі

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістр

(освітній рівень)

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка і аналітика бізнесу»

на тему: Оцінка конкурентної позиції підприємств на ринку торгівлі
автомобілями та легковими автотранспортними засобами на прикладі ТОВ
«УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» (м. Хмельницький)

ДРЕП. 0 2 4 3 3 9 . 0 1 . 0 7 . 0 0

Виконав студент II курсу,
група ЕАБм-24-1


Підпис, дата


А.М. Сітий
Ініціали, прізвище

Керівник
канд. екон. наук, доцент


Підпис, дата

В.Й. Бакай
Ініціали, прізвище

Нормоконтролер
канд. екон. наук, доцент


Підпис, дата

О.В. Пилип'як
Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри ЕАМ та ІТБ
д-р екон. наук, проф.

18 12 2025 р.


Підпис, дата

П.М. Григоруку
Ініціали, прізвище

Хмельницький, 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління _____
Кафедра економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій в бізнесі
Освітній рівень «магістр» _____
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» _____
Спеціальність 051 «Економіка» _____
Освітня програма «Економіка і аналітика бізнесу» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
П.М. Григорук
1 109 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Сітому Андрію Миколайовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Оцінка конкурентної позиції підприємств на ринку торгівлі автомобілями та легковими автотранспортними засобами на прикладі ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» (м. Хмельницький)

керівник роботи: Бакай Віталій Йосифович, кандидат економічних наук, доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом по університету від 25 серпня 2025 року № 65

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 10 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативно-правові акти; фінансово-економічна звітність ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» за 2022-2024 роки; підручники, початкові посібники, монографії, наукові статті тощо.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) у вступі обґрунтувати актуальність теми роботи, визначити мету, предмет, завдання та об'єкт дослідження. В теоретичній частині розглянути теоретичні засади здійснення оцінки конкурентної позиції підприємства. В аналітичній частині здійснити аналітичну оцінку конкурентної позиції ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» за 2022-2024 роки.

В проектно-рекомендаційному розділі розробити шляхи посилення конкурентної позиції ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» на ринку.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): види конкурентної позиції підприємства, критерії оцінки конкурентної позиції підприємства, обсяг реалізованої продукції суб'єктів господарювання у 2020-2024 рр., чистий прибуток (збиток) підприємств у 2020-2024 рр., обсяги реалізації нових

автомобілів за марками у 2024 році, техніко-економічні показники ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» за 2022-2024 роки, аналіз формування прибутку товариства ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» за 2022-2024 роки, PEST-аналіз факторів макросередовища ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ», вплив дій (бездій) постачальників на діяльність ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ», матриця SWOT для ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ», шляхи посилення конкурентної позиції ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ».

6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: 02 вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
Вступ	03.09.2025-10.09.2025	виконано
Теоретичний розділ	11.09.2025-01.10.2025	виконано
Аналітично-дослідницький розділ	02.10.2025-25.10.2025	виконано
Проектно-рекомендаційний розділ	26.10.2025-27.11.2025	виконано
Висновки	28.11.2025-30.11.2025	виконано
Перелік джерел посилання	01.12.2025-04.12.2025	виконано
Оформлення і підготовка до захисту	05.12.2025-08.12.2025	виконано

Студент


(підпис)

Сігий А.М.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Бакай В.І.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема кваліфікаційної роботи: Оцінка конкурентної позиції підприємств на ринку торгівлі автомобілями та легковими автотранспортними засобами на прикладі ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» (м. Хмельницький)

Прізвище та ініціали автора: Сітий А.М.

Керівник роботи: Бакай В.Й.

Кваліфікаційна робота містить 79 сторінок, 27 таблиць, 5 рисунків, перелік джерел посилань з 32 найменувань, 2 додатки.

Ключові слова: конкуренція, конкурентна позиція, аналітична оцінка, ринок автомобілів, конкурентоспроможність, торгівля.

Об'єкт дослідження – конкурентна позиція ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» на ринку торгівлі автомобілями та легковими автотранспортними засобами.

Предметом дослідження є методичні підходи, показники та інструменти оцінки конкурентної позиції підприємства.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування потреби здійснення аналітичної оцінки конкурентної позиції підприємства та розробці шляхів посилення його позицій серед конкурентів на ринку.

За результатами дослідження розроблено шляхи посилення конкурентної позиції ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» на ринку.

Одержані результати можуть бути використані на ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» для посилення його конкурентної позиції на ринку.

Дата виконання дипломної роботи 10.12.2025 року

Дата захисту дипломної роботи 23.12.2025 року

Дипломник


(підпис)

/ Сітий А.М./
(ПІБ)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Конкурентна позиція підприємства: сутність, види, критерії та фактори впливу	8
1.2 Методичні підходи щодо проведення оцінки конкурентної позиції підприємства	15
1.3 Особливості формування конкурентної позиції підприємства	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ»	26
2.1 Дослідження стану ринку торгівлі автомобілями та легковими автотранспортними засобами	26
2.2 Загальна характеристика ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» та аналіз його техніко-економічних показників	32
2.3 Аналіз ефективності використання ресурсів товариства	36
2.4 Аналіз фінансових результатів комерційної діяльності товариства	45
2.5 Аналіз зовнішнього середовища товариства	51
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ»	56
3.1 Забезпечення конкурентної позиції товариства через рівень його ділової репутації	56
3.2 Дослідження економічного потенціалу товариства як передумова посилення конкурентних позицій	61
3.3 Формування пропозицій щодо запровадження стратегічного підходу управління товариством	68
ВИСНОВКИ	73
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	77
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

У ринкових умовах питання оцінки конкурентної позиції підприємства набуло статусу ключового чинника їхнього довгострокового функціонування та розвитку. Особливо це актуально для сфер, де конкуренція є інтенсивною, структура ринку – динамічною, а вимоги споживачів постійно змінюються. Автомобільний ринок є саме таким, який характеризується високим рівнем ринкової напруги, швидкими технологічними змінами, багатоваріантністю рішень для споживача та необхідністю безперервного оновлення бізнес-процесів.

В умовах воєнного стану та економічної турбулентності український автомобільний ринок переживає трансформацію, яка впливає на всі його сегменти – від імпорту нових автомобілів до продажу вживаних транспортних засобів, сервісного обслуговування та постачання запчастин. Порушення логістичних ланцюгів, зміни валютного курсу, нестабільність купівельної спроможності населення, зміщення акцентів у структурі попиту, посилення залежності від цифрових каналів комунікації – усе це створює нові виклики для автодилерів. Водночас на ринку зростає кількість альтернативних пропозицій, таких як імпорт автомобілів фізичними особами, онлайн-майданчики для купівлі-продажу та незалежні сервісні центри, що збільшує конкурентний тиск і змушує офіційних дилерів активно переглядати свої бізнес-моделі.

У таких умовах здатність підприємства ефективно оцінити власну конкурентну позицію стає визначальною для ухвалення стратегічних рішень. Якщо раніше вважалося достатнім мати сталий асортимент, певний рівень сервісу та розгалужену мережу контактів, то сьогодні цього уже недостатньо. Конкурентна боротьба вимагає глибокого розуміння ринкових тенденцій, аналізу діяльності конкурентів, оцінки внутрішніх ресурсів і потенціалу розвитку, а також формування сучасних управлінських підходів. Для ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» це має особливу вагу, адже підприємство працює на регіональному ринку, де важливо не просто продавати автомобілі, а й забезпечувати комплексний підхід до роботи з клієнтом: від консультації та

оформлення угоди до гарантійного та післягарантійного обслуговування.

Важливо зазначити, що конкурентна позиція сучасного автодилера формується не лише за рахунок асортименту продукції, а й за допомогою таких чинників, як рівень довіри споживача, репутація бренду, кваліфікація персоналу, швидкість реагування на запит клієнта, доступність сервісу, гнучкість у фінансових пропозиціях, використання цифрових інструментів, інформаційна прозорість та інноваційність підходів. Зміна поведінкових моделей клієнтів, які все частіше орієнтуються на онлайн-дані, відгуки та порівняння, змушує компанії не лише модернізувати роботу, а й активно формувати свою цифрову присутність.

Проблемою визначення конкурентних позицій підприємства займалися такі вчені як Альберт М., Ансофф І., Ассель Г., Армстронг Г., Диксон П., Друкер П., Карлофф Б., Котлер Ф., Кох Р., Портер М., Прауде В., Хершген Х., Книш М. тощо. Крім цього, актуальність проведення аналітичної оцінки конкурентної позиції посилюється потребою у збереженні фінансової стабільності підприємства.

В умовах нестабільного ринку саме конкурентоспроможність визначає здатність підприємства утримувати темпи продажів, підтримувати сервісну базу, інвестувати у розвиток персоналу та здійснювати технологічне оновлення. Для автомобільної фірми це особливо важливо, оскільки підприємство виступає частиною великої дилерської мережі, функціонування якої передбачає дотримання певних стандартів, виконання планових показників та формування якісного іміджу на ринку. Таким чином, актуальність теми дослідження обумовлена комплексністю ринкових трансформацій, необхідністю пристосування підприємства до сучасних умов конкуренції, зростанням ролі сервісної компоненти, розвитком цифрових інструментів, змінами у поведінці споживачів та потребою у науково обґрунтованих підходах до оцінки конкурентної позиції підприємства.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні потреби здійснення аналітичної оцінки конкурентної позиції підприємства та розробці

шляхів посилення його позицій серед конкурентів на ринку.

В процесі реалізації мети дослідження передбачено виконання наступних завдань:

- узагальнення теоретико-методологічних підходів до поняття «конкурентна позиція» та її оцінки;
- сформуванню систему критеріїв і показників для здійснення оцінки конкурентної позиції підприємства;
- дослідити стан ринку торгівлі автомобілями та легковими автотранспортними засобами;
- здійснити аналітичну оцінку конкурентної позиції ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» за 2022-2024 роки;
- розробити заходи щодо посилення конкурентної позиції ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ».

Об'єкт дослідження – конкурентна позиція ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» на ринку торгівлі автомобілями та легковими автотранспортними засобами.

Предмет дослідження є методичні підходи, показники та інструменти оцінки конкурентної позиції підприємства.

Інформаційною базою написання дипломної роботи послужили підручники, навчальні посібники, різноманітні статті з теми, статистичні дані зі статуправління України, фінансово-бухгалтерська звітність за 2022-2024 роки.

Практичне значення полягає в розробці заходів щодо посилення конкурентної позиції ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ».

Наукова новизна характеризується розробкою шляхів посилення конкурентної позиції ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ».

Структура роботи: дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, переліку джерел посилання, який містить 32 найменувань. Основний зміст дипломної роботи викладено на 79 сторінках, на яких наведено 30 таблиць і 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Конкурентна позиція підприємства: сутність, види, критерії та фактори впливу

Поняття конкурентної позиції підприємства посідає ключове місце у сучасному менеджменті та стратегічному розвитку компаній. Воно відображає те, наскільки успішно підприємство може протистояти іншим учасникам ринку, пропонуючи споживачам цінність, кращу за альтернативи.

Конкурентна позиція – це результат поєднання внутрішніх можливостей підприємства та умов зовнішнього середовища, які формують його здатність утримувати чи покращувати ринкові позиції. Вона проявляється через рівень попиту на продукцію, лояльність споживачів, ефективність використання ресурсів та здатність швидко реагувати на зміни ринкової ситуації [11].

Різноманітні підходи до визначення конкурентної позиції підприємства потребують систематизації та детального аналізу. Для глибшого розуміння сутності проблеми доцільно узагальнити наукові концепції провідних зарубіжних і вітчизняних авторів, які надають власні методології оцінювання конкурентних позицій. Такий аналіз дозволяє не лише виявити ключові фактори, що впливають на стійкість підприємства на ринку, а й визначити, які підходи найбільш ефективні для практичного застосування в умовах сучасного українського ринку. Саме на основі цих досліджень можливо побудувати комплексну методіку оцінки конкурентної позиції, враховуючи як внутрішні ресурси, так і зовнішні ринкові чинники.

У таблиці 1.1 наведено основні підходи до визначення конкурентної позиції підприємства, які пропонували провідні зарубіжні та вітчизняні науковці. Кожен із авторів формулював власне бачення проблеми, виходячи з особливостей економічного середовища та специфіки діяльності підприємств у їх країнах [8].

Таблиця 1.1 – Підходи авторів до визначення конкурентної позиції підприємства

Автори	Підхід до визначення конкурентної позиції підприємства
М. Альберт	Наголошував на аналізі зовнішнього середовища та оцінці конкурентних загроз. Вважав, що стратегічна позиція визначається здатністю підприємства адаптуватися до ринкових змін і передбачати дії конкурентів.
І. Ансофф	Підкреслював значення стратегічного планування та вибору ринкових сегментів. Вважав, що конкурентна позиція формується через визначення можливостей для росту та розвитку продуктів.
Г. Ассель	Зосереджував увагу на внутрішніх ресурсах і компетенція підприємства, визначав позицію через оцінку сильних та слабких сторін організації.
Г. Армстронг	Розглядав маркетинговий підхід до конкуренції, вважав, що позиція залежить від здатності задовольняти потреби клієнтів ефективніше за конкурентів.
П. Диксон	Наголошував на системному аналізі конкурентів і ринкових факторів. Вважав, що позиція визначається стратегічними перевагами та контролем ключових ресурсів.
П. Друкер	Вважав, що конкурентна позиція формується через інновації, ефективне управління і орієнтацію на результат. Конкурентні переваги слід створювати, а не шукати на ринку.
Б. Карлофф	Зосереджувався на фінансових та операційних показниках підприємства, вважав, що позиція залежить від стабільності доходів і здатності підприємства ефективно використовувати ресурси.
Ф. Котлер	Маркетингова концепція: конкурентна позиція визначається через сприйняття клієнтами та рівень задоволеності їх потреб.
Р. Кох	Наголошував на стратегії концентрації на ключових ринках і продуктах для зміцнення позиції.
М. Портер	Відомий концепцією п'яти сил конкуренції: позиція формується через аналіз ринкових сил та визначення джерел конкурентної переваги.
В. Р. Прауде	Пропонував підхід, що поєднує стратегічне планування та оцінку ділової репутації підприємства на ринку.
Д. Хассі	Зосереджувався на аналізі ефективності управління та організаційної структури як чинників формування позиції.
Х. Хершген	Підкреслював значення інноваційної активності та технологічного розвитку у визначенні конкурентних переваг.
М. Книш	Вважав, що позиція підприємства залежить від здатності інтегрувати внутрішні ресурси та зовнішні можливості для довгострокового розвитку.

Деякі вчені акцентували увагу на стратегічному управлінні і виборі ринкових ніш, інші – на аналізі конкурентних переваг і внутрішніх ресурсів підприємства. Порівняння цих підходів дозволяє виділити сильні та слабкі сторони різних методологій та визначити загальні тенденції в оцінюванні ринкових позицій. У результаті стає можливим розробити комплексну модель оцінки конкурентної позиції, яка враховує як зовнішні, так і внутрішні чинники. Таблиця слугує основою для систематизації знань і подальшого

практичного застосування у бізнес-плануванні та стратегічному менеджменті. Після ознайомлення з підходами провідних науковців до оцінки конкурентної позиції стає можливим перейти до більш детального аналізу конкретних видів і форм цих позицій. Узагальнення запропонованих методологій дозволяє виділити ключові фактори, що впливають на стійкість підприємства на ринку, та визначити, як вони поєднуються у різних стратегічних моделях. Це створює підґрунтя для розробки власної класифікації конкурентних позицій, що враховує ринкові переваги, інноваційний потенціал, фінансову стабільність і технологічний розвиток підприємства. Такий підхід дає змогу не лише оцінити поточне положення підприємства серед конкурентів, а й визначити оптимальні напрямки для підвищення його ефективності та довгострокового розвитку [1].

Провівши аналіз підходів провідних зарубіжних та вітчизняних авторів до визначення конкурентної позиції підприємства, можна зробити кілька важливих висновків. По-перше, конкурентна позиція – це не просто оцінка частки ринку чи фінансових показників, а комплексний показник, який включає в себе ресурси підприємства, рівень інноваційності, управлінські компетенції та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. По-друге, різні підходи науковців дають можливість побачити як сильні, так і слабкі сторони кожної методики, а їх поєднання дозволяє формувати більш об'єктивну і всебічну оцінку. По-третє, для сучасного українського підприємства особливо важливо застосовувати комплексний підхід до оцінювання конкурентної позиції, що враховує специфіку ринку, потреби клієнтів та власні стратегічні можливості. Таким чином, систематичне дослідження конкурентних позицій не лише допомагає зрозуміти поточне становище підприємства, а й формує основу для прийняття обґрунтованих рішень щодо його розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Види конкурентної позиції підприємства демонструють різноманіття можливих стратегічних положень на ринку та їх вплив на загальну конкурентоспроможність. У таблиці 1.2 наведено класифікацію, яка розділяє позиції на основі ринкових переваг, інноваційного потенціалу, рівня технологій

та фінансових можливостей [6].

Таблиця 1.2 – Види конкурентної позиції підприємства

Види позиції	Характеристика
За ринковою часткою	Позиція визначається часткою підприємства на ринку відносно конкурентів, що дозволяє оцінювати вплив на ринкові процеси та потенціал росту.
За рівнем інновацій	Визначається здатністю підприємства впроваджувати нові технології та продукти, що створює унікальні конкурентні переваги.
За фінансовою стабільністю	Оцінюється через прибутковість, ліквідність та ефективність використання ресурсів; забезпечує довгострокову стійкість на ринку.
За рівнем брендової впізнаваності	Впливає на сприйняття клієнтів та їхню лояльність; сильний бренд підвищує конкурентоспроможність навіть за менших ресурсів.
За якістю управління	Позиція формується через ефективність організаційної структури, компетенції менеджменту та здатність приймати стратегічні рішення.
За технологічним потенціалом	Визначається рівнем оснащення підприємства сучасними технологіями та можливістю швидко реагувати на ринкові зміни.
За ринковою спеціалізацією	Підприємство займає конкретну нішу або сегмент ринку, використовуючи спеціалізовані компетенції для утримання стабільної позиції.

Кожен вид конкурентної позиції відображає певні стратегічні опції для підприємства, що дозволяє адаптувати управлінські рішення під конкретні умови діяльності. Дана систематизація допомагає краще розуміти, які чинники формують успіх підприємства на ринку і як оптимально використовувати наявні ресурси. Крім того, вона є основою для побудови ефективних стратегій розвитку, оцінки ринкових ризиків та підвищення стійкості підприємства у конкурентному середовищі. Використання такої класифікації сприяє комплексному підходу до оцінювання конкурентної позиції та покращує процес стратегічного планування.

