

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Бакалаврська дипломна робота на тему:

«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АТ «ЧЕРКАСЬКИЙ АВТОБУС»)»

Виконав: студент 4 курсу, групи ЕК-206
спеціальності 051 «Економіка»
(шифр і назва спеціальності)

Пустовіт Н. О. *[підпис]*

Керівник:

к.е.н., доц., доцент кафедри ММЕ

Вітюк А. В. *[підпис]*

« 6 » *червень* 2024 р.

Рецензент:

к.е.н., доц., доцент кафедри ПЛМ

Пілявоз Т. М. *[підпис]*

« 8 » *серпень* 2024 р.

Допущено до захисту

Зав. кафедри *[підпис]* Карачина Н.П.

« 12 » *вересень* 2024 р.

Вінницький національний технічний університет
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
 Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань – 05 Соціальні та поведінкові науки
 Спеціальність – 051 – «Економіка»
 Освітньо-професійна програма – Економіка

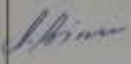
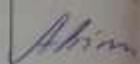
ЗАТВЕРДЖУЮ
 завідувач кафедри ММЕ
 д.е.н., професор Карачина Н.П.

[Підпис]
 «15» *березня* 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ Пустовіту Назару Олеговичу

1. Тема роботи: Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі АТ «Черкаський автобус»)
 Керівник роботи: Вітюк Анна Валеріївна к.е.н., доцент
 затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року №80.
2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» (додаток В).
4. Зміст текстової частини: теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства; аналізування стану управління конкурентоспроможністю підприємства АТ «Черкаський автобус»; пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства АТ «Черкаський автобус»
5. Перелік ілюстративного матеріалу: таблиці: термінологічне трактування економічної сутності конкурентоспроможності підприємств, переваги та недоліки основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, PEST-аналіз діяльності АТ «Черкаський автобус», SWOT-аналіз діяльності АТ «Черкаський автобус», основні техніко-економічні показники АТ «Черкаський автобус», оцінювання відносних фінансових показників, які характеризують діяльність підприємства АТ «Черкаський автобус», конкурентні переваги підприємства АТ «Черкаський автобус», методи прямого та непрямого регулювання діяльності АТ «Черкаський автобус»; рисунки: взаємозв'язки елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства, організаційна структура АТ «Черкаський автобус», тенденції зміни показників рентабельності АТ «Черкаський автобус», динаміка конкурентоспроможності підприємства АТ «Черкаський автобус», напрями вдосконалення конкурентоспроможності підприємства АТ «Черкаський автобус».

консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Вітюк А.В. доцент кафедри ММЕ		

7. Дата видачі завдання «15» березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

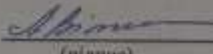
№ з/п	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Пр.
1	Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)	березень	
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР. (1-й розділ БДР)	березень-квітень	
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР. (2-й розділ БДР)	травень	
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР. (3-й розділ БДР)	травень-червень	
5	Нормоконтроль БДР. Попередній захист БДР	1-а декада червня	
6	Рецензування БДР	2-а декада червня	
7	Захист БДР	2,3-я декада червня (за графіком)	

Студент


(підпис)

Пустовіт Н. О.

Керівник роботи


(підпис)

Вітюк А. В.

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з 100 сторінок формату А4, на яких є 10 рисунків, 23 таблиці, список використаних джерел містить 59 найменувань.

Метою бакалаврської дипломної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

В першому розділі розкрито теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства: досліджено сутність та особливості конкурентоспроможності підприємства; виявлено окремі аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства та методичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства. В другому розділі проведено оцінювання фінансово-економічної діяльності та надано загальну організаційно-економічну характеристику АТ «Черкаський автобус»; здійснено оцінювання конкурентоспроможності підприємства АТ «Черкаський автобус». В третьому розділі розроблено пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства АТ «Черкаський автобус».

Ключові слова: конкурентоспроможність, ринок, ефективність, підприємство, удосконалення

ABSTRACT

The bachelor's qualification work consists of 100 pages in A4 format, which include 10 figures, 23 tables, a list of selected items containing 59 names.

The method of bachelor's thesis work is to establish theoretical and methodological approaches to better manage the competitiveness of enterprises.

In the first section, the theoretical and methodological foundations for managing the competitiveness of an enterprise are revealed: the essence and specificity of the competitiveness of an enterprise is explored; Several aspects of managing the competitiveness of an enterprise and methodically assessing the competitiveness of an enterprise have been identified. In another section, an assessment of the financial and economic activity was carried out and a fundamental organizational and economic characteristic of the Cherkaskyi Avtobus JSC was given; An assessment of the competitiveness of the enterprise Cherkaskyi Avtobus JSC has been completed. In the third section, proposals are broken down to improve the competitiveness management of the Cherkaskyi Avtobus JSC enterprise.

Key words: competitiveness, market, efficiency, entrepreneurship, improvement

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність та особливості конкурентоспроможності підприємства	6
1.2 Управління конкурентоспроможністю підприємства	14
1.3 Методичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства	24
2 АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ЧЕРКАСЬКИЙ АВТОБУС»	36
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства АТ «Черкаський автобус»	36
2.2 Аналізування основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства АТ «Черкаський автобус»	48
2.3 Оцінювання конкурентоспроможності підприємства АТ «Черкаський автобус»	61
3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ЧЕРКАСЬКИЙ АВТОБУС»	75
3.1 Напрями удосконалення конкурентоспроможності підприємства АТ «Черкаський автобус»	75
3.2 Розробка заходів підвищення конкурентоспроможності АТ «Черкаський автобус»	83
3.3 Економічне обґрунтування заходів удосконалення конкурентоспроможності підприємства	89

ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТОК А (обов'язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	107
ДОДАТОК Б (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства АТ «Черкаський автобус» за 2021-2022 роки	108
ДОДАТОК В (обов'язковий). Ілюстративний матеріал	109

ВСТУП

Актуальність теми. Важливу роль у забезпеченні економічного розвитку країни відіграє конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Конкуренція виступає головним чинником ефективного функціонування ринкової економіки та головним інструментом забезпечення її рівноваги. На протязі багатьох років актуальним питанням залишається проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств України. Підвищення конкурентоспроможності підприємства зумовлює збільшення його ринкової частки, рентабельності, обсягів продажу, можливість отримання додаткового прибутку, зниження собівартості продукції, проникнення на зовнішній ринок, підвищення якості продукції, ефективність прийняття управлінських рішень, покращення внутрішньоорганізаційного клімату. Проблема управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства зумовлена складністю самого підприємства як об'єкта управління, наявністю залежності конкурентоспроможності підприємства від умов зовнішнього середовища.

Дослідженню сутності конкурентоспроможності підприємств, шляхів її підвищення приділяють значну увагу багато відомих зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема: Завьялов Ф. Н., Камишніков Р. В., Чупик Г. Р., Загорна Т. О., Лозовський Ю. А., Денисенко М. П., Должанський І. З., Маслов П. М., А. Е. Воронкова та ін.

Мета та завдання роботи. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства та розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- дослідити сутність та особливості конкурентоспроможності підприємства;

- розкрити особливості управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- дати загальну економічну характеристику досліджуваному підприємству;
- проаналізувати основні показники діяльності АТ «Черкаський автобус»;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства АТ «Черкаський автобус»;
- сформулювати напрями удосконалення конкурентоспроможності підприємства;
- розробити заходи підвищення конкурентоспроможності АТ «Черкаський автобус»;
- здійснити економічне обґрунтування заходів удосконалення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження – організаційно-економічні та прикладні засади управління конкурентоспроможністю на АТ «Черкаський автобус».

Методи досліджень: історичний, теоретичного узагальнення, метод наукових абстракцій, індукції та дедукції, аналізу та синтезу, статистичні та графічні методи, метод доказу а також методи порівняння та логічного узагальнення.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість роботи полягає у можливому врахуванні одержаних результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи та ряду запропонованих заходів на досліджуваному підприємстві на етапі планування діяльності підприємства для здійснення адекватної політики підвищення ефективності конкурентоспроможності АТ «Черкаський автобус».

* Н. О. Пустовіт, В. О. Пиленок Проблеми розвитку машинобудівних підприємств. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи». URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/21416/18035>

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та особливості конкурентоспроможності підприємства

Економічна діяльність сьогодні базується на ринкових відносинах. Основним поняттям, яке описує природу ринкових відносин, є конкуренція. До 90-х років 20 століття в Україні питання конкуренції та конкурентоспроможності існувало, але в сучасній економічній системі та в умовах жорсткої конкуренції це питання стає все більш актуальним. За обставин очевидної актуальності визначення сутності конкурентоспроможності підприємства дозволяє розуміти основні складові її формування з метою подальшого активного впливу та забезпечення прибутковості підприємства.

Конкурентоспроможність – це здатність об'єкта витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами в умовах конкурентного середовища. Конкурентоспроможність об'єкта визначається за результатами маркетингових досліджень, сегментування ринку.

Поняття конкурентоспроможності підприємства містить великий комплекс економічних характеристик, які визначають положення підприємства на ринку. Цей комплекс може включати характеристики товару, а також фактори, які формують в цілому економічні умови виробництва та збуту товару фірми [1].

Проаналізуємо основні підходи до тлумачення конкурентоспроможності підприємства.

Першим напрямом пояснення конкурентоспроможності підприємства можна вважати сутність поняття "конкуренції". Згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції» [2] економічна конкуренція (конкуренція) – це «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням

переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку». Відповідно конкурентоспроможність підприємства можна пояснити як змагання підприємства на ринку шляхом забезпечення нових переваг для покупців. Мається на увазі, що термін «конкурентоспроможність» визначається як здатність об'єкта змагатись з іншими аналогічними об'єктами за право бути обраним. При цьому ключовий вибір здійснюється за наявності відмінних ознак об'єкта – його конкурентних переваг [3].

Другим підходом до пояснення сутності конкурентоспроможності підприємства є аналіз наукового доробку провідних науковців. У сучасній науковій літературі існує багато визначень поняття конкурентоспроможності підприємства, що відрізняються як деталями та особливостями поняття, так і рівнем цілей і завдань, які ставлять перед собою дослідники. Вважаємо за необхідне згрупувати визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» за наявними науковими елементами, на які авторами робиться найбільший наголос (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Термінологічне трактування економічної сутності конкурентоспроможності підприємств

Автор	Визначення
1	2
Елемент – конкурентний потенціал	
Г. Рахімова [4]	«сукупність наявних природних, матеріальних, трудових, фінансових ресурсів і можливостей об'єктів та/або суб'єктів господарювання, які в подальшому в процесі їх використання надають перевагу підприємству перед конкурентами»
П. Забелін, Н. Моїсєєва [5]	«потенційну можливість або поточні передумови зберігати і збільшувати конкурентоспроможність у довгостроковому періоді»
О. Бабина [6]	«внутрішні і зовнішні конкурентні можливості підприємства, які дозволяють йому проводити ефективну конкурентну боротьбу на ринку шляхом оптимального використання матеріальних і нематеріальних ресурсів»

Продовження табл. 1.1

1	2
Елемент – конкурентна перевага	
В. Шинкаренко, А. Бондаренко [8]	«перевага, вища компетентність підприємства у порівнянні зі своїми конкурентами, що заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу»
І. Кирчата, Г. Поясник [7]	«систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, який забезпечує отримання конкурентних переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених конкурентних цілей та при раціональному використанні забезпечує підприємству високий конкурентний статус»
В. Шинкаренко, А. Бондаренко [8]	«перевага, вища компетентність підприємства у порівнянні зі своїми конкурентами, що заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу»
С. Попов [9]	«характеристики, які створюють для підприємства, що виробляє або реалізує окремий продукт, певні переваги над конкурентами»
П. Забелін, Н. Моїсєєва [10]	«інтегральна стосовно конкурентоспроможності й конкурентного потенціалу величина, що характеризує здатність підприємства успішно конкурувати у коротко– і довготерміновому періодах»
В. Маркова, С. Кузнецова [11]	«унікальні відчутні і невлочимі ресурси, якими володіє суб'єкт господарювання, а також стратегічно важливі для нього сфери бізнесу, які дають змогу перемагати в конкурентній боротьбі»
Елемент – конкурентний статус	
Д. Акопян, І. Суворов [12]	«відбиває чітко конкретне положення фірми в конкурентному середовищі в певний момент часу і вже маючи певний статус на ринку, підприємство використовує його для формування своєї конкурентоспроможності»
О. Тридід [13]	«комплексна порівняльна характеристика підприємства відносно конкурентів, що відображає його внутрішній потенціал, позицію в конкурентних сегментах ринку й здатність утримувати її під впливом дестабілізаційних факторів зовнішнього середовища»
Н. Кузьминчук, О. Терованесова [14]	«передумова досягнення того або іншого рівня конкурентної переваги, тобто головної мети конкурентної боротьби на ринку»
Елемент – конкурентний імунітет	
Вініченко І.І. [15]	«здатність суб'єкта не лише успішно вести конкурентну боротьбу, а й протистояти потенційним ризикам зовнішніх і внутрішніх потрясінь, а також динамічно відновлюватися після деструктивних явищ завдяки наявності внутрішніх, іноді ще не затребуваних і не задіяних, ресурсів і активів»
О. Балацький [16]	«фінансова, стратегічна, операційна, інформаційна, корупційна та репутаційна вразливість підприємства, що викликана масштабістю конкурентної боротьби»

Майже всі дослідники (табл. 1.1) підкреслюють, що конкурентоспроможність підприємства повинна ґрунтуватися на наявності порівняльних переваг, а деякі автори стверджують, що конкурентоспроможність компанії залежить від виробництва конкурентоспроможної продукції. Доречно підкреслити, що остання позиція є дещо суперечливою, оскільки конкурентоспроможність продукції є лише одним із факторів, що визначає конкурентоспроможність підприємства.

У сучасній науковій літературі існує безліч визначень поняття конкурентоспроможність підприємства, які різняться рівнем деталізації та конкретизації поняття, метою та завданням, які ставить перед собою дослідник. Групування визначень сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» відповідно до наявних наукових підходів менеджменту представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства» відповідно до сучасних наукових підходів менеджменту

Науковий підхід	Короткий зміст поняття
1	2
Адміністративний	Спроможність досягати цілей, незважаючи на опір конкурентів, а міра конкурентоспроможності - співвідношення сил між конкретною компанією та її основними конкурентами на ринку.
Відтворювальний	Здатність економічних суб'єктів нескінченно довго здійснювати «нормальний» відтворювальний цикл за рахунок власних ресурсів в умовах конкуренції [17]. Рівень компетенції в порівнянні з іншими конкурентами щодо накопичення та використання виробничих можливостей у певному напрямку та його окремих елементів: технологій, ресурсів, менеджменту, навичок та знань персоналу, що відображаються в таких результируючих показниках як якість продукції, рентабельність, продуктивність тощо [18]. Економічна категорія, яка дозволяє в умовах конкуренції представити на внутрішній і зовнішній ринки продукцію, яка з погляду конкурентних переваг виділяється споживачем як краща за аналогічну продукцію конкурентів та дає змогу підприємству отримувати плановий дохід, здійснювати стратегії конкурентної боротьби та забезпечувати виживання і бажане положення на ринку в довгостроковій перспективі [19]
Динамічний	Динамічна властивість здатності компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи певний ступінь конкурентної переваги [20].

Продовження табл. 1.2

1	2
Інституційний	Характеристика об'єкта, що визначає ступінь відповідності технічних, функціональних, економічних, організаційних та інших характеристик об'єкта вимогам споживача, визначає частку ринку, яку надає цей об'єкт, надаючи перевагу іншим об'єктам [21]
Інтеграційний	Здатність суб'єкта господарювання здійснювати прибуткову господарську діяльність в умовах конкуренції на ринку на основі застосування ефективних організаційних, науково-технологічних, виробничих, маркетингових та інших засобів здійснення господарської діяльності [22].
Кількісний	Узагальнююча характеристика діяльності підприємства, що відображає рівень ефективності використання економічних ресурсів щодо ефективності використання економічних ресурсів конкурентами [23]. Агрегований показник потенційних можливостей усіх структурних одиниць та потенціалів підприємства, а також його здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до чинників мінливого зовнішнього середовища. Їй притаманні такі ознаки: релевантність, відносність, динамічність, тобто конкурентоспроможність проявляється виключно через порівняння характеристик даного економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів[24].
Комплексний	Комплексна порівняльна характеристика підприємств, що визначає успіх компанії на певному ринку протягом певного періоду часу та відображає, наскільки різні показники діяльності підприємства порівнюються з різними показниками її конкурентів [25]
Процесний	Здатність виробничо-економічних систем змінювати траєкторію руху або запланований режим функціонування в процесі адаптації до дії зовнішнього середовища для збереження, розвитку тих, що вже існують, або створення нових конкурентних переваг [26].
Системний	Сукупність ознак і характеристик бізнес-процесів підприємства, які дозволяють йому забезпечувати ефективність своїх функцій при всіх змінах зовнішнього і внутрішнього середовища [27]
Ситуаційний	Реальна і потенційна здатність компанії проектувати, виготовляти та збувати в тих умовах, в яких їм доводиться діяти, товари, які за «ціновими» і «неціновими» характеристиками в комплексі більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів. Міжнародна організація «Європейський форум із проблем управління» (EMF) – це визнана ринком сформована і реалізована конкурентоздатність соціально-економічних систем, яка матеріалізована у формі товару чи послуги. Вона може визначитися в процесі оперативної діяльності під час реалізації стратегій і в перспективі під час обґрунтування можливих ситуацій і стратегій розвитку [28]. Спроможність підприємства зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку в процесі адаптації до мінливого конкурентного середовища функціонування через співвідношення «ціна/якість продукції» як точки перетину інтересів виробника і споживача, що показує момент узгодженості між пропозицією і попитом [29; 30].

Дослідження підходів до розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства дозволило виділити такі основні положення:

1. Інтерпретації конкурентоспроможності підприємства часто мають загальний характер;
2. Позиції науковців щодо трактування категорії конкурентоспроможності підприємства потребують подальшого вивчення і термінологічного розвитку;
3. кожен із підходів, описаних вище, представляє окремий напрямок пошуку;
4. формування конкурентоспроможності підприємства відбувається в результаті функціонування підприємства в певному середовищі, де завдання бізнес-одиниці чітко визначені;
5. Суть цієї категорії полягає в тому, щоб скористатися конкурентними перевагами та потенційними можливостями для забезпечення конкурентоспроможності продукції в майбутньому щодо конкретних ринків, коли зміни в навколишньому середовищі зроблять це необхідним [31].

Отже, узагальнюючи визначення конкурентоспроможності підприємства в рамках розглянутого підходу, можна виділити наступні аспекти:

1. концепція конкурентоспроможності підприємства полягає в здатності виробника товару задовольнити потреби покупця порівняно з аналогічними продуктами на ринку;
2. конкурентоспроможність підприємства характеризується тим, наскільки товар підприємства привабливий для споживачів, які його фактично купують.

Отже, основними змістовними ознаками поняття «конкурентоспроможність підприємства» є такі:

1. Існування ринкового механізму вільного суперництва в якому агенти вільно конкурують, щоб досягти кращих результатів своєї діяльності порівняно з іншими учасниками ринку;
2. Використання економіко-математичних засобів для проведення порівняльного аналізу конкурентоспроможності підприємств;
3. Наголос на застосуванні універсальних принципів управління, які залишаються дійсними в процесі прийняття рішень навіть у контексті економіки знань і сучасних креативних індустрій [32].

Конкурентоспроможність підприємства визначається дією багатьох факторів, пов'язаних з науково-технічним прогресом, станом розвитку країни, географічним розташуванням, виробничим потенціалом суб'єктів господарювання. На думку науковця В. Павлової, фактори конкурентоспроможності підприємств виступають безпосередніми причинами, їх наявність є необхідною і достатньою умовою для зміни одного чи кількох критеріїв конкурентоспроможності.

Під факторами конкурентоспроможності підприємства розуміють явища або процеси виробничо-господарської діяльності підприємства, а також зовнішнє середовище підприємства, існування якого впливає на критерії конкурентоспроможності (якість продукції, собівартість, імідж підприємства тощо), у свою чергу, оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Найбільш поширеною є класифікація факторів формування конкурентоспроможності підприємств на зовнішні та внутрішні, які можуть бути як позитивними так і негативними (рис. 1.1). Це залежить від стану розвитку підприємства та від стадії життєвого циклу порівняльних переваг, якими володіє певне підприємство. Виявлення цих факторів та оцінка їх ступеню впливу на конкурентоспроможність підприємств дозволить визначити існуючі резерви і сформулювати напрями підвищення конкурентоспроможності.



Рисунок 1.1 – Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [33].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства.

Сукупність вищезазначених факторів, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, може бути перетворена в конкурентну перевагу лише за умови позитивного та стимулюючого впливу на діяльність компанії [34].

Отже, внаслідок ґрунтовного аналізу наукових праці, конкурентоспроможність підприємства можна пояснити як категорію, що відображає сукупність реальних в певний момент часу фінансових, технічних, організаційних, ринкових та управлінських можливостей підприємства виготовляти та ефективно реалізовувати на ринку товари та послуги з метою досягнення цілей підприємства за умов нестабільного зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що ця категорія конкурентоспроможності підприємства має сенс лише в ринковому контексті. І саме конкуренція як форма підприємницької взаємодії виступає об'єктивним явищем розвитку економічних відносин у суспільстві і являється умовою формування конкурентоспроможності підприємства. Як необхідна і вирішальна умова ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства сприяє розвитку найбільш ефективних зв'язків і регулює економічні відносини як на рівні окремих підприємств, галузей, так і країни в цілому. Кожне підприємство надає великого значення аналізу своїх сильних і слабких сторін, оцінюванню реальних конкурентних можливостей та розробці засобів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення успіху.

1.2 Управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це аспект управління підприємством, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємств як суб'єктів економічної конкуренції. Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємств базується на застосуванні основних положень науки менеджменту, згідно з якими основними елементами системи управління є цілі, об'єкти, принципи та методологія управління конкурентоспроможністю підприємства [35, с. 107].

Склад основних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства можна представити в вигляді рис. 1.1.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення його прибутковості та стабільного функціонування за будь-яких змін економічного, політичного, соціального та іншого зовнішнього середовища.

Саме тому управління конкурентоспроможністю компанії має бути спрямоване на:

1. нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;
2. використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;
3. забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на ринку.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, який є важливим та потрібним для формування життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

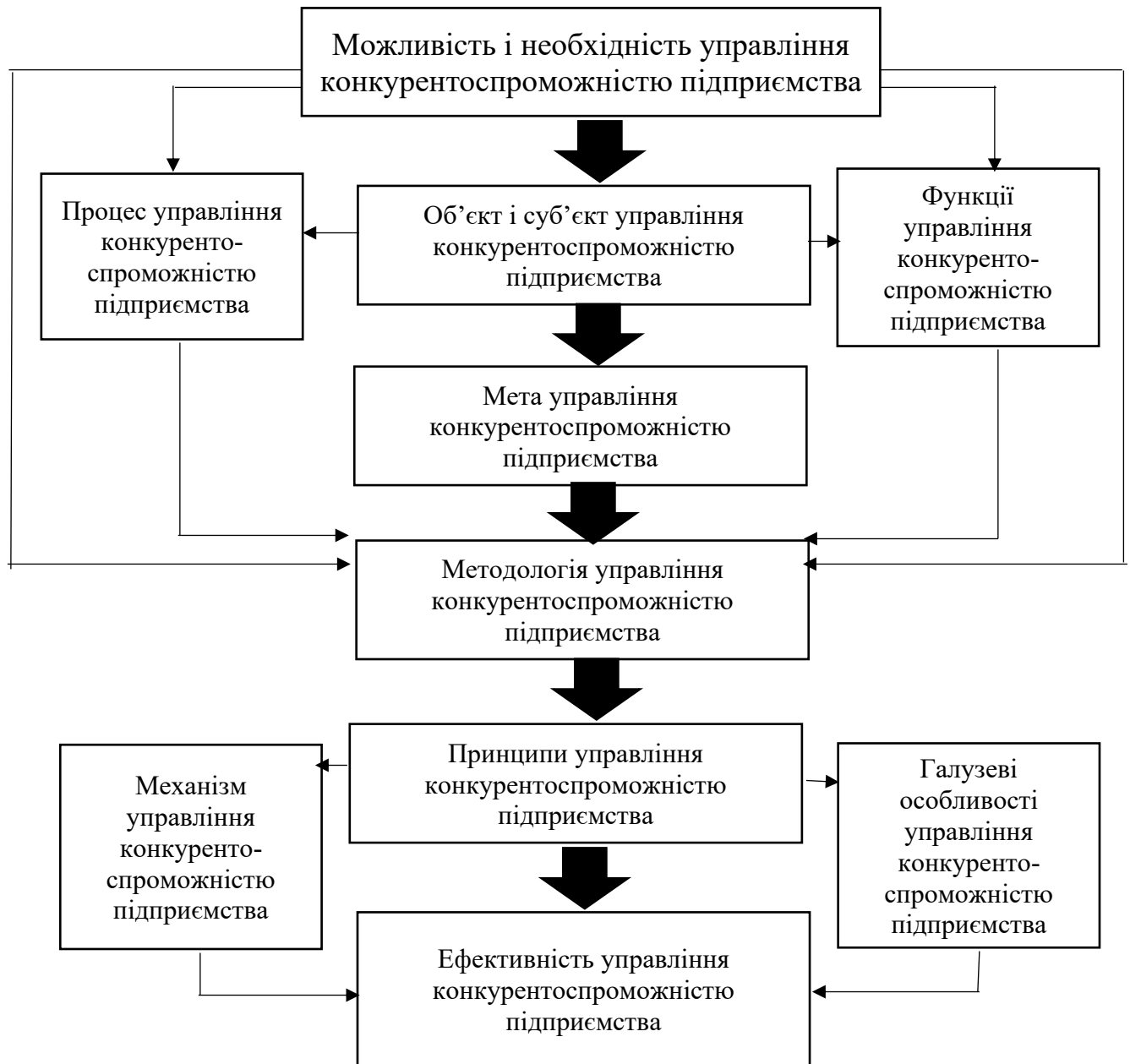


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язки елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства [36, с. 388]

До суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства варто віднести низку осіб, які діючи спільно намагаються досягнути мети діяльності підприємства:

1. Власник компанії. За будь-яких обставин він повинен брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей і завдань компанії у відповідності до своїх економічних інтересів та фінансових можливостей;
2. Керівники підприємства (директори, заступники директорів, керівники відділів, які складають ланцюг створення вартості);
3. Керівники операційних відділів підприємства, які відповідають за ефективне виконання планів заходів щодо забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства;
4. Фахівці консалтингової організації, які за винагороду залучає підприємство для розробки та впровадження стратегій підвищення конкурентоспроможності;
5. Державні та відомчі адміністративні структури та установи, повноваження яких встановлені відповідними нормативними документами [37, с. 307].

Компонентами процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є:

1. моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації в галузі та на ринку;
2. діагностика конкурентної позиції підприємства та її основних конкурентів;
3. конкурентне позиціонування суб'єкта господарювання;
4. вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами в конкурентній боротьбі;
5. розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
6. реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема – ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської

парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного. З позиції процесного підходу, управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

Функція «цілепокладання» — функція, яка визначає напрямок управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певної мети, тобто рівень конкурентоспроможності, якого підприємство має досягти в майбутньому.

Функція «Планування» включає формулювання стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм і створення планів і графіків реалізації окремих заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому і окремих структурних підрозділів.

Функція «Організація» забезпечує практичне виконання прийнятих планів і програм. Йдеться про проблему розподілу матеріальних, фінансових і трудових ресурсів між окремими сферами операційної діяльності. Також у процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій оперативних підрозділів та окремих спеціалістів у виконанні прийнятих планів.

Функція «мотивації» забезпечує використання економічних і психологічних стимулів регуляторів активної діяльності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Функція «Контроль» забезпечує моніторинг та перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства встановленим вимогам шляхом забезпечення розробки стандартів управління у вигляді системи кількісних показників, які перевіряють ефективність процесу реалізації розроблених планів і програм або їх окремих заходів і дозволяють своєчасно вносити зміни, що сприяють

досягненню поставлених цілей управління конкурентоспроможністю підприємства.

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 1.3).

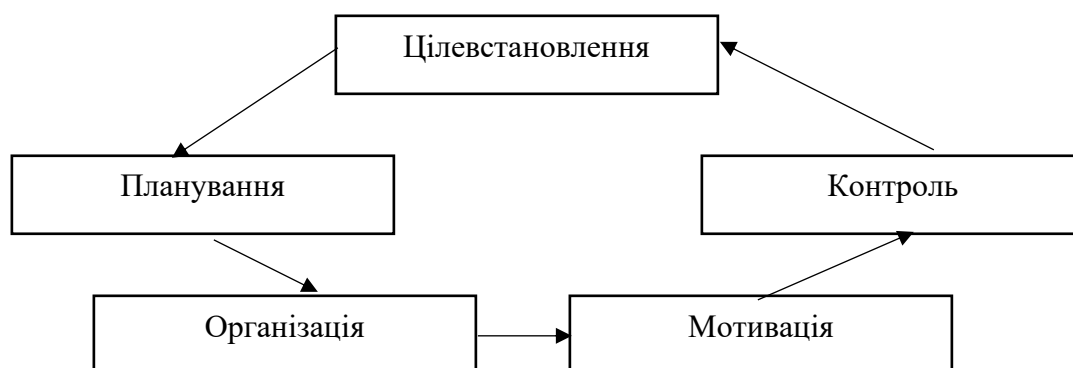


Рисунок 1.3 – Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства [38]

До базових принципів управління конкурентоспроможністю можна віднести:

1. Принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає, щоб усі відповідні управлінські рішення відповідали логіці, принципам і методам управління конкурентоспроможністю та вирішували хоча б одну практичну задачу.

2. Принцип системності управління полягає в уявленні про кожен об'єкт як про систему. Системний підхід враховує всі необхідні зв'язки і взаємодії в системі управління, дозволяє комплексно зважувати фактори при постановці цілей і реалізує прямі механізми управління їх досягненням.

3. Принципи наукової обґрунтованості управління передбачають врахування економічних закономірностей і закономірностей розвитку, застосування наукових підходів (зокрема процесів, систем і ситуацій), сприяння підвищенню стабільності функціонування систем управління в суспільстві, а також включає техніку

моделювання задля точної побудови системи управління конкурентоспроможністю.

4. Принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів (проблем, чинників) за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику; оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, тому спочатку вони мають спрямовуватися на розв'язання найбільш важливіших проблем підвищення конкурентоспроможності.

5. Принцип багатоваріантності передбачає розробку низки альтернативних варіантів розвитку конкурентоспроможності підприємства.

6. Принцип співставності управлінських рішень передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень залежно від параметрів реалістичності, прийнятності наслідків реалізації, реалізації, відповідності наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризику та невизначеності, умов втілення тощо; вибір найбільш ефективного варіанту управлінського рішення здійснюється з урахуванням реалій функціонування підприємства.

7. Принципи підтримки та розвитку конкурентної переваги передбачає, що підприємства вимагають виявлення сильних і слабких сторін своєї діяльності, на основі яких може бути розроблена ефективна конкурентна стратегія та переваги цього підприємства в будь-якій сфері в порівнянні з конкурентами.

8. Принцип ринкової орієнтації передбачає, що вирішальними моментами в розвитку підприємства повинні бути можливості, спричинені змінами зовнішнього середовища функціонування підприємства, зокрема розвитком попиту та потреб ринку.

9. Принцип цільової орієнтації визначає необхідність програм підвищення конкурентоспроможності підприємства для досягнення цілей конкурентної стратегії.

10. Принцип комплексності передбачає охоплення конкурентного потенціалу, що міститься в усіх функціональних аспектах підприємства, та об'єднання його в єдиний потік.

11. Принцип гнучкості забезпечує можливість стратегічних маневрів на ринку при радикальній зміні параметрів ринку та появі принципово нових загроз і можливостей для розвитку підприємства.

12. Принцип поступовості стверджує, що процес розробки та впровадження конкурентної стратегії компанії має регулюватися з точки зору процесу та часу.

13. Принцип етапності передбачає, що процес розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства має бути регламентований процедурно та в часі.

Сучасні концепції управління конкуренцією підприємства вимагають врахування факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств. Можливі як внутрішні, так і зовнішні фактори [39].

До внутрішніх факторів належать:

1. організаційно-правова форма та структура підприємства;
2. науково-технічний рівень виробництва;
3. соціальний потенціал підприємства;
4. культура;
5. ресурси;
6. психологічний клімат колективу;
7. налагодженість шляхів постачання;
8. створення ділового іміджу.

Серед зовнішніх факторів можна виділити:

1. ринок товарів, технологій, робочої сили;
2. фондовий ринок;
3. виробниче середовище;

4. науково-технічне середовище;
5. соціальне середовище;
6. державне регулювання тощо.

Формування парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства повинно базуватися на певних пріоритетах, представлених на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Основні детермінанти парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства

При розробці заходів управління конкурентоспроможністю підприємства важливо звернути увагу на такі моменти:

1. Формування нового стратегічного мислення не повинно зводитися до стратегічного планування.

2. Забезпечення ієрархічного та інклюзивного лідерства: підприємство як відкрита система розглядається як частина системи вищого рівня, що розуміється як конкурентне середовище.

3. Розуміння чинника часу як пріоритетного у конкурентній боротьбі. Група американських фахівців Бостонської консалтингової групи (БКГ) підкреслює, що сучасною інновацією є конкуренція на основі часу: вимогою до працівників у ефективних компаніях повинен стати перехід від конкурентних переваг і якості до конкурентних переваг, якості і своєчасного реагування.

4. Визнання управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу. Побудова стратегічної конкурентної переваги можлива на основі формування та розвитку інноваційно активних особистостей та інноваційних типів поведінки.

5. Урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки. Успіх стратегії конкуренції залежить від рівня використання інтелектуальних технологій [40].

6. Трансформація управління ресурсами в управління знаннями. Це видається логічним і пов'язане з необхідністю формування інтелектуального потенціалу підприємства для забезпечення успішності його функціонування. Експерти підкреслюють, що сьогоднішні відмінності в економічних показниках підприємств-конкурентів можна інтерпретувати як результат асиметрії знань між ними.

7. Визнайте, що підприємство є організацією, що самонавчається. На підприємствах завжди має виявлятися діалектична єдність процесів індивідуального керівництва та групової самоорганізації, і ця діалектична взаємодія може розкрити справжню сутність діяльності менеджерів.

8. Перспективна модель управління операційною конкурентоспроможністю передбачає врахування процесу дифузії нових організаційних форм (ланцюгів) і конкурентних форм [41].

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється під впливом різноманітних факторів, що впливають на всі сфери управління підприємством. Це комплексна система управління, спрямована на створення конкурентної переваги в сучасних нестабільних умовах, заснована на раціональному використанні ресурсів, ефективному позиціонуванні продукції, забезпеченні фінансової стабільності тощо. Формування нових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства потребує формування нового стратегічного мислення, забезпечення ієрархічного та прозорого управління, а також інноваційного процесу, який враховує чинники часу, світові тенденції інтелектуалізації економіки тощо.

1.3 Методичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним і багатофакторним завданням, яке зводиться до інтерпретації та оцінки систем показників, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність [42].

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства дозволяє:

1. розробляти управлінські завдання (визначення підходу до виробництва, технології, збуту, використання праці, фінансування матеріалів, інформаційне та організаційне забезпечення);
2. приймати бізнес-рішення (знижувати витрати, зосереджуватися на конкретних сегментах ринку, укладати відповідні контракти);
3. розробити заходи, спрямовані на розвиток і підтримку конкурентної переваги (запровадження інновацій, підтримка довгострокових переваг, передбачення поведінки учасників, розвиток нових ринків і залучення коштів інвесторів);

4. пристосувати підприємство до ринкових умов бізнесу, яке було б здатне забезпечити перемогу в конкурентній боротьбі, наприклад на споживчому ринку та ринку збуту тощо [43, с. 183–184].

Варто зазначити, що сьогодні використовується багато методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, що пояснюється неоднозначністю наявних методичних підходів до вивчення конкурентоспроможності підприємств. Узагальнюючи наявні наукові знання з цього питання, весь комплекс методів оцінки конкурентоспроможності підприємств можна класифікувати за такими ознаками:

1. за об'єктом оцінки (продукції, персоналу, потенціалу);
2. за способом здійснення оцінки (індикаторні, матричні, графічні, математичні);
3. за напрямом формування інформаційної бази (критеріальні, експертні);
4. за видами використовуваних показників (диференційовані, комплексні);
5. за періодом розрахунку (фактичні, прогностичні); за можливістю розроблення управлінських рішень (поточні, стратегічні) [44; 45].

Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства представлено у табл. 1.3. Крім того, методи, що застосовуються для визначення та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, можуть бути об'єднані в групи [6; 7; 9].

1. Методи, що ґрунтуються на основі аналізу порівняльних переваг, ґрунтуються на положення теорії міжнародного поділу праці про те, що необхідною умовою досягнення суб'єктом господарювання стабільної конкурентної позиції є відносно нижчі витрати виробництва, ніж у її конкурентів. Для виявлення конкурентоспроможності підприємства цей метод аналізує не тільки собівартість продукції, але й обсяги і норми прибутку, обсяг продажів і частку ринку. Проте конкурентна позиція визначається не кількістю, а якістю виробничо-господарської діяльності, а також рівнем конкурентоспроможності товару.

Таблиця 1.3 – Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва групи	Назва методу
1	2
1. Матричні - передбачають визначення кількісного значення інтегрального рейтингового показника розвитку окремого підприємства або у графічному визначенні його позиції за певними параметрами, а також дають змогу здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку.	1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ); 2. Матриця І. Ансоффа; 3. Матриця МакКінсі; 4. Матриця конкурентних стратегій М. Портера; 5. Матриця Томпсона – Стрікланда; 6. SWOT-аналіз; 7. SPACE-аналіз; 8. STEP-аналіз.
2. Графічні – забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах тощо), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків.	1. Графіки порівнянь; 2. Аналітичні графіки; 3. Ілюстративні графіки; 4. Діаграми; 5. Картограми; 6. Картодіаграми; 7. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.
3. Індексні – базуються на комплексній характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з еталоном, які внаслідок наявності функціональної залежності між ними представлені системою взаємопов'язаних показників за принципом представлення інтегрального результату через його складові.	1. Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції; 2. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції; 3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції; 4. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі; 5. Метод інтегральної оцінки; 6. Метод бенчмаркінгу.
4. Аналітичні – ґрунтуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.	1. Метод різниць; 2. Метод рангів; 3. Метод балів; 4. Методи експертної оцінки; 5. Системи диференційних рівнянь.

2. Методи, що ґрунтуються на основі теорії рівноваги підприємства і галузі, відповідно до яких критерієм конкурентоспроможності підприємства є наявність у виробників факторів виробництва, які можуть бути використані більш ефективно,

ніж у конкурентів, а під рівновагою розуміють такий стан, коли у виробника відсутні стимули для переходу в інший стан. Для визначення конкурентоспроможності за теорією рівноваги використовують відносні показники вартості основних та оборотних засобів, величини заробітної плати та процентних ставок тощо.

3. Методи, які ґрунтуються на основі теорії ефективної конкуренції. Основним інструментом оцінки конкурентоспроможності підприємства є співставлення показників стану підприємства з показниками підприємств конкурентів, відповідно до якого найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, на яких найкраще організована робота всіх підрозділів і служб, оцінка ефективності яких передбачає оцінку ефективності використання ресурсів і дає змогу визначити сильні та слабкі сторони одного підприємства порівняно з іншим та шляхи усунення відставання.

4. Методи, які ґрунтуються на основі теорії якості продукції підприємства, відповідно до яких конкурентоспроможність підприємства тим вище, чим вище конкурентоспроможність його продукції. Продукт порівнюється з параметрами еталонного продукту. Для визначення конкурентоспроможності товару використовуються різноманітні методи маркетингу та якості, більшість із яких базується на визначенні співвідношення «ціна-якість». Розрахунок показників конкурентоспроможності для кожного виду продукції здійснюється за допомогою економічних показників та параметричних показників конкурентоспроможності;

5. Методи, які ґрунтуються на основі теорії мультиплікатора і характеризують ланцюжок послідовних залежностей ефектів та стимулів, що їх викликали, тут оцінюються конкурентні переваги підприємства одного кластера перед іншим щодо якості продукції чи надання послуг.

6. Методи визначення конкурентної позиції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств, за допомогою яких аналізується внутрішнє середовище

підприємств з метою виявлення переваг та потенціалу для їх розроблення і з'являється можливість проаналізувати окремі елементи потенціалу.

7. Методи, які ґрунтуються на основі експертних оцінок і широко використовуються для аналізу можливостей конкурентів, оскільки, на відміну від аналізу власного підприємства, за багатьма позиціями інформаційної бази отримати потрібну інформацію законним шляхом неможливо. Ця група методів не може забезпечити високу точність аналізу, але з великою вірогідністю дасть змогу оцінити стан підприємства одиничного виробництва або невеликого бізнесу.

8. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності, які засновані на розгляді процесів конкуренції в динаміці. Теоретичною базою цих методів є концепція життєвого циклу товару і технології. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності різних товарів розроблені маркетинговою організацією «Бостон консалтинг груп» і в подальшому застосовувалися не тільки для аналізу характеристик товарів, але й під час вивчення конкурентоспроможності «стратегічних одиниць бізнесу» – товарів, збутової діяльності, окремих компаній, галузей тощо.

9. Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, передбачають формування зведеного показника відображення рівня конкурентоспроможності, що реалізується на основі визначення наявних ресурсів підприємства, оцінки ефективності їх використання та визначення рівня його конкурентоспроможності відносно підприємств, які функціонують в одній галузі та належать одній продуктивній групі. Цей метод передбачає розрахунок узагальненого показника конкурентоспроможності підприємства, що характеризує ступінь задоволення потреб споживача та рівень ефективності виробництва [46].

Кожен із зазначених методів оцінки конкурентоспроможності не є вичерпним, має свої сильні і слабкі сторони, які подано у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [47]

Методи	Переваги	Недоліки
Методи, які ґрунтуються на основі аналізу порівняльних переваг	Простота оцінки	Вони не можуть адекватно оцінити конкурентну позицію підприємства, спостерігається статичність отриманих оцінок, такі методи не характеризують можливості адаптації до змін зовнішнього середовища.
Методи, які ґрунтуються на основі теорії рівноваги підприємства та галузі	Найбільш ефективним видається застосування на рівні галузей різних країн	Не враховують вплив внутрішніх факторів, обмежені ринковими умовами досконалої конкуренції, можна виділити складність узагальнення результатів оцінювання
Методи, які ґрунтуються на основі теорії ефективної конкуренції	Суттєвий аналіз господарської діяльності; оцінка стану підприємства на галузевому рівні	Значні обсяги розрахунків; складність узагальнення результатів оцінки; неможливість оцінки динаміки чинників, які впливають на рівень конкурентоспроможності
Методи, які ґрунтуються на основі теорії якості продукції	Врахування конкурентоспроможності продукції	Не враховують фінансові показники виробничо-збутової діяльності підприємства, доцільні для виробників одного виду продукції
Методи, які ґрунтуються на основі теорії мультиплікатора	Врахування якісних показників діяльності підприємства	Результати оцінки є об'єктивними лише для короткого часового діапазону
Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств	Можливість проаналізувати окремі елементи потенціалу	Складність оцінки та аналіз лише факторів внутрішнього середовища
Методи, які ґрунтуються на основі експертних оцінок	Адекватність результатів оцінки в умовах обмеженості даних	Доцільні для виробників одного виду продукції
Матричні	Дають змогу дослідити розвиток конкуренції у динаміці; наочність	Описові, не враховують фінансові показники діяльності підприємства; обмежене використання для аналізу підприємств з низьким рівнем конкурентоспроможності
Комплексні	Простота, наочність та однозначність оцінки	Не містять детального аналізу резервів та виявлення можливостей підвищення конкурентоспроможності;

Оцінка розвитку підприємства з точки зору дослідження його конкурентоспроможності здійснюється за найпоширенішими підходами: структурним і функціональним.

Основою структурного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємств є аналіз ринкової позиції з урахуванням ступеня монополізму галузі, тобто концентрації виробництва і капіталу, наявності бар'єрів входу для нових підприємств, можливостей виходу на промисловий ринок, ступінь диференціації продукції, наявність потенціалу для технологічних інновацій та забезпечення економії на масштабі виробництва.