Визначення конкурентної позиції передбачає оцінювання системи критеріїв, що характеризують реальний стан підприємства у порівнянні з його конкурентами. До таких критеріїв належать частка ринку, якість товарів і послуг, репутація бренду, рівень цін, інноваційність продукції, фінансова стійкість та ефективність управлінських процесів. На формування конкурентної позиції впливає низка факторів як внутрішнього, так і зовнішнього характеру: технологічний розвиток, організаційна культура, кваліфікація персоналу,

державна політика, економічна кон'юнктура та поведінка споживачів.

Отже, конкурентна позиція підприємства – це стратегічне становище компанії на ринку, яке визначається її здатністю конкурувати з іншими підприємствами в межах певної галузі. Вона характеризується рядом факторів, що впливають на здатність компанії забезпечити стабільний попит на свої товари чи послуги та зберігати або покращувати свою частку ринку. Конкурентна позиція залежить від багатьох аспектів, таких як якість продукції, рівень цін, інновації, маркетингова стратегія, ресурси, а також здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Фактори, що визначають конкурентну позицію підприємства [16]:

1. Якість продукції та послуг. Якість товарів та послуг є ключовим фактором, який визначає лояльність споживачів. Підприємства, які здатні забезпечити високу якість продукції, зазвичай мають сильну конкурентну позицію, оскільки споживачі готові платити більше за надійний і перевірений продукт.

2. Цінова політика. Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від здатності ефективно управляти цінами. Якщо компанія здатна запропонувати конкурентні ціни, це може сприяти залученню більшої кількості споживачів і збільшенню її частки на ринку. Однак, низька ціна не завжди гарантує високий попит, особливо якщо якість продукції чи послуг не відповідає очікуванням споживачів.

3. Інновації та технології. Здатність підприємства впроваджувати нові технології, інноваційні рішення або покращувати існуючі продукти може значно зміцнити його позиції на ринку. Інновації дозволяють не тільки покращити якість продукції, але й створити нові сегменти ринку, що відкриває додаткові можливості для зростання.

4. Маркетинг і брендинг. Бренд – це потужний інструмент для створення конкурентної позиції. Ефективна маркетингова стратегія, яка включає рекламу, промоакції та формування позитивного іміджу, допомагає підприємству залучати нових клієнтів та утримувати існуючих. Відомий і сильний бренд

може дозволити компанії стягувати вищі ціни за свої товари чи послуги.

5. Клієнтська орієнтація. Підприємства, які ставлять потреби своїх клієнтів в центрі своєї діяльності, мають більші шанси на успіх. Чітке розуміння потреб споживачів, оперативність у вирішенні їхніх проблем і здатність надавати індивідуальні рішення можуть стати вирішальними факторами для побудови міцної конкурентної позиції.

6. Ресурси та економічні можливості. Потужність підприємства на ринку часто визначається його ресурсами – як матеріальними, так і людськими. Компанії, які мають доступ до висококваліфікованих кадрів, великих фінансових та матеріальних ресурсів, зазвичай можуть створювати більш якісні продукти, знижувати витрати та інвестувати в розвиток.

Таким чином, розглянувши загальні підходи до конкурентної позиції, можна стверджувати, що конкурентна позиція підприємства на ринку є результатом продуманої стратегії, яка включає постійне вдосконалення виробничих процесів, орієнтацію на інновації, забезпечення високої якості продукції та надання послуг, що відповідають вимогам сучасного споживача. Компанія здобула стабільне становище серед основних гравців ринку завдяки ефективному використанню наявних ресурсів та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі [2]:

1. Технологічна перевага: одним з основних факторів, що забезпечують конкурентну перевагу, є впровадження новітніх технологій у виробничі процеси, що дозволяє значно підвищити продуктивність, знизити витрати та оптимізувати час виробництва. Використання сучасного обладнання та автоматизованих систем дозволяє підприємству швидко реагувати на запити ринку, забезпечувати високу точність і стабільність продукції.

2. Якість продукції та послуг: підприємство активно працює над підвищенням якості своїх товарів і послуг, постійно вдосконалюючи технології та системи контролю якості на всіх етапах виробництва. Високий рівень контролю забезпечує відповідність міжнародним стандартам, що є важливою конкурентною перевагою на ринку, де клієнти шукають надійних і перевірених

постачальників.

3. **Інноваційність:** компанія постійно інвестує в дослідження та розробки нових продуктів, що дозволяє їй займати лідируючу позицію у впровадженні інновацій. Вона активно впроваджує нові методи, матеріали та технології, що забезпечують не тільки покращення якості, але й скорочення витрат. Це дозволяє утримувати конкурентоспроможність на довгостроковій основі.

4. **Маркетинг та брендинг:** підприємство ефективно використовує різноманітні маркетингові стратегії, орієнтуючись на створення сильної брендової ідентичності та лояльності серед споживачів. Підвищена увага до потреб клієнтів та активна робота з відгуками дозволяють постійно адаптувати продукцію та послуги під мінливі вимоги ринку. Це сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, що зміцнює її конкурентні позиції.

5. **Цінова політика:** гнучка цінова політика є важливим інструментом конкурентної боротьби. Підприємство має можливість пропонувати своїм клієнтам продукцію високої якості за конкурентоспроможними цінами, враховуючи різні сегменти ринку. Водночас компанія зберігає високий рівень рентабельності завдяки оптимізації витрат та зниженню операційних витрат.

6. **Фінансова стабільність та ресурсна база:** підприємство демонструє високу фінансову стабільність, що дозволяє йому підтримувати стійке положення на ринку навіть у періоди економічної нестабільності. Постійне реінвестування прибутку в модернізацію виробництва, інновації та розширення асортименту забезпечує підприємству довгострокову конкурентну перевагу. Керування фінансами здійснюється з урахуванням мінімізації ризиків і максимізації прибутковості.

7. **Клієнтський сервіс та партнерства:** окремо варто зазначити значну увагу до побудови міцних і взаємовигідних партнерських відносин, як з постачальниками, так і з кінцевими споживачами. Високий рівень обслуговування клієнтів, персоніфікований підхід, а також гнучкість у виконанні замовлень дозволяють підприємству створювати лояльність і залучати нових клієнтів. Підприємство також активно працює над розширенням

партнерської мережі, що забезпечує доступ до нових ринків і розширення географії продажів.

8. Кадровий потенціал: велике значення для досягнення високих результатів має кадровий потенціал компанії. Підприємство інвестує в розвиток персоналу, забезпечуючи навчання та підвищення кваліфікації своїх співробітників, що дозволяє підвищити ефективність роботи. Високий рівень професіоналізму, командний дух і злагоджена робота колективу сприяють досягненню поставлених цілей і зміцненню позицій на ринку.

9. Адаптивність до змін ринку: підприємство демонструє високу здатність адаптуватися до змін в економічних умовах, змінах в законодавстві, а також в трендах споживчих уподобань. Відкритість до нових ідей і готовність до швидкої трансформації дозволяють компанії не тільки зберігати конкурентну позицію, але й активно розширювати свою присутність на ринку.

10. Географічне охоплення: з огляду на розширення географії своєї діяльності, підприємство здатне задовольняти попит не лише на локальному ринку, а й на міжнародному. Стратегічні партнерства з іноземними компаніями та відкриття нових філій на міжнародних ринках дозволяють компанії залишатися конкурентоспроможною на глобальному рівні.

1.2 Методичні підходи щодо проведення оцінки конкурентної позиції підприємства

Оцінка конкурентної позиції підприємства є важливим інструментом стратегічного управління, оскільки дозволяє визначити його місце на ринку, сильні та слабкі сторони, а також ефективність використання наявних ресурсів. У сучасних умовах розвитку економіки України та посилення конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках підприємства потребують системного підходу до аналізу власної конкурентоспроможності. Методичні підходи

забезпечують цілісне уявлення про ринкові можливості та загрози, допомагають ідентифікувати потенційні резерви та напрямки для вдосконалення стратегічної діяльності.

Використання таких методик передбачає поєднання якісних і кількісних показників. На практиці оцінювання конкурентної позиції базується на кількох ключових розрахунках. Одним із найбільш поширених є визначення ринкової частки підприємства, що оцінює силу позицій порівняно з конкурентами [4]:

$$MC = \frac{V_n}{V_p} \times 100, \quad (1.1)$$

де: MC – ринкова частка підприємства;

V_n – обсяг продажу підприємства;

V_p – обсяг продажу на ринку.

Цей показник дозволяє оцінити вагу компанії у галузі та її здатність впливати на конкурентне середовище.

Оскільки аналіз конкурентної позиції включає широкий спектр характеристик – фінансових, виробничих, інноваційних та ринкових – застосовують інтегральні методи, що дають змогу об'єднати різномірні показники в єдиний індекс. Перед об'єднанням усі показники приводять до порівнюваного вигляду шляхом нормалізації [5]:

$$N_i = \frac{X_i}{X_{\max}}, \quad (1.2)$$

де: N_i – нормалізоване значення показника;

X_i – фактичне значення показника;

X_{\max} – найкраще (еталонне) значення серед конкурентів.

Після нормалізації застосовують зважування показників, що дозволяє відобразити різну важливість критеріїв [5]:

$$I = \sum_{i=1}^n W_i N_i, \quad (1.3)$$

де: I – інтегральний індекс конкурентоспроможності підприємства;

N_i – нормалізовані значення показників;

W_i – ваговий коефіцієнт (вага критерію);

N – кількість критеріїв.

Отримане значення інтегрального індексу дозволяє визначити, наскільки сильними є ринкові позиції підприємства у порівнянні з конкурентами, а також формувати підґрунтя для подальшого стратегічного аналізу.

Часто підприємства використовують і метод конкурентного рейтингу, що дозволяє визначити позицію компанії відносно основних конкурентів у бальній системі [7]:

$$R = \sum_{i=1}^n W_i B_i, \quad (1.4)$$

де: R – загальний конкурентний рейтинг підприємства;

B_i – експертна оцінка показника;

W_i – вагові коефіцієнти;

N – кількість критеріїв.

Ця формула дозволяє сформуванню узагальнену кількісну характеристику конкурентної позиції підприємства у галузі.

З огляду на багатоаспектність завдань оцінки конкурентної позиції, підприємствам необхідно застосовувати системний підхід, який поєднує різні методики та інструменти для проведення детального або повноцінного аналізу. Такий підхід дозволяє не лише визначити поточний стан підприємства на ринку, а й здійснити оцінку його потенціалу для розвитку та зміцнення конкурентних переваг. Для систематизації підходів до оцінювання конкурентної позиції підприємства доцільно виділити основні методичні концепції, що використовуються на практиці. У таблиці 1.3 наведено приклади найбільш поширених методів із коротким описом їхнього змісту та застосування.

Таблиця 1.3 – Методи та їх опис для оцінки конкурентної позиції підприємства [15]

Методи	Суть та застосування
Критеріальний аналіз	Оцінювання за набором показників: ринкова частка, прибутковість, ефективність ресурсів, якість продукції.
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз ринку.
Модель п'яти сил Портера	Аналіз конкурентного тиску у галузі, оцінка потенціалу підприємства.
Матриця конкурентного профілю	Виявлення стратегічних позицій підприємства відносно основних конкурентів.
Інтегровані багатокритеріальні моделі	Комплексна оцінка за фінансовими, інноваційними, ринковими, організаційними критеріями.

У контексті сучасних підходів до оцінювання конкурентної позиції дедалі більшого значення набуває використання інтегрованих моделей, які поєднують різні групи показників та охоплюють усі ключові сторони діяльності підприємства. Такий підхід ґрунтується на ідеї, що конкурентоспроможність не може бути точно визначена через один чи два критерії – вона формується комплексно, на перетині фінансових можливостей, інноваційного потенціалу, ринкової активності, організаційної гнучкості та стратегічної адаптивності. З огляду на це підприємства дедалі частіше застосовують багатокритеріальні моделі оцінювання, що дають змогу побачити повну картину їхніх ринкових можливостей і загроз.

Важливим елементом методичного підходу є також оцінка довгострокових перспектив розвитку підприємства. Йдеться не лише про вимірювання поточного стану компанії, а й про здатність прогнозувати майбутні зміни у конкурентному середовищі. Для цього застосовуються методи сценарного аналізу, експертні оцінки, моделювання поведінки споживачів і конкурентів, а також аналіз трендів у галузі. Подібні інструменти дають змогу підприємству формувати більш гнучку і водночас стійку стратегію, що дозволяє підготуватися до можливих змін і зменшити ризики, пов'язані з непередбачуваністю ринку.

Для того, щоб оцінка конкурентної позиції була максимально об'єктивною та всебічною, необхідно не лише застосовувати різні методичні

підходи, а й визначати конкретні критерії, за якими здійснюватиметься порівняння підприємства з конкурентами. Такий підхід дозволяє систематизувати інформацію, виділити ключові аспекти діяльності та оцінити ефективність управлінських рішень на різних рівнях – від загальної стратегії до конкретних процесів виробництва та продажу.

Для практичного проведення оцінки конкурентної позиції використовуються різні критерії, що дозволяють комплексно охопити діяльність підприємства. У таблиці 1.4 наведено основні групи показників та приклади конкретних критеріїв оцінки [12].

Таблиця 1.4 – Критерії оцінки конкурентної позиції підприємства

Рівень оцінки	Приклади критеріїв
Макрорівень	Економічні та правові умови, технологічний розвиток, демографічні та соціальні фактори.
Мезорівень	Конкурентоспроможність галузі, рівень розвитку інфраструктури, наявність ресурсів.
Мікрорівень	Дії конкурентів, поведінка постачальників і споживачів, організація управління, кадровий потенціал.
Функціональні критерії	Рентабельність, інноваційність, ефективність використання ресурсів, якість продукції, рівень сервісу.
Нематеріальні чинники	Бренд, репутація, лояльність споживачів, корпоративна культура, соціальна відповідальність.

Поєднання різних рівнів оцінки та функціональних і нематеріальних критеріїв, дозволяє створити цілісну картину конкурентної позиції підприємства. Такий підхід дає змогу не лише виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а й зрозуміти, які зовнішні та внутрішні чинники найбільше впливають на її розвиток. Комплексне використання цих критеріїв забезпечує основу для прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень та формування довгострокових планів, спрямованих на підвищення ефективності та стійкості бізнесу.

Крім того, методичні підходи щодо оцінювання конкурентної позиції сьогодні всі частіше орієнтуються на цифрові інструменти, які значно спрощують збір на обробку та інтерпретацію інформації. Використання сучасних програмних комплексів, CRM-систем, цифрових аналітичних

платформ дозволяє проводити оцінку конкурентної позиції з високою точністю та в реальному часі. Це відкриває нові можливості для моніторингу ринкової ситуації, виявлення слабких сигналів змін і оперативного прийняття управлінських рішень. Для підприємств, які прагнуть зберегти лідерські позиції, цифрова аналітика стає не просто бажаною, а необхідною умовою.

Ще одним важливим напрямом сучасних методичних підходів є оцінювання нематеріальних чинників, які раніше часто залишалися поза увагою. Йдеться про бренд, репутацію, якість взаємодії з клієнтами, корпоративну культуру, рівень сервісу, соціальну відповідальність та інші елементи, що формують довіру споживачів і партнерів. У багатьох галузях саме ці чинники стають визначальними, оскільки за високої конкуренції та схожості товарів саме лояльність клієнтів і репутаційний капітал забезпечують підприємству стійкі ринкові позиції. Тому сучасні методики враховують не лише фінансові чи виробничі показники, але й ширший набір характеристик, які впливають на конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

З огляду на велику кількість підходів до оцінювання конкурентної позиції, підприємству важливо обирати ті методи, які найбільше відповідають його масштабам, специфіці діяльності та ринковим умовам. Жодна методика не є універсальною – ефективний інструментарій формується індивідуально, із врахуванням цілей аналізу, доступності інформації та потреб управління. Саме тому сучасні підходи базуються на комбінації різних методів, що дає змогу отримати максимально повну та об'єктивну картину конкурентної позиції підприємства на ринку [10].

Отже, методичні підходи до оцінки конкурентної позиції підприємства формують основу для комплексного розуміння його можливостей і обмежень у ринковому середовищі. Системне використання кількісних та якісних інструментів дозволяє не лише визначити реальний рівень конкурентної позиції, а й виявити чинники, які найбільше впливають на позицію підприємства на ринку. Поєднання традиційних методів аналізу з сучасними цифровими технологіями, стратегічними моделями та оцінюванням

нематеріальних активів забезпечує значно глибше бачення того, у якому напрямі підприємству слід рухатися далі.

Результати такого оцінювання допомагають керівництву ухвалювати виважені рішення, правильно розподіляти ресурси, формувати дієві конкурентні стратегії та адаптуватися до змін ринку. Отже, методична оцінка конкурентної позиції стає не просто інструментом аналізу, а важливим елементом стратегічного управління, який сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпечує його довгостроковий розвиток.

1.3 Особливості формування конкурентної позиції підприємства

Формування конкурентної позиції підприємства є ключовим елементом його стратегічного розвитку, оскільки саме вона визначає, наскільки успішно воно може протистояти конкурентам та утримувати увагу споживачів. Конкурентна позиція не виникає спонтанно – це результат тривалої та цілеспрямованої роботи підприємства, що включає раціональне використання ресурсів, розвиток унікальних компетенцій та формування чіткої ринкової стратегії.

Розуміння цих факторів дозволяє оцінити реальні можливості підприємства та визначити стратегічні напрями його подальшого зростання. На рисунку 1.1 зображено чинники формування конкурентної позиції підприємства [13].

Формування конкурентної позиції підприємства передбачає не лише визначення цільових ринків і продуктів, а й системну роботу з усіма складовими бізнесу, що впливають на його здатність ефективно конкурувати. Для цього підприємство аналізує власні внутрішні ресурси, оцінює рівень інноваційного потенціалу, фінансову стабільність, ефективність управління персоналом та взаємодію зі споживачами. Комплексний підхід дозволяє

виявити сильні і слабкі сторони, визначити резерви росту та сформувати оптимальні напрямки для зміцнення ринкових позицій.

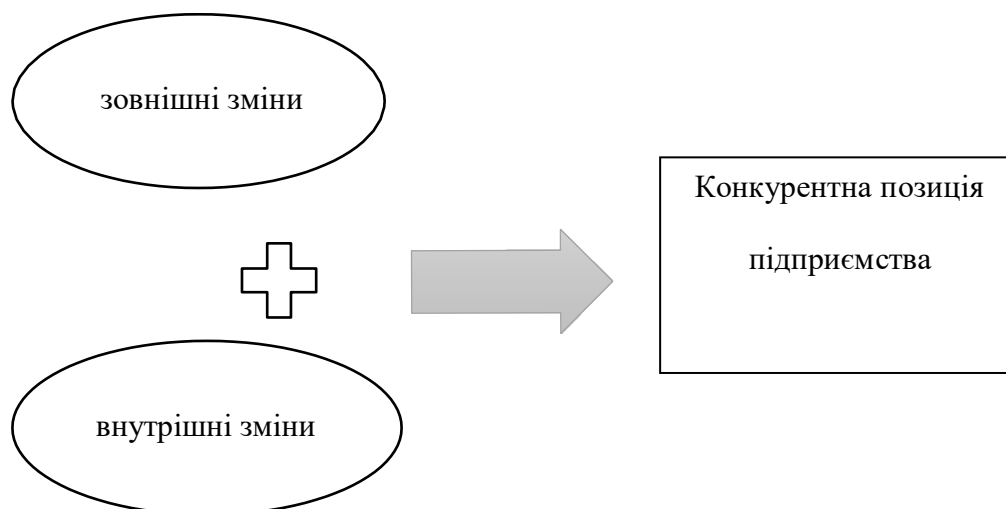


Рисунок 1.1 – Чинники формування конкурентної позиції підприємства

Важливо зазначити, що конкурентна позиція формується на трьох взаємопов'язаних рівнях: макро-, мезо- та мікрорівні, що охоплюють зовнішнє середовище, галузеві особливості та внутрішні процеси підприємства. На кожному з цих рівнів застосовуються відповідні критерії оцінки та методики, що дозволяють створити цілісну картину стану конкурентної спроможності суб'єкту господарювання. Отже, для практичного використання теоретичних знань щодо конкурентної позиції необхідно не лише усвідомлювати загальні принципи та стратегії, а й систематизувати їх у вигляді конкретних методичних підходів та критеріїв. Саме тут на допомогу приходять спеціалізовані таблиці, що дозволяють наочно представити інформацію, класифікації та види конкурентних позицій, а також відповідні стратегічні рекомендації.

Цей підхід дозволяє не лише систематизувати теоретичні положення, а й забезпечує практичне застосування знань у процесі формування конкурентної позиції. Завдяки чіткій структурі та наочному представленню інформації у вигляді таблиць керівництво та аналітики можуть швидко оцінити стан підприємства, порівняти його з конкурентами та визначити пріоритетні напрями для розвитку. Така методика створює міцну основу для подальшого вибору стратегічних рішень та планування ефективних дій на ринку.

Для кращого розуміння процесу формування конкурентної позиції доцільно систематизувати основні підходи, які застосовуються на практиці. Така систематизація дозволяє виділити ключові напрями діяльності підприємства, на які варто звертати увагу при розробці стратегії, а також визначити типи та класифікацію конкурентних позицій. У таблиці 1.5 наведено приклади класифікації конкурентних позицій підприємства за різними авторами та методиками [23].

Таблиця 1.5 – Класифікація конкурентних позицій підприємства

Автор	Вид конкурентної позиції	Основні характеристики
Портер М.	Лідер ринку, претендент, ніше вий гравець, відстаючий	Визначає стратегію виходячи з ринкової частки та конкурентних переваг
Друкер П.	Активна, стабільна, ризикована	Оцінює рівень адаптивності та інноваційності підприємства
Котлер Ф.	Лідер інновацій, лідер ціни, лідер якості	Визначає конкурентну позицію за стратегічними критеріями
Власні спостереження / практичні методики	Домінуюча, стабільна, нестійка, зростаюча	Застосовується для внутрішньої оцінки позицій та планування дій

Сформована конкурентна позиція має забезпечувати кілька важливих функцій: оперативне реагування на негативні зміни у промисловості, економіці, політичному середовищі чи інших ключових сферах; розробку дієвих ринкових заходів, здатних утримувати підприємство у вигідному становищі навіть за суттєвого зовнішнього тиску; координацію стратегічних ініціатив усіх функціональних підрозділів з метою своєчасного виявлення та подолання кризових ситуацій; ухвалення стратегічних рішень щодо напрямів подальшого розвитку підприємства в умовах антикризового управління. Усі ці дії формують фундамент для стабільного функціонування підприємства та забезпечують його здатність ефективно конкурувати в довгостроковій перспективі [12].

Такий комплексний підхід до формування конкурентної позиції створює передумови для усвідомленого вибору подальших дій підприємства. Він дозволяє не лише оцінити поточний стан та сильні сторони компанії, а й визначити пріоритетні напрями розвитку, які потребують посилення або

вдосконалення. На основі цих висновків керівництво може переходити до планування конкретних стратегічних кроків, спрямованих на зміцнення ринкових позицій та підвищення ефективності функціонування підприємства.

Після визначення видів і типів конкурентної позиції важливо систематизувати основні стратегії її формування та зміцнення. Це дозволяє підприємству не лише визначити своє місце на ринку, а й спланувати конкретні кроки для підвищення стійкості та ефективності. У таблиці 1.6 наведено приклади стратегічних напрямів формування конкурентної позиції [25].

Таблиця 1.6 – Стратегії формування конкурентної позиції підприємства

Стратегія	Основні дії / інструменти	Очікуваний результат
Стратегія лідерства за витратами	Оптимізація виробничих процесів, контроль витрат	Підвищення рентабельності та цінова конкурентоспроможність
Стратегія диференціації	Впровадження інновацій, унікальні продукти, підвищення якості	Підвищення привабливості для споживачів, формування лояльності
Стратегія фокусування	Орієнтація на певний сегмент ринку або нішу	Зміцнення позицій у вибраному сегменті, максимізація ефективності
Антикризова стратегія	Моніторинг ринку, швидка адаптація, управління ризиками	Забезпечення стабільності та конкурентної стійкості у кризових умовах

Впровадження цих стратегій дозволяє підприємству перетворити аналіз конкурентних позицій на конкретні дії, забезпечуючи системний розвиток та посилення ринкових позицій. Кожна стратегія передбачає відповідні кроки і інструменти, що допомагають реалізувати потенціал компанії та забезпечити довгострокову стійкість у конкурентному середовищі. Такий поетапний і структурований підхід створює основу для прийняття стратегічних рішень і дозволяє підприємству діяти впевнено, навіть за умов нестабільного ринку [14].

Отже, формування конкурентної позиції підприємства є комплексним і багаторівневим процесом, що поєднує аналіз внутрішнього потенціалу, оцінку впливу зовнішнього середовища та розроблення дієвих стратегічних рішень. Ефективна конкурентна стратегія ґрунтується на раціональному використанні ресурсів, розвитку унікальних компетенцій, впровадженні інновацій та здатності підприємства адаптуватися до динамічних ринкових змін. Успішне

формування конкурентної позиції передбачає системний підхід, що включає чітке визначення цілей, узгодженість дій усіх підрозділів, вибір оптимальних інструментів конкурентної боротьби та підтримання високого рівня взаємодії зі споживачами. Лише за умов дотримання цих принципів підприємство може забезпечити стійкі конкурентні переваги, зміцнити свої позиції на ринку та створити базу для довгострокового розвитку.

Стратегія конкурентної позиції підприємства спрямована на забезпечення стійких переваг на ринку, підвищення ефективності діяльності та довгострокове зростання вартості бізнесу. Формування конкурентної позиції ґрунтується на аналізі середовища, оцінці конкурентів, потреб споживачів і власних ресурсних можливостей підприємства [30].

Ключовим елементом стратегії є диференціація продукції (послуг) шляхом підвищення якості, впровадження інновацій та орієнтації на потреби цільових сегментів ринку. Підприємство прагне запропонувати унікальну ціннісну пропозицію, яка відрізнятиме його від конкурентів і забезпечуватиме високу лояльність споживачів.

Важливою складовою конкурентної стратегії є оптимізація витрат і підвищення операційної ефективності. Це досягається через удосконалення бізнес-процесів, раціональне використання ресурсів, автоматизацію виробництва та впровадження сучасних управлінських технологій. Зниження собівартості дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та підтримувати конкурентні ціни [32].

Підприємство також орієнтується на розвиток партнерських відносин, зміцнення бренду та активне використання маркетингових інструментів для розширення ринкової частки. Постійний моніторинг конкурентного середовища та адаптація стратегії до змін зовнішніх умов забезпечують збереження та посилення конкурентної позиції в довгостроковій перспективі. У результаті реалізації стратегії конкурентної позиції підприємство досягає стабільного розвитку, підвищення фінансових показників та формування стійких конкурентних переваг на обраному ринку.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ»

2.1 Дослідження стану ринку торгівлі автомобілями та легковими автотранспортними засобами

Ринок автомобілів та легкових автотранспортних засобів є однією з ключових складових економіки України, оскільки від його стану залежать розвиток транспортної інфраструктури, динаміка промислового виробництва та рівень споживчого попиту. Останні п'ять років цей сегмент демонструє значну динаміку змін, зумовлену як зовнішніми факторами – економічною ситуацією в країні, коливанням валютних курсів, імпортними обмеженнями, так і внутрішніми процесами – оновленням моделей автомобілів, зростанням популярності електротранспорту та розвитком сервісної інфраструктури.

Аналіз макрорівня ринку дозволяє оцінити загальні тенденції та масштаб змін, що відбуваються в автомобільній галузі, включаючи обсяги продажів, структуру пропозиції та споживчі переваги. Мезорівень, дає змогу більш детально вивчити ситуацію в окремих сегментах ринку, регіональні відмінності, активність основних гравців та конкуренцію між ними. Системне дослідження обох рівнів створює підґрунтя для подальшої оцінки конкурентної позиції конкретного підприємства, зокрема ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ», і дозволяє розробити заходи для посилення його конкурентної позиції на ринку.

У 2024 році суб'єкти господарювання, які займаються оптовою та роздрібною торгівлею автотранспортними засобами та мотоциклами, а також їхнім ремонтом, реалізували продукції (товарів і послуг) на суму 294368,0 млн грн. Це становить 2,6 % від загального обсягу реалізації продукції в економіці країни (табл. 2.1). Аналіз обсягів реалізованої продукції (товарів та послуг) цієї галузі у фактичних цінах свідчить про стійку та поступову тенденцію до зростання. Подібна динаміка спостерігається і в загальному контексті

економіки. Проте варто зазначити, що значна частина зростання обсягів продажу у секторі оптової та роздрібної торгівлі автотранспортними засобами, а також у сфері їх ремонту, обумовлена інфляційними процесами, що відбуваються в економіці загалом. Зокрема, підвищення цін на автотранспорт і супутні послуги стало одним з ключових факторів, що вплинули на ці показники.

Таблиця 2.1 – Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання у 2020-2024 рр. [19]

Показники	Значення показників у році				
	2020	2021	2022	2023	2024
1. Усього, млн грн	6877077,4	8467032,0	10148847,2	10725443,0	11285578,9
В т.ч. фізичними особами – підприємцями, млн грн	489204,6	604336,7	760755,1	884382,2	1012426,3
У відсотках до загального показника, %	7,1	7,1	7,5	8,2	9,0
2. Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт, млн грн	174558,2	221332,5	242058,2	269048,6	294368,0
В т.ч. фізичними особами – підприємцями, млн грн	16500,8	19645,2	23692,5	26686,0	29888,1
У відсотках до загального показника, %	9,5	8,9	9,8	9,9	10,2

Зростання обсягів реалізації продукції в цьому секторі також може бути частково зумовлене змінами в попиті на автомобільний транспорт. Наприклад, зниження економічної активності внаслідок пандемії COVID-19 або війни призвело до зміни потреб споживачів і підвищення інтересу до певних видів транспортних засобів, зокрема, до більш доступних чи економічних моделей. Разом із тим, на тлі глобальних економічних викликів, таких як підвищення вартості сировини та компонентів, ціни на автотранспортні засоби і послуги з їх ремонту стали значно вищими, що, без сумніву, відображає тенденції інфляційного характеру. Таким чином, аналіз ситуації на ринку автотранспортних засобів та їх обслуговування дозволяє зробити висновок, що хоча сектор демонструє стабільне зростання, значна частина цього зростання є

результатом інфляційних процесів та змін у споживчому попиті.

Розподіл підприємств господарювання за видами діяльності в секторі реалізації автотранспортних засобів та мотоциклів, а також їх технічного ремонту, виглядає таким чином [19]:

1. Продаж транспортних засобів представлена 2241 одиницею, що складає лише 4 % від загальної кількості суб'єктів підприємств в цьому напрямі. Цей підсектор включає як торгівлю новими, так і використаними автомобілями, а також реалізацію спеціалізованих автотранспортних засобів для різних потреб. Проте її частка в загальному числі підприємств залишається досить маленькою в порівнянні з іншими видами діяльності.

2. Технічне обслуговування та відновлення автотранспортних засобів є найчисельнішою категорією в цьому секторі, з 31153 підприємствами, що складають 53 % від загальної кількості компаній. Цей підсектор охоплює найрізноманітніші види послуг, від дрібного ремонту і технічного сервісу до комплексних послуг з капітального ремонту, налаштування і модернізації транспортних засобів. Зважаючи на популярність автомобільного транспорту, цей сектор має високий попит.

3. Продаж деталей та аксесуарів для автотранспортних засобів представлений 24885 одиницями, що становить 42 % від загальної кількості суб'єктів підприємств в цій галузі. Цей напрямок включає великий асортимент товарів, таких як запасні частини, аксесуари, мастила, шини та інші комплектуючі, необхідні для належного функціонування транспортних засобів. Зважаючи на постійний попит на ці товари, цей підсектор продовжує активно розвиватися.

4. Продаж мотоциклів, а також технічне обслуговування і ремонт мотоциклів займає лише 680 одиниць, що становить приблизно 1 % від загальної кількості підприємств у цій сфері. Мотоцикли, хоча й популярні в деяких регіонах, займають значно меншу частку на ринку, порівняно з автотранспортними засобами. Однак цей сектор все ж має сталий попит серед певних категорій споживачів, особливо в міських агломераціях.

Проводячи аналіз реалізації продукції в секторі торгівлі автотранспортними засобами за класами діяльності у 2024 році, можна зробити кілька важливих висновків. Основним сегментом ринку є торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами, що займає значну частку у загальному обсязі реалізації продукції в даній сфері. За підсумками року, обсяг реалізованої продукції в цій категорії склав 169681,7 млн грн, що становить вражаючі 95 % від загального обсягу продажу в групі автотранспортних засобів (табл. 2.2) [20].

Таблиця 2.2 – Обсяг реалізованої продукції суб'єктів господарювання в торгівлі автотранспортними засобами за класами в 2020-2024 рр.

Класи економічної діяльності	Значення показників у році				
	2020	2021	2022	2023	2024
1. Усього, млн грн	106374,7	139438,1	143635,5	162860,6	178695,0
У відсотках до загального показника, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2. Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами, млн грн	103250,5	133709,4	136108,4	154712,3	169681,7
У відсотках до загального показника, %	97,1	95,9	94,8	95,0	95,0
3. Торгівля іншими автотранспортними засобами, млн грн	3124,3	5728,7	7527,1	8148,3	9013,3
У відсотках до загального показника, %	2,9	4,1	5,2	5,0	5,0

У 2024 році реалізація продукції в галузі торгівлі автотранспортними засобами продовжує залишатися значущою складовою ринку, проте поступається торгівлі деталями та приладдям для автотранспортних засобів, обсяг якої склав 87544,9 млн грн, що становить 29,7% від загального обсягу за відповідним розділом. Це свідчить про високий попит на автозапчастини та аксесуари, що, ймовірно, обумовлено постійним зростанням потреби у ремонті та технічному обслуговуванні транспортних засобів, а також більшою частотою їх оновлення та модернізації.

З точки зору кількості суб'єктів господарювання та чисельності зайнятих працівників, сегмент торгівлі деталями та приладдям значно перевищує сегмент торгівлі самими автотранспортними засобами, де ці показники становлять 42% та 41% відповідно від загальної кількості для розділу. Ці цифри свідчать про те,

що ринок автозапчастин є більш фрагментованим і включає велику кількість малих і середніх підприємств, що спеціалізуються на конкретних компонентах або марках транспортних засобів.

Найбільшу кількість суб'єктів господарювання і зайнятих працівників має діяльність, пов'язана з технічним обслуговуванням та ремонтом автотранспортних засобів, хоча вона займає третє місце за обсягом реалізованої продукції. У 2024 році цей сектор забезпечив продаж продукції на суму 27125,3 млн грн, що становить лише 9,2% від загального обсягу в межах відповідного розділу. Висока чисельність підприємств та працівників у даній сфері є відображенням високого попиту на послуги технічного обслуговування та ремонту, що, ймовірно, спричинено значною експлуатацією автотранспортних засобів, зростанням середнього віку автопарку та потребою в підтримці його на належному рівні.

Торгівля мотоциклами та їхніми деталями і приладдям, а також технічне обслуговування та ремонт мотоциклів традиційно займає незначну частину загального обсягу ринку, обсяг реалізації в 2024 році склав лише 1002,8 млн грн, що становить 0,4% від загального обсягу. Це може свідчити про меншу популярність мотоциклів порівняно з автомобілями, а також про більш обмежену кількість підприємств, які здійснюють таку діяльність.

Незважаючи на загальний ріст прибутку підприємств у 2024 році, оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, а також їхній ремонт, показала негативну динаміку чистого прибутку, який знизився на 46%, досягнувши 3963,3 млн грн, що представлено в таблиці 2.3. Це свідчить про певні проблеми у фінансових результатах цієї галузі, ймовірно, через зниження попиту, підвищення витрат на операційну діяльність або ж зміни в споживчих перевагах [20].

Отже, аналіз обсягів реалізації, чисельності суб'єктів господарювання та прибутковості у цій сфері показує важливі тренди на ринку автотранспортних засобів та супутніх послуг, а також вказує на необхідність коригування стратегій підприємств для адаптації до змін у попиті та економічних умовах.