Функціональний підхід полягає у визначенні конкурентоспроможності підприємства за показниками ефективності виробництва, фінансового становища, збуту, конкурентоспроможності продукції. Перевага функціонального підходу полягає у використанні груп показників, які дозволяють більш об'єктивно оцінити основні напрями корпоративної діяльності, зокрема фінансово-господарську діяльність підприємства (продуктивність праці, фондовіддача, показники тощо) , визначити ліквідність і платоспроможність компанії, рентабельність продажів тощо) і визначити її позицію на ринку галузі. Однак такий підхід не дозволяє враховувати конкурентні характеристики компанії, такі як її імідж і майбутні перспективи [48].

На підставі аналізу літературних матеріалів з проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств вважаємо за доцільне здійснити оцінку конкурентоспроможності досліджуваного підприємства відповідно до теорії ефективної конкуренції. Для такої оцінки необхідно визначити чотири групи показників: критерії конкурентоспроможності.

Основними групами показників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, є:

1. ефективність виробничої діяльності підприємства, тобто витрати на виробництво одиниці продукції, фондівіддача, рентабельність товару, продуктивність праці;
2. фінансовий стан підприємства – це коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності обігових коштів;
3. ефективність організації збуту та просування товарів, а саме рентабельність продажу, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; конкурентоспроможність товару, тобто його якість та ціна [49].

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства, експертним шляхом було визначено коефіцієнти ваги критеріїв. Розрахунок значень критеріїв та коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної. При розробці методу в основу були покладені методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, запропоновані Клименко С. М. [50] та І. Максимовою [51].

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства обчислюється за формулою:

$$K_{\text{КП}} = 0,1E_{\text{в}} + 0,15\Phi_{\text{п}} + 0,35E_{\text{з}} + 0,4K_{\text{т}}, \quad (1.1)$$

де $K_{\text{КП}}$ – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

$E_{\text{в}}$ – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{\text{п}}$ – значення критерію фінансового стану підприємства;

E_3 – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

K_T – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Критерій ефективності виробничої діяльності обчислюється за формулою:

$$E_B = 0,3B + 0,1\Phi + 0,4P_{\Pi} + 0,2\Pi, \quad (1.2)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції, відображає ефективність витрат при випуску продукції;

Φ – відносний показник фондovіддачі, характеризує ефективність використання основних виробничих засобів;

P_{Π} – відносний показник рентабельності продукції, характеризує ступінь прибутковості виробництва товару;

Π – відносний показник продуктивності праці, відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства визначається за формулою:

$$\Phi_{\Pi} = 0,1K_a + 0,35K_{\Pi} + 0,35K_L + 0,2K_{об}, \quad (1.3)$$

де K_a – відносний показник автономії підприємства, характеризує незалежність підприємства від позикових джерел;

K_{Π} – відносний показник платоспроможності підприємства, відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства;

K_L – відносний показник ліквідності підприємства, відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань;

$K_{об}$ – відносний показник оборотності обігових коштів, характеризує ефективність використання обігових коштів і відповідає часу, протягом якого обігові кошти проходять всі стадії виробництва і повернення.

Критерій ефективності організації збуту і просування товару визначається за формулою (4):

$$E_z = 0,5P_{п} + 0,1K_{зат} + 0,1K_{звп} + 0,3K_p, \quad (1.4)$$

де $P_{п}$ – відносний показник рентабельності продажів, характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару;

$K_{зат}$ – відносний показник затовареності готовою продукцією, відображає ступінь затовареності готовою продукцією (зростання показника свідчить про зниження попиту);

$K_{звп}$ – відносний показник завантаження виробничих потужностей, характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту;

K_p – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту, характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.

У загальному вигляді алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства передбачає три послідовні етапи:

1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства і переведення показників у відносні величини (бали). Для переведення показників у відносні величини проводиться їх порівняння з базовими показниками. Як базові показники (бази для порівняння) можуть виступати: середньогалузеві показники; показники будь-якого конкуруючого підприємства або підприємства-лідера на ринку; показники оцінюваного підприємства за минулі відрізки часу. З метою

переведення показників у відносні величини використовується 10-бальна шкала. Базовий показник дорівнює 5 балам, тобто 1 – 4 – гірше базового, 6 – 10 – краще базового.

2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за наведеними формулами.

3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Основні переваги запропонованої методики полягають у тому, що вона охоплює всі основні показники господарської діяльності промислових підприємств, виключає дублювання окремих показників і дозволяє швидко та об'єктивно вивчити позицію підприємства на цільовому ринку. При оцінці та порівнянні показників за кожний період вона також може бути використана як метод управління операціями окремих служб компанії.

Недоліком цієї методики є складність розрахунків і збору необхідної інформації.

Загалом для застосування методу необхідно мати таку інформацію про підприємство: баланс та звіт про фінансові результати за останній рік, номенклатуру та ціну продукції, що виробляється.

Таким чином, застосовуючи запропоновану методику оцінки конкурентоспроможності підприємства, стає можливим об'єктивно розраховувати показники конкурентоспроможності, порівнювати їх з показниками інших підприємств та ефективно управляти конкурентоспроможністю підприємства.

2 АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АТ "ЧЕРКАСЬКИЙ АВТОБУС"

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства АТ "Черкаський автобус"

АТ "Черкаський автобус" – провідне автомобілебудівне підприємство з виробництва автобусів, що розташоване за адресою м. Черкаси, вул. Різдвяна, 292. АТ "Черкаський автобус" знаходиться в південній промисловій зоні м. Черкас і займає територію площею 5,72 га. Земельна ділянка належить до категорії 8 земель промисловості, транспорту зв'язку, енергетики, оборони та іншого призначення, та надана на умовах оренди строком на 49 років. Місцезнаходження земельної ділянки дозволяє максимально використати інфраструктуру міста з використанням існуючих мереж електропостачання, водопостачання, газопостачання. Підприємство створене с метою одержання прибутку від господарської діяльності в інтересах акціонерів.

Основна діяльність підприємства відповідає коду 29.10 Виробництво автотранспортних засобів КВЕД. Додаткові види діяльності відбуваються за напрямками:

- 45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами;
- 45.2 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- 46.9 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 49.39 Інший пасажирський наземний транспорт;

Свою роботу досліджуване підприємство розпочало зсередини 1960-х років як Черкаський авторемонтний завод, втім новітня його історія розвитку розпочалося після 2003 року, коли у 20ці році на підприємстві власними силами було розроблено та поставлено на виробництво нову модель міського автобуса А092. Наразі створено кілька модифікацій автобуса А-092: А09201, А09202, А09204, А0921, А09211, А09212, А09214, а також А144, А145, автобус надвеликої місткості А231, перевізний рентгено-флюорографічний кабінет "Квант", гірничорятувальний автобус, «Шкільний» автобус. Конструкція і технологія виробництва автобусів постійно вдосконалюються, впроваджуються заходи щодо зниження трудомісткості виробництва, собівартості, підвищення якості продукції. Протягом 1999–2006 років відбулося комплексне переоснащення виробництва: збудовано нову фарбувальну ділянку, цех склопластику, новий зварювальний цех, проведено реконструкцію виробничих приміщень, газифікацію, придбано нове обладнання. Це позитивно відобразилося на темпах зростання виробництва продукції підприємства.

Зосередивши зусилля на виробництві автобусів, завод відмовився від виробництва іншої продукції (автомобільні причеми, переобладнання автомобілів і автобусів), передавши їх виробництво спорідненим структурам. На АТ "Черкаський автобус" діє сертифікована система менеджменту якості, побудована відповідно до вимог міжнародних стандартів. Підприємство зареєструвало власну торгову марку «АТАМАН» для всієї продукції, що виробляється на підприємстві. Відтак, асортимент продукції підприємства [52] складається із таких її видів:

1. Автобуси класу І тип А092, варіант А092Н6 Євро-5;
2. Автобуси класу ІІ тип А092, ВАРІАНТ А09216 Євро-5;
3. Автобуси класу ІІІ тип а092, варіант А09216 євро-5;
4. Автобуси класу ІІІ тип а096, варіант А09620 євро-5;
5. Автобуси спеціалізовані шкільні тип D093, варіант D093s2 євро-5;

6. Автобуси спеціалізовані шкільні тип D093, варіант D093S4 Євро-5;

На цей момент підприємство в основному зосередило зусилля на виробництві автобусів торгової марки "АТАМАН", крупно вузловому складанню вантажних автомобілів марки "ISUZU", та їх реалізації. Вказані види діяльності відносяться до машинобудівної галузі промисловості, категорії транспортного машинобудування, сегменту автомобілебудування. Для загонів Державної спеціальної служби транспорту, що виконують завдання на передових позиціях фронту, автобусобудівники виготовили три багі, два квадроцикли, п'ять евакуаційних причепів до згаданої вище малогабаритної техніки та пікап Isuzu. Така партія машин сформована за домовленістю з військовими.

АТ "Черкаський автобус" співпрацює з двома дистриб'юторами:

1. ПрАТ "Ісузу-Атаман Україна" - офіційний дистриб'ютор автомобілів ISUZU та автобусів АТАМАН;
2. ТОВ "Комтрансккомплект" - офіційний дистриб'ютор автомобілів та запасних частин ISUZU в Україні.

Діяльність АТ «Черкаський автобус» попри акціонерну форму власності все ж знаходиться під значним впливом держаного регулювання, зокрема до підприємства застосовуються заходи прямого та непрямого впливу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Методи прямого та непрямого регулювання діяльності АТ «Черкаський автобус»

Метод	Спосіб впливу	Інструмент впливу	Вплив на підприємство
1	2	3	4
Прямого регулювання	Правовий	1. Розробка і затвердження на законодавчому рівні державної цільової комплексної програми розвитку автомобілебудівної галузі України;	1. Сплата податку на прибуток у попередніх роках складала 0%; 1. Можливість отримання кредитування за пільговими умовами;

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
		2. Розробка і затвердження на законодавчому рівні державної програми пільгового автомобільного кредитування;	
	Адміністративний	1. Квотування експорту та імпорту продукції 2. У вигляді державних санкцій зобов'язати державні банки розробити ряд механізмів щодо зменшення відсоткових ставок по кредитах для вітчизняних виробників автопродукції	1. Завдяки обмеженням імпорту автобусів підприємство активно заповнює внутрішній ринок. Квотування експорту в свою чергу обмежує вивіз продукції підприємства за кордон;
Непрямого регулювання	Економічний	1. Регулювання ставок ввізного мита на автомобільну продукцію 2. Надання пільгових кредитів вітчизняним виробникам автомобільної продукції (грошово-кредитне регулювання) 3. Надання податкових пільг підприємствам; застосування пільгових канікул (податкове регулювання) 4. Державні закупівлі автомобільної техніки (бюджетне регулювання)	1. Створює складні умови для конкуренції внутрішнього та закордонного виробників; 2. Не дозволяє підприємству використовувати зовнішнє фінансування для ще більшого розширення діяльності; 3. Використовувалося раніше, втім є доцільним і для сьогоdnішнього розвитку бізнесу; 4. Активно використовуються через систему Prozorro;
	Пропагандистський	Інформаційна підтримка вітчизняного товаровиробника з боку органів державної влади з метою активізації попиту на вітчизняну продукцію	Є вкрай слабкою та не відчувається підприємством.

Для забезпечення більш ґрунтовного аналізу умов діяльності підприємства проведемо дослідження зовнішнього середовища діяльності вітчизняних автомобілебудівних підприємств за допомогою методів PEST-аналізу (табл. 2.2).

Успішне функціонування АТ «Черкаський автобус» було також забезпечене шляхом використання його сильних та нівелювання слабких сторін у умовах низки загроз та можливостей функціонування, що відображену у результатах SWOT-аналіз діяльності АТ «Черкаський автобус» (табл. 2.3).

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз діяльності АТ «Черкаський автобус» [53, с. 84]

Р – політичні фактори	Вплив +/-	Е – економічні фактори	Вплив +/-
1. Розвинена бюрократія та значний розмір корупції;	-	1. Девальвація національної валюти;	-
2. Мінливе політичне становище в державі;	-	2. Зростання темпів інфляції;	-
3. Нестабільність політики державного управління;	-	3. Зниження купівельної спроможності покупців;	-
4. Наближення норм законодавства до європейського;	+	4. Утрата звичайних ринків збуту за кордоном.	-
5. Існування низки обмежень та санкцій з боку різних країн та економічних союзів;	-	5. Зниження ВВП;	-
6. Активні військові дії;	-	6. Зниження обсягів інвестування в економіку держави;	-
7. Невизнання українського сертифікату якості СТ-1 в інших країнах;	-	7. Високі відсоткові ставки за користування кредитом;	-
8. Скорочення експорту через війну в основного покупця із Сирії;	-	8. Часта зміна державою законодавства щодо регулювання та підтримки галузі;	-
9. Зміна урядом умов або невиконання урядом договорів з інвесторами;	-	9. Відсутність програм державної підтримки галузі;	+
10. Втрата російського ринку та ринку країн політично наближених до РФ;	-	10. Зручна логістика;	-
11. Порушення країнами двосторонніх міждержавних угод щодо торгівлі автомобільною продукцією.	-	11. Низька споживча активність на внутрішньому ринку.	-
	-	12. Низькі митно-тарифні бар'єри для ввезення імпортних автотранспортних засобів.	-
	-	13. Збільшення присутності закордонних виробників на українському ринку;	-
	-		-

		14. Зростання виробництва автотранспортних засобів у державах-конкурентах.	
--	--	--	--

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
S – соціальні фактори	Вплив +/-	T – технологічні фактори	Вплив +/-
1. Підвищення рівня освіченості населення; 2. Зростання вимог споживачів до якості продукції; 3. Високий інтелектуальний та трудовий потенціал персоналу; 4. Підвищення рівня довіри до вітчизняного виробника; 5. Низький рівень корпоративної культури; 6. Наявність освітньої бази для забезпечення кваліфікації працівників.	+ + + + + +	1. Допоміжні технологічні заводи по виробництву деталей та елементів, що мають високу вартість і замовляються з-за кордону; 2. Трансфер технологій за рахунок участі в капіталі провідних автомобілебудівних компаній; 4. Заснування технологій замкнутого циклу у виробництві автомобілів; 5. Можливість випуску електроавтомобілів.	+ + + +

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз діяльності АТ «Черкаський автобус»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
1. високо кваліфіковані кадри; 2. нижча собівартість вітчизняної автомобілебудівної продукції, ніж собівартість аналогічної продукції зарубіжних автовиробників; 3. нижча ціна вітчизняної автомобілебудівної продукції, ніж ціна аналогічної продукції зарубіжних автовиробників; 4. доступніше та дешевше сервісне обслуговування автомобілів вітчизняного	1. нижча якість вітчизняної автомобілебудівної продукції, ніж якість аналогічної продукції зарубіжних автовиробників; 2. невідповідність якості вітчизняної автомобілебудівної продукції вимогам міжнародних стандартів (зокрема, окремим положенням IATF 16949:2016), в тому числі екологічних стандартів; 3. відсутність потужностей для виробництва електромобілів; 4. низький рівень міжгалузевого та внутрішнього галузевого кооперування; 5. значний рівень зносу основних фондів; 6. використання застарілих технологій; 7. значна енергоємність виробничого процесу; 8. повсякчасне використання імпортованих комплектуючих;

виробництва, ніж імпортованих автомобілів; 5. значний досвід автоскладальницької діяльності.	9. високий рівень плинності кадрів; 10. середній вік працівників зазвичай перевищує 45 років; 11. рівень оплати праці не перевищує середній загальнодержавний показник;
Продовження табл. 2.3	
1	2
	12. низький рівень продуктивності та мотивації праці персоналу; 13. низька якість управлінських кадрів; 14. неефективні організаційні структури управління; 15. неадекватність впроваджуваних стратегій; 16. нестабільність отриманого фінансового результату; 17. значна залежність від позикових коштів; 18. низька інноваційна активність; 19. низька інвестиційна привабливість; 20. неефективна організація маркетингової діяльності.
Зовнішнє середовище	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. розвиток у якості автоскладальницького майданчика; 2. відновлення та нарощування обсягів власного виробництва легкових автомобілів, вантажних автомобілів і автобусів.	1. витіснення вітчизняної автомобілебудівної продукції з національного ринку автомобілями зарубіжного виробництва, в тому числі вживаними автівками, ввезеними до України без сплати мита та реєстрації у встановленому законом порядку (так званими «євробляхами»); 2. втрата конкурентних позицій на національному ринку автомобілів у зв'язку з його падінням внаслідок зниження купівельної спроможності населення; 3. припинення виробничої діяльності у зв'язку з військовими діями.

Сукупність розкритих за допомогою PEST-аналізу та SWOT-аналізу аспектів роботи АТ «Черкаський автобус» засвідчило, що підприємство попри велику кількість проблем у 2022 році стало успішним та прибутковим (табл. 2.4) активно працює, освоює нові види продукції та розвивається.

Органами управління АТ «Черкаський автобус» є загальні збори акціонерів, наглядова рада, правління та ревізійна комісія.

Загальні збори є вищим органом товариства. Робочими органами загальних зборів є організаційний комітет, реєстраційна комісія, лічильна комісія, голова загальних зборів, секретар загальних зборів. Товариство зобов'язане щороку

Таблиця 2.4 – Основні чинники успіху АТ «Черкаський автобус»

Елемент	Ключові фактори
Виробничі ресурси	1. Зниження собівартості продукції; 2. Забезпечення високого рівня фондоддачі; 3. Значна дослідно-конструкторська база дозволяє здійснювати розробку нових моделей автобусів; 4. Наявність контрактів на тривале у часі постачання запасних частин; 5. Наявність прогресивних матеріалів; 6. Використання запатентованих технологій.
Фінансові ресурси	1. Контроль за погашенням кредиторської заборгованості; 2. Підвищення коефіцієнтів абсолютної ліквідності; 3. Рефінансування дебіторської заборгованості; 4. Поява та розширення державного замовлення окрім цивільних напрямів ще у для забезпечення військових потреб;
Інвестиційні ресурси	1. Пошук шляхів залучення грантових коштів; 2. Формування дієвої інвестиційної стратегії.
Трудові ресурси	1. Наявність висококваліфікованих кадрів, професіоналів у сфері проектування машинобудівної продукції; 2. Досвід персоналу в розробці нових моделей автотранспорту; 3. Оплата праці персоналу відповідно до складності виконуваних робіт; 4. Наявність системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів відповідно до стратегічних цілей діяльності; 5. Реалізація способів стимулювання персоналу; 6. Моніторинг охорони праці та здоров'я працівників.

скликати загальні збори. Загальні збори можуть вирішувати будь-які питання діяльності, проте питання, які належать до виключної компетенції загальних зборів висвітлені у статуті підприємства. У загальних зборах товариства можуть брати участь особи, включені до переліку акціонерів, які мають право на таку участь, або їх представники.

Наглядова рада товариства є органом, що здійснює захист прав акціонерів товариства, і в межах компетенції, визначеної статутом та законодавством, контролює та регулює діяльність виконавчого органу. Робочими органами наглядової ради є голова наглядової ради, заступник голови наглядової ради та секретар наглядової ради. До компетенції наглядової ради належить вирішення питань, передбачених статутом, законодавством, а також переданих на вирішення наглядової ради загальними зборами.

Правління є колегіальним виконавчим органом, який володіє повноваженнями, що здебільшого стосуються управління поточною діяльністю товариства та є детально прописаними в статуті.

Ревізійна комісія здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності підприємства та його структурних підрозділів.

На АТ «Черкаський автобус» було прийнято рішення про необхідність створення власного Кодексу корпоративного управління підприємством – документу у якому викладатиметься ставлення власників та керівництва товариства до сучасних тенденцій у сфері корпоративного управління, до основних проблем корпоративного управління і методів їхнього розв'язання на підприємстві. АТ «Черкаський автобус» проголосило добровільне запровадження у власну діяльність більш високих стандартів корпоративної поведінки, аніж ті, що вимагаються законодавством України. Кодекс корпоративного управління товариства є обов'язковими для усіх його акціонерів та працівників і запровадився у практику шляхом внесення відповідних змін до статуту, розробки та прийняття відповідних внутрішніх документів товариства. Ухваленню Кодексу корпоративного управління передували детальні консультації з вітчизняними та закордонними експертами, акціонерами та керівництвом підприємства. Передбачається, що Кодекс корпоративного управління переглядатиметься та змінюватиметься відповідно до змін інвестиційного середовища, у якому існує

товариство, з урахуванням того, що вдосконалення моделей корпоративного управління є постійним еволюційним процесом.