Таблиця 2.3 – Чистий прибуток (збиток) підприємств у 2020-2024 рр. [19]

Показники	Значення показників у році				
	2020	2021	2022	2023	2024
1. Чистий прибуток (збиток) – усього, млн грн	29705,0	168752,7	288305,5	523779,0	68054,9
Підприємства, які одержали прибуток, %	73,0	72,4	73,9	73,6	71,0
Підприємства, які одержали збиток, %	27,0	27,6	26,1	26,4	29,0
2. Чистий прибуток (збиток) в оптовій та роздрібній торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонті, млн. грн	3428,5	4475,0	6528,1	7344,1	3963,3
Підприємства, які одержали прибуток, %	73,1	73,1	75,5	75,1	73,0
Підприємства, які одержали збиток, %	26,9	26,9	24,5	24,9	27,0

У 2024 році серед підприємств у сфері оптової та роздрібною торгівлі автотранспортними засобами і мотоциклами, а також їх ремонту, 73 % працювали з прибутком, що на 2,1 % менше порівняно з попереднім роком. При цьому більше ніж одне з чотирьох підприємств зазнало збитків у своїй діяльності.

В таблиці 2.4 наведено обсяги реалізації нових автомобілів за марками у 2024 році [19].

Таблиця 2.4 – Обсяги реалізації нових автомобілів за марками у 2024 році

Марки автомобілів	Обсяг реалізації (од.)	Зміни за рік (+,-), (%)
Renault	14360	-1,7
Toyota	13315	5,9
Kia	6089	-19,7
Skoda	5061	-18,8
Hyundai	4031	-20,9
Suzuki	3966	51,7
Nissan	3834	-28,1
Volkswagen	3690	-21,1
Peugeot	3037	28,4
Mazda	2844	-18,3
Інші	25273	-5,8
Всього	85500	-3,4

За даними Асоціації автовиробників України, у 2024 році на ринку нових автомобілів країни спостерігалось певне розподілення популярності серед брендів, де лідерами продажів стали Renault, Toyota та KIA. Ці компанії

очолили рейтинг, демонструючи високий попит серед українських споживачів. Кількість проданих автомобілів цих марок стала свідченням стабільного попиту на їх продукцію, що підтверджується даними статистики (табл. 2.4).

Особливою популярністю користувалися окремі моделі, які посіли верхні позиції серед продажів. Так, Toyota RAV-4 знову підтвердила свій статус лідера серед кросоверів, з показником продажу в 5689 одиниць. Ця модель стала не лише найпопулярнішою серед автомобілістів, але й улюбленим вибором тих, хто шукав баланс між комфортом, безпекою та технічними характеристиками. На другому місці опинився Renault Duster, який реалізували в кількості 5534 автомобілів, завдяки своїй доступності та високій прохідності. І, зрештою, Kia Sportage, що з продажем 5043 авто підтвердив свою популярність серед споживачів, які шукають стильний, але водночас функціональний автомобіль для щоденного використання. Ці результати підтверджують тенденцію, що українські споживачі все більше орієнтуються на практичність, надійність і відмінне співвідношення ціни та якості при виборі нового автомобіля.

Таким чином, можна зробити висновок, що сектор торгівлі легковими автомобілями продовжує залишатися домінуючим на ринку автотранспортних засобів, і основні економічні показники 2024 року це підтверджують. Враховуючи зміну споживчих уподобань, технологічні інновації та економічні фактори, очікується, що цей тренд збережеться і в наступні роки.

2.2 Загальна характеристика ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» та аналіз його техніко-економічних показників

ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» – це потужне товариство з обмеженою відповідальністю, яке активно функціонує на ринку автомобільної торгівлі та обслуговування транспорту в місті Хмельницький. Основний напрямок діяльності компанії полягає у продажу нових та вживаних

автомобілів, а також у наданні супутніх послуг для власників легкових транспортних засобів. Відповідно до класифікації КВЕД, підприємство займається торгівлею автомобілями та легковими транспортними засобами, що включає в себе не лише безпосередній продаж, але й дилерське обслуговування, технічне обслуговування, ремонт, а також продаж запчастин і аксесуарів для автомобілів.

Компанія також пропонує цілий спектр додаткових послуг, серед яких – консультації з вибору автомобілів, кредитування та лізинг автомобілів, а також послуги по страхуванню та реєстрації транспортних засобів. Завдяки такому різноманіттю послуг, ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» є важливим гравцем на ринку автосервісу та автоторгівлі регіону.

Фінансова стабільність та надійність компанії підтверджується значним статутним капіталом, який становить понад 14,8 мільйона гривень. Це дозволяє підприємству не лише успішно здійснювати поточну діяльність, але й брати участь у масштабних операціях, інвестувати у розвиток та розширення бізнесу. Компанія є частиною великої української автомобільної корпорації «УКРАВТО ГРУП», яка займає лідируючі позиції на ринку продажу та обслуговування автомобілів в Україні. В рамках цієї корпорації ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» отримує доступ до новітніх технологій, передових рішень у сфері автосервісу, а також до розширеної мережі постачальників та партнерів.

Компанія активно працює на українському ринку вже багато років і зарекомендувала себе як надійний партнер для численних корпоративних клієнтів, а також для приватних осіб, які прагнуть придбати якісні автомобілі та отримати висококласні послуги з їх обслуговування.

У таблиці 2.5 наведені ключові фінансово-економічні показники та відповідні дані, які дозволяють проаналізувати основні аспекти господарської діяльності ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» за період з 2022 по 2024 роки, що дає можливість здійснити детальну оцінку динаміки розвитку компанії за цей проміжок часу та визначити його позиції на ринку серед продажу та обслуговуванню автомобілів.

Таблиця 2.5 – Техніко-економічні показники товариства

Ч.ч.	Показник	Рік			Темп змін, %	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1	Чистий дохід від реалізації, тис. грн	404448	674317	495680	166,72	73,51
2	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	78	70	63	89,74	90,00
3	Продуктивність праці одного працівника, тис. грн/особу	5185,23	9633,1	7867,94	185,78	81,68
4	Фонд оплати праці працівників, тис. грн	18683	22087	22909	118,22	103,72
5	Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	239,52	315,53	363,63	131,73	115,24
6	Повна собівартість від реалізації, тис. грн	394178	653534	489669	165,79	74,93
7	Витрати на одну гривню, грн	0,975	0,969	0,987	99,38	101,95
8	Прибуток від реалізації, тис. грн	10270	20783	6011	202,36	28,92
9	Рентабельність, %:					
	- доходу	2,54	3,08	1,21	–	–
	- витрат	2,61	3,18	1,23	–	–
10	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	133062	138786	137098	104,30	98,78
11	Фондовіддача, грн	3,039	4,858	3,615	159,88	74,42
12	Фондомісткість, грн	0,329	0,206	0,277	62,57	134,28

Чистий дохід ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» за період 2022-2024 років демонструє значні коливання, що відображають динаміку ринку автомобільної торгівлі та вплив економічних факторів. У 2023 році спостерігається різке зростання чистого доходу на 66,72% порівняно з 2022 роком. У грошовому виразі це відповідає збільшенню доходу з 404448 тис. грн у 2022 році до 674317 тис. грн у 2023 році. Проте у 2024 році чистий дохід знизився на 26,48% відносно попереднього року, склавши 495680 тис. грн.

Аналогічну динаміку демонструє повна собівартість продукції. Так, у 2023 році вона зросла з 394178 тис. грн у 2022 році до 653534 тис. грн, у 2024 році впала до 489669 тис. грн, що практично відповідає зниженню доходу. Це свідчить про те, що структура витрат підприємства залишається пропорційною до обсягу реалізації, і коливання собівартості безпосередньо пов'язані з коливаннями обсягу продажів.

Прибуток від реалізації також демонструє значні зміни. За 2022-2023 роки прибуток збільшився з 10270 тис. грн до 20783 тис. грн, що свідчить про ефективне збільшення маржі при зростанні доходів. Однак у 2024 році прибуток від реалізації впав до 6011 тис. грн, що відображає як зниження доходів, так і збільшення відносної частки витрат.

Таким чином, фінансово-економічні показники ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» за період 2022-2024 років характеризуються високою динамічністю: після значного росту у 2023 році компанія зазнала скорочення доходів і прибутку у 2024 році. Така тенденція може бути обумовлена як змінами в попиті на автомобільному ринку, так і загальноекономічними факторами, що впливають на купівельну спроможність населення та корпоративних клієнтів.

За період з 2022 по 2024 роки середньооблікова чисельність працівників ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» зменшилася на 14 осіб, що свідчить про деяке скорочення штату підприємства. У 2022 році компанія мала 78 працівників, у 2023 році їх кількість зменшилась на 8 осіб, а у 2024 році ще на 7 осіб, що призвело до загальної кількості працівників 63 особи. Це зменшення чисельності можна пояснити зниженням обсягів продажу автомобілів та послуг з їх обслуговування. Падіння попиту на автомобільну продукцію та скорочення потреби в технічному обслуговуванні безпосередньо вплинуло на економічні показники компанії, зокрема, на падіння прибутковості.

Такі зміни у кількості працівників компанії, однак, не мали значного впливу на загальний фонд заробітної плати. Навпаки, за аналізований період його розмір зростав. Так, у 2022 році сума фонду заробітної плати становила 18683 тис. грн, у 2023 році цей показник зріс до 22087 тис. грн, в 2024 році досягнув 22909 тис. грн. Цей ріст обумовлений, передусім, збільшенням мінімальної заробітної плати в країні та відповідними змінами в галузі, що вплинули на рівень оплати праці.

У результаті збільшення фонду заробітної плати спостерігається й зростання середньорічної заробітної плати одного працівника. У 2022 році

середній розмір заробітної плати складав 239,52 тис. грн, у 2023 році він зріс до 315,53 тис. грн, а у 2024 році – до 363,63 тис. грн. Це свідчить про позитивну динаміку в умовах економічних змін, коли навіть за скорочення чисельності персоналу компанії вдалося забезпечити підвищення оплати праці своїм працівникам.

2.3 Аналіз ефективності використання ресурсів товариства

Основні засоби є одним із ключових ресурсів будь-якого підприємства, оскільки вони безпосередньо забезпечують виробничий процес та формують основу довгострокової економічної діяльності. Вони включають будівлі, споруди, машини, обладнання, транспортні засоби та інші матеріальні активи, що використовуються протягом тривалого часу.

Використання основних засобів характеризується [3]:

1. Забезпечення виробничого процесу. Без наявності сучасного і справного обладнання неможливо ефективно здійснювати виробництво продукції чи надання послуг, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

2. Фінансовий аспект. Основні засоби є значною часткою активів підприємства, їх правильне оцінювання, облік та амортизація безпосередньо впливають на фінансові результати та стратегію розвитку.

3. Інноваційний розвиток. Своєчасне оновлення основних засобів сприяє впровадженню нових технологій, підвищенню продуктивності та якості продукції, що є критично важливим у сучасних умовах конкуренції.

4. Збереження та ефективне використання ресурсів. Рациональне управління основними засобами дозволяє зменшити витрати на ремонт і утримання, продовжити строк служби обладнання та оптимізувати виробничі процеси. Таким чином, основні засоби є фундаментом економічної стійкості та

розвитку підприємства, їх своєчасне оновлення та ефективне управління є критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного функціонування на ринку.

В таблиці 2.6 подано детальний аналіз використання основних засобів за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.6 – Детальний аналіз ефективності використання основних засобів товариства

Показник	Рік			Темп змін, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	404448	674317	495680	166,72	73,51
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	133062	138786	137098	104,30	98,78
Середньооблікова чисельність працівників, осіб:	78	70	63	89,74	90,00
Фондовіддача, грн	3,039	4,858	3,615	159,88	74,42
Фондомісткість, грн	0,329	0,206	0,277	62,57	134,28
Фондоозброєність, тис. грн/особу	1705,92	1982,65	2176,16	116,22	109,76

Згідно з результатами аналізу показників ефективності використання основних засобів за період 2022-2024 років, можна констатувати, що відбулися значні зміни, які можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для подальшого розвитку товариства. Різноманітні зміни у фінансових та виробничих показниках вказують на необхідність детальнішого вивчення поточної ситуації та на можливість оптимізації використання ресурсів.

Одним із важливих показників, що відображають ефективність використання основних засобів, є фондовіддача. Цей показник характеризує обсяг виробленої продукції, який припадає на одиницю вартості основних засобів. Протягом аналізованого періоду фондовіддача показала коливання, що може свідчити про певні проблеми у використанні активів товариства. У 2022 році цей показник склав 3,039 грн, що вказує на достатньо високий рівень ефективності. Проте, у 2023 році він зріс до 4,858 грн, що могло бути результатом певних оптимізацій або зростання продуктивності. У 2024 році фондовіддача знизилася до 3,615 грн, що вказує на зменшення ефективності

використання основних засобів. Це може бути сигналом про те, що товариство не змогло підтримати високі темпи зростання виробництва в 2023-2024 роках, при цьому зберігши великий обсяг основних засобів. Така тенденція вказує на ймовірну необхідність оптимізації чи навіть оновлення основних засобів, оскільки зниження фондівіддачі зазвичай вказує на неефективне використання наявних ресурсів, що може обмежувати потенціал розвитку товариства.

Водночас, показник фондомісткості, що визначає кількість основних засобів на одиницю продукції, має протилежну динаміку. У 2022 році він становив 0,329 грн, у 2023 році знизився до 0,206 грн, а в 2024 році знову зріс до 0,277 грн. Це свідчить про те, що товариства за останні роки ставало менш капіталомістким, що може бути ознакою зростання масштабів виробництва та ефективного використання ресурсів. Однак, зростання цього показника у 2024 році може бути ознакою того, що зростання обсягів інвестицій в основні засоби не супроводжувалося пропорційним збільшенням продуктивності, що потребує додаткового аналізу і, можливо, коригування стратегії інвестування.

Незважаючи на деякі проблеми, є і позитивні тенденції у використанні основних засобів. Так, показник фондоозброєності, який вказує на кількість основних засобів на одного працівника, значно покращився. У 2022 році цей показник складав 1705,92 тис. грн/особу, а в 2024 році зріс до 2176,16 тис. грн/особу. Це свідчить про те, що кожен працівник товариства став оснащений більш сучасними засобами виробництва, що може бути результатом інвестицій у модернізацію обладнання та поліпшення умов праці. Такий результат є позитивним, оскільки підвищення фондоозброєності є важливим чинником для зростання продуктивності праці та загального потенціалу підприємства.

Отже, аналіз показників використання основних засобів свідчить про наявність як позитивних, так і негативних змін. Загалом можна зробити висновок, що для підтримки темпів зростання та подальшого розвитку товариства, необхідно звернути увагу на оптимізацію використання основних засобів, їх оновлення та модернізацію, а також на ефективне управління капітальними витратами.

Персонал є одним з основних активів будь-якої компанії, що безпосередньо визначає її комерційний успіх і здатність ефективно виконувати господарські завдання. У сучасних умовах бізнес-середовища, де конкуренція на ринку є надзвичайно високою, важливість працівників в організації вийшла на новий рівень. Якщо раніше технології, інфраструктура та доступ до ресурсів вважались основними факторами, що забезпечують конкурентоспроможність, то сьогодні людський капітал став не менш важливим елементом, що впливає на довгостроковий успіх підприємства. Від того, як організована робота персоналу, залежить не тільки ефективність виробничих процесів, але й здатність компанії швидко адаптуватися до змінюваних умов ринку, оптимізувати витрати, покращувати якість продукції та послуг [17].

Здатність персоналу виконувати складні завдання, адаптуватися до змінних економічних, політичних і соціальних умов та активно долати перешкоди, що виникають, є визначальним чинником ефективності будь-якої організації. Для компанії важливо не лише найняти кваліфікованих спеціалістів, але й забезпечити їм умови для професійного росту, розвитку та мотивації. Впровадження ефективних стратегій управління людськими ресурсами, які включають постійне навчання, програми підвищення кваліфікації та розвиток кар'єрних можливостей, сприяє підвищенню не лише рівня задоволеності працівників, але й їх продуктивності. Ці фактори також дозволяють знижувати витрати, оскільки правильно мотивовані працівники демонструють високу ефективність і більшу залученість у виконання завдань компанії.

Одним із важливих інструментів для покращення ситуації є системний підхід до управління персоналом, який передбачає виявлення слабких місць і розробку конкретних заходів для їх усунення. Оцінка поточного стану трудових ресурсів, вивчення результативності роботи персоналу, аналіз мотивуючих факторів та оцінка ефективності навчальних програм дозволяють виявити основні проблеми і створити відповідну стратегію для їх подолання. Це може включати вдосконалення системи мотивації, оновлення кадрової політики, а також розробку нових підходів до організації роботи, що допоможуть досягти

високих результатів і зберегти конкурентоспроможність компанії на ринку [18].

У таблиці 2.7 наведено детальний аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» за період з 2022 по 2024 рік, що дозволяє оцінити поточний стан і визначити можливі напрямки для покращення ефективності управління трудовими ресурсами в компанії.

Таблиця 2.7 – Ефективність використання трудових ресурсів

Показник	Рік			Темп змін, (+,-)	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	78	70	63	-8	-7
Відпрацьовано за рік одним працівником, дні	220	222	224	2	2
Відпрацьовано за рік одним працівником, годин	1760	1776	1792	16	16
Середня тривалість робочого дня, годин	8	8	8	–	–
Загальна кількість відпрацьованого часу: - людино-днів	17160	15540	14112	-1620	-1428
- людино-годин	137280	124320	112896	-12960	-11424

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів дозволяє зробити кілька важливих висновків, які вказують на як стабільність, так і на деякі позитивні зміни в організації праці. У 2022 році працівники відпрацювали 220 робочих днів, що становить 1760 годин; у 2023 році – 222 дні або 1776 годин, а в 2024 році – 224 дні або 1792 години. Середня тривалість робочого дня залишалася незмінною і складала 8 годин, що свідчить про сталість робочого графіка в зазначений період. Хоча кількість робочих днів коливається від 220 до 224 на рік, це свідчить про стабільність трудової дисципліни.

Що стосується загальної кількості відпрацьованого часу всіма працівниками, то спостерігається поступове зменшення цих показників. У 2022 році загальна кількість відпрацьованих днів складала 17160, що відповідало 137280 годин, у 2023 році цей показник знизився до 15540 днів або 124320 годин, а в 2024 році – до 14112 днів або 112896 годин. Така динаміка може вказувати на зменшення числа працівників або на проблеми в організації праці,

що призвели до скорочення загальної кількості відпрацьованих годин.

Зменшення відпрацьованого часу може свідчити про зниження обсягів продажів чи наданих послуг, що, підвищило навантаження на персонал. Це може бути як позитивною ознакою розвитку, яка потребує більше трудових ресурсів для виконання виробничих завдань, так і сигналом необхідності перегляду організаційних процесів з метою уникнення перевантаження працівників і досягнення оптимального використання робочого часу.

Незважаючи на зниження загальної кількості відпрацьованих годин, важливо оцінити, чи супроводжується цей процес підвищенням продуктивності праці. Якщо зниження відпрацьованого часу не веде до зростання виробничих результатів, це може свідчити про неефективне використання трудових ресурсів або про інші проблеми в організації праці, такі як недостатня автоматизація чи нераціональний розподіл завдань серед працівників. Динаміка ефективності праці ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» за 2022-2024 роки представлена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка ефективності праці товариства

Показник	Рік			Темп змін, (+,-)	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	404448	674317	495680		
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	78	70	63	-8	-7
Кількість робочих днів, дні	220	222	224	2	2
Середня тривалість робочого дня, годин	8	8	8	–	–
Загальна кількість відпрацьованого часу: - людино-днів	17160	15540	14112	-1620	-1428
- людино-годин	137280	124320	112896	-12960	-11424
Продуктивність праці на одного працівника, тис. грн/особу	5185,23	9633,1	7867,94	4474,87	-1765,16
Середньоденний виробіток працівника, тис. грн/особу	23,569	43,392	35,125	19,82	-8,27
Середньогодинний виробіток працівника, грн/особу	2,946	5,424	4,391	2,478	-1,03

Аналізуючи дані, слід відзначити позитивну динаміку зростання основних показників ефективності праці підприємства в цілому. Зокрема,

продуктивність праці на одного працівника коливається. У 2022 році цей показник становив 5185,23 тис. грн на особу, у 2023 році – 9633,1 тис. грн на особу, а в 2024 році – 7867,94 тис. грн на особу. Це свідчить про змінність фінансових результатів, які генеруються на одного працівника.

Середньоденний виробіток працівника також варіюється: у 2022 році він становив 23,569 тис. грн на особу, у 2023 році – 43,392 тис. грн на особу, а в 2024 році – 35,125 тис. грн на особу. Хоча в 2024 році спостерігається зниження в порівнянні з 2023 роком, загальна тенденція до зростання виробітку зберігається.

Середньогодинний виробіток працівника також показує зміни: у 2022 році цей показник складав 2,946 тис. грн на особу, у 2023 році – 5,424 тис. грн на особу, а в 2024 році – 4,391 тис. грн на особу. Хоча в 2024 році спостерігається невелике зниження порівняно з попереднім роком, ці показники підтверджують ефективне використання робочого часу компанії.

У загальному підсумку, така динаміка свідчить про ефективне використання трудових ресурсів, що позитивно позначається на результатах діяльності компанії, зокрема в основному виді діяльності. Для подальшого зростання ефективності використання робочого часу та підвищення продуктивності праці підприємству варто впровадити більш досконалу організацію праці. Це передбачає впровадження сучасних принципів і методів організації діяльності, що дозволить оптимізувати робочі процеси і досягти ще кращих результатів у майбутньому.

Одним із ключових аспектів для працівників є система оплати праці, яка безпосередньо пов'язана з виконанням ними обов'язків та наявністю стимулюючих заходів за високу якість роботи. На сучасному етапі підприємства повинні забезпечувати прозорість і зрозумілість в питаннях оплати праці, а також встановлювати систему заохочення за ефективну та продуктивну працю [21].

Наразі система оплати праці на підприємстві відповідає вимогам чинного законодавства, що регулює умови праці, заробітну плату та соціальні гарантії

працівників. Однак для підвищення мотивації важливою є система стимулювання, яка включає винагороди за своєчасне і якісне виконання завдань, а також за високий рівень професіоналізму.

Працівники повинні чітко розуміти, яку суму вони отримають за виконання своїх обов'язків, а також які додаткові фінансові заохочення можуть отримати за перевиконання плану, швидкість виконання завдань або досягнення значних результатів. Важливо, щоб система оплати праці та стимулювання була зрозумілою, справедливою і сприяла підвищенню продуктивності, задоволеності працівників та загальній ефективності діяльності компанії. Детальний аналіз фонду оплати праці ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» за 2022-2024 роки представлений в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз фонду оплати праці товариства

Показник	Одиниці виміру	Рік			Темп змін, %	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Фонд оплати праці працівників	тис. грн	18683	22087	22909	118,22	103,72
Середньооблікова чисельність працівників:	осіб	78	70	63	89,74	90,00
Середньорічна заробітна плата одного працівника	тис. грн	239,52	315,53	363,63	131,73	115,24

Зміни в фонді оплати праці товариства стали результатом кількох важливих факторів, серед яких підвищення мінімальної заробітної плати в Україні та зменшення чисельності працівників компанії. Відзначається значне зростання фінансових витрат на заробітну плату, що відображає як зміни в макроекономічних умовах, так і внутрішню політику щодо забезпечення конкурентоспроможних умов праці для своїх співробітників.

Зокрема, загальний фонд оплати праці показав наступну динаміку: у 2022 році він становив 18683 тис. грн, у 2023 році зріс до 22087 тис. грн, а в 2024 році – до 22909 тис. грн. Така тенденція зростання обумовлена не лише підвищенням мінімальної заробітної плати, але й загальним зростанням рівня зарплат у галузі, що спричиняє зміни в розмірі витрат на оплату праці.

Зі зменшенням чисельності працівників у порівнянні з попередніми роками, можна спостерігати значний вплив цього чинника на розподіл фінансових ресурсів, оскільки кількість працівників зменшувалась, а середня заробітна плата зростала. Зокрема, середньорічна заробітна плата одного працівника збільшилась з 239,52 тис. грн у 2022 році до 363,63 тис. грн у 2024 році, що становить майже 52% зростання. Це підвищення можна пояснити не тільки підвищенням мінімальної заробітної плати, а й внутрішньою політикою компанії щодо удосконалення системи оплати праці. Зокрема, це включає заходи щодо заохочення висококваліфікованих спеціалістів, реалізацію ефективних мотиваційних схем, а також адаптацію зарплат до ринкових умов.

З точки зору економічної ефективності, варто відзначити, що дані зміни не призвели до суттєвого зниження загальної продуктивності праці, навпаки, спостерігається тенденція до зростання ефективності використання трудових ресурсів. Підвищення заробітної плати, на відміну від очікуваного негативного впливу на витрати, сприяло підвищенню рівня мотивації працівників та забезпеченню високого рівня виконання завдань. Це, свідчить про високий рівень організації роботи та ефективності внутрішнього управління, сприяючи зміцненню кадрового потенціалу компанії.

Однак, незважаючи на позитивні результати, є ряд негативних факторів, які значно впливають на управління персоналом. Одним з основних негативних чинників є зовнішні соціально-економічні обставини, а саме воєнний конфлікт в Україні, що викликає економічну нестабільність та підвищення рівня ризику для бізнесу. Зокрема, такі чинники, як зміни в ринковому попиті, дефіцит робочої сили через мобілізацію та виїзд частини працівників за кордон, а також зростання вартості ресурсів, можуть впливати на стратегію компанії у сфері управління персоналом та плануванні витрат на заробітну плату в майбутньому.

Таким чином, аналіз змін у фонді оплати праці показує, що підприємство адаптується до нових економічних умов, забезпечуючи конкурентоспроможні умови праці для своїх працівників, однак має бути готове до подальших викликів, пов'язаних з соціально-економічною ситуацією в країні.

2.4 Аналіз фінансових результатів товариства

Основною метою діяльності товариства є отримання прибутку, який не лише забезпечує стабільність фінансових потоків, але й служить основою для подальшого розвитку бізнесу. Прибуток є важливим джерелом фінансування для інвестування в новітні технології, оновлення обладнання та модернізацію виробничих процесів. Саме завдяки цьому товариство може не тільки підтримувати високу якість своїх послуг, а й знижувати операційні витрати, що суттєво підвищує його конкурентоспроможність на ринку. Постійне вдосконалення якості та ефективності послуг сприяє зростанню частки компанії на ринку, оскільки вони відповідають вимогам споживачів та відповідають сучасним стандартам якості [22].

Для оцінки ефективності діяльності необхідно здійснити комплексний аналіз низки ключових фінансових показників. Серед них найважливішими є прибутковість і рентабельність, які надають чітке уявлення про те, як ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку. Ці показники дозволяють оцінити фінансову стійкість товариства, а також результативність його діяльності за певний період часу. Більш того, аналіз прибутковості та рентабельності дає можливість виявити потенційні резерви для покращення результатів і оптимізації бізнес-процесів, що сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства.

З огляду на важливість цих фінансових індикаторів, був проведений детальний аналіз прибутковості ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» за 2022-2024 роки. Цей аналіз дозволить не тільки оцінити фінансові результати товариства, а й глибше зрозуміти його економічну ситуацію, а також виявити ключові фактори, що найбільше впливають на ефективність бізнесу. В таблиці 2.10 наведено повний аналіз формування прибутку ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» за зазначений період, що дозволяє провести детальне вивчення фінансових результатів і визначити напрями для подальшого

вдосконалення та розвитку.

Таблиця 2.10 – Аналіз формування прибутку товариства

Показник	Рік, тис. грн			Темп змін, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації	404448	674317	495680	166,72	73,51
Собівартість реалізації	371455	623318	457898	167,80	73,46
Валовий прибуток	32993	50999	37782	154,57	74,08
Інші операційні доходи	2541	2406	3253	94,69	135,20
Адміністративні витрати	11785	14541	15348	123,38	105,55
Витрати на збут	10938	15675	16423	143,31	104,77
Інші операційні витрати	2948	3258	4030	110,51	123,69
Фінансовий результат від операційної діяльності	9863	19931	5234	202,08	26,26
Інші фінансові доходи	94	191	82	203,19	42,93
Інші доходи	–	2	1	200	50
Фінансовий результат до оподаткування	9957	20124	5317	202,08	26,42
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1835	3634	987	198,04	27,16
Чистий фінансовий результат/збиток	8122	16490	4330	203,03	26,25

За три роки спостерігається чітка позитивна динаміка чистого доходу від реалізації продукції та послуг. У 2022 році цей показник становив 404448 тис. грн, а до 2024 року збільшився до 495680 тис. грн. Це означає, що товариство змогло не лише утримати обсяги продажів, але й значно збільшити їх, що може свідчити про вдалі маркетингові стратегії, розширення клієнтської бази, а також зростання попиту на продукцію та послуги.

Відзначається істотне зростання інших операційних доходів, які у 2022 році становили 2541 тис. грн, а у 2024 році досягли 3253 тис. грн. Цей ріст, ймовірно, обумовлений успішною диверсифікацією діяльності, зокрема збільшенням надання додаткових послуг, що створюють додаткові джерела доходу для компанії. Це може включати як нові послуги для клієнтів, так і ефективнішу організацію існуючих сервісів, що дозволяє отримувати додаткові фінансові надходження.

Що стосується інших доходів, то протягом 2022-2024 років спостерігався певний спад. У 2022 році цей показник був відсутній, у 2023 році досяг 2 тис. грн, а в 2024 році склав 1 тис. грн. Це може свідчити про тимчасову

стабілізацію або зміну у фінансовій політиці компанії щодо додаткових джерел доходів. Такі коливання можуть бути наслідком змін у бізнес-ініціативах або реорганізації окремих напрямків діяльності, що не призвели до істотних змін у структурі доходів.

Одним з ключових факторів, що впливає на фінансові результати компанії, є собівартість реалізації продукції. Згідно з даними, собівартість реалізації у 2022 році становила 371455 тис. грн, а в 2024 році ця сума зросла до 457898 тис. грн. Це зростання є результатом численних чинників, зокрема інфляційних процесів, підвищення вартості сировини та матеріалів, а також можливих змін у виробничих процесах компанії. Можливо, зростання собівартості є частково обумовленим необхідністю модернізації виробничих потужностей або інвестуванням у підвищення якості продукції.

Операційні витрати, окрім собівартості, також демонструють тенденцію до зростання: у 2022 році вони становили 2948 тис. грн, у 2023 році – 3258 тис. грн, а у 2024 році збільшились до 4030 тис. грн. Це може бути пов'язано з активізацією нових проектів, розширенням виробничих потужностей або інвестиціями в маркетинг та рекламу для підтримки зростання продажів. Зростання витрат може бути також результатом необхідності адаптації до нових умов ринку, в тому числі підвищення витрат на персонал та розвиток інфраструктури.

Щодо чистого фінансового результату, то за період з 2022 по 2024 рік спостерігається певне коливання, зокрема зниження в 2024 році. У 2022 році чистий фінансовий результат становив 8122 тис. грн, у 2023 році він зріс до 16490 тис. грн, але в 2024 році відбулося значне зменшення до 4330 тис. грн. Це зниження може свідчити про зростання фінансових труднощів або вплив інвестиційних витрат на розвиток компанії, а також можливі коливання в результатах її діяльності через фактори, що не піддаються контролю (зміни в ринкових умовах, курсові коливання, пандемії тощо).

Загалом, результати фінансової діяльності товариства за 2022-2024 роки свідчать про здатність адаптуватися до змінюваних умов та зберігати

стабільний рівень доходів, однак викликає занепокоєння спад чистого фінансового результату у 2024 році, що потребує подальшого вивчення причин та можливих шляхів стабілізації фінансової ситуації.

Оцінка ефективності діяльності товариства є важливим аспектом фінансового аналізу, і одним з найбільш інформативних показників є рентабельність. Цей показник дозволяє отримати відносну оцінку того, наскільки ефективно товариство використовує свої ресурси для генерування прибутку. Рентабельність має особливе значення, оскільки вона безпосередньо відображає здатність отримувати прибуток у межах встановлених витрат, тобто наскільки вигідно функціонує з огляду на витрачені кошти та інші ресурси [24].

Чим вищий рівень рентабельності, тим більш ефективно компанія управляє своїми ресурсами, здатна генерувати більший прибуток на одиницю витрачених ресурсів. Це, підтверджує високий рівень операційної ефективності та свідчить про фінансову стабільність товариства. Рентабельність є також індикатором конкурентоспроможності підприємства на ринку, оскільки високі значення цього показника часто свідчать про здатність витримувати конкуренцію та досягати хороших результатів у порівнянні з іншими.

Ще одним важливим аспектом є динамічний аналіз рентабельності. Оцінка цього показника не обмежується лише порівнянням його значень у межах одного року. Важливим є також аналіз змін рентабельності протягом певного періоду, що дає можливість визначити фінансові тенденції та спрогнозувати її перспективи. Порівнюючи рентабельність за різні роки, можна не лише оцінити поточну ефективність, але й зробити висновки щодо його можливостей для розвитку в майбутньому, а також оцінити успішність реалізованих стратегій та бізнес-ініціатив.

У цьому контексті, рентабельність виступає не лише як показник поточної ефективності, але й як інструмент для планування розвитку підприємства, оптимізації витрат і досягнення високих результатів у майбутньому. Для більш детальної оцінки ефективності діяльності ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» у порівнянні з попередніми роками, в таблиці

2.11 наведено розрахунки показників рентабельності за 2022-2024 роки. Це дає змогу провести глибший аналіз і визначити зміни в рентабельності, що є важливим для стратегічного управління, а також для адаптації до змін у ринкових умовах. Ретельний аналіз цих показників дозволить ухвалювати більш обґрунтовані рішення щодо подальших кроків розвитку, оптимізації витрат та підвищення фінансової ефективності.

Таблиця 2.11 – Аналіз рентабельності товариства

Показник	Рік			Темп змін, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації	404448	674317	495680	166,72	73,51
Повна собівартість від реалізації, тис. грн	394178	653534	489669	165,79	74,93
Чистий фінансовий результат	8122	16490	4330	203,03	26,25
Рентабельність доходу, %	2,54	3,08	1,21	–	–
Рентабельність витрат, %	2,61	3,18	1,23	–	–
Рентабельність капіталу, %	6,84	12,58	3,33	–	–
Рентабельність власного капіталу, %	9,07	16,19	4,34	–	–

За перші два роки аналізованого періоду, рентабельність доходу товариства демонструє зростання, що свідчить про успішне управління доходами та здатність генерувати прибуток від кожної одиниці отриманих доходів. У 2022 році рентабельність доходу становила 2,54%, що вказує на помірну ефективність у генеруванні прибутку. У 2023 році цей показник зріс до 3,08%, що відображає покращення фінансових результатів, зокрема завдяки зростанню обсягів продажу та ефективнішому використанню ресурсів.

Однак 2024 рік став викликом для товариства, оскільки рентабельність доходу впала до 1,21%. Це значне зниження може свідчити про погіршення ефективності діяльності, ймовірно, через зростання витрат, зниження попиту на послуги, або через негативний вплив макроекономічних факторів, таких як інфляція або нестабільність на ринку. Це падіння потребує детального аналізу, оскільки воно може свідчити про неефективне управління ресурсами.

Аналогічно, показник рентабельності витрат за цей період також зазнав

змін. У 2022 році рентабельність витрат становила 2,61%, що вказує на помірну ефективність у контролі витрат та здатність забезпечувати прибутковість при кожній одиниці витрачених ресурсів. У 2023 році цей показник зріс до 3,18%, що свідчить про успішне управління витратами, ефективну оптимізацію витратних статей і, ймовірно, впровадження ефективних внутрішніх процесів.

Однак у 2024 році рентабельність витрат знизилась до 1,23%, що є свідченням зниження ефективності витрачання ресурсів і управління витратами. Це зниження може бути пов'язане з неефективним управлінням витратами або невиправданим зростанням витрат на певні категорії послуг, матеріали чи інші ресурси. У таких умовах важливо вжити заходів для детального аналізу витрат та оптимізації бізнес-процесів, щоб повернутись до більш стабільного та ефективного фінансового стану.

Для аналізу фінансової ефективності важливим є також показник витрати на одну гривню доходу, який дає чітке уявлення про те, скільки коштів товариство витрачає на продаж та обслуговування автомобілів. Цей показник дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів і сприяє виявленню потенційних проблемних зон, таких як надмірні витрати на маркетинг, логістику чи інші складові бізнес-процесів. Зниження витрат на одну гривню може свідчити про покращення фінансового результату та підвищення прибутковості. Однак збільшення цього показника, навпаки, вказує на неефективне управління витратами або недоліки у внутрішніх процесах. Детальне дослідження цього показника дає змогу виявити неефективні статті витрат і знайти шляхи їх оптимізації без зниження якості послуг [26].