Готовність задовольнити потреби споживачів шляхом виготовлення якісної продукції є невід’ємною складовою місії АТ «Черкаський автобус». 4

грудня 2020 року отримано сертифікат, як свідоцтво реєстрації системи менеджменту якості компанії АТ «Черкаський автобус» розробленої та впровадженої у відповідності до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

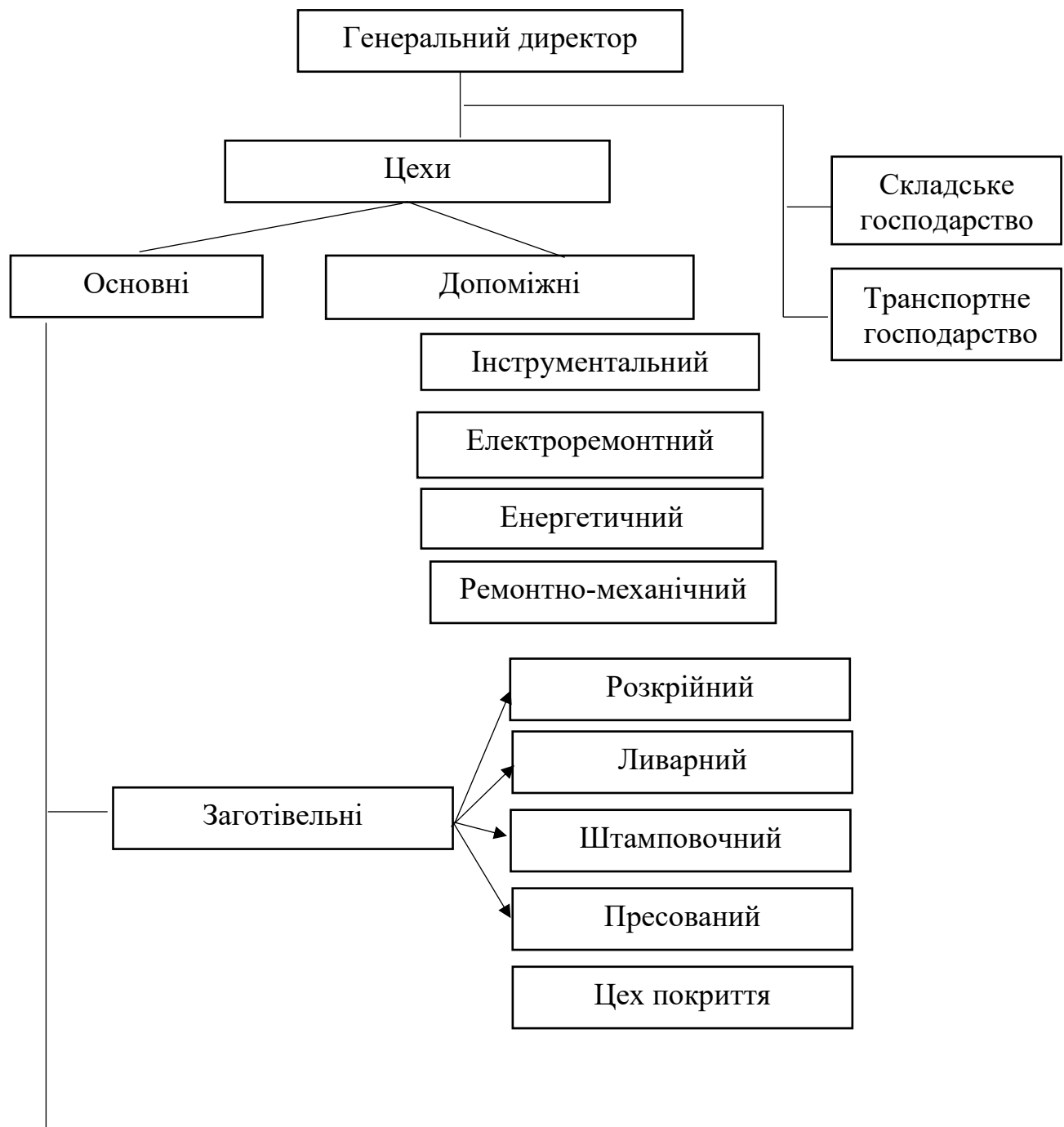
АТ «Черкаський автобус» підтримує відносини з органами державної влади та місцевого самоврядування у країні на засадах взаємної поваги, рівноправного партнерства, активної співпраці та прозорості. Товариство буде надає підтримку соціальним, культурним та освітнім ініціативам, спрямованим на розвиток та покращання рівня життя громадян. Товариство є підприємницьким товариством, діяльність якого знаходиться поза політикою, статутом та внутрішніми документами забороняється будь-яке використання фірмового найменування, іміджу та матеріальних ресурсів підприємства під час передвиборчої агітації, інших політичних заходів.

До основних проблем діяльності АТ «Черкаський автобус» можна віднести:

1. Високий рівень зносу основних засобів підприємства негативно впливає на конкурентоспроможність, якість і вартість продукції машинобудування;
2. Недостатня платоспроможність покупців, що негативно позначається на фінансово-економічному стані підприємств машинобудування;
3. Обмежений внутрішній попит на продукцію;
4. Низький рівень інноваційної активності підприємства;
5. Висока залежність підприємства від постачання запчастин, деталей і компонентів з інших країн;
6. Неефективна національна політика проти діяльності монополій і посередників, що призводить до збільшення матеріальних та енергетичних витрат.

За таких складних умов діяльності АТ «Черкаський автобус» змогло забезпечити зростання ефективності діяльності завдяки вмілому керівництву. Організаційна структура АТ «Черкаський автобус» представлена на рис. 2.1.

Однією з головних ознак структури управління АТ «Черкаський автобус» є централізація – зосередженість влади в руках генерального директора та ради директорів. Така вертикальна структура управління дозволяє оптимізувати управлінські витрати, уніфікувати бізнес-процеси і технології, підвищити ефективність бізнесу загалом.



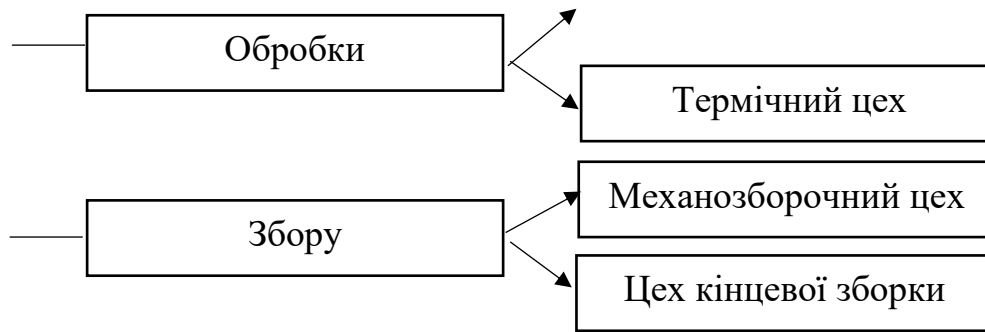


Рисунок 2.1 – Організаційна структура акціонерного товариства «Черкаський автобус»

АТ «Черкаський автобус» гарантує безпеку та захист здоров'я своїх працівників на робочому місці. Управління персоналом у товаристві спрямовано на забезпечення справедливості та однакових можливостей для всіх працівників, сприяння розвитку кожної особистості.

Досліджуване підприємство є великим і використовує працю великої кількості працівників та різні види зайнятості (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Штат працівників АТ «Черкаський автобус»

Показник	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення 2022/2021
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу	400	398	-2
Середньооблікова чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом	3	0	-2
Чисельність працівників які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня)	8	0	-3
Фонд оплати праці, тис.грн.	66449,0	68832,0	2383
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	13,84	14,41	0,57

Аналіз динаміки зайнятості на підприємстві засвідчив стабільну політику скорочення працівників із 400 осіб у 2021 році до 398 у 2022 році. За досліджуваний період підприємство використовувало різні форми зайнятості, зокрема використовувало позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, яких у 2021 році 8 осіб, а у 2022 році підприємство вирішило відмовитися від такого виду найму. В свою чергу також підприємство відмовилося від працевлаштування працівників на умовах неповного робочого часу (дня, тижня), що було використовувало у попередніх роках. Протягом досліджуваного періоду на підприємстві проведено комплексні заходи по організації здорових та безпечних умов праці. Всі працівники, які мають право на додаткові платежі, переваги і безкоштовне отримання молока отримували їх в повному обсязі. Регулярно проводились, відповідно до розроблених на підприємстві Положення і Програми навчання, навчання і перевірка знань працівників, які виконують роботи з підвищеною небезпекою, а також з посадовими особами, які несуть відповідальність за безпеку проведення робіт з підвищеною небезпекою.

Таким чином, за досліджуваний період підприємство продемонструвало позитивні тенденції господарської діяльності.

2.2 Аналізування основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства АТ «Черкаський автобус»

Комплексне дослідження діяльності підприємства потребує аналізу його фінансового стану як результату взаємодії всіх елементів системи фінансових взаємовідносин підприємства, зокрема всіх виробничо-економічних факторів, які на нього впливають.

Метою фінансового аналізу підприємства є визначення фінансового стану підприємства з урахуванням динаміки змін, що склалися внаслідок господарської діяльності підприємства за останні роки та обставин, що на це вплинули.

Діяльність підприємства у 2021-2022 роках продемонструвала позитивну тенденцію виходу із збитків та досягнення значного рівня прибутків. Розглянемо та охарактеризуємо фінансовий стан більш детально за допомогою низки показників наведених в таблиці 2.6.

Дослідження діяльності АТ «Черкаський автобус» у 2021-2022 роках засвідчило позитивну тенденцію нарощення обсягів діяльності, що проявилось у зростанні обсягів виготовленої продукції із 635668,0 тис. грн. у 2021 році до 842293,0 тис. грн. у 2022 році, що відображає зростання на 206625,0 тис. грн. або на 32,51%, що в умовах початку війни свідчить про ефективну роботу підприємства.

Таблиця 2.6 – Основні техніко-економічні показники АТ «Черкаський автобус»

Показники	Роки		Абсолютне відхилення 2022 р. від 2021 р., тис. грн.	Відносне відхилення 2022 р. від 2021 р., %
	2021	2022		
Обсяг виготовленої продукції, тис. грн	635668,0	842293,0	206625,0	32,51
Собівартість виготовленої продукції, тис. грн	565871,0	666577,0	100706,0	17,80
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	48101,0	50792,0	2691,0	5,59
Знос, тис. грн.	43855,0	49631,0	5776,0	13,17
Рівень зносу основних виробничих фондів, %	91,17	97,71	6,5	7,17
Фондовіддача основних виробничих фондів, грн./грн	13,2	16,6	3,4	25,76
Фондомісткість, грн./гр	0,1	0,1	0,0	0,00
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-22840,0	65019,0	87859,0	-384,67

Важливим позитивним аспектом у діяльності АТ «Черкаський автобус» є динаміка собівартості виготовленої продукції, якщо в 2021 році було виготовлено

продукції загальної вартістю 565871,0 тис. грн., то у 2022 році собівартість складала 666577,0 тис. грн., що свідчить про зростання собівартості на 17,8%. Відтак за умов більш швидкого зростання виробки від реалізації, яка зросла на 32,51%, таке зростання собівартості є нижчим, що дозволяє стверджувати про збільшення ефективності продажу, а відповідно і рентабельності підприємства у 2022 році в порівнянні із 2021 роком.

Вартість основних фондів, що використовувалась АТ «Черкаський автобус» у 2021 році складала 48101,0 тис. грн., а у 2022 році показник зріс на 5,59% і складав 50792,0 тис. грн., що свідчить про вживання підприємством заходів щодо модернізації використовуваних основних фондів.

Негативні тенденції із використання основних фондів підприємством було зафіксовано в напрямі зростання їх зносу, якщо у 2021 році знос основних фондів становив 43855,0 тис. грн., то у 2022 році показник зріс на 13,17% і складав 50792,0 тис. грн., що засвідчує зниження якості матеріально-технічної бази виробництва продукції на АТ «Черкаський автобус». Така динаміка проявилася у рівні зносу який із 91,17% у 2021 році зріс до 97,71% у 2022 році, що свідчить про негайну необхідність оновлення основних засобів на досліджуваному підприємстві.

Зростання фондовіддачі із 13,2 у 2021 році до 16,6 у 2022 році свідчить про зростання ділової активності підприємства, яка демонструє збільшення ефективності використання основних засобів підприємства. Значення показника говорить про те, що у 2021 році на кожну гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби було вироблено 13,2 грн. готової продукції, що в свою чергу в наступному році було покращено до рівня 16,6 грн.

У 2021 -2022 роках значення фондомісткості було стабільним і складало 0,1, що засвідчує однакову потребу в основних виробничих фондах для забезпечення виробництва одиниці продукції в обох роках.

Наслідком господарювання АТ «Черкаський автобус» у 2021-2022 роках стало значне зростання ефективності діяльності, якщо у 2021 році підприємство зазнало 22840,0 тис. грн. збитків, то у 2022 році підприємство забезпечило отримання прибутку в розмірі 65019,0 тис. грн.

Продемонструємо виявлені основні показники графічно (рис. 2.2).

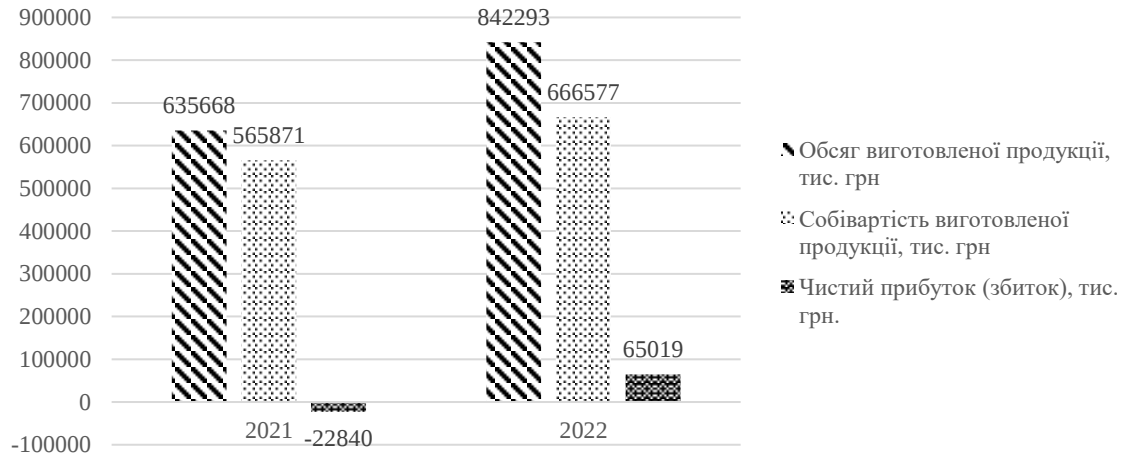


Рисунок 2.2 – Динаміка основних показників господарської діяльності АТ «Черкаський автобус»

Розглянемо та охарактеризуємо фінансовий стан за допомогою абсолютних показників наведених в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналізування абсолютних показників АТ «Черкаський автобус»

Показники	Роки		Абсолютне відхилення 2022 р. від 2021 р., тис.грн	Відносне відхилення 2022 р. від 2021 р., %
	2021	2022		
Вартість майна	347040,0	442568,0	95528,0	27,53
Власний капітал	71141,0	115070,0	43929,0	61,75
Залучений капітал	275899,0	327498,0	51599,0	18,70
Необоротні активи	48309,0	51695,0	3386,0	7,01
Оборотні активи	298731,0	390873,0	92142,0	30,84

Дослідження вартості майна АТ «Черкаський автобус» у 2021-2022 роках засвідчило зростання його вартості із 347040,0 тис. грн. у 2021 році до 442568,0 тис. грн. у 2022 році, що відображає зростання на 95528,0 тис. грн. або на 27,53 %, що свідчить про суттєве розширення господарської діяльності підприємства у 2022 році.

Аналіз власного капіталу засвідчив його суттєве зростання, якщо у 2021 році власний капітал налічував 71141,0 тис. грн., то у 2022 році він зріс на 43929,0 тис. грн. або на 61,75% до показника 115070,0 тис. грн., що свідчить про зростання самостійності підприємства у прийнятті господарських рішень.

Зростання залученого капіталу на АТ «Черкаський автобус» у 2021-2022 роках також спостерігалось, зокрема залучений капітал із 275899,0 тис. грн. у 2021 році зріс до 327498,0 тис. грн. у 2022 році, що засвідчує зростання на 18,7%. Оскільки зростання залученого капіталу відбувалося повільнішими темпами ніж зростання власного капіталу можна стверджувати, що таке зростання не похитнуло фінансової стійкості підприємства і використовувалося для фінансування поточної господарської діяльності (рис. 2.2).

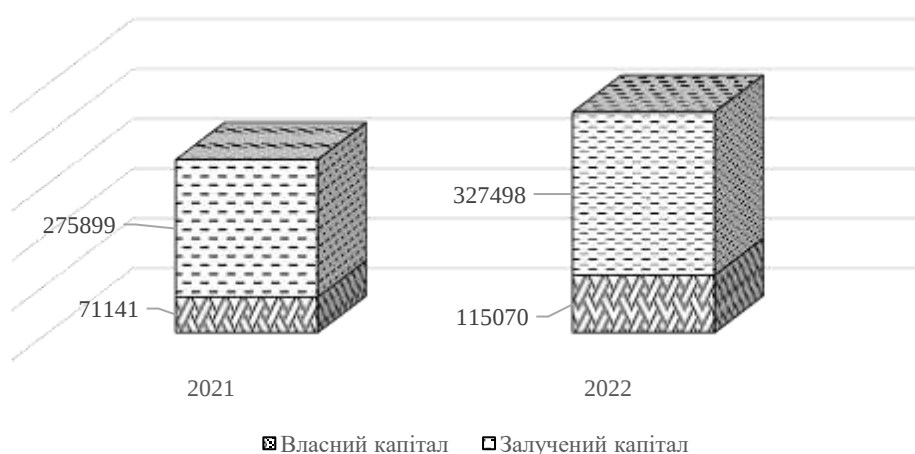


Рисунок 2.2 – Структура капіталу АТ «Черкаський автобус»

При аналізі активів підприємства було відокремлено досліджено оборотні та необоротні активи. При цьому встановлено суттєве переважання оборотних активів в структурі капіталу АТ «Черкаський автобус». Необоротні активи підприємства у 2022 році в порівнянні із значенням 2021 року зросли на 3386,0 тис. грн. або на 7,01 %. Подібна тенденція спостерігалася і у випадку використання оборотних активів, якщо оборотні активи у 2021 році склали 298731,0 тис. грн., то у 2022 році вони зросли на 30,84% і склали 390873,0 тис. грн., що свідчить про суттєве розширення виробничої діяльності підприємством у 2022 році (рис. 2.3).



Рисунок 2.2 – Структура активів АТ «Черкаський автобус»

Оцінивши абсолютні показники динаміки діяльності підприємства, проведемо аналізування відносних показників діяльності підприємства АТ «Черкаський автобус» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Оцінювання відносних фінансових показників, які характеризують діяльність підприємства АТ «Черкаський автобус»

	Роки	Абсолютне відхилення	Темп приросту

Показники	2021	2022		
1	2	3	4	5
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1 Коефіцієнт покриття	1,58	1,68	0,10	6,33
1.2 Коефіцієнт швидкої ліквідності	-0,12	0,05	0,17	-141,67
1.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,08	0,08	100,00
1.4 Чистий оборотний капітал, тис. грн.	487360,0	623506,0	136146,00	27,94
2. Аналіз фінансової стійкості підприємства				
2.1 Коефіцієнт фінансової автономії	0,20	0,26	0,06	30,00
2.2 Коефіцієнт фінансової залежності	4,88	3,85	-1,03	-21,16
2.3 Коефіцієнт фінансового ризику	3,88	2,85	0,73	18,92
2.4 Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,32	0,55	0,23	71,61
2.5 Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,08	0,16	0,09	112,14

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5
3. Аналіз рентабельності підприємства				
3.1 Коефіцієнт рентабельності активів	-6,58	14,69	21,27	-323,23
3.2 Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-32,11	56,50	88,61	-276,00

3.3 Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу	-8,28	19,85	28,13	-339,82
3.4 Коефіцієнт рентабельності продажу	-3,59	7,72	11,31	-314,84
4. Аналіз ділової активності підприємства				
4.1 Коефіцієнт оборотності активів	183,17	190,32	7,15	3,90
4.2 Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	320,46	298,81	-21,65	-6,76
4.3 Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2387,66	1048,25	-1339,41	-56,10
4.4 Строк погашення дебіторської заборгованості, дні	15,08	34,34	19,27	127,78
4.5 Строк погашення кредиторської заборгованості, дні	112,34	120,48	8,14	7,25
4.6 Період обіговості матеріально-виробничих запасів	644,38	642,02	-2,36	-0,37
4.7 Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	13,22	16,58	3,37	25,48
4.8 Коефіцієнт оборотності власного капіталу	8,94	7,32	-1,62	-18,08

Дослідження ліквідності АТ «Черкаський автобус дозволило виділити такі тенденції:

1. Коефіцієнт покриття у 2021 році становив 1,58, а у 2022 році він зріс на 6,33 % і склав 1,68, що свідчить про його відповідність нормативному значенню, що знаходиться в рамках 1-3. Виявлене задовільне значення свідчить про

позитивний стан платоспроможності, адже оборотних активів було достатньо у 2021-2022 роках для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями;

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2021-2022 роках володів вкрай низькими значеннями, зокрема у 2021 році показник складав -0,12, а у 2022 році зріс до 0,05. Такі значення є негативними оскільки вони надзвичайно відділені від нормативного значення показника в межах 0,5-1 і вище. Таке значення вказує на те, що в компанії недостатньо ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Таке значення свідчить про потребу підприємства працювати в напрямку збільшення суми високоліквідних активів і зниження суми поточних активів;
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у досліджуваному періоді був вкрай низьким 0,00 у 2021 році та 0,08 у 2022 році, що свідчить про його значне відхилення від нормативного значення від 0,1 до 0,2. Отримане низьке значення вказує на те, що АТ «Черкаський автобус» не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром.
4. За досліджуваний період підприємство суттєво наростило чистий оборотний капітал із 487360,0 тис. грн. у 2021 році до 623506,0 у 2022 році, тобто на 27,94%, що вказує на те, що короткострокові кошти, наявні в оборотних активах, є більш ніж достатніми для оплати поточних зобов'язань, оскільки вони мають бути сплачені.

Аналіз ліквідності АТ «Черкаський автобус» у аналізованих роках засвідчило досить нестійкі тенденції із платоспроможністю підприємства.

Дослідження фінансової стійкості АТ «Черкаський автобус» у 2021-2022 роках дозволило зробити такі висновки:

1. Коефіцієнт фінансової автономії у 2021 році складав 0,2, а у 2022 році 0,26, що є вкрай низьким значенням, оскільки лише 20% своїх активів у 2021 році компанія могла профінансувати самостійно, а у 2022 році таких активів збільшилося на 30%,

що дозволило підприємству самостійно фінансувати вже 26% активів за рахунок власного капіталу. Виявлені значення є нижчими за нормативне значення показника в межах 0,4 - 0,6. Більш низьке значення свідчить про високий рівень фінансових ризиків;

2. Коефіцієнт фінансової залежності у досліджуваному періоді був високим: у 2021 році він складав 4,88, а у 2022 році скоротився до 3,85, тобто на 21,16%, втім значення показника були вкрай високими і не відповідали нормативному значенню показника в межах 1,67-2,5, що свідчить про занадто високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та значний рівень фінансових ризиків;
3. Коефіцієнт фінансового ризику у 2021-2022 роках знизився із 3,88 у 2021 році до 2,85 у 2022 році, це свідчить про те, що на одну гривню, вкладену у власний капітал підприємства у 2022 році, припадало 2,85 гривні позикових коштів, що свідчить про вкрай високу залежність підприємства від позикових коштів і, відповідно, зниження його фінансової стійкості., оскільки спостерігається значне відхилення коефіцієнта фінансового ризику в обох досліджуваних роках від нормативного значення, що має бути ≤ 1 ;
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2021-2022 роках відповідав нормативному значенню 0,1 і вище, оскільки у 2021 році складав 0,32, а у 2022 році зріс до 0,55, що свідчить про збільшення частки власного капіталу, яка могла бути використана для фінансування оборотних активів. Виявлене позитивне значення показника свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних;
5. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами за досліджуваний період різко змінювався, зокрема якщо у 2021 році показник становив 0,08, що не відповідало нормативній вимозі 0,1 і вище, що свідчило про неспроможність підприємства проводити активну діяльність, то у 2022 році коефіцієнт

забезпеченості власними оборотними засобами зріс до 0,16 і відобразив фінансову стійкість компанії і здатність проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування підприємства.