Аналіз витрат на 1 гривню ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» подано у таблиці 2.12, що дозволяє здійснити глибший аналіз фінансової ефективності.

Витрати на 1 гривню надання послуг продемонстрували негативну динаміку, що вплинуло на фінансові результати товариства. У 2022 році витрати на одиницю наданих послуг становили 0,975 грн, що є відносно оптимальним рівнем. Однак у 2023 році цей показник знизився до 0,969 грн, що, на перший погляд, може виглядати як незначне покращення. Проте вже у

2024 році витрати на 1 гривню реалізованих послуг знову збільшилися до 0,987 грн, що свідчить про тенденцію до зростання витрат.

Таблиця 2.12 – Аналіз витрат на 1 гривню товариства

Показник	Рік			Відхилення, (+, –)		
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024-2022
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	404448	674317	495680	269869	-178637	91232
Повна собівартість від реалізації, тис. грн	394178	653534	489669	259356	-163865	95491
Витрати на 1 гривню, грн	0,975	0,969	0,987	-0,006	0,018	0,012
Прибутковість, грн	0,025	0,031	0,013	0,006	-0,018	-0,012

Таке зростання витрат свідчить про здороження послуг, що негативно позначилося на фінансових результатах, зокрема на її прибутковості. Відповідно до цих змін, можна зробити висновок, що товариство не змогло повною мірою ефективно управляти витратами, що призвело до зменшення чистого прибутку в досліджуваному періоді. Це вимагає детальнішого аналізу причин підвищення витрат, таких як зростання цін на сировину, інфляційні процеси або можливі внутрішні неефективності у виробничих процесах.

Таким чином, для покращення фінансових результатів товариства в майбутньому необхідно ретельно проаналізувати фактори, що сприяють зростанню витрат, а також удосконалити стратегію управління основними засобами та іншими активами. Це дозволить знизити витрати на надання послуг, підвищити їх конкурентоспроможність та покращити загальну рентабельність діяльності ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ».

2.5 Аналіз зовнішнього середовища товариства

Економічні суб'єкти функціонують в умовах зовнішнього середовища – це комплекс факторів та учасників, що перебувають поза межами безпосереднього контролю товариства, однак суттєво впливають на його

розвиток. Зовнішнє середовище є постійно змінним і непередбачуваним, а ці зміни можуть накладати обмеження та створювати нові можливості. Без належного вивчення і аналізу цього середовища товариства ризикують порушити важливі соціальні й культурні вимоги, що може призвести до втрати конкурентної переваги через недостатню адаптацію до вимог ринку [17].

Для ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» зовнішнє середовище можна поділити на два основних компоненти: мікросередовище та макросередовище. Мікросередовище включає в себе фактори, які безпосередньо взаємодіють з ним, такі як постачальники, конкуренти, клієнти та інші зацікавлені сторони, з якими воно підтримує щоденну діяльність. Натомість макросередовище охоплює більш широкі фактори, на які товариство не має прямого впливу, але які все одно є критично важливими для її успішної діяльності.

Макросередовище визначається через певні фактори, серед яких основними є політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти. Це вимагає використання сучасних технологій та інструментів для постійного моніторингу та діагностики зовнішніх факторів, що можуть впливати на нього. Для цього застосовується PEST-аналіз, який дозволяє оцінити, як політичні, економічні, соціальні та технологічні зміни впливають на його діяльність [27].

Для більш детального аналізу зовнішнього середовища, товариство може використовувати методику, яка передбачає оцінку різних чинників за шкалою впливу, що варіюється від 3 (сильний позитивний вплив) до -3 (сильний негативний вплив) і 0 (нейтральний вплив). Цей процес дозволяє виокремити найбільш значущі фактори, що прямо або опосередковано впливають на процес стратегічного управління і на конкурентоспроможність товариства (табл. 2.13).

Зокрема, PEST-аналіз дозволяє з'ясувати, які зовнішні зміни є найбільш важливими для товариства. Наприклад, успіх ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» у сфері надання послуг чи продажі автомобілів значною мірою залежить від його здатності швидко реагувати на новітні технологічні тренди і інновації. Це особливо важливо в умовах швидкоплинних технологічних змін, де відставання в освоєнні нових технологій може суттєво

знизити конкурентні позиції на ринку.

Таблиця 2.13 – PEST-аналіз факторів макросередовища ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ»

Політичні фактори	Дія фактору	Соціальні фактори	Дія фактору
Нестабільне правове середовище.	-2	Соціальна обстановка	+3
Недосконале законодавство та система оподаткування	-2	Існує великий розрив між рівнем зарплати та рівнем попиту	-1
Зменшення державного регулювання після приватизації.	+1	Низька мотивація на роботі	0
Національна кредитна політика.	+1	Підвищення соціальних запитів населення	-3
Законодавчі пільги для стимулювання інноваційної діяльності.	-2		
Економічні фактори	Дія фактору	Технологічні фактори	Дія фактору
Висока інфляція	-3	Науковий прогрес у галузі	+1
Висока облікова ставка НБУ та кредитна ставка комерційних банків	-2	Фокусування на розвиток технологій	-1
Зниження доходів споживачів	-2	Впровадження нових видів послуг	+3
Нестабільний курс вітчизняної валюти	-2	Національна технологічна політика	-1
Інвестиційні можливості	+1	Адаптація організації надання послуг до умов ринку	+2

ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» є вразливим до впливу негативних факторів зовнішнього економічного середовища, хоча загальний рівень цього впливу на діяльність є помірним. Особливістю товариства є те, що воно потребує значно більше часу для відновлення та стабілізації після економічної рецесії, порівняно з конкурентами в інших галузях. Така ситуація зумовлена низкою експлуатаційних характеристик, які визначають специфіку її діяльності.

Постачальники є одними з ключових елементів у діяльності ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ». Вони забезпечують товариство необхідними ресурсами, які безпосередньо впливають на ефективність і безперебійність бізнес-процесів. Однією з головних проблем для товариства є вибір найбільш економічно вигідного постачальника, що відповідає вимогам щодо ціни, якості та своєчасної доставки. Щоб зробити правильний вибір постачальника, необхідно мати глибокі знання ринку, тенденцій в галузі та постійно

отримувати нову інформацію. Це дозволяє не тільки знаходити найбільш вигідні умови співпраці, а й своєчасно реагувати на зміни в постачальницьких ланцюгах, що можуть вплинути на бізнес-процеси. Завдяки належній організації внутрішніх процесів і систематичному моніторингу ринку, ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» має змогу оперативно адаптуватися до змін і забезпечити надійність постачання.

Вибір постачальників ґрунтується на оптимальному поєднанні трьох ключових критеріїв: ціна, якість продукції та своєчасність доставки. Оцінюючи постачальників за цими показниками, ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» прагне вибирати партнерів, які найкраще відповідають вимогам бізнесу та забезпечують безперервність виробничих процесів (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Вплив дій (бездій) постачальників на діяльність ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ»

Фактори середовища	Ваговий показник	Бальна оцінка впливу	Дія впливу	Загальнозважений показник
Оцінка значення окремих ресурсів у галузі	3	3	+1	9
Величина цінової еластичності ресурсів	2	3	+1	6
Наявність, щільність і концентрація постачальників	2	3	+1	6
Уміння використовувати альтернативні ресурси	1	1	+1	1
Наявність альтернативних постачальників	3	3	+1	9
Наявність галузей, які використовують подібні ресурси	3	1	-1	-3
Приблизні витрати на перехід (зміна постачальника)	2	1	-1	-2
Рівень компетентності постачальника	2	2	+1	4
Важливість витрат постачальника при зміні покупця	2	2	+1	4
Рівень професіоналізму споживача при закупівлі запчастин	2	2	+1	4

Аналізуючи дані, можна зробити низку важливих висновків. З позитивного боку, найбільший вплив на ефективність функціонування мають такі фактори, що характеризують діяльність постачальника. Проте варто зазначити, що дані таблиці вказують на можливість недооцінки негативного

впливу цих факторів, оскільки їх значення є відносно низькими, що може свідчити про недостатню увагу до цих аспектів у загальному контексті діяльності. Що стосується основних споживачів ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ», то найбільшу частку складають фізичні особи та представники малого і середнього бізнесу як у місті, так і в області. Зважаючи на те, що корпоративні доходи мають менший обсяг, з точки зору цільового сегмента доцільно орієнтуватися на фізичних осіб, що може забезпечити стабільніші доходи та більшу диверсифікацію клієнтської бази. Основні фактори успіху ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» наведені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Перелік ключових факторів успіху товариства

Сфера використання	Перелік ключових факторів успіху	Бальна оцінка
Логістична діяльність	Комп'ютеризація обробки інформації	4
	Бажано прямиий канал розподілу	4
	Залучення місцевих постачальників	3
	Створити сприятливі умови для зберігання товарів	4
Система управління товариством	Відсутність дублювання функцій управління діяльністю	1
	Швидко створюйте комерційні послуги	3
	Наявність практичного досвіду комерційної діяльності	3
Маркетингова діяльність	Оптимальний діапазон	4
	Надання додаткових послуг споживачам	5
	Агресивна рекламна політика	2
Фінанси і облік	Незалежність компанії від зовнішніх джерел фінансування	4
	Переваги власних коштів перед позиковими	5
Персонал товариства	Забезпечення компетентного торгового персоналу	3
	Широко використовує моральні та матеріальні методи мотивації	3
Загальна оцінка	Впізнаність товариства	3
	Організаційний рейтинг товариства досить високий	4

Згідно з таблицею, низка факторів, що сприяють успішній діяльності, реалізуються на високому рівні. Зокрема, репутація в діловому середовищі та оптимальний асортимент послуг, виконуються належним чином і забезпечують стабільність у діяльності товариства. Оцінка використання ключових факторів успішного функціонування компанії становить 4 за п'ятибальною шкалою. Це свідчить про досить високий рівень виконання основних стратегічних і операційних чинників, хоча є потенціал для поліпшення в деяких напрямках.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ»

3.1 Забезпечення конкурентної позиції товариства через рівень його ділової репутації

У сучасних умовах кожне товариство стикається з численними викликами, зокрема через серйозні економічні проблеми, викликані кризою національної економіки. Розв'язання глобального конфлікту та вторгнення Росії на територію України вже призвели до значної стагнації в торгівлі та промисловості, порушення ланцюгів постачання, зростання цін, інфляції та інших ознак кризового стану. Це вимагає від товариств пошуку нових, ефективних шляхів для задоволення потреб споживачів [28].

Окрім таких ресурсів, як оборотні кошти, кадровий та інноваційний потенціал, для стабільного функціонування та розвитку товариства необхідні й нематеріальні активи, серед яких особливе місце займає ділова репутація.

У сучасному бізнес-середовищі репутація стала важливим фактором, що може забезпечити конкурентні переваги. Від сформованого позитивного іміджу залежить здатність товариства збільшувати обсяги послуг, що, забезпечує довгострокову фінансову стабільність.

Репутація – це, образ, який склався у свідомості учасників зовнішнього середовища на основі її минулої діяльності. І цей образ має безпосередній вплив на здатність отримувати довгострокову конкурентну перевагу. Для того щоб бізнес міг залишатися конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі, добре розвинена репутація має низку важливих аспектів:

1. Зміцнення позицій на ринку. Добре зарекомендувавши себе, товариство може забезпечити стабільне становище серед конкурентів і захистити свої позиції від загроз з боку замінників. Висока оцінка сприяє залученню необхідних ресурсів – фінансових, трудових, матеріальних та інформаційних, збільшуючи відношення кредитних ресурсів до власних, що дає

змогу створювати більш збалансовані та взаємовигідні відносини з партнерами.

2. Зручність укладення угод. Висока репутація полегшує укладання вигідних угод. Цінність репутації у цьому контексті можна виміряти через гудвіл (goodwill), що значно підвищує її ринкову вартість порівняно з простою вартістю активів.

3. Можливість виходу на нові ринки. Імідж сприяє не тільки зміцненню його позицій на існуючих ринках, але й відкриттю нових ринків збуту. Презентація товариства як надійного партнера з соціальною відповідальністю, яка піклується про своїх клієнтів, допомагає залучити нові цільові аудиторії.

4. Оптимізація маркетингових витрат. Хороша репутація дозволяє оптимізувати витрати на маркетингові заходи для просування нових продуктових ліній. І, водночас, висока якість нової послуги підвищує репутацію товариства, створюючи ефект зворотного зв'язку, що позитивно впливає на загальну її оцінку.

5. Покращення відносин з партнерами. Добре розвинена репутація сприяє розвитку довгострокових, вигідних відносин з постачальниками, споживачами та іншими бізнес-партнерами.

Тому, сьогодні репутація товариства стала одним із основних активів, що визначає її здатність адаптуватися до змінюваного економічного середовища та підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Формування ділової репутації ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» залежить як від макроекономічних, так і від мікроекономічних факторів, які впливають на діяльність товариства. Розглянемо їх детально.

Макросередовище – це зовнішні умови, в яких функціонує товариство, і хоча вони значною мірою визначають напрямок його діяльності, воно не має безпосереднього впливу на ці фактори. До основних факторів макросередовища, що можуть впливати на репутацію ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ», належать:

1. Національна грошово-кредитна політика, яка визначає процентні ставки та умови кредитування. Зміни в цих умовах можуть впливати на

фінансову стабільність, вартість позик та загальний доступ до фінансування, що, позначається на її здатності виконувати зобов'язання.

2. Державна податкова політика. Податкова ставка та умови оподаткування можуть змінювати собівартість послуг, а також загальні витрати товариства. Високі податки або зміни у податкових ставках можуть негативно вплинути на його фінансові результати та імідж на ринку.

3. Рівень внутрішньої інфляції. Високий рівень інфляції може призвести до зростання цін на сировину та послуги, що може вплинути на вартість послуги і споживчу здатність, а також на сприйняття як стабільного партнера.

4. Національна політика щодо розвитку бізнесу. Програми підтримки бізнесу, субсидії, податкові пільги або інші форми державної допомоги можуть полегшити умови ведення бізнесу і сприяти зростанню довіри до товариства, яке бере участь у таких програмах.

Мікросередовище – це найближче середовище, яке безпосередньо взаємодіє з товариством і визначає її репутацію на рівні конкретних операцій. На цьому рівні основними факторами формування ділової репутації ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» є:

1. Взаємовідносини з постачальниками. Надійність і стабільність у відносинах із постачальниками, а також виконання фінансових зобов'язань сприяють формуванню довіри та міцної репутації.

2. Взаємовідносини з споживачами. Важливу роль у формуванні репутації грають програми лояльності, які сприяють закріпленню клієнтів, рівень сервісу, що надається, а також гарантії обслуговування, які забезпечують клієнтам впевненість у надійності товариства.

3. Фінансові зобов'язання. Вчасне виконання своїх фінансових зобов'язань перед контрагентами (як постачальниками, так і покупцями) сприяє підвищенню авторитету товариства на ринку.

Враховуючи ці фактори, репутація товариства повинна оцінюватися за певними параметрами, такими як надійність, стабільність, чесність у веденні бізнесу, готовність до співпраці, рівень обслуговування та інші критерії, що

відображають ставлення товариства до своїх партнерів та клієнтів. Репутацію необхідно регулярно оцінювати, зокрема через опитування споживачів, дослідження ринку та зворотний зв'язок від партнерів, що дозволяє вчасно коригувати стратегію управління репутацією (рис. 3.1).

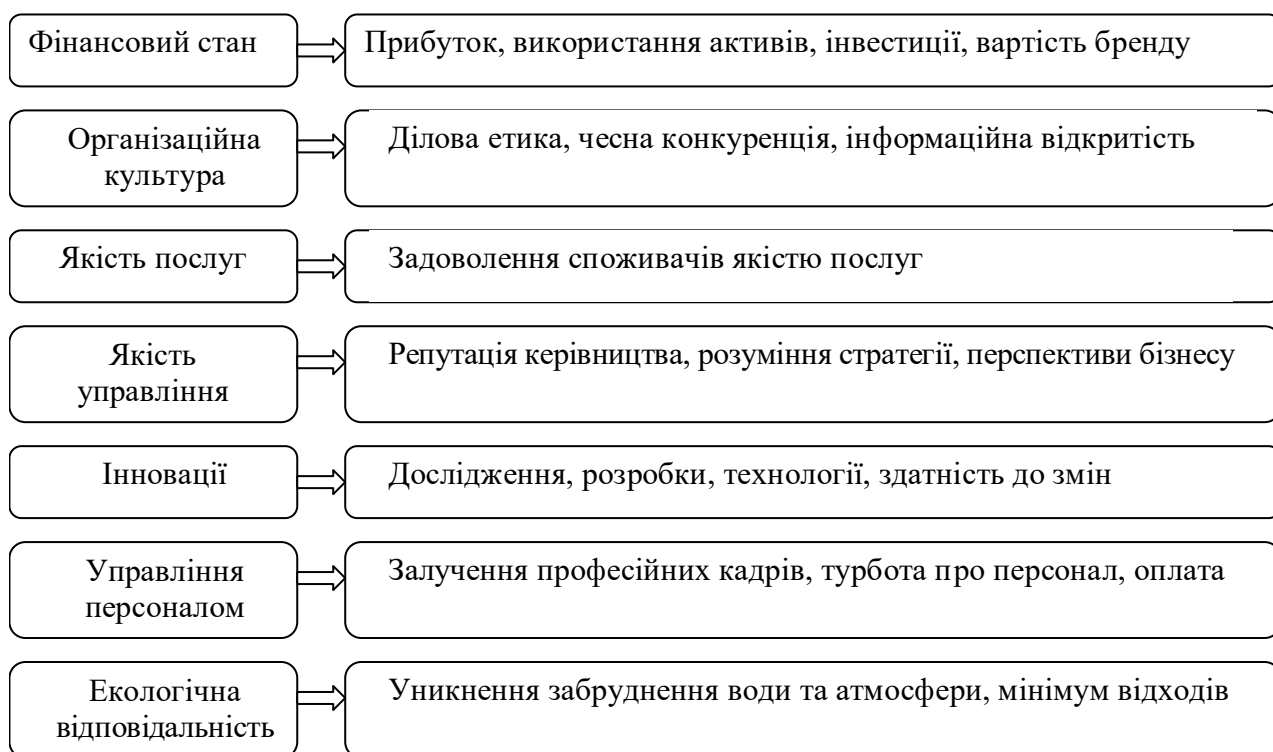


Рисунок 3.1 – Параметри для оцінки ділової репутації
ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ»

Ділова репутація товариства нерозривно пов'язана з її іміджем, який є основою для формування позитивного або негативного сприйняття серед різних стейкхолдерів, включаючи клієнтів, партнерів, інвесторів та суспільство в цілому. Створення іміджу несе в собі низку важливих функцій, проте також і певні ризики, оскільки імідж, як і репутація, безпосередньо впливає на довіру до компанії та її подальший успіх.

Імідж товариства залежить від численних аспектів його діяльності, починаючи від якості послуг, що пропонуються, до атмосфери, яку створюють співробітники та їхня взаємодія між собою та з клієнтами. Позитивний або негативний імідж формується на основі всіх цих факторів та безпосередньо

відображає діяльність товариства, її керівництва та кожного працівника.

Діаграма на рисунку 3.2, що показує зв'язок між іміджем і репутацією товариства, дає чітке уявлення про те, як кожен компонент іміджу може впливати на її репутацію. Як видно, імідж формує репутацію, а споживачі, зазвичай, вибирають товариство на основі того, як вона сприймається на ринку.



Рисунок 3.2 – Процес формування взаємозв'язку «іміджу та репутації»

Основними компонентами корпоративного іміджу ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» є:

1. Філософія управління – це цінності, принципи та підходи, які керівництво товариства втілює в свою діяльність і комунікацію як з внутрішніми, так і з зовнішніми партнерами.

2. Історія товариства – досвід та репутація, що накопичуються протягом її існування, та взаємодія з ринком і клієнтами.

3. Зовнішній вигляд товариства – корпоративний стиль, інтер'єр офісу, дизайн упаковки, які формують перше враження про товариство.

4. Розвиток відносин із суспільством – ставлення до соціальної відповідальності, підтримка екологічних ініціатив, благодійність і внесок у розвиток громад.

Розбиття іміджу на окремі компоненти дозволяє розуміти, як різні аспекти діяльності можуть бути сприйняті різними людьми, зокрема її партнерами та клієнтами. Відмінності у сприйнятті можуть бути обумовлені різними джерелами інформації, досвідом взаємодії та інтерпретацією її дій.

Отже, товариство орієнтовано на досягнення стратегічного успіху та створення стабільної клієнтської бази, адаптуючись до складного конкурентного середовища. Для досягнення цих цілей важливо систематично підвищувати рівень довіри серед споживачів, забезпечуючи відповідальну поведінку, високу якість наданих послуг та ефективно обслуговування клієнтів.

Добре розвинута репутація робить товариство більш привабливою для потенційних інвесторів, що сприяє покращенню її галузевої експертизи та підвищенню фінансових показників. Наявність стабільної та позитивної репутації допомагає не лише збільшувати доходи, але й розширювати частку на ринку, зокрема через вихід на нові ринки з підтримкою лояльних споживачів. Загалом, репутація стає важливим активом, який впливає на зміцнення конкурентної позиції товариства на ринку та його здатність досягати конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

3.2 Дослідження економічного потенціалу товариства як передумова посилення конкурентних позицій

Економічний потенціал товариства є важливою основою для забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого розвитку на ринку. Від того, наскільки ефективно використовується економічний потенціал, залежить здатність компанії адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища, забезпечувати зростання та досягати стратегічних цілей. Таким чином, оцінка

економічного потенціалу товариства є першочерговим етапом у розробці шляхів посилення конкурентної позиції та забезпечення фінансової стабільності в умовах жорсткої конкуренції [20].

Для детального аналізу конкурентоспроможності товариства необхідно глибоко вивчити та оцінити різні складові його економічного потенціалу (ЕПП). У цьому контексті доцільно застосувати методику, що дозволяє комплексно охарактеризувати рівень економічного потенціалу товариства і визначити його сильні та слабкі сторони. Оцінка ЕПП здійснюється через низку етапів, зокрема через аналіз фінансового потенціалу товариства, що є ключовим компонентом загальної економічної стратегії.

Для початку важливо визначити основні рівні фінансового потенціалу товариства, а також встановити їх основні характеристики (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Характеристика рівнів ЕПП за фінансовими показниками

Рівень ЕПП	Коротка характеристика
Високий рівень ЕПП	Діяльність підприємства прибуткова. Фінансове становище стабільне
Середній рівень ЕПП	Діяльність підприємства прибуткова, однак фінансова стабільність багато в чому залежить від змін, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі
Низький рівень ЕПП	Підприємство фінансово нестабільно

Для початку розглянемо оцінку потенціалу товариства за фінансовими значеннями. На цьому етапі пропонується провести швидкий аналіз ключових показників, що характеризують платоспроможність, ліквідність та фінансову стабільність. Зважаючи на різноманіття фінансових процесів, велику кількість фінансових індикаторів, різноманітність їх критичних оцінок, які утворюють ступінь їхніх відхилень від фактичних результатів і виникаючі при цьому труднощі в оцінці фінансової стійкості товариства, ми рекомендуємо здійснювати комплексну рейтингову оцінку ЕПП. Такий вид оцінки включає в себе підготовчий та розрахунковий етапи. Підготовчий етап передбачає створення системи фінансових параметрів, за якими буде здійснюватися аналіз, а також визначення критичних значень індикаторів для їх віднесення до

певного рівня ефективності підприємства. Розрахунок значень фінансових показників, що визначають рівень ефективності ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» здійснено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Рейтингова оцінка ЕПП за фінансовими показниками

Найменування показника	Високий рівень ЕПП	Середній рівень ЕПП	Низький рівень ЕПП
Коефіцієнт фінансової незалежності	>0,5	0,3-0,5	<0,3
Коефіцієнт проміжної ліквідності	>2,0	1,0-2,0	<1,0
Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,8	0,4-0,8	<0,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,1-0,2	<0,1
Рентабельність доходу	>0,1	0,05-0,1	<0,05
Рентабельність капіталу	>0,15	0,1-0,15	<0,1
Коефіцієнт фінансової залежності	<0,5	0,7-0,5	>0,7
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	>0,8	0,6-0,8	<0,6
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,6	0,4-0,6	<0,4
Частка накопиченого капіталу	>0,1	0,05-0,1	<0,05

Частка накопиченого капіталу розраховується як відношення нерозподіленого доходу попередніх періодів та поточного року до суми активів бухгалтерського балансу. Отримані результати за рейтинговою оцінкою фінансових показників представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Показники фінансових параметрів, що визначають ефективність підприємства (ЕПП).

Показник	Значення показника
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,83
Коефіцієнт проміжної ліквідності	6,04
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,43
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,43
Рентабельність доходу	1,21
Рентабельність капіталу	3,33
Коефіцієнт фінансової залежності	0,17
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,34
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,39
Частка накопиченого капіталу	0,02

На основі даних таблиці 3.3 побудуємо криву профілю ефективності підприємства за фінансовими показниками та визначимо рівень ефективності. На цьому етапі порівнюються отримані значення фінансових коефіцієнтів з відповідною шкалою, що відображає рівні ефективності за фінансовими показниками, і заносяться в таблицю. Після з'єднання зазначених точок єдиною лінією отримуємо криву ефективності підприємства за фінансовими показниками. Крива ефективності виглядатиме наступним чином (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Крива ЕПП за фінансовими показниками ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ»

Показник	Високий рівень ЕПП	Середній рівень ЕПП	Низький рівень ЕПП
1. Коефіцієнт фінансової незалежності	*		
2. Коефіцієнт проміжної ліквідності	*		
3. Коефіцієнт термінової ліквідності			*
4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності			*
5. Рентабельність доходу	*		
6. Рентабельність капіталу	*		
7. Коефіцієнт фінансової залежності	*		
8. Коефіцієнт концентрації власного капіталу			*
9. Коефіцієнт маневреності власного капіталу			*
10. Частка накопиченого капіталу			*

Загальну оцінку рівня ефективності товариства за фінансовими показниками визначимо експертним методом. Очевидно, що для цього підприємства можна присвоїти високий рівень ефективності за наданими показниками.

Для повної оцінки ефективності товариства необхідно також врахувати його комерційну репутацію. Для цього пропонується створити систему оцінки коефіцієнта комерційної репутації товариства (ККРТ) – комплексний показник, що відображає функціональну залежність між аспектами та напрямками управлінської діяльності, визначеними експертним шляхом. Коефіцієнт комерційної репутації товариства розраховується за наступним методом:

$$KKPIT = \sum_{i=1}^n KKP_{часті} \quad (3.1)$$

де $KKP_{часті}$ – часткові коефіцієнти комерційної репутації товариства;

n – кількість розглянутих часткових коефіцієнтів комерційної репутації.

Пропонується розрахунок коефіцієнта комерційної репутації товариства. Всі з 9-ти часткових показників репутації товариства оцінюється від 0 до 1 бала експертним шляхом. Тому, максимальне значення ККРП складе 9 балів, а мінімальне – 0 балів. За допомогою таблиці 3.5 здійснимо оцінку комерційної репутації ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ».

Таблиця 3.5 – Розрахунок коефіцієнтів комерційної репутації ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ»

Найменування коефіцієнта якості управління	Оцінка часткових коефіцієнтів комерційної репутації товариства	Бали
1	2	3
Філософський аспект	Реалізується схема стратегічного планування, адаптована до особливостей сучасності. Рівень сформованості корпоративної культури високий. Кількість конфліктів зведена до мінімуму через чітку організацію праці, наявності грамотно складених посадових інструкцій.	1
Поведінковий аспект	Не завжди висвітлює основні зміни у своїй діяльності в ЗМІ. Постійно складає бюджет проведеної рекламної кампанії, однак витрати на рекламу не значні через вузько профільну послугу, що надається товариством, що користується попитом в обмеженого кола споживачів. Має високий імідж.	0,9
Інформаційний аспект	На початковому етапі розвитку комплексна інформаційна система, що містить постійно обновлювані бази по всіх складових господарської діяльності (дебітори, кредитори, постачальники, споживачі, конкуренти тощо).	0,9
Аспект принципу дії	Здійснюється комплексно-системний аналіз діяльності, заснований на бюджетному плануванні, фактично отриманих результатів, виявленні й аналізі відхилень.	1
Аспект диференціації	Керівництво здійснює політику спеціалізації, однак через вузько профільну діяльність не освоює нові ринкові ніші, а в основному проводить політику зміцнення зв'язків з існуючими споживачами послуг.	1
Організаційний аспект	Рівень децентралізації й гнучкості керування досить високий. За останні три роки, був здійснено ряд нововведень, які зіграли позитивну роль у його діяльності.	1

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
Соціальний аспект	Завжди приділяє увага побуту й дозвіллю працюючих. У соціальний пакет входять заходи й пільги, спрямовані на додатковий соціальний захист, підтримку культурної й суспільної сфери, зручність обслуговування	1
Аспект керування персоналом	Відносини між працівниками й керівниками будуються на основі справедливості. При рівній кваліфікації - рівні можливості в просуванні по службі. Система постійного підвищення кваліфікації є основою високого інтелектуального потенціалу й, відповідно, конкурентної переваги. Система нарахування заробітної плати досить чутлива до трудових досягнень співробітників	1
Аспект ключової фігури в керуванні	Ключова фігура в керуванні має достатній досвід, освіту, кваліфікацією, тощо.	1
ККПР		8,8
Рівень ЕПП за рівнем комерційної репутації		Високий

Отже, після проведеного детального аналізу товариство можна віднести до категорії з високим рівнем ефективності за показником «комерційна репутація товариства». Отже, ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» отримує високий рівень ефективності за даною системою показників. Зазначимо, що значна кількість показників і навіть цілі групи для оцінки економічного потенціалу не були враховані через обмеження обсягу роботи.

Як підсумок, хочеться відмітити, що на даному товаристві є чималий вплив численних негативних чинників на рівень конкурентоспроможності, однак більшість з них мають внутрішнє походження і, можуть бути кориговані.

На основі проведеного ґрунтовного дослідження ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» у другому розділі дипломної роботи, позиціонування товариства за економічним потенціалом, нами виокремлено три напрями підвищення конкурентоспроможності та запропоновано важливі заходи, які їм відповідають (рис. 3.3). Зокрема, ці напрямки включають:

1. Оптимізація внутрішніх процесів – покращення ефективності бізнес-процесів через автоматизацію та впровадження сучасних технологій, що дозволить знизити витрати та підвищити швидкість обробки замовлень.

2. Розширення асортименту та покращення якості послуг – зростання конкурентоспроможності через диверсифікацію послуг, що надаються, та

підвищення їх якості, що дозволить задовольняти нові потреби ринку.

3. Посилення маркетингової стратегії та брендингу – спрямування зусиль на розвиток бренду товариства, активне використання маркетингових інструментів для залучення нових клієнтів, підвищення лояльності існуючих споживачів та збільшення присутності на ринку.

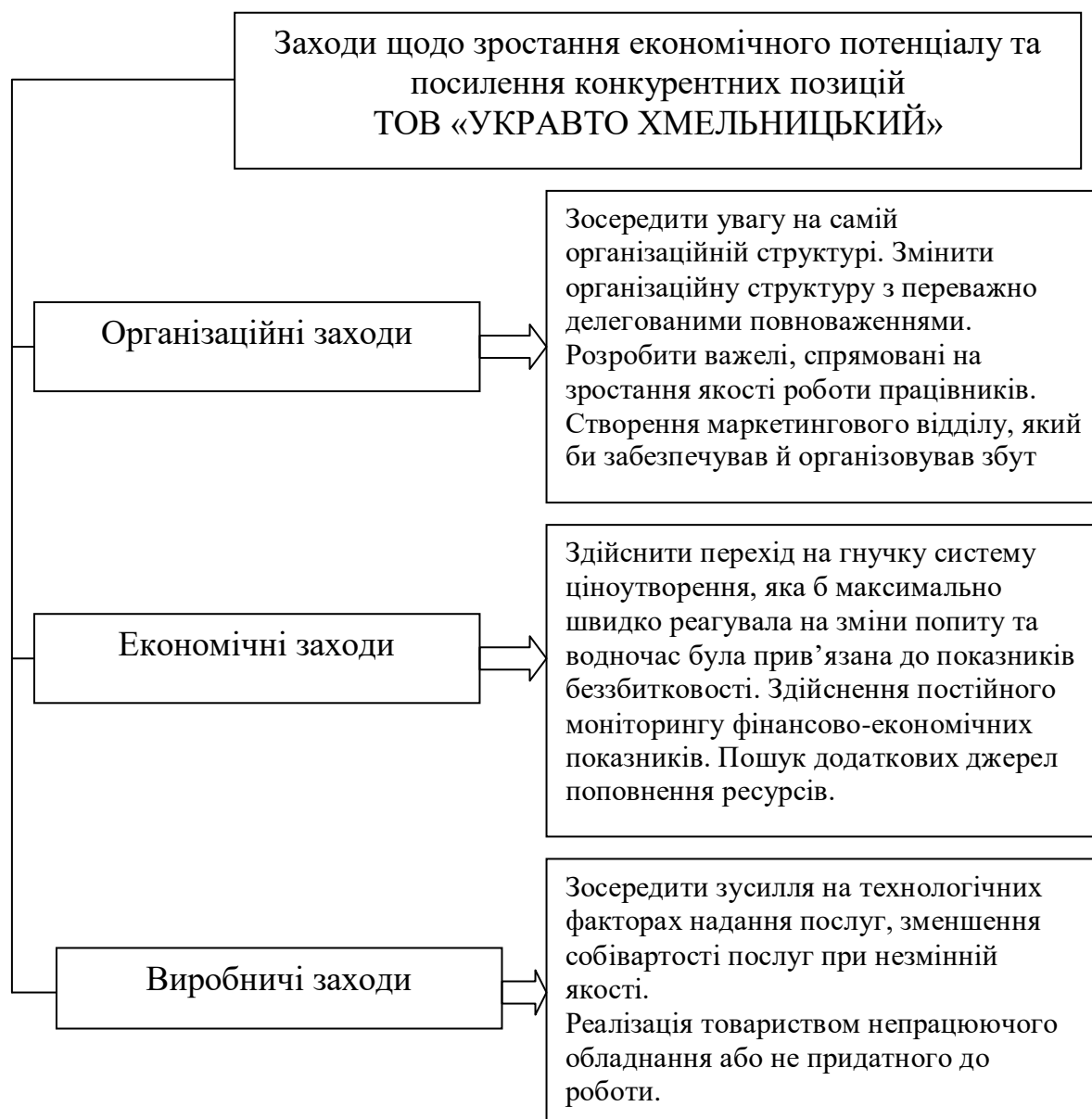


Рисунок 3.3 – Комплекс заходів щодо підвищення економічного потенціалу ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» та посилення його конкурентних позицій

Ці напрями є основою для подальших стратегічних змін у діяльності ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ», що дозволить йому зміцнити конкурентну позицію внутрішньому та зовнішньому ринках.

3.3 Формування пропозицій щодо запровадження стратегічного підходу управління товариством

Формування стратегічних пропозицій у сфері управління товариством залежить від безлічі факторів, зокрема від поточної ситуації на ринку, внутрішніх ресурсів, традицій, які сформувалися у виборі стратегії на підприємстві. Вибір стратегії – це важливий і складний процес, який значною мірою визначає його майбутнє. Дійсно, кожне товариство є унікальним і тому стратегія для кожного з них повинна бути адаптованою до конкретних умов. Ситуація на ринку, сильні та слабкі сторони товариства, можливості, які відкриває ринок, відіграють ключову роль у формуванні стратегії.

Насправді, можна стверджувати, що стратегія товариства – це не універсальний план, а індивідуальний підхід, який залежить від внутрішнього і зовнішнього середовища конкретного бізнесу. Таким чином, стратегічний підхід є інтеграцією багатьох чинників, які взаємодіють між собою та формують комплексний план розвитку товариства на середньо- та довгострокову перспективу.

Кожне товариство при розробці стратегії стикається з трьома основними питаннями, які зумовлені його позицією на ринку [18]:

1. Який бізнес варто припинити? – Це питання виникає, коли стикається з низькою прибутковістю або неефективністю в певних сегментах бізнесу.
2. Який бізнес варто продовжити? – Це стосується оцінки ефективності поточної діяльності і пошуку можливостей для її розширення чи посилення.
3. В який бізнес варто перейти? – Питання диверсифікації та адаптації до нових умов, коли хоче розширити свої горизонти чи освоїти нові ніші.