Таким чином, аналіз фінансової стійкості АТ «Черкаський автобус» у 2021-2022 засвідчив низку проблем, що були спричинені великою часткою залученого підприємством капіталу.

Аналіз показників рентабельності в розрізі рентабельності власного та залученого капіталів, рентабельності активів та рентабельності продажу дозволив встановити такі особливості управління підприємством:

1. Коефіцієнт рентабельності активів продемонстрував зміну із -6,58 у 2021 році до 14,69 у 2022 році, тобто у 2021 році на кожную гривню активів було отримано 6,58 коп. збитку, проте у 2022 році ситуація покращилася і же на кожную гривню активів припадало 14,69 коп. прибутку, що свідчить про зростання ефективності використання активів підприємством;
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу засвідчив його неефективне використання у 2021 році, оскільки показник складав -32,11 та вкрай ефективне використання у 2022 році, що підтверджується зростанням показника на 276,00% і досягнення рівня 56,5;
3. Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу продемонстрував також тенденцію підвищення ефективності використання підприємством залученого капіталу, оскільки у 2021 році показник складав -8,28, а у 2022 році зріс до 19,85;
4. Коефіцієнт рентабельності продажу засвідчив, що у 2021 році на кожную гривню реалізованої продукції підприємство зазнавало збитків 3,59 коп, втім у 2022 році ситуація покращилася і вже на кожную гривню чистого доходу підприємство отримано 7,72 коп. прибутку.

Таким чином, дослідження показників рентабельності діяльності підприємства АТ «Черкаський автобус», які відображають остаточні результати господарської діяльності підприємства показало зростання ефективності роботи підприємства в цілому, зростання прибутковості різних напрямів діяльності, окупність витрат тощо. Зообразимо графічно виявлені тенденції (рис. 2.5).

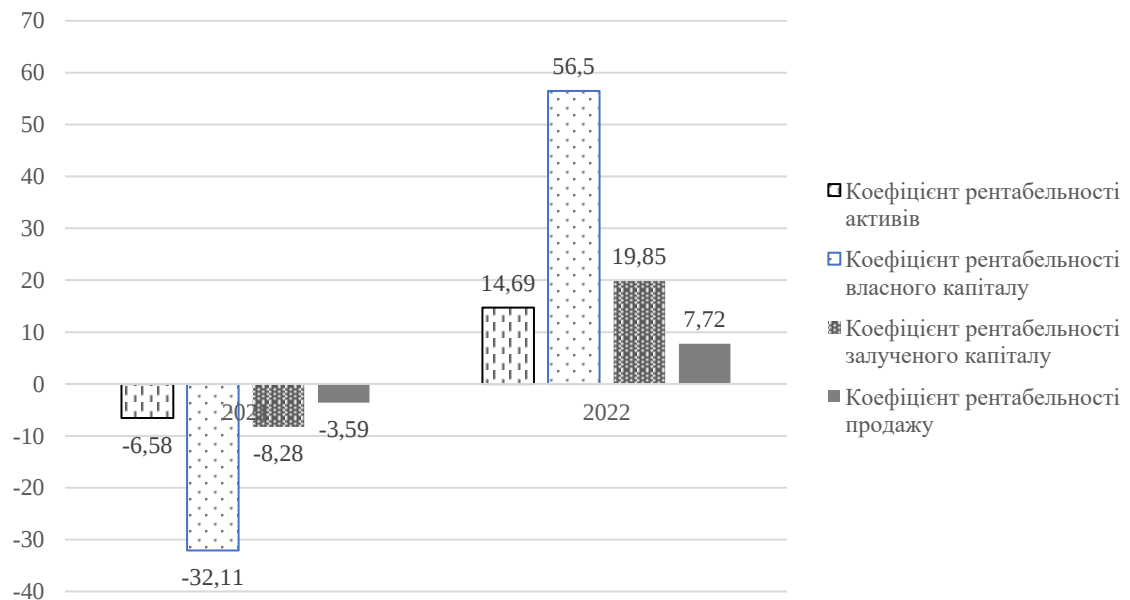


Рисунок 2.5 – Тенденції зміни показників рентабельності АТ «Черкаський автобус»

Дослідження ділової активності АТ «Черкаський автобус» через ряд показників дозволило виділити такі характеристики діяльності підприємства:

1. Коефіцієнт оборотності активів у 2021 році становив 183,17, а у 2022 році він зріс до 190,32, що свідчить про зростання кількості товарів і послуг проданих за досліджуваний період на кожну гривню використаних активів і демонструє ефективність використання активів підприємства;
2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2022 році зменшився в порівнянні із значенням 2021 року, що свідчить про зменшення кількості

- оборотів, які здійснила кредиторська заборгованість протягом 2022 року. Результат розрахунку показав скорочення кількості разів погашення підприємством своїх зобов'язань перед постачальниками, підрядниками і т.д. протягом періоду дослідження 2022 року в порівнянні із 2021 роком;
3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2022 році скоротився в порівнянні із 2021 роком із 2387,66 до 1048,25, що свідчить про скорочення кількості оборотів дебіторської заборгованості, тобто скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед компанією і негативно характеризує платіжну політику на підприємстві;
 4. Наслідком управління дебіторською заборгованістю підприємства у 2021*-2022 роках стало зростання строку погашення дебіторської заборгованості із 15,08 днів у 2021 році до 34,34 дні у 2022 році, що свідчить про збільшення строків надання комерційного кредиту підприємством покупцям і відволікає кошти підприємства з обороту;
 5. Строк погашення кредиторської заборгованості володів високими значеннями у обох роках – у 2021 році це було 112,34 дні, а у 2022 році строк зріс до 120,48 дні, що свідчить про наростання фінансових проблем на підприємстві і скорочення його здатності до погашення боргів у 2022 році в порівнянні із 2021 роком;
 6. Період обіговості матеріально-виробничих запасів за аналізований період залишався на приблизно однаковому рівні, що визначається сталою політикою управління підприємством, що зумовлена особливостями виробничих процесів;
 7. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) у 2022 році зріс в порівнянні із значенням 2021 року, якщо у 2021 році на кожен гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби було вироблено 13,22 грн. продукції, то у 2022 році кількість виготовленої продукції на 1 гривню основних

фондів виросла до 16,58 грн., що свідчить про підвищення ефективності виробництва на підприємстві;

8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2022 році скоротився в порівнянні із значенням показника 2021 року, тобто із 8,94 до 7,34, що відображає зниження ефективності використання власного капіталу підприємством.

Таким чином, аналіз ділової активності підприємства у 2021-2022 роках засвідчив низку суперечливих ознак – з одного боку спостерігалось збільшення виробництва, а з іншого – проблеми із фінансуванням такого збільшеного виробництва.

2.3 Оцінювання конкурентоспроможності підприємства АТ «Черкаський автобус»

Для повноти дослідження конкурентоспроможності підприємства перш за все вважаємо за необхідне провести виявлення його конкурентних переваг (табл. 2.6), які розділимо на внутрішні та зовнішні. Внутрішні переваги – це характеристики внутрішніх сторін діяльності (рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів, система управління). Зовнішні переваги засновані на здатності суб'єкта створювати цінність, яка є більш важливою для споживачів і створює можливості для найбільш повного задоволення потреб споживачів.

Серед основних проблем, які негативно впливають на формування конкурентоспроможності АТ «Черкаський автобус» можна виділити:

1. несвоєчасне усвідомлення потреби впровадження сучасних підходів у сфері управління підприємством;

2. небажання відійти від стереотипу господарювання на дефіцитному ринку (конкурентна боротьба на насиченому ринку змушує підприємство вести господарську діяльність на рівні, що перевищує європейські стандарти);

Таблиця 2.9 – Конкурентні переваги підприємства АТ «Черкаський автобус»

Фактори конкурентних переваг	Джерела конкурентних переваг	Реалізація на підприємстві
1	2	3
Економічні	- Внутрішньоорганізаційні: ефекти масштабу та досвіду, економічний потенціал, пошук і ефективне використання фінансових коштів; - ринкові: економічний стан ринку (сприятлива динаміка цін, висока галузева норма прибутку), зростаючий попит (сприятлива динаміка ємності ринку, відсутність товарів-замінників, демографічні зміни); - стимулююча політика (інвестиційна, кредитна, податкова, пільгова).	- Великомасштабне виробництво здійснюється завдяки сталому колективу працівників, наявності досвідно-конструкторських робіт, які постійно дозволяють вдосконалювати автобуси та тривалій добросовісній співпраці з фінансовими структурами; - Основною ринковою перевагою підприємства є зростаюча ємність, що формується потребою оновлення транспорту в містах та потребами фронту при цьому українських замінників для автобусів підприємства просто не існує;
Структурні	Інтеграція бізнесу: регресивна (прагнення отримати у володіння або поставити під контроль постачальників); прогресивна (впровадження в систему розподілу); горизонтальна (об'єднання або посилення взаємодії суб'єктів, які випускають однорідну продукцію).	Інтеграція бізнесу використовується регресивна (здійснюється шляхом закупівлі окремих запчастин з-за кордону) та прогресивна (розподіл в Україні здійснюється через два дилери, а постачання за кордон також здійснюється на дилерській основі)
Науково-технічні та технологічні	Високий рівень розвитку прикладної науки і техніки в галузі; особливості технології виробництва продукції; технічні параметри продукції; технічні характеристики обладнання	Продукція, що виготовляється підприємством не є представником найпрогресивніших технологій в машинобудування, однак вона володіє низкою характеристик, що задовольняють український та закордонний попит в першу чергу

		через оптимальне співвідношення якості та ціни
Нематеріальні	Репутаційні активи: назва компанії, торгові марки, відносини зі споживачами, постачальниками, державою та суспільством	Підприємство володіє власними торговельними марками

Продовження табл. 2.9

1	2	3
Інформаційні	Наявність банку даних про ринок, продавців, споживачів, конкурентів, нормативно-правові акти органів влади, інфраструктуру ринку	Зважаючи на тривалу історію підприємства воно володіє великими традиціями постачання автобусів в певні державні органи, активно бере участь у тендерних процедурах, активно користується попитом продукція серед українських автотранспортних підприємства тощо.
Географічні	Вигідне географічне розташування суб'єкта; можливість економічного подолання географічних бар'єрів входу на ринок.	Наближеність до європейського ринку дозволяє більш дешево та швидко представляти продукцію на європейських ринках
Нелегальні	Недобросовісна конкуренція; бюрократизм; корупція.	Існує значна конкуренція між новими українськими автобусами та імпортованими автобусами, що вже були у використанні в інших країнах, яку підприємство долає шляхом надання сервісних та гарантійних послуг покупцям
Інфраструктурні	Стан і розвиток засобів комунікації; відкритість та організованість ринків праці, капіталу, технологій, інвестиційних товарів; розвиток дистрибуторської мережі (роздрібної, оптової торгівлі); розвиток служб з надання ділових послуг; розвиток міжсуб'єктної кооперації.	Підприємство вільно використовує можливості відкритих ринків, черпає звідти інформацію та активно реагує на основні тенденції

3. формальне впровадження на підприємстві інтегрованих систем менеджменту, які відповідають світовим стандартам (ISO 9000 (якість), ISO 14000

- (екологія), OHSAS 18000 (виробнича безпека), тощо), внаслідок неправильного розуміння сутності удосконалення;
4. низький загальний рівень ділової культури партнерів та їх платіжної дисципліни;
 5. недостатність використання інформаційних технологій у управлінні підприємством;
 6. недостатня мотивація працівників до процесу удосконалення загальної організаційної ефективності управління підприємством;
 7. відсутність стратегії забезпечення конкурентоспроможності у переважній більшості підприємств.

Підкреслимо, що недосконалість внутрішньої організації управлінського процесу на підприємстві створює низку негативних соціально-економічних явищ: високий рівень непродуктивних витрат (відновлюваних і невідновлюваних), висока собівартість продукції і низька продуктивність праці; значні надмірні запаси; скорочення робочих місць та інше.

Друга група проблем формування конкурентоспроможності підприємства пов'язана з негативним впливом макрофакторів середовища господарювання. Найбільш істотний вплив на ефективність управління діяльністю підприємства здійснює національний бізнес-клімат. В Україні, після початку війни сформувався агресивний бізнес-клімат, що не сприяє розвитку сприятливого конкурентного середовища і незважаючи на те, що останніми роками спостерігаються позитивні зрушення у сфері поліпшення бізнес-середовища ринок України все ще недостатньо сприятливий для вітчизняного бізнесу і недостатньо привабливий для іноземних інвестицій.

Таблиця 2.10 – Перелік діючих підприємств-конкурентів АТ «Черкаський автобус»

Назва підприємства	Продукція, яку виробляє підприємство
ПрАТ «Завод «Часівоярські автобуси»	Випуск автобусів
ПрАТ «Бориспільський автозавод»	Випуск автобусів, вантажних автомобілів
ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»	Випуск автокранів, автогідропідіймників, смітєвозів
ПАТ «Екологія, комунальне обладнання, Турбівський машинобудівний завод»	Випускає машини для комунального господарства
ПрАТ «Чернігівський автобусний завод»	Випуск автобусів
ПрАТ «Спецбудмаш»	Випуск дорожніх, комунальних та спеціальних машин
Корпорація «Богдан»	Випуск автобусів

Серед основних конкурентів АТ «Черкаський автобус» можна представити як підприємства, які спеціалізуються на виробництві окремих видів автомобільної техніки, зокрема автобусів, дорожніх і спеціальних машин (табл. 2.10).

Для аналізу конкурентоспроможності доцільно також проаналізувати підприємство АТ «Черкаський автобус» за основними стратегічними позиціями (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позицій		
	S- сильна	N- нейтральна	W- слабка
1	2	3	4
Стратегія організації	+		
Організаційна структура фірми		+	
Рівень менеджменту		+	
Фінанси як загальне фінансове становище			+
Конкурентоспроможність пропонованих товарів (в цілому)	+		
Структура витрат (рівень собівартості) по бізнесу (в цілому)		+	

Рівень організації поставок	+		
Організація складського зберігання	+		
Рівень складського обліку	+		
Організація процесу продажів		+	
Передпродажне обслуговування		+	
Післяпродажне обслуговування	+		
Рівень обслуговування (умови)	+		

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4
Рівень охоплення ринку			+
Автоматизація основної діяльності		+	
Програмно-апаратне забезпечення			+
Організація маркетингу на фірмі, в тому числі			+
Рекламна діяльність			+
Засоби стимулювання збуту			+
Планування маркетингової діяльності			+
Організація маркетингової діяльності			+
Рівень підвищення кваліфікації персоналу		+	
Корпоративна культура	+		
Мотивація і контроль персоналу		+	
Репутація на ринку		+	
Репутація на ринку, як роботодавця		+	

Відповідно до проведених досліджень до основних напрямів на яких базується конкурентоспроможність АТ «Черкаський автобус» варто віднести стратегію організації, конкурентоспроможність пропонованих товарів, вдала структура

витрат по бізнесу, рівень організації поставок, організація складського зберігання, рівень складського обліку, післяпродажне обслуговування, рівень обслуговування (умови) та корпоративна культура. Усі інші аспекти формування конкурентоспроможності підприємства потребують вдосконалень.

Оскільки найбільш розповсюдженим методом визначення конкурентоспроможності підприємств є методика, заснована на теорії ефективної конкуренції використаємо її для оцінювання конкурентоспроможності АТ «Черкаський автобус». Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб як системи.

Проаналізуємо показники за групами.

У першу групу об'єднані показники, котрі характеризують активність управління виробничим процесом: економічні показники виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення продукції, організація праці на виробництві (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Конкурентоспроможність за показниками ефективності виробничої діяльності АТ «Черкаський автобус»

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Роки	
			2021	2022
Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при виробництві продукції	$V = \text{Витрати} / \text{Обсяг виробництва продукції}$	0,89	0,79
Відносний показник фондовіддачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \text{обсяг випуску продукції} / \text{Вартість основних виробничих фондів}$	0,08	0,06

Відносний показник рентабельності продукції (Рп)	Характеризує ступінь прибутковості продукції	$R_p = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Повна собівартість продукції}} * 100$	-0,04	0,10
Відносний показник продуктивності праці (Пп)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$P_p = \frac{\text{Обсяг виробництва продукції}}{\text{Середньорічна кількість працівників}}$	1589,17	2116,31

У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління обіговими засобами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Конкурентоспроможність АТ «Черкаський автобус» за показниками фінансового положення

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Роки	
			2021	2022
Коефіцієнт автономії (Ка)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$K_a = \frac{\text{Власні засоби}}{\text{Загальна сума джерел фінансування}}$	0,20	0,26
Коефіцієнт платоспроможності (Кп)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$K_p = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальні зобов'язання}}$	0,26	0,35
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань	$K_l = \frac{\text{Грошові засоби та швидкоореалізовувані цінні папери}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$	0,00	0,08

Коефіцієнт обіговості обігових засобів (K_o)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу	$K_o = \text{Виручка від реалізації} / \text{Середньорічний залишок обігових засобів}$	2,13	2,15
--	---	--	------	------

До третьої групи належать показники, котрі дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом продукції на ринку (табл. 2.14).

Для обчислення обсягів нереалізованої продукції вважатимемо, що він складає 2% від реалізованої продукції, що пояснюється можливим браком. Продукція досліджуваного машинобудівного підприємства не може бути нереалізованою оскільки підприємство характеризується одиничним типом виробництва та виготовляє продукцію на замовлення конкретних клієнтів.

Таблиця 2.14 – Конкурентоспроможність АТ «Черкаський автобус» за показниками збуту продукції

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Роки	
			2021	2022
Рентабельність продаж (R_p)	Характеризує прибутковість підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$R_p = \text{Прибуток від реалізації} \times 100 / \text{Обсяг продаж}$	-3,59	7,72
Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (K_z)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	$K_z = \text{Обсяг нереалізованої продукції} / \text{Обсяг продаж}$	0,00	0,00

Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (Км)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	Км = Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність	0,90	0,89
---	--	--	------	------

Оцінювання коефіцієнта завантаження виробничих потужностей оцінити достатньо важко оскільки дані фінансової звітності не містять потрібної інформації, а АТ «Черкаський автобус» не веде облік виробничих інтегральних потужностей однопродуктового виробництва, системи взаємопов'язаних машин, багатопродуктового виробництва з груповим розміщенням устаткування, устаткування певної технологічної групи, що є показниками для аналітичних розрахунків. За умов обмеженої інформаційної бази вважаємо за доцільне скористатися науковим доробком Й. М. Петровича [54], який досліджував виробничі потужності машинобудівних підприємств, до яких належить досліджуване нами підприємство, та використати виявлене приблизне значення коефіцієнта завантаження виробничих потужностей у розмірі 0,90 у 2021 році. Відзначаючи важливість зносу в машинобудівній галузі в наступному році приймемо незначне зниження коефіцієнта завантаження виробничих потужностей до 0,89.

Розрахувавши одиничні показники конкурентоспроможності АТ «Черкаський автобус» розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, для цього скористаємося формулою:

$$KKO = 0,15EO + 0,29FO + 0,23EZ + 0,33KT \quad (2.1)$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

EO – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації

ФП – значення критерію фінансового положення організації;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару по регіону. Для Черкаської області для машинобудівної галузі він складає 1,15.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином.

$$EO = 0,31B + 0,19\Phi + 0,4P_{\Pi} + 0,1\Pi_{\Pi} \quad (2.2)$$

де В – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондovіддачі;

Рп – відносний показник рентабельності товару;

Пп – відносний показник продуктивності праці.

$$EO_{2021} = 0,31 \cdot 0,89 + 0,19 \cdot 0,08 + 0,4 \cdot (-0,04) + 0,1 \cdot 1589,17 = 159,19;$$

$$EO_{2022} = 0,31 \cdot 0,79 + 0,19 \cdot 0,06 + 0,4 \cdot 0,1 + 0,1 \cdot 2116,31 = 211,93;$$

Середнє значення по машинобудівним підприємствам Черкаської області становить $EO=30$, таким чином, ми визначили, АТ «Черкаський автобус» займає лідерські позиції конкурентоспроможності за показниками ефективності виробництва.

$$\Phi\Pi = 0,29K_a + 0,2K_{\Pi} + 0,36K_{\text{Л}} + 0,15K_o \quad (2.3)$$

де K_a – відносний показник автономії організації;

K_{Π} – відносний показник платоспроможності організації;

$K_{\text{Л}}$ – відносний показник ліквідності організації;

Ко – відносний показник обіговості обігових засобів.

$$\Phi\P_{2021} = 0,29 \cdot 0,20 + 0,2 \cdot 0,26 + 0,36 \cdot 0,00 + 0,15 \cdot 2,13 = 0,43;$$

$$\Phi\P_{2022} = 0,29 \cdot 0,26 + 0,2 \cdot 0,35 + 0,36 \cdot 0,08 + 0,15 \cdot 2,15 = 0,76;$$

За показниками фінансового положення значення конкурентоспроможності АТ «Черкаський автобус» порівняно із середнім значення по переробним підприємствах машинобудівної галузі Черкаської області ($\Phi\P = 1,2$) є більш конкурентоспроможним.

$$ЕЗ = 0,3Р_{\Pi} + 0,29К_{з} + 0,2 І_{км} \quad (2.3)$$

де $Р_{\Pi}$ – відносний показник рентабельності продаж;

$К_{з}$ – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$К_{м}$ – відносний показник загрузки виробничих потужностей;

$$ЕЗ_{2021} = 0,3 \cdot (-3,59) + 0,29 \cdot 0 + 0,2 \cdot 0,90 = -0,90;$$

$$ЕЗ_{2022} = 0,3 \cdot 7,72 + 0,29 \cdot 0 + 0,2 \cdot 0,89 = 2,49;$$

Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності АТ «Черкаський автобус»:

$$ККС_{2014} = 0,15 \cdot 159,19 + 0,29 \cdot 0,43 + 0,23 \cdot (-0,90) + 0,33 \cdot 1,15 = 24,18;$$

$$ККС_{2015} = 0,15 \cdot 211,93 + 0,29 \cdot 0,76 + 0,23 \cdot 2,49 + 0,33 \cdot 1,15 = 32,96.$$

Представимо динаміку конкурентоспроможності АТ «Черкаський автобус» графічно (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Динаміка конкурентоспроможності підприємства АТ «Черкаський автобус»

Отже дослідивши фінансовий стан підприємства, можна зробити висновок, що він прямо впливає на конкурентоспроможність підприємства, яка хоч і перевищує існуючі в галузі машинобудування Черкаської області нормативи, та все ж коливається, зокрема у 2022 році рівень конкурентоспроможності підприємства був вищим за значення 2021 року, що було зумовлено значним зростанням прибутку. Проте для забезпечення подальшого зростання конкурентоспроможності АТ «Черкаський автобус» необхідно вживати ряду заходів, зокрема реагувати на технічний стан підприємства та уникати сплати різного роду штрафів та неустойок.

З ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ЧЕРКАСЬКИЙ АВТОБУС»

3.1 Напрями удосконалення конкурентоспроможності підприємства АТ «Черкаський автобус»

Основою для визначення напрямків удосконалення конкурентоспроможності підприємства є комплексне дослідження потенціалу її зростання. Підтримуючи таку позицію, окремі науковці вважають, що резервами для підвищення конкурентоспроможності є невикористані можливості підприємства, які сприяють зниженню витрат живої та уречевленої праці безпосередньо на виробництві із максимальним використанням усього комплексу умов діяльності на конкретному ринку для підвищення конкурентоспроможності і прибутковості підприємства [55]. Відтак, можна зробити висновок, що невикористані можливості пов'язані, з одного боку, з особливостями використання окремих елементів внутрішнього потенціалу підприємства, а з іншого – з використанням чинників зовнішнього середовища [56].

Конкурентні переваги можна розділити на зовнішні і внутрішні. Оскільки підприємство не може впливати на зовнішні фактори, то єдиним напрямом формування конкурентоспроможності для керівництва є контроль внутрішніх факторів. Іншими словами, процес управління конкурентоспроможністю підприємства зводиться до управління внутрішніми факторами організації.

Реалізацію внутрішньої конкурентної переваги організації здійснюють її співробітники. Іншими словами, конкурентоспроможність підприємства безпосередньо пов'язана з конкурентоспроможністю людських ресурсів компанії, особливо конкурентоспроможністю управлінців підприємства. Без

конкурентоспроможних кадрів, навіть за наявності конкурентоспроможних товарів, підприємство не може досягти високої конкурентоспроможності.

Процес створення конкурентоспроможного підприємства має починатися зі створення конкурентоспроможних співробітників, здатних зміцнювати та розвивати позиції суб'єкта господарювання. За своєю природою внутрішні або індивідуальні конкурентні переваги працівників можна розділити на умовно успадковані переваги та набуті переваги.

До успадкованих конкурентних переваг працівників можна віднести:

1. здібності (обдарованість, талант, здатність до даного виду діяльності);
2. темперамент (сангвінік, холерик, флегматик, меланхолік);
3. фізичні дані.

До придбаних конкурентних переваг працівників належать:

1. ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички і уміння, досвід, інтуїція);
2. інтелігентність і культура;
3. цілеспрямованість мотивації діяльності (уміння формулювати особисті цілі і цілі колективу);
4. характер (ставлення до праці, до інших, до себе, до речей);
5. уміння управляти своїми емоціями, воля, стійкість до стресів;
6. товариськість, комунікабельність;
7. організованість;
8. вік і ін.

Оскільки для розвитку підприємства потрібні саме ділові якості, які є придбаними, зокрема це освіта, спеціальні знання, навички і уміння, досвід, інтуїція пропонуємо зосередитися на їх розвитку як заході формування передумов конкурентоспроможного розвитку підприємства в майбутньому.

У сучасній економіці як головні якості фахівця, особливо керівника, називаються:

1. здатність забезпечити конкурентоспроможний розвиток своєї організації (безупинно створювати конкурентні переваги);
2. здатність забезпечити свою власну конкурентоспроможність як фахівця (мати в кожен момент часу знання і навичка вирішення задач, що стоять перед підприємством).

Для забезпечення таких бажаних для підприємства якостей існують різні способи отримання працівниками спеціальних знань і навичок. Усіх їх можна розділити на дві великі групи:

1. безпосереднє навчання на робочому місці;
2. навчання поза робочим місцем (аудиторне).

Основними методами навчання на робочому місці є інструктаж, ротація, учнівство і наставництво.

Інструктаж відноситься до безпосереднього пояснення та демонстрації методів роботи на місці.

Ротація – це метод самонавчання, за якого співробітники тимчасово переводяться на іншу посаду та отримують нові навички.

Учніство та наставництво («коучинг») є традиційним методом професійного навчання ремісників. Молоді працівники завжди вчилися своїй справі у майстрів. Зараз цей метод широко використовується, і важливу роль відіграє практичний досвід, особливо при підготовці вузьких спеціалістів.

Лекції є традиційним і одним із найдавніших методів професійного навчання. Під час лекції, яка є монологом лектора, аудиторія розпізнає навчальний матеріал на слух. Лекції — чудовий спосіб представити великий обсяг матеріалу за короткий проміжок часу, і може розвинути багато нових ідей і розставити потрібний акцент протягом короткого проміжку часу.

Розгляд реальних кейсів – включає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій і може бути представлений у формі пояснень, відео тощо.

Ділові ігри представляють метод навчання, який найбільше наближає реальну професійну діяльність учнів. Перевага ділових симуляційних ігор полягає в тому, що, як моделі реальних організацій, вони одночасно дають можливість значно скоротити робочі цикли, тим самим показуючи учасникам, як їхні рішення та дії призводять до кінцевих результатів [57].

Самостійне навчання – це найпростіший спосіб навчання. Працівникові не потрібен ні вчитель, ні спеціальна кімната, ні певний час. Працівники навчаються тоді і так, як їм зручно. Підприємство може отримати значну користь від самонавчання, якщо вони розроблять і забезпечують своїх співробітників ефективними ресурсами, такими як аудіокасети, відеокасети, підручники, призначені книги та освітні програми. Найбільшою особливістю самостійного навчання є його індивідуальність. Учні можуть визначати темп навчання, кількість повторень, тривалість уроків і, таким чином, контролювати важливі параметри процесу навчання, які вказуються іншим чином.

Тренінг – склад учасників тренінгу визначається низкою фахівців, зайнятих вирішенням певної проблеми. Тренінг починається з ідентифікації і уточнення проблем підприємства в конкретній області. Потім проблеми ранжуються, виявляються більш і менш значимі. Подача нового матеріалу відбувається на базі обкреслених проблем для того, щоб фахівці, оволодівши технологією, у ході тренінгів могли вже самі розробити конкретні кроки за рішенням своїх проблем з урахуванням особливостей підприємства. Тобто тренінг проходить у формі навчального консалтингу. Тренінг закінчується, як правило, діловою грою, що як би підводить підсумки роботи слухачів. За результатами ділової гри дуже часто народжуються реальні програми рішення тієї або іншої проблеми підприємства.

Відтак, чітко стає зрозуміло, що в сучасному технологічному світі основною конкурентною перевагою виступають знання та інтелект як основний ціннісний ресурс підприємства, відтак конкурентоспроможність підприємства може

збільшуватися шляхом подолання асиметрії в інтелектуальному капіталі та знаннях з основники підприємствами-виробниками аналогічної продукції. Розгляд указаних концепцій щодо формування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства зумовлений ефективним використанням нематеріальних активів. При цьому в межах кожної концепції використовується свій набір інструментів, за рахунок яких відбувається розвиток конкурентоспроможності підприємства і поліпшення його позицій на ринку.

Для допомоги підприємству у підвищенні конкурентоспроможності можна запропонувати такі конкурентні стратегії [3]:

1. «Проникнення на ринок». Оскільки наявний ринок не повністю насичений продукцією, то підприємством може бути обрана стратегія «захоплення ринку», іноді навіть шляхом витіснення з нього деяких (зазвичай найбільш слабких) конкурентів [58].
2. «Розвиток ринку». Передбачає виведення традиційної продукції на нові ринки. Це можливо, буде лише тоді, коли підприємство розвиватиметься досить швидко, виявлятимуться нові ринки з недорогими та надійними каналами збуту, будуть в наявності ресурси і можливості розширити свої комерційні операції.
3. «Розвиток продукту». Передбачає збільшення обсягів продажів через поліпшення (модифікацію) продукції. Якщо основні конкуренти підприємства пропонують продукцію кращої якості за порівняною ціною, а галузь характеризується високими темпами розвитку і швидкими технологічними змінами, необхідною стає реалізація цієї стратегії.
4. Диверсифікація – це така форма ринкової стратегії, коли підприємство займається одночасно як новими продуктами, так і новими ринками. Переваги стратегій диверсифікованого зростання полягають, насамперед, у тому, що комерційний ризик розподілено по різних галузях і видах діяльності, а це робить фірму менш залежною від непередбачуваності зовнішнього середовища [59].

5. Стратегії «негативного» зростання: стратегія скорочення, стратегія відторгнення, стратегія ліквідації.

Залежно від ситуації в галузі підприємство повинне визначати для себе напрями підвищення конкурентоспроможності, інструменти та відповідну конкурентну стратегію.

Сьогодні українські виробники змушені конкурувати у жорстких ринкових умовах де потрібно застосовувати різні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. По суті, така діяльність полягає в ефективному управлінні конкурентними перевагами підприємства на основі збалансованого використання ресурсного потенціалу та обмежених сировинних ресурсів.

Одним із перспективних напрямів підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств, особливо АТ «Черкаський автобус», є впровадження у виробництво нових технологічних розробок, що активно здійснювалося за останні роки. Забезпечити подальше активне зростання конкурентоспроможності можна лише за умови правильних розрахунків і подальшого контролю таких напрямів діяльності підприємства:

1. динаміки та основних тенденція попиту на автобуси та іншу продукцію підприємства;
2. забезпечення достатнього обсягу інвестицій, необхідних для виготовлення продукції на основі використання сучасних основних засобів та забезпечення наявності потрібних обсягів оборотних коштів;
3. рентабельності виробництва та реалізації продукції;
4. визначення способів дотримання термінів гарантійного та сервісного обслуговування;
5. забезпечення науково-технічного фінансування розробки, виробництва та маркетингу нових автомобільних продуктів.

Оскільки підприємство виробляє специфічну продукцію важливо шукати особливі способи її реалізації, зокрема застосовувати зміни в ціновій політиці. Основними покупцями автобусів є автотранспортні підприємства та міські комунальні транспортні підприємства, які використовують велику кількість автобусів і регулярно потребують їх оновлення та ремонту, відтак співпраця з такими партнерами є пріоритетною. Такий підхід доцільно використовувати відносно оптових та постійних покупців.



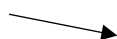


Рисунок 3.1 – Напрями вдосконалення конкурентоспроможності підприємства АТ «Черкаський автобус»

Тож рекомендовано для АТ «Черкаський автобус» запровадити нову систему знижок:

1. звичайна оптова знижка (доцільно надавати постійним клієнтам);
2. знижка клієнтам пропорційно до обсягів продажів за минулі періоди;
3. знижка за принципом накопичувальної системи (для постійних клієнтів).

Також, запропоновано частково додати зміни в систему співпраці з клієнтами, переглянути умови укладання договорів, запровадити постійний моніторинг роботи продавців тощо.

Досліджуване підприємство може надавати своїм споживачам, клієнтам, деяким контрагентам знижки, за рахунок коригування націнки та закупівлі товарів у постачальників по більш оптимальній ціні, а також за рахунок зниження собівартості продукції. Зазначений крок дозволить як підтримати вже наявних покупців, так і привабити нових клієнтів.

Таким чином основні напрями вдосконалення конкурентоспроможності підприємства можна представити у вигляді рис. 3.1.

Отже, провідне місце у підвищенні конкурентоспроможності підприємства займає процес формування конкурентних переваг, адже саме вони забезпечують їх провідні позиції в галузі та важелі впливу на співвідношення конкурентних сил.

3.2 Розробка заходів управління підвищенням конкурентоспроможності АТ «Черкаський автобус»

Управління підвищенням конкурентоспроможності є напрямом менеджменту підприємства, спрямованим на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення його життєдіяльності у економічній сфері. Саме тому, для забезпечення стабільного зростання конкурентоспроможності важливе значення мають саме управлінські заходи. Відтак для формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства можна запропонувати використання таких управлінських технологій:

1. управління за цілями – систему методів і методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності на довгострокову перспективу з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників;
2. управління за слабкими сигналами – це ситуаційний підхід, орієнтований на своєчасне реагування на зміни в конкурентному середовищі за умови наявності попередньої інформації;
3. управління якістю – скоординована діяльність щодо обґрунтування використання сучасної системи якості на підприємстві та встановлення прямого зв'язку між підвищенням якості та економічною ефективністю діяльності підприємства;
4. реінжиніринг – перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотних покращень у вартісних і кількісних результатах господарської діяльності організації;
5. ощадне управління – побудова ефективного бізнес-процесу через спрощення організаційної структури підприємства, залучення до загального процесу всіх співробітників, створення вискоєфективних інформаційних систем тощо;
6. управління знаннями – це підхід вибіркового застосування знань з нагромадженого досвіду прийняття рішень для формування конкурентних переваг підприємства;

7. управління взаємозв'язками зі споживачами – процес цілеспрямованого впливу однієї підсистеми на іншу (підприємства на споживачів) з метою формування та встановлення взаємовигідного та перспективного зв'язку;
8. бенчмаркінг – комплекс засобів, що дозволяють використовувати позитивний досвід інших фірм у галузі управління власною конкурентоспроможністю у своїй діяльності.

В результаті викоористанні зазначених управлінських технологій АТ «Черкаський автобус» має досягнути ефективного господарювання через збільшення продажу високоякісної продукції. Відтак, найбільш пріоритетним для АТ «Черкаський автобус» є підвищення попиту на продукцію, що випускається на існуючому ринку, а також вихід на ринок з новою затребуваною і рентабельною продукцією. Для підвищення попиту на продукцію, що випускається підприємством були розроблені заходи, які представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Напрямки діяльності АТ «Черкаський автобус» для підвищення попиту на продукцію

Напрямок діяльності	Заходи
1	2
I. Підвищити якість продукції: 1. Підвищення технічного рівня виробництва – впровадження передових технологій;	- модернізація встановленого раніше обладнання; - при необхідності придбання, монтаж, запуск в роботу нового обладнання;
2. Використання якісної сировини	- вхідний контроль якості сировини; - економічні заходи впливу на постачальників в залежності від якості поставленого сировини; - закупівля сировини високої якості у перевірених постачальників; - закупівля сировини безпосередньо у заводів-виробників, без посередників;
3. Проведення атестації якості продукції	- сертифікація продукції, що випускається; - перевірка відповідності якості продукції ДСТУ;

4. Зниження виробничого браку (дефектності продукції)	- строгий контроль за якістю праці (ввести персональну відповідальність за результати праці, а також систему штрафів); - контроль за дотриманням технологічної дисципліни в цехах і на ділянках; - оснащення робочих місць необхідними контрольно-вимірювальними приладами, інструментом, нормативно-технічною документацією; - вибірковий контроль продукції; - контроль за справністю і правильною наладкою обладнання;
---	---

Продовження табл. 3.1

1	2
5. Поліпшення технічних параметрів продукції, що випускається	- оптимізація асортиментного ряду (зняття з виробництва застарілої і неконкурентоспроможної продукції); - розробка макетів, промислових зразків металевих систем та їх серійне виробництво; - удосконалення існуючої продукції;
6. Забезпечення виробничого процесу працівниками необхідних професій і кваліфікацій	- прийом нових працівників на підприємство; - підвищення кваліфікації працівників; - перенавчання працівників;
II. Вдосконалення роботи зі споживачами: 1.Цінова політика	- розробка системи знижок для постійних споживачів; - розробка системи знижок за великі обсяги замовлення; - надання зручної системи оплати;
2.Надання додаткових послуг	- гнучка листового металу; - вальцювання металу; - пізка куточків, труб; - відвантаження і доставка готової продукції споживачеві транспортом підприємства;
3. Підвищення ритмічності відвантаження продукції	- механізація процесів складування і відвантаження;
4. Підвищення надійності поставок	- поставка продукції строго за встановленим графіком;
III. Посилити маркетингову діяльність: 1. Проведення маркетингових досліджень	- вивчення купівельного попиту на про- продукцію підприємства; - контроль за кон'юнктурою цін на сировину на ринку;
2. Проведення активної рекламної компанії по просуванню товару на ринку	- провести презентацію продукції підприємства; - участь в ярмарках, оглядах-конкурсах продукції, що випускається підприємствами даної галузі.

Ще одним заходом з удосконалення конкурентоспроможності АТ «Черкаський автобус» є оптимізація системи управління персоналом підприємства. Серед основних напрямів підвищення ефективності діяльності персоналу в АТ «Черкаський автобус» є:

1. Моніторинг праці, завдяки якому визначають відбирають і добирають працівників, встановлюють системи, розміри і форми оплати праці тощо. Основною метою аналізу праці є її організація без надмірних психологічних, фізичних зусиль, яка буде якісно ефективною, принесе задоволення працівникам і сприятиме розвитку виробничої кваліфікації та їх особистостей.

2. Мотивація працівників. Одним із шляхів зростання показників ефективності праці є мотивування працівників. Можна запропонувати ряд рекомендацій для ефективного стимулювання колективу АТ «Черкаський автобус»:

2.1 забезпечення на підприємстві клімату взаємної довіри, поваги й підтримки;

2.1 намагання забезпечити кожного працівника цікавою роботою, що спонукає його розвивати свої знання, уміння й навички;

2.3 встановлення чітких цілей і завдань;

2.4 забезпечення рівних можливостей для кар'єрного та особистісного зростання співробітників і розкриття їх потенціалу;

2.5 надання всім членам колективу рівних можливостей при прийнятті та просуванню по службі, що обумовлюються тільки здатностями співробітників, їх результативністю і досвідом.

Розкриємо основні необхідні для АТ «Черкаський автобус» заходи, задля стимулювання працівників підприємства в аспекті підвищення ефективності прийняття управлінських рішень (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Рекомендації по удосконаленню мотивації персоналу АТ
«Черкаський автобус»

Рекомендації	Рекомендовані заходи	Можливі результати
1	2	3
1. Розробка та планування кар'єри працівника	1.1. Облік фахівців і керівників; 1.2. Розробка положень щодо кар'єрного зростання; 1.3. Дослідження резерву за посадами;	1. Підвищення психологічного комфорту; 2. Підвищення задоволеності працею; 3. Підвищення продуктивності праці; 4. Зниження плинності кадрів;
1	2	3
2. Розробка раціональної системи замовлення	2.1. Формування графіку; 2.2. Визначення гарантованого мінімального обсягу замовлень; 2.3. Розробка системи розподілу додаткового об'єма замовлення	1. Поліпшення психологічного клімату; 2. Зменшення кількості конфліктів; 3. Покращення якості замовлень.
3. Покращення умов праці	3.1. Удосконалення вентиляції робочого приміщення; 3.2. Забезпечення кондиціонерами; 3.3. Організація кімнат для відпочинку працівників;	1. Підвищення задоволеності своєю діяльністю; 2. Зменшення втрат непрацездатності; 3. Зменшення показника плинності персоналу;
4. Впровадження неформальної моделі в управлінні	4.1. Делегування відповідальності щодо розподілу замовлень; 4.2. Контролю за відхиленнями від планових показників;	1. Зростання інтересу в своїй праці; 2. Вивільнення часу у керівництва для вирішення питань стратегічного розвитку

Рекомендується, щоб нематеріальні стимули мотивації праці включали створення конкретного робочого плану (гнучкий робочий графік за можливості), створення відповідних планів перерв і розвиток корпоративної культури. Досягнення зазначених цілей вимагає створення певної програми, що представлена у таблиці 3.3.

Соціальна захищеність працівників. Будь-який працівник вважає важливим фактором – впевненість у підтримці та захищеності з боку держави. Важливими заходами з соціальної захищеності, крім обслуговування та матеріального забезпечення, передбачають відшкодування, компенсаційні виплати, відновлення прав, а також інші заходи, що забезпечують соціальний захист в різних правових галузях – цивільного, трудового, фінансового, адміністративного та інших.

Таблиця 3.3 – Програма реалізації управлінських рішень

Проблема	Захід	Вартість	Відповідальний
Реалізація мотиваційних заходів	Розпорядження керівництва	Являється посадовим обов'язком, отже додаткова витрати відсутні	Керівник, управляючий персоналом
Формування етапів матеріального стимулювання	Діяльність працівників фінансового відділу з реалізації даного питання		Керівник фінансового відділу й бухгалтерії
Формування етапів матеріального стимулювання	Діяльність працівників відділу кадрів		Керівник відділу кадрів

Лише формуючи такі заходи впливу на працівників можна створити підвалини для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

3.3 Економічне обґрунтування заходів удосконалення конкурентоспроможності підприємства

Основою розвитку кожного підприємства є збільшення обсягів випуску високоякісної продукції. Оскільки підприємство окрім виробництва автобусів почало з початком війни виготовляти окремі вузли для вантажних автомобілів Isuzu такий напрям діяльності є доволі перспективним. Лише в 2023 році підприємство розпочало співпрацю з такими виробниками як ПП “Аймакс-Авто” (Черкаси) і “Крейн Юкрейн” (Одеса). Постачаючи вузли для цих підприємств АТ ««Черкаський автобус» буде залучений до виробництва машин, які ДСНС використовуватиме автомобілі, зокрема під час розмінування та розчищення територій, які постраждали від російського вторгнення та обстрілів. Проект фінансується Японським агентством міжнародного співробітництва JICA і перші шість автомобілів уже передано ДСНС. Відтак існують сподівання стосовно можливостей використання такого досвіду і надалі.