Особливу увагу варто приділяти таким аспектам:

- Що підприємство робить і чого не робить? – Це дозволяє зрозуміти межі діяльності організації і виділити ключові напрямки для розвитку.
- Що є більш важливим, а що менш важливим у здійснюваній діяльності? – Це допомагає керівництву правильно розставити пріоритети та

зосередити зусилля на найбільш перспективних і прибуткових напрямках.

Майкл Портер, один з провідних теоретиків стратегічного управління, виділяє три основні стратегії поведінки фірм на ринку, кожна з яких має свої особливості та переваги [32]:

1. Стратегія лідерства за витратами. Цей підхід передбачає досягнення найнижчих витрат надання послуг, що дозволяє знизити ціни на послуги, тим самим завойовуючи більшу частину ринку. Для досягнення таких результатів товариство повинно мати оптимізовані процеси, ефективну технологічну базу та налагоджену систему збуту. Компанії, які обирають стратегію лідерства за витратами, можуть пропонувати конкурентоспроможні ціни і, таким чином, вигравати боротьбу за ринкові сегменти.

2. Стратегія диференціації. Цей підхід зосереджений на створенні унікальної послуги, які значно відрізняються від конкурентів за характеристиками або споживчими властивостями. Фірми, що обирають цю стратегію, зазвичай інвестують в науково-дослідні та конструкторські розробки, мають висококваліфіковані кадри та постійно працюють над удосконаленням якості своєї послуги. Завдяки цьому вони здатні пропонувати на ринку послуги, які мають високу споживчу цінність і можуть бути продані за вищими цінами.

3. Стратегія фокусування. Цей підхід передбачає концентрацію зусиль фірми на певному сегменті ринку або географічній області. Вибір конкретної ніші дає змогу глибше зрозуміти потреби клієнтів та пропонувати послуги, що відповідають цим потребам. Стратегія фокусування може включати як зниження витрат в рамках обраного сегмента, так і спеціалізацію на конкретних послугах. Крім того, можливо поєднання фокусування з іншими підходами, наприклад, лідерством за витратами чи диференціацією. Однак у будь-якому разі успіх цієї стратегії ґрунтується на детальному аналізі потреб клієнтів і високому рівні обслуговування.

Для ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» розробимо індивідуальну матрицю SWOT, яка підкреслює важливість ефективного поєднання внутрішніх

можливостей товариства (сильних та слабких сторін) із зовнішніми чинниками. Метод SWOT передбачає спершу аналіз сильних і слабких сторін, вивчення можливостей та загроз зовнішнього середовища. Після цього проводиться встановлення взаємозв'язків між цими елементами, що дозволяє сформулювати стратегію розвитку товариства. Матриця SWOT для ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» представлена на рисунку 3.4.

	<u>Можливості:</u> Вихід на нові ринки або сегменти ринку.	<u>Загрози:</u> Можливість появи нових конкурентів. Уповільнення зростання ринку.
<u>Сильні сторони:</u> Добра репутація у споживачів. Сучасна технологія. Більш висока якість послуг, ніж у конкурентів. Відносно помірні ціни.	Збільшення обсягів реалізації автомобілів та послуг з їх обслуговування. Економічне зростання товариства	Підвищення конкурентоздатності послуг за рахунок нових технологій. Утримання ринкових позицій за рахунок доброго іміджу товариства.
<u>Слабкі сторони:</u> Відсутність чітких стратегічних напрямків. Низькі маркетингові здібності. Погано розвинуте просування послуг на ринок (реклама, пропаганда, стимулювання збуту).	Посилення маркетингової діяльності товариства для посилення його конкурентної позиції на ринку. Покращення збутової мережі.	Розробка чіткої стратегії розвитку товариства. Зосередження уваги на підвищення рівня компетентності власних працівників.

Рисунок 3.4 – Матриця SWOT для ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ»

Згідно з результатами аналізу матриці SWOT, для подальшого розвитку ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» рекомендовано застосувати стратегію концентрованого зростання. Ця стратегія зосереджена на зміцненні позицій товариства на існуючому ринку, де основною метою є досягнення лідерства у конкретній ніші за допомогою удосконалення пропозицій для поточних споживачів.

Вибір цієї стратегії вимагає від товариства акценту на маркетингових заходах для покращення становища послуг на ринку. Це включає в себе:

- детальне вивчення ринку і конкурентного середовища;

- розробку заходів для просування послуг;
- оптимізацію ефективності діяльності на вже існуючому ринку.

В результаті прибуток товариства може бути забезпечений через покращення збуту (реклама, сервісне обслуговування, надання додаткових послуг). Ця стратегія особливо ефективна в умовах зростаючого чи ненасиченого ринку. Серед можливих альтернатив інтенсивного зростання можна виокремити кілька напрямів:

1. Розвиток первинного попиту, залучення нових клієнтів та розширення клієнтської бази.

2. Збільшення ринкової частки, зокрема на автомобільному ринку, шляхом залучення покупців у конкуренції з іншими компаніями через активні маркетингові ініціативи та розширення мережі збуту.

3. Придбання конкурентів через злиття або поглинання, що дозволяє здобути нові ринки.

4. Захист позицій на ринку, шляхом розвитку ефективного функціонального маркетингу та зміцнення бренду.

5. Раціоналізація ринку, зосередження на найбільш прибуткових сегментах і відмову від менш рентабельних напрямків.

Отже, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища товариства дозволяє виявити можливості та загрози, що можуть вплинути на його діяльність, а також визначити сильні й слабкі сторони, на яких базується стратегічне планування.

Таблиця 3.6 – Шляхи посилення конкурентної позиції ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ»

№	Назва	Методи реалізації	Ціль заходу	Результат заходу
1	2	3	4	5
1	Забезпечення конкурентної позиції товариства через рівень його ділової репутації	Використання параметрів	Формування ділової репутації товариства, що дає можливість сформуванню позитивний його образ як надійного партнера із власною культурою	Вчасно реагувати на негативні сигнали з боку зовнішнього середовища. Зростання доходу. Розширення частки на ринку.

Продовження таблиці 3.6

2	Дослідження економічного потенціалу товариства як передумова посилення конкурентних позицій	Застосування методики дозволяє визначити рівень економічного потенціалу товариства та його сильні та слабкі сторони.	Оцінка економічного потенціалу товариства.	Рівень економічного потенціалу є середнім, а рівень репутації – високим. Посилення позицій підприємства на ринку. Забезпечення фінансової стабільності.
3	Формування пропозицій щодо запровадження стратегічного підходу управління товариством	Використання матриці SWOT	Формування стратегії розвитку товариства. Виявлення сильних та слабких сторін. Визначити можливості та загрози товариства.	Розширення клієнтської бази. Збільшення ринкової частки. Захист позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

Написання дипломної роботи на тему: Оцінка конкурентної позиції підприємств на ринку торгівлі автомобілями та легковими автотранспортними засобами на прикладі ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» (м. Хмельницький) дозволяє зробити наступні висновки:

У сучасних умовах ринку питання оцінки конкурентної позиції підприємства стало визначальним фактором для забезпечення його довгострокової стабільності та стратегічного розвитку. Це питання набуває особливої важливості для галузей, де конкуренція набуває інтенсивного характеру, структура ринку постійно змінюється, а вимоги споживачів піддаються частим трансформаціям. Однією з таких галузей є автомобільна, яка характеризується високою конкурентною напругою, швидкими технологічними інноваціями, різноманітністю варіантів вибору для кінцевого споживача та необхідністю постійного оновлення і оптимізації бізнес-процесів.

Зараз, у часи воєнного стану та економічної нестабільності, український автомобільний ринок переживає глибокі зміни, що мають значний вплив на всі його ключові сегменти. Ці зміни торкаються як імпорту нових транспортних засобів, так і ринку вживаних автомобілів, сфери сервісного обслуговування та постачання автозапчастин. Важливим фактором, що сприяє трансформації ринку, є порушення глобальних логістичних ланцюгів, коливання валютного курсу, а також падіння купівельної спроможності населення. До цього додаються зміни в структурі попиту, зокрема перехід на більш економні моделі автотранспорту, що, впливає на бізнес-стратегії компаній. Крім того, посилення залежності від цифрових каналів комунікації змушує автодилерів адаптувати свої маркетингові стратегії та збільшувати присутність в інтернет-просторі.

Нинішні умови на ринку створюють нові виклики для автомобільних компаній. Зокрема, зростає конкуренція з боку альтернативних каналів продажу та обслуговування автомобілів. Однією з таких альтернатив є імпорт

транспортних засобів фізичними особами, що дозволяє обійти традиційних дилерів та значно знижує вартість покупок. Крім того, онлайн-майданчики для купівлі-продажу автомобілів стають все популярнішими, що дозволяє споживачам здійснювати покупки безпосередньо через Інтернет, без необхідності звертатися до офіційних дилерів. Також набирають популярності незалежні сервісні центри, які часто пропонують більш вигідні умови обслуговування та ремонту, що підвищує конкуренцію на ринку.

Об'єкт дослідження – конкурентна позиція ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» на ринку торгівлі автомобілями та легковими автотранспортними засобами.

ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» є одним із провідних гравців на українському автомобільному ринку, пропонуючи клієнтам широкий спектр послуг, що охоплює всі етапи володіння автомобілем. Компанія спеціалізується на продажу як нових, так і надає комплексні дилерські послуги, включаючи консультації з вибору автомобіля, оформлення кредитних та лізингових угод, а також здійснює продаж оригінальних запчастин, що гарантує високу якість та сумісність із транспортними засобами, які продаються. Компанія також забезпечує технічне обслуговування автомобілів на власних сервісних станціях, де клієнти можуть отримати професійну допомогу з діагностики та ремонту своїх автомобілів, а також виконати планове обслуговування.

Завдяки такому різноманіттю послуг ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» здобуло репутацію надійного партнера для покупців автомобілів, котрі шукають не лише транспортний засіб, а й комплексний підхід до обслуговування своїх автомобілів.

Чистий дохід ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» за період 2022-2024 років демонструє значні коливання, що відображають динаміку ринку автомобільної торгівлі та вплив економічних факторів. У 2023 році спостерігається різке зростання чистого доходу на 66,72% порівняно з 2022 роком. У грошовому виразі це відповідає збільшенню доходу з 404448 тис. грн у 2022 році до 674317 тис. грн у 2023 році. Проте у 2024 році чистий дохід

знизився на 26,48% відносно попереднього року, склавши 495680 тис. грн.

Аналогічну динаміку демонструє повна собівартість продукції. Так, у 2023 році вона зросла з 394178 тис. грн у 2022 році до 653534 тис. грн, у 2024 році впала до 489669 тис. грн, що практично відповідає зниженню доходу. Це свідчить про те, що структура витрат підприємства залишається пропорційною до обсягу реалізації, і коливання собівартості безпосередньо пов'язані з коливаннями обсягу продажів.

Прибуток від реалізації також демонструє значні зміни. За 2022-2023 роки прибуток збільшився з 10270 тис. грн до 20783 тис. грн, що свідчить про ефективне збільшення маржі при зростанні доходів. Однак у 2024 році прибуток від реалізації впав до 6011 тис. грн, що відображає як зниження доходів, так і збільшення відносної частки витрат.

За період з 2022 по 2024 роки середньооблікова чисельність працівників ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» зменшилася на 14 осіб, що свідчить про деяке скорочення штату підприємства. У 2022 році компанія мала 78 працівників, у 2023 році їх кількість зменшилась на 8 осіб, а у 2024 році ще на 7 осіб, що призвело до загальної кількості працівників 63 особи. Це зменшення чисельності можна пояснити зниженням обсягів продажу автомобілів та послуг з їх обслуговування. Падіння попиту на автомобільну продукцію та скорочення потреби в технічному обслуговуванні безпосередньо вплинуло на економічні показники компанії, зокрема, на падіння прибутковості.

Такі зміни у кількості працівників компанії, однак, не мали значного впливу на загальний фонд заробітної плати. Навпаки, за аналізований період його розмір зростав. Так, у 2022 році сума фонду заробітної плати становила 18683 тис. грн, у 2023 році цей показник зріс до 22087 тис. грн, в 2024 році досягнув 22909 тис. грн. Цей ріст обумовлений, передусім, збільшенням мінімальної заробітної плати в країні та відповідними змінами в галузі, що вплинули на рівень оплати праці.

Таким чином, фінансово-економічні показники ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» за період 2022-2024 років характеризуються високою

динамічністю: після значного росту у 2023 році компанія зазнала скорочення доходів і прибутку у 2024 році. Така тенденція може бути обумовлена як змінами в попиті на автомобільному ринку, так і загальноекономічними факторами, що впливають на купівельну спроможність населення та корпоративних клієнтів.

Для посилення конкурентної позиції ТОВ «УКРАВТО ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ» на ринку у третьому розділі дипломної роботи запропоновано відповідні шляхи:

1. Забезпечення конкурентної позиції товариства через рівень його ділової репутації на основі формування ділової репутації товариства, що дає можливість сформувати позитивний його образ як надійного партнера із власною культурою. При цьому використовуються такі параметри як надійність, стабільність, чесність у веденні бізнесу, готовність до співпраці, рівень обслуговування та інші критерії, що відображають ставлення товариства до своїх партнерів та клієнтів.

2. Дослідження економічного потенціалу товариства як передумова посилення конкурентних позицій побудоване на використанні методики, яка дозволяє комплексно охарактеризувати рівень економічного потенціалу товариства і визначити його сильні та слабкі сторони. Оцінка ЕПП здійснюється через низку етапів, зокрема через аналіз фінансового потенціалу товариства, що є ключовим компонентом загальної економічної стратегії.

3. Формування пропозицій щодо запровадження стратегічного підходу управління товариством на основі розробки індивідуальної матриці SWOT, яка підкреслює важливість ефективного поєднання внутрішніх можливостей товариства (сильних та слабких сторін) із зовнішніми чинниками. Передбачається спочатку аналіз сильних і слабких сторін, вивчення можливостей та загроз зовнішнього середовища, а після цього проводиться встановлення взаємозв'язків між цими елементами, що дозволяє сформулювати стратегію розвитку товариства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Андрушків Б.М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку / Б. М. Андрушків // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2022. – Вип. 3. – С. 198-203.
2. Бакланов М.Г. Проблематика формування конкурентної позиції підприємства в умовах невизначеності / М. Г. Бакланов, О. А. Іванова, К.Ю. Величко // Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 01 листопада 2024 року. – Харків: ДБТУ, 2024. – С.96-99.
3. Баранов В. М. Економіка підприємства: теорія та практика. – Львів: Новий Світ-2000, 2020. – 310 с.
4. Безсмертний С.Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства / С. Ю. Безсмертний // Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2021. – Вип. 714. – С. 174-179.
5. Буряченко О. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства / О. Буряченко, Л. Ткачук, Н. Коваль // Економіка та суспільство. – 2021. – Вип. 32. – С. 88-95.
6. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2019. – Вип.2. – С. 50-53.
7. Герасимова В.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах / В. О. Герасимова, Е. О. Резанов // Економічний простір. – 2020. – Вип. (154). – С. 93-97.
8. Герасименко Л. А. Стратегії економічного розвитку підприємств: підручник. – Київ: Видавництво «Кондор», 2020. – 275 с.
9. Григорова З.В. Конкурентне середовище: складові та вплив на діяльність підприємства / З. В. Григорова // Менеджмент виробництва. – 2020. –

2(8). С. 126-130.

10. Гриньов А.В. Засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства / А. В. Гриньов, В. В. Шульженко // Ефективна економіка. – 2019. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=138>.

11. Дмитрієв І.А. Конкурентоспроможність підприємства: підручник /І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шеренюк. – Харків: ХНАДУ, 2020. – С. 8-19.

12. Євтушенко Н.О. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування / Н. О. Євтушенко, Т. А. Пільник //Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2020. – Вип. 3. – С. 30-31.

13. Євтушенко Н.О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект / Н. О. Євтушенко, Н. І. Дрокіна, Н. В. Савенко // Економічний простір. – 2020. – Вип.156. – С. 22-29.

14. Кирич Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації / Н. Кирич, Н. Юрик, Н. Швед // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2021. – Вип. 2 (25). – С. 334-344.

15. Коваленко Н.В. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг/ Н. В. Коваленко, С. Г. Мізюк // Світове господарство та міжнародні економічні відносини. – 2019. – Вип.2(13). – С.26-30.

16. Кривіцька В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності / В. В. Кривіцька, В. В. Зянько //Ефективна економіка. – 2020. – Вип.8. – С. 44-51.

17. Михайленко С. І. Основи економіки підприємства: підручник. – Черкаси: ЧДТУ, 2021. – 295 с.

18. Назаренко І. В. Управління економікою підприємства: сучасні підходи. – Харків: ХНУ, 2023. – 310 с.

19. Офіційний сайт – Державної статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.org.ua>.

20. Офіційний сайт головного управління статистики в Хмельницькій області [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm>.

21. Петренко О. А. Економіка підприємства: підручник. – Київ: Видавництво «Академія», 2021. – 340 с.
22. Руденко О. О. Економіка підприємства: аналіз та управлінські рішення. – Львів: Літера, 2024. – 280 с.
23. Свиноус І. Методичні підходи до трактування змісту соціально-економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність» /І. Свиноус, Н. Хомяк, О. Гаврик //Сталий розвиток економіки. – 2019. – Вип. (42). – С.15-21.
24. Сидоренко І. М. Теоретичні аспекти економіки підприємства: підручник. – Одеса: ОНУ, 2025. – 320 с.
25. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / А. Суханова // Економіка та суспільство. – 2021. – Вип. (26). – С. 26-33.
26. Тарасова Л.М. Фінансовий аналіз підприємства. – Київ: «Наукова думка», 2023. – 420 с.
27. Тимченко В. А. Економіка підприємства: основи та інструменти управління. – Київ: Центр учбової літератури, 2022. – 330 с.
28. Хорн Р.Д. Фінансовий аналіз у сучасних умовах. – Львів: Видавництво «Львівської політехніки», 2023. – 420 с.
29. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства. – Харків: Вид-во НУА, 2018. – 320 с.
30. Цибульська Е.І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності фірми /Е.І. Цибульська, В.І. Мацигура //Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2018. – Вип. 22. – Ч. 3. – С. 98-102.
31. Чумак О.В. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства / О. В. Чумак, О. О. Соловйова, О. А. Петровський //Проблеми системного підходу в економіці. – 2022. – 3(89). – С. 78-88.
32. Lang F.P. International Migration and Brain Circulation. European Cooperation. – 2021. – Vol. 1(49). – С. 74-80.