Зважаючи на те, що війна є невизначеною в часі та потребує великої кількості виробленої техніки та її подальшого ремонту перспективи зростання попиту на продукції і послуги підприємства очевидні. Однак володіючи окремими проблемами управлінського характеру відзначимо відсутність досвіду фандрейзенгової діяльності на підприємстві. Досвід двох років війни засвідчив існування низки програм фінансування виробництва техніки з боку різних державних органів, державних та міжнародних програм, міжнародних фінансових установ, приватних організацій та ініціатив окремих громадян. Однак підприємство досі не володіє досвідом широкого некомерційного залучення коштів. Відтак, введення посади фандрейзера на АТ ««Черкаський автобус» є доцільною.

На сьогодні у Національному класифікаторі України ДК 003:2010 «Класифікатор професій» відсутні професійні назви робіт «фандрейзерів» або

інших працівників, які безпосередньо пов'язані саме з «фандрейзингом», тому для пошуку найбільш підходящих відповідників варто звернутися до досвіду у сфері професійної класифікації окремих зарубіжних високорозвинених країн.

Пропонуємо, щоб на АТ ««Черкаський автобус» фандрейзер відповідав за побудову та розвиток стратегічних партнерств. Зазвичай це робота з великими донорами: українським та міжнародним бізнесом, міжнародними організаціями, великими індивідуальними донорами. Це люди й організації, які разом з підприємством працюватимуть на перемогу. Узагалі фандрейзер — це агент як внутрішніх, так і зовнішніх сторін, бо працює з потребами бенефіціарів, організації, донорів та суспільства. Ефективний спеціаліст знає, чому він збирає кошти, вміє доступно описати, чого досягає робота його організації та вміє надихнути інших на допомогу.

Вважаємо, що фандрейзинговий спеціаліст повинен працювати здебільшого з інституційними донорами. Він має писати заявки на гранти, шукати партнерів та донорів, вибудовувати з ними співпрацю, придумувати ідеї для проєктів, а потім оформлювати їх разом із супутньою документацією. Грантові можливості фандрейзер має переважно шукати у відкритому доступі — на сайтах посольств, спеціальних грантових порталах та ресурсах (в Україні це ГУРТ або Громадський Простір), також він має моніторити перелік донорів, релевантних для підприємства.

Фандрейзер може здобувати можливості фінансування завдяки тому, що знайомиться з представниками фондів — виявляє спільні цілі та бачення й готує пропозиції співпрацювати. Це показує, що фандрейзинг — дуже репутаційна річ. З початком повномасштабної війни саме для АТ ««Черкаський автобус»» викикла можливість використання фандрейзерів через співпрацю з інституційними організаціями.

Визначимо основні вимоги до претендентів на посаду фандрейзера:

1. Освіта вища (або незакінчена вища) за економічною спеціальністю;

2. Досвід роботи у громадській організації або бізнесі не менше 3 років;
3. Умотивоване бажання працювати у програмах співпраці громадськості з владою, бізнесом, громадянами та міжнародними донорами;
4. Володіння українською, англійською та ін. мовами має бути адекватними для вільного листування та спілкування;
5. Володіння навичками роботи з комп'ютерною технікою;
6. Наявність власного проекту, спрямованого на різні методи залучення ресурсів та фінансування з місцевих та міжнародних джерел;
7. Комунікбельність та уміння працювати в команді, а також готувати листи і проекти;
8. Перспективи залежать від здатності претендента створити власний робочий простір, освоєння інструментів роботи з проектами та спонсорськими пакетами, комунікативних здібностей;
9. Творчий підхід і креативність буде схвалена в межах суспільної етики та законності.

Для реалізації фандрейзера як фахівця необхідно створити такі умови праці:

1. Заробітна плата залежить від здатності фандрейзера організувати надходження й отримати адекватну винагороду, що відповідає бізнес-стандартам (але не менше 15000 грн в місяць);
2. Робоче місце: стіл, стілець, доступ до комп'ютерної, копіювальної техніки, телефону, факсу та e-mail, Internet;
3. Робочий день ненормований, можливі відрядження;
4. З переможцем конкурсу підписується контракт, у якому обумовлюється функціональні обов'язки.

Розрахуємо сукупність витрат на облаштування робочого місця фандрейзера (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Витрати на організацію робочого місця

Види витрат	Сума, грн.
1. Стіл, стілець	10000
2. Комп'ютер	20000
3. Копіювальна техніка	10000
4. Оплата комунальних та телекомунікаційних послуг	Не виокремлюються зі загальних витрат
Сума	40000

Кожен роботодавець повинен з доходів, які виплачуються його працівникам, щомісячно перераховувати податки: ПДФО 18%; ЄСВ 22%; Військовий збір (ВЗ) 1,5%. При цьому ПДФО і військовий збір утримуються з ставки працівника, ЄСВ платить роботодавець.

У таблиці 3.5 відображено план чисельності і заробітної плати працівників автомийки. Заробітну плану адміністратора також враховуємо, адже з часом планується взяття на роботу окрему людину, делегувавши їй частину обов'язків та повноважень.

Таблиця 3.5 – Фонд заробітної плати

Посада	Кіл-сть	Ставка, грн.	Утримання (ПДФО та ВЗ)	Всього, грн.
Фандрейзер	1	15000	2925	17925
Всього	1			17925
За рік				215100

З табл. 3.5 видно, що фонд заробітної плати становить 215100 грн. За результатами роботи за рік будуть виплачуватися премії, розмір яких буде встановлюватися залежно від розміру прибутку підприємства. Надалі планується підвищення заробітної плати.

Припустимо, що завдяки діяльності фандрейзера АТ ««Черкаський автобус» зможе збільшити виручку від реалізації на 0,5 %, тоді виручки у наступному році складатиме:

$\Delta = 842293000 \times 0,5\% = 4211465$ грн., що вже суттєво перевищує витрати на заснування посади фандрейзера.

Тоді загальний обсяг виручки становитиме:

$$\text{ЧД} = 842293000 + 4211465 = 846504460 \text{ грн.}$$

Очевидно, що для виготовлення техніки потрібні інші види витрат, втім за визначених умов можна розрахувати економічний ефект від заснування посади фандрейзера:

$$E_e = \frac{215100}{846504460} \times 100\% = 0,03 \text{ \%}.$$

Зазначимо, що виявлена економічна ефективність є вкрай малою, проте це пояснюється закладенням низьких прогнозованих показників діяльності, наприклад зростанням виручки на 0,5%, що пояснюється новизною фандрейзингу як для підприємства, так і українського суспільства, відповідно результати фандрейзингу спочатку будуть дуже низькими, проте з часом зростуть. Втім, до такого значення ефективності варто додавати також ефективність діяльності самого підприємства, що додатково підвищить результати фандрейзингу.

Іншим позитивним аспектом від використання фандрейзингу є те, що це так би мовити «безкоштовні» фінансові ресурси. Фандрейзинг – це процес залучення коштів й інших ресурсів для реалізації конкретних задач або проєктів, а також для

підтримання діяльності та існування організації загалом. Підприємству не потрібно брати кредит, використовувати лізинг, іпотеку, збільшувати дебіторську заборгованість лише б стимулювати збут, фандрейзер сам приводить замовників і забезпечує підприємству стабільний збут його продукції.

Від впровадження фандрейзингової діяльності підприємство зможе також отримати значні репутаційні переваги та збільшити свою впізнаваність, що додатково може сприяти збільшенню його збуту.

ВИСНОВКИ

1. Конкурентоспроможність підприємства - це категорія, яка відображає сукупність реальних в певний момент часу фінансових, технічних, організаційних, ринкових та управлінських можливостей підприємства виготовляти та ефективно реалізовувати на ринку товари та послуги з метою досягнення цілей підприємства за умов нестабільного зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність підприємства визначається впливом низки таких факторів як науково-технічний прогрес, стан розвитку країни, географічне розташуванням, виробничий

потенціалом підприємства тощо. Під факторами конкурентоспроможності підприємства також варто розуміти явища або процеси виробничо-господарської діяльності підприємства.

2. Управління конкурентоспроможністю підприємства – це особливий напрям управління підприємством, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємств як суб'єктів економічної конкуренції.

Система заходів управління конкурентоспроможністю підприємства має бути направлена на: нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства; використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства; забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на ринку.

3. Методичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства є широко представленими і науковій та професійній літературі, втім найбільш раціональним, на наш погляд, здійснити оцінку конкурентоспроможності досліджуваного підприємства відповідно до теорії ефективної конкуренції. Для такої оцінки необхідно визначити три групи показників: показники ефективності виробничої діяльності підприємства (витрати на виробництво одиниці продукції, фондівіддача, рентабельність товару, продуктивність праці); показники фінансового стану підприємства (коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності обігових коштів) та показники ефективності організації збуту та просування товарів (рентабельність продажу, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; конкурентоспроможність товару, тобто його якість та ціна).

Для забезпечення високої міри обґрунтованості висновків про рівень конкурентоспроможності підприємства на цільовому ринку варто використовувати додаткові методи оцінки. Показники, які можна використовувати при оцінці конкурентоспроможності підприємства важливо щоб були різні і їх набір може відрізнятися залежно від оцінки використаної методології.

4. АТ «Черкаський автобус» – провідне автомобілебудівне підприємство з виробництва автобусів. Основна діяльність підприємства відповідає коду 29.10 Виробництво автотранспортних засобів КВЕД. На АТ "Черкаський автобус" діє сертифікована система менеджменту якості, побудована відповідно до вимог міжнародних стандартів. Підприємство зареєструвало власну торгову марку «АТАМАН» для всієї продукції, що виробляється на підприємстві. Досліджуване підприємство за 2021-2022 роки працювало прибутково, втім до основних проблем діяльності АТ «Черкаський автобус» можна віднести: високий рівень зносу основних засобів підприємства, що негативно впливає на конкурентоспроможність, якість і вартість продукції машинобудування; недостатню платоспроможність покупців; обмежений внутрішній попит на продукцію; низький рівень інноваційної активності підприємства; високу залежність підприємства від постачання запчастин, деталей і компонентів з інших країн тощо.

5. Комплексне дослідження фінансового стану підприємства у 2021-2022 роках засвідчило позитивну тенденцію виходу із збитків та досягнення значного рівня прибутків. Аналізування діяльності АТ «Черкаський автобус» у 2021-2022 роках засвідчило нарощення обсягів діяльності, що проявилось у зростанні обсягів виготовленої продукції із 635668,0 тис. грн. у 2021 році до 842293,0 тис. грн. у 2022 році, що відображає зростання на 206625,0 тис. грн. або на 32,51%, що в умовах початку війни свідчить про ефективну роботу підприємства.

Дослідження показників рентабельності діяльності підприємства АТ «Черкаський автобус», які відображають остаточні результати господарської діяльності підприємства показало зростання ефективності роботи підприємства в

цілому, зростання прибутковості різних напрямів діяльності, окупність витрат тощо.

Аналіз ліквідності АТ «Черкаський автобус» у аналізованих роках засвідчило досить нестійкі тенденції із платоспроможністю підприємства.

Аналіз фінансової стійкості АТ «Черкаський автобус» у 2021-2022 засвідчив низку проблем, що були спричинені великою часткою залученого підприємством капіталу.

Аналіз ділової активності підприємства у 2021-2022 роках засвідчив низку суперечливих ознак – з одного боку спостерігалось збільшення виробництва, а з іншого – проблеми із фінансуванням такого збільшеного виробництва.

6. Оцінювання конкурентоспроможності АТ "Черкаський автобус" дозволило зробити висновок, що фінансовий стан підприємства прямо впливає на конкурентоспроможність підприємства, яка хоч і перевищує існуючі в галузі машинобудування Черкаської області нормативи, та все ж коливається, зокрема у 2022 році рівень конкурентоспроможності підприємства був вищим за значення 2021 року, що було зумовлено значним зростанням прибутку. Проте для забезпечення подальшого зростання конкурентоспроможності АТ «Черкаський автобус» необхідно вживати ряду заходів, зокрема реагувати на технічний стан підприємства та уникати сплати різного роду штрафів та неустойок.

7. Напрями удосконалення конкурентоспроможності підприємства АТ «Черкаський автобус» є різними, проте до основних, що сприятимуть зростанню підприємства в довгостроковій перспективі можна віднести:

- 7.1 Розвиток конкурентних переваг працівників;
- 7.2 Зміна стратегії управління підприємством;
- 7.3 Впровадження у виробництво нових технологічних розробок;
- 7.4 Зміни в ціновій політиці.

8. Серед основних, найбільш доцільних для впровадження напрямів підвищення ефективності діяльності персоналу в АТ «Черкаський автобус» є:

8.1 Моніторинг праці, завдяки якому визначають відбирають і добирають працівників, встановлюють системи, розміри і форми оплати праці тощо. Основною метою аналізу праці є її організація без надмірних психологічних, фізичних зусиль, яка буде якісно ефективною, приносить задоволення працівникам і сприятиме розвитку виробничої кваліфікації та їх особистостей.

8.2 Мотивація працівників. Одним із шляхів зростання є підвищення ефективності праці, що позитивно впливатиме на зростання конкурентоспроможності підприємства.

8.3 Серед запропонованих напрямів роботи з персоналом АТ ««Черкаський автобус» найбільш новітнім та здатним забезпечити додатковий розвиток для досліджуваного підприємства є запровадження посади фандрейзера, який буде відповідати за роботу з великими донорами: українським та міжнародним бізнесом, міжнародними організаціями, великими індивідуальними донорами.

Економічна ефективність запропонованого заходу є вкрай малою, проте це пояснюється закладенням низьких прогнозованих показників діяльності, наприклад зростанням виручки на 0,5%, що пояснюється новизною фандрейзингу як для підприємства, так і українського суспільства, відповідно результати фандрейзингу спочатку будуть дуже низькими, проте з часом зростуть. Економічний ефект становитиме 0,05%, що в умовах війни по-перше є позитивним результатом, по-друге створює нове робоче місце, по-третє відкриває нові перспективи залучення коштів, по-четверте забезпечує зростання виробництва на підприємстві, що в сукупності сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бугас В. В. Економічна сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства. *Modern Economics*. 2018. №11. URL:

://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14889/1/%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82
%d1%82%d1%8f_%d0%91%d1%83%d0%b3%d0%b0%d1%81-
%d0%9d%d0%b5%d0%b2%d0%bc%d0%b5%d1%80%d0%b6%d0%b8%d1%86%d
1%8c%d0%ba%d0%b0-%d0%91%d1%83%d0%b3%d0%b0%d1%81_2018.pdf

(дата звернення 26.05.2023).

2. Закон України «Про захист економічної конкуренції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення 19.05.2023).
3. Воронкова А. Е. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства. К.: Техніка, 2020. 152 с.
4. Рахимова Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Харків, 2021. 19 с.
5. Забелін П. В., Моїсєєва І. К. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2. С. 20-21.
6. Бабина О. Є. Потенціал як системна економічна категорія. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 36. С. 23–26.
7. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія. Харків : ХНАДУ, 2019. 160 с.
8. Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків : ХНАДУ, 2021. 188 с.
9. Попов С. А. Стратегічне управління. Київ: Вільямс, 2020. 495 с
10. Забелін П. В., Моїсєєва І. К. Розвиток управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 6. С. 47-49.
11. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Дослідження формування рівня конкурентоспроможності підприємства за умов мінливої кон'юнктури ринку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Т. 2. С. 234–242.

12. Акопян А. В., Суворов И. А. Конкурентоспроможність економіки – запорука забезпечення сталого розвитку держави. *The 12th International scientific and practical conference «World science: problems, prospects and innovations»* (August 11-13, 2021) Perfect Publishing, Toronto, Canada. 2021. 570 p. P. 286–292.
13. Тридід О. М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : 08.06.01. Донецьк, 2023. 24 с.
14. Кузьминчук Н. В., Терованесова О. Ю. Конкурентний статус підприємства: теоретичний аспект. *Ефективна економіка та менеджмент: теорія і практика: Міжнар. наук.-практ. конф.*, 14-15 лист. 2014 р. Дніпропетровськ : Гельветика, 2014. С. 63–66.
15. Вініченко І. І. Еволюція підходів у дослідженні конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2022. Вип. 8. С. 3–6.
16. Вашків О. Конкурентоспроможність підприємства: опорн. консп. лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 148 с.
17. Савчук С. І. Основи теорії конкурентоспроможності. К. : Ексмо, 2016. 520 с
18. Василенко В.О. Стратегічне управління. К. : ЦУЛ, 2023. 396 с.
19. Алексєєв С. Б. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2021. Вип. 191. Т. 2. С. 614–619.
20. Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків : ХНАДУ, 2003. 186 с.
21. Качалина Л. Н. Конкурентоспроможний й менеджмент. К. : Ексмо, 2016. 464 с.
22. Спиридонов І. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності машинобудівного комплексу України. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 1. С. 162-169.
23. Воронов Д. С. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони*. 2018. №5. С. 114-118.

24. Жилінська О. І., Волошина В. Є. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Бізнес-навігатор*. 2012. № 10. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-otsenivaniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-naosnove-benchmarkinga>. (дата звернення 15.05.2023).
25. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент. К. : УВПК. 2021. 559 с.
26. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток. Х. : ІНЖЕК, 2018. 352 с.
27. Баумгартен Л. В. Аналіз методів визначення конкурентоспроможності. *Маркетинг*. 2019. № 4. С. 72–85.
28. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств. К. : ІПК ДСЗУ, 2020. 212 с.
29. Павлова В. А. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств-виробників споживчих товарів : автореф. дис. ... докт. екон. наук. ХНЕУ, 2016. 35 с.
30. Дяченко Т. О. Визначення конкурентоспроможності автотранспортних підприємств та стратегії її підвищення : автореф. дис. ... канд. екон. Наук. Київ, 2022. 20 с.
31. Пуцштейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції *Інноваційна економіка*. 2015. №4. С. 80-86
32. Мельник О. І. Теоретичні аспекти понять «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність аграрного підприємства». URL: <https://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/melnyk-2.pdf> (дата звернення 17.05.2023).
33. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. К. : ДАКККиМ, 2016. 160 с.

34. Шемчук Л. О. Конкурентоспроможність підприємства в системі чинників її забезпечення. URL : http://mev-hnu.at.ua//mizhnarodna_naukovo_praktichna_konferencija (дата звернення 15.04.2024).
35. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства . К.: КНЕУ, 2016. 272 с.
36. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Тернопіль: Економічна думка, 2016. 390 с.
37. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
38. Скиба Г. І. Конкурентоспроможність як категорія і як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/konkurentospromozhnist-yak-kategoriya-i-yak-vlastivist-pidpriemstva-scho-funkcionue-v-umovah-rinkovoi-ekonomiki.html> (дата звернення 25.04.2024).
39. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 51. 2020. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf (дата звернення 22.05.2023).
40. Діденко О. Є., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
41. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка, 2018. 570 с.
42. Реутов В. Управління конкурентоспроможністю: Таврія, 2019. 200 с.
43. Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. Вип. 4 (51). С. 183–188

44. Ілляшенко С. Інноваційний менеджмент. Суми: ВТД Університетська книга, 2020. 334 с.
45. Сладкевич В. Стратегічний менеджмент організацій. К.: Персонал, 2018. 496 с.
46. Закревська Л. Оцінка конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2022. Вип. 195. Т. 2. С. 503–514.
47. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. О.: Атлант, 2020. 470 с.
48. Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/70.pdf (дата звернення 19.04.2024).
49. Чижова О. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/4937/1/%D0%A7%D0%B8%D0%B6%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9E.%D0%92.%20%D0%9E%D0%A6%D0%86%D0%9D%D0%9A%D0%90%20%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9A%D0%A3%D0%A0%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%9E%D0%A1%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%9C%D0%9E%D0%96%D0%9D%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90.pdf> (дата звернення 29.04.2024).
50. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабасья Д. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібн. К. : КНЕУ, 2016. 527 с.
51. Максимова І. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг*. 2019. № 3. С. 51–56
52. АТ «Черкаський автобус». URL: <http://bus.ck.ua/istor.html> (дата звернення 15.04.2024).
53. Баюра Д., Сахарук Б. Діагностування впливу зовнішнього середовища на структуру акціонерного капіталу підприємств автомобілебудування України.

- Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки Економіка та управління підприємствами.* 2018. №4. С. 78-86.
54. Петрович Й. М., Савоніна Н.С. Забезпечення неперервного моніторингу процесів модернізації організаційно-виробничої діяльності приладобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка», Серія «Проблеми економіки і управління».* 2023. №873. С. 126–134.
55. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління. Х. : ІНЖЕК, 2022. 308 с.
56. Халімон Т. М. Напрями та інструменти підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2017. Вип.16. Ч.2. С. 138-142
57. Репіч Т. А. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення професійного розвитку персоналу. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/06bc6f38-22f5-473b-aa77-ec9466c05a45/content> (дата звернення 11.05.2024).
58. Федонін О. С. Потенціал підприємства : формування та оцінка. К. : КНЕУ, 2010. 316 с.
59. Харченко Т. Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. *Актуальні проблеми економіки.* 2023. № 2. С. 70-73.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
(обов'язковий)
Протокол перевірки кваліфікаційної роботи
на наявність текстових запозичень

Назва роботи: Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства
(на прикладі АТ «Черкаський автобус»)
Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ
(кафедра, факультет)

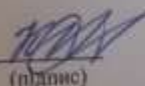
Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 66,8 Схожість 33,2

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- ☐ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

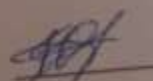
Особа, відповідальна за перевірку


(підпис)

Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

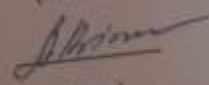
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи


(підпис)

Пустовіт Н.О.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Вітюк А.В.
(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК В
(обов'язковий)

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

АТ «Черкаський автобус»

за 2021-2022 роки

ДОДАТОК Г
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АТ «ЧЕРКАСЬКИЙ АВТОБУС»)

Таблиця 1 – Мета, об’єкт, предмет та завдання роботи

Мета роботи	дослідження конкурентоспроможністю	теоретичних підприємства	основ та	управління розробка
-------------	---------------------------------------	-----------------------------	-------------	------------------------

	рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства
Об'єкт дослідження	процес управління конкурентоспроможністю підприємства
Предмет дослідження	організаційно-економічні та прикладні засади управління конкурентоспроможністю на АТ «Черкаський автобус»
Завдання дослідження	- дослідити сутність та особливості конкурентоспроможності підприємства; - розкрити особливості управління конкурентоспроможністю підприємства; - проаналізувати методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства; - дати загальну економічну характеристику досліджуваному підприємству; - проаналізувати основні показники діяльності АТ «Черкаський автобус»; - оцінити конкурентоспроможність підприємства АТ «Черкаський автобус»; - сформулювати напрями удосконалення конкурентоспроможності підприємства; - розробити заходи підвищення конкурентоспроможності АТ «Черкаський автобус»; - здійснити економічне обґрунтування заходів удосконалення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2 – Термінологічне трактування економічної сутності конкурентоспроможності підприємств

Автор	Визначення
1	2
Елемент – конкурентний потенціал	
Г. Рахімова [4]	«сукупність наявних природних, матеріальних, трудових, фінансових ресурсів і можливостей об'єктів та/або суб'єктів господарювання, які в подальшому в процесі їх використання надають перевагу підприємству перед конкурентами»
П. Забелін, Н. Моїсєєва [5]	«потенційну можливість або поточні передумови зберігати і збільшувати конкурентоспроможність у довгостроковому періоді»
О. Бабина [6]	«внутрішні і зовнішні конкурентні можливості підприємства, які дозволяють йому проводити ефективну конкурентну боротьбу на ринку шляхом оптимального використання матеріальних і нематеріальних ресурсів»
Елемент – конкурентна перевага	
В. Шинкаренко, А. Бондаренко [8]	«перевага, вища компетентність підприємства у порівнянні зі своїми конкурентами, що заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу»
І. Кирчата, Г. Поясник [7]	«систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, який забезпечує отримання конкурентних переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених конкурентних цілей та при раціональному використанні забезпечує підприємству високий конкурентний статус»
В. Шинкаренко, А. Бондаренко [8]	«перевага, вища компетентність підприємства у порівнянні зі своїми конкурентами, що заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу»
С. Попов [9]	«характеристики, які створюють для підприємства, що виробляє або реалізує окремий продукт, певні переваги над конкурентами»
П. Забелін, Н. Моїсєєва [10]	«інтегральна стосовно конкурентоспроможності й конкурентного потенціалу величина, що характеризує здатність підприємства успішно конкурувати у коротко– і довготерміновому періодах»
В. Маркова, С. Кузнецова [11]	«унікальні відчутні і невловимі ресурси, якими володіє суб'єкт господарювання, а також стратегічно важливі для нього сфери бізнесу, які дають змогу перемагати в конкурентній боротьбі»
Елемент – конкурентний статус	
Д. Акопян, І. Суворов [12]	«відбиває чітко конкретне положення фірми в конкурентному середовищі в певний момент часу і вже маючи певний статус на ринку, підприємство використовує його для формування своєї конкурентоспроможності»
О. Тридід [13]	«комплексна порівняльна характеристика підприємства відносно конкурентів, що відображає його внутрішній потенціал, позицію в конкурентних сегментах ринку й здатність утримувати її під впливом дестабілізаційних факторів зовнішнього середовища»
Н. Кузьминчук, О. Терованесова [14]	«передумова досягнення того або іншого рівня конкурентної переваги, тобто головної мети конкурентної боротьби на ринку»
Елемент – конкурентний імунітет	
Вініченко І.І. [15]	«здатність суб'єкта не лише успішно вести конкурентну боротьбу, а й протистояти потенційним ризикам зовнішніх і внутрішніх потрясінь, а також динамічно відновлюватися після деструктивних явищ завдяки наявності внутрішніх, іноді ще не затребуваних і не задіяних, ресурсів і активів»
О. Балацький [16]	«фінансова, стратегічна, операційна, інформаційна, корупційна та репутаційна вразливість підприємства, що викликана масштабністю конкурентної боротьби»

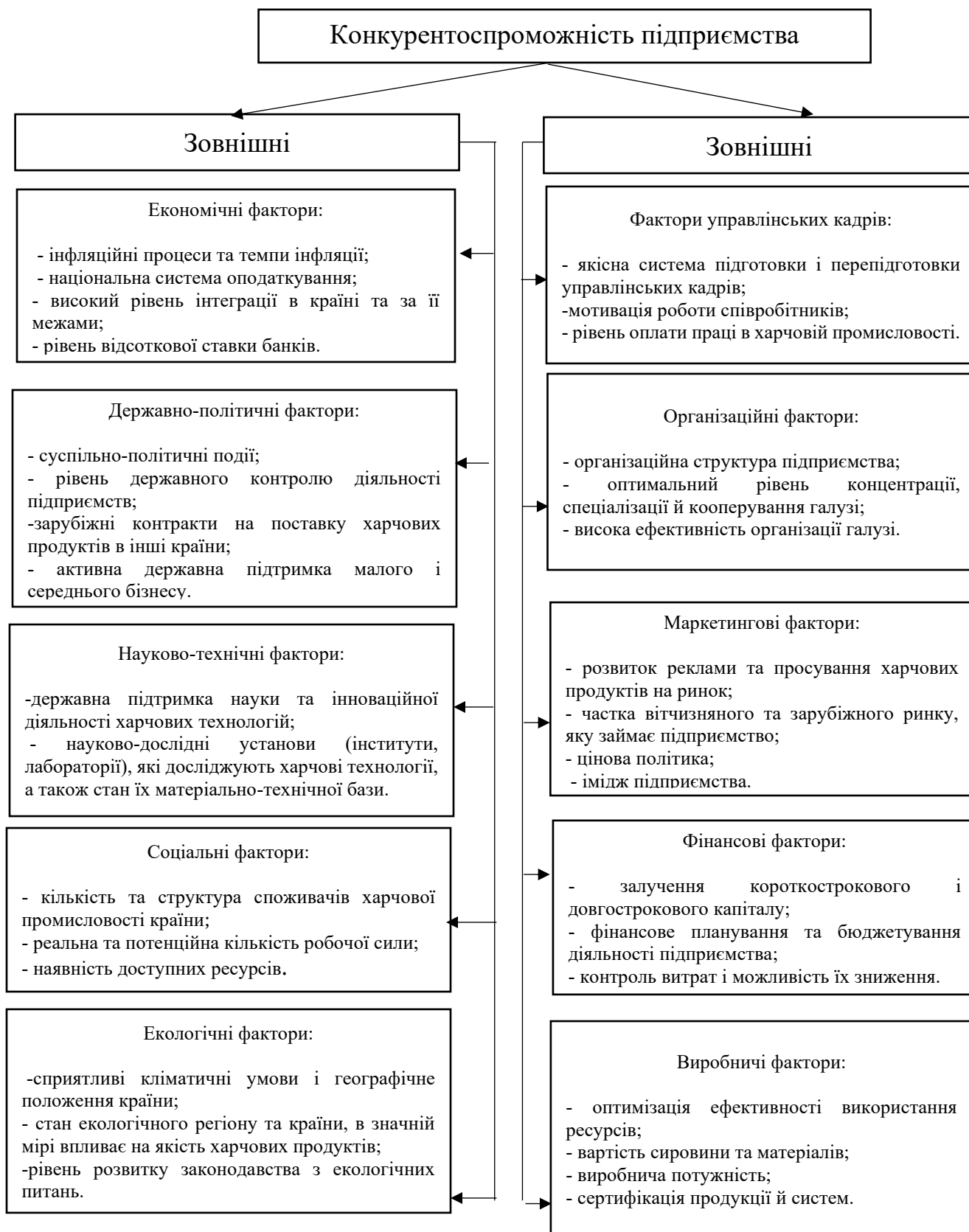
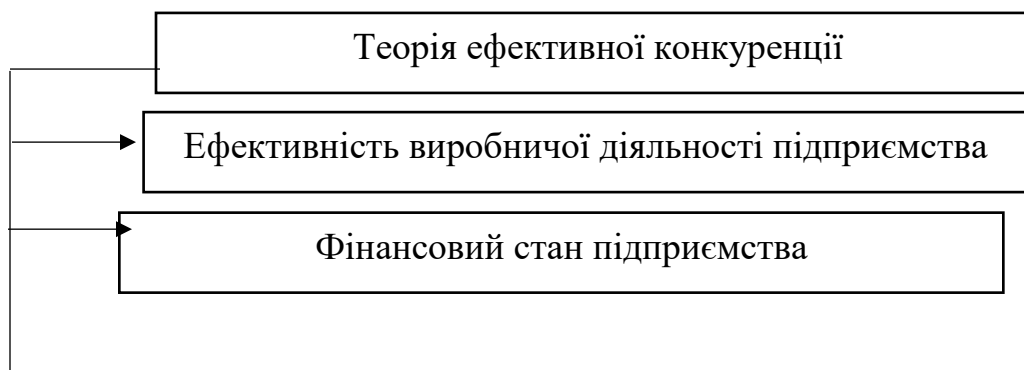


Рисунок 1 – Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

Таблиця 3 – Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва групи	Назва методу
Матричні - передбачають визначення кількісного значення інтегрального рейтингового показника розвитку окремого підприємства або у графічному визначенні його позиції за певними параметрами, а також дають змогу здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку.	1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ); 2. Матриця І. Ансоффа; 3. Матриця МакКінсі; 4. Матриця конкурентних стратегій М. Портера; 5. Матриця Томпсона – Стрікланда; 6. SWOT-аналіз; 7. SPACE-аналіз; 8. STEP-аналіз.
Графічні – забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах тощо), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків.	1. Графіки порівнянь; 2. Аналітичні графіки; 3. Ілюстративні графіки; 4. Діаграми; 5. Картограми; 6. Картодіаграми; 7. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.
Індексні – базуються на комплексній характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з еталоном, які внаслідок наявності функціональної залежності між ними представлені системою взаємопов'язаних показників за принципом представлення інтегрального результату через його складові.	1. Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції; 2. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції; 3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції; 4. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі; 5. Метод інтегральної оцінки; 6. Метод бенчмаркінгу.
Аналітичні – ґрунтуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.	1. Метод різниць; 2. Метод рангів; 3. Метод балів; 4. Методи експертної оцінки; 5. Системи диференційних рівнянь.



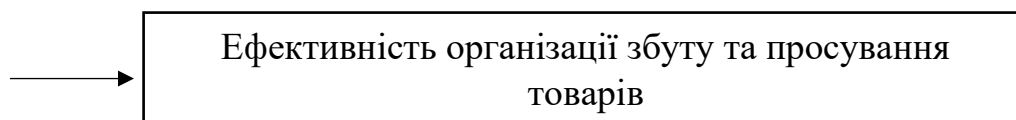


Рисунок 2 – Методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Таблиця 4 – PEST-аналіз діяльності АТ «Черкаський автобус» [53, с. 84]

Р – політичні фактори	Вплив +/-	Е – економічні фактори	Вплив +/-
12. Розвинена бюрократія та значний розмір корупції;	-	1. Девальвація національної валюти;	-
13. Мінливе політичне становище в державі;	-	2. Зростання темпів інфляції;	-
14. Нестабільність політики державного управління;	-	3. Зниження купівельної спроможності покупців;	-
15. Наближення норм законодавства до європейського;	+	4. Утрата звичайних ринків збуту за кордоном.	-
16. Існування низки обмежень та санкцій з боку різних країн та економічних союзів;	-	5. Зниження ВВП;	-
17. Активні військові дії;	-	6. Зниження обсягів інвестування в економіку держави;	-
18. Невизнання українського сертифікату якості СТ-1 в інших країнах;	-	7. Високі відсоткові ставки за користування кредитом;	-
19. Скорочення експорту через війну в основного покупця із Сирії;	-	8. Часта зміна державою законодавства щодо регулювання та підтримки галузі;	-
20. Зміна урядом умов або невиконання урядом договорів з інвесторами;	-	9. Відсутність програм державної підтримки галузі;	+
21. Втрата російського ринку та ринку країн політично наближених до РФ;	-	10. Зручна логістика;	-
22. Порушення країнами двосторонніх міждержавних угод щодо торгівлі автомобільною продукцією.	-	11. Низька споживча активність на внутрішньому ринку.	-
		12. Низькі митно-тарифні бар'єри для ввезення імпортованих автотранспортних засобів.	-
		13. Збільшення присутності закордонних виробників на українському ринку;	-
		14. Зростання виробництва автотранспортних засобів у державах-конкурентах.	-
S – соціальні фактори	Вплив +/-	T – технологічні фактори	Вплив +/-
1. Підвищення рівня освіченості населення;	+	1. Допоміжні технологічні заводи по виробництву деталей та елементів, що мають високу	+
2. Зростання вимог споживачів до якості продукції;	+		

3. Високий інтелектуальний та трудовий потенціал персоналу;	+	вартість і замовляються з-за кордону;	+
4. Підвищення рівня довіри до вітчизняного виробника;	+	2. Трансфер технологій за рахунок участі в капіталі провідних автомобілебудівних компаній;	+
5. Низький рівень корпоративної культури;	+	4. Заснування технологій замкнутого циклу у виробництві автомобілів;	+
6. Наявність освітньої бази для забезпечення кваліфікації працівників.	+	5. Можливість випуску електроавтомобілів.	

Таблиця 5 – SWOT-аналіз діяльності АТ «Черкаський автобус»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
6. високо кваліфіковані кадри; 7. нижча собівартість вітчизняної автомобілебудівної продукції, ніж собівартість аналогічної продукції зарубіжних автовиробників; 8. нижча ціна вітчизняної автомобілебудівної продукції, ніж ціна аналогічної продукції зарубіжних автовиробників; 9. доступніше та дешевше сервісне обслуговування автомобілів вітчизняного виробництва, ніж імпортованих автомобілів; 10. значний досвід автоскладальницької діяльності.	14. нижча якість вітчизняної автомобілебудівної продукції, ніж якість аналогічної продукції зарубіжних автовиробників; 15. невідповідність якості вітчизняної автомобілебудівної продукції вимогам міжнародних стандартів (зокрема, окремим положенням IATF 16949:2016), в тому числі екологічних стандартів; 16. відсутність потужностей для виробництва електромобілів; 17. низький рівень міжгалузевого та внутрішнього галузевого кооперування; 18. значний рівень зносу основних фондів; 19. використання застарілих технологій; 20. значна енергоємність виробничого процесу; 21. повсякчасне використання імпортованих комплектуючих; 22. високий рівень плинності кадрів; 23. середній вік працівників зазвичай перевищує 45 років; 24. рівень оплати праці не перевищує середній загальнодержавний показник; 25. низький рівень продуктивності та мотивації праці персоналу; 26. низька якість управлінських кадрів; 27. неефективні організаційні структури управління; 28. неадекватність впроваджуваних стратегій; 29. нестабільність отриманого фінансового результату; 30. значна залежність від позикових коштів; 31. низька інноваційна активність;

	32. низька інвестиційна привабливість; 33. неефективна організація маркетингової діяльності.
Зовнішнє середовище	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. розвиток у якості автоскладальницького майданчика; 2. відновлення та нарощування обсягів власного виробництва легкових автомобілів, вантажних автомобілів і автобусів.	1. витіснення вітчизняної автомобілебудівної продукції з національного ринку автомобілями зарубіжного виробництва, в тому числі вживаними автівками, ввезеними до України без сплати мита та реєстрації у встановленому законом порядку (так званими «євробляхами»); 2. втрата конкурентних позицій на національному ринку автомобілів у зв'язку з його падінням внаслідок зниження купівельної спроможності населення; 3. припинення виробничої діяльності у зв'язку з військовими діями.

Таблиця 6 – Основні техніко-економічні показники АТ «Черкаський автобус»

Показники	Роки		Абсолютне відхилення 2022 р. від 2021 р., тис. грн.	Відносне відхилення 2022 р. від 2021 р., %
	2021	2022		
Обсяг виготовленої продукції, тис. грн	635668,0	842293,0	206625,0	32,51
Собівартість виготовленої продукції, тис. грн	565871,0	666577,0	100706,0	17,80
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	48101,0	50792,0	2691,0	5,59
Знос, тис. грн.	43855,0	49631,0	5776,0	13,17
Рівень зносу основних виробничих фондів, %	91,17	97,71	6,5	7,17
Фондовіддача основних виробничих фондів, грн./грн	13,2	16,6	3,4	25,76
Фондомісткість, грн./гр	0,1	0,1	0,0	0,00
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-22840,0	65019,0	87859,0	-384,67

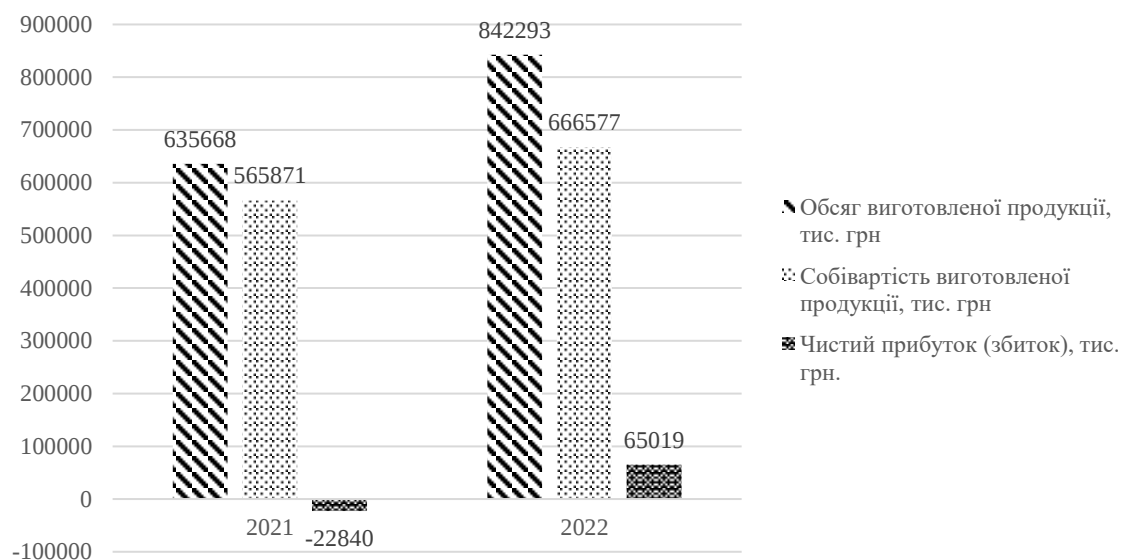


Рисунок 3 – Динаміка основних показників господарської діяльності АТ
«Черкаський автобус»

Таблиця 7 – Аналізування абсолютних показників АТ «Черкаський автобус»

Показники	Роки		Абсолютне відхилення 2022 р. від 2021 р., тис.грн	Відносне відхилення 2022 р. від 2021 р., %
	2021	2022		
Вартість майна	347040,0	442568,0	95528,0	27,53
Власний капітал	71141,0	115070,0	43929,0	61,75
Залучений капітал	275899,0	327498,0	51599,0	18,70
Необоротні активи	48309,0	51695,0	3386,0	7,01
Оборотні активи	298731,0	390873,0	92142,0	30,84

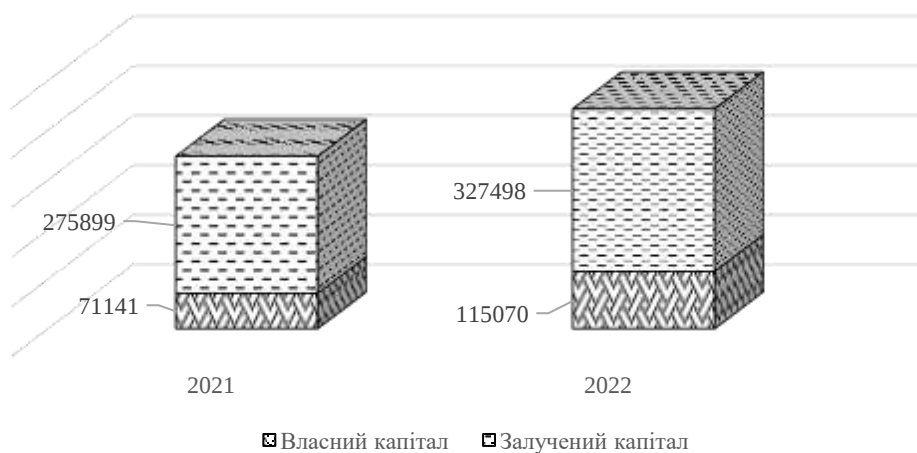


Рисунок 4 – Структура капіталу АТ «Черкаський автобус»

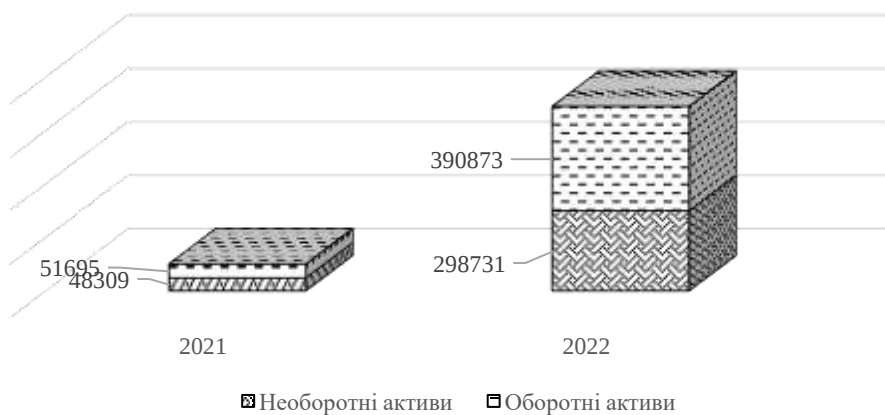


Рисунок 5 – Структура активів АТ «Черкаський автобус»

Таблиця 8 – Оцінювання відносних фінансових показників, які характеризують діяльність підприємства АТ «Черкаський автобус»

Показники	Роки		Абсолютне відхилення 2022 р. від 2021 р.	Темп приросту 2021-2020 рр., %
	2021	2022		

1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1 Коефіцієнт покриття	1,58	1,68	0,10	6,33
1.2 Коефіцієнт швидкої ліквідності	-0,12	0,05	0,17	-141,67
1.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,08	0,08	100,00
1.4 Чистий оборотний капітал, тис. грн.	487360,0	623506,0	136146,00	27,94
2. Аналіз фінансової стійкості підприємства				
2.1 Коефіцієнт фінансової автономії	0,20	0,26	0,06	30,00
2.2 Коефіцієнт фінансової залежності	4,88	3,85	-1,03	-21,16
2.3 Коефіцієнт фінансового ризику	3,88	2,85	0,73	18,92
2.4 Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,32	0,55	0,23	71,61
2.5 Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,08	0,16	0,09	112,14
3. Аналіз рентабельності підприємства				
3.1 Коефіцієнт рентабельності активів	-6,58	14,69	21,27	-323,23
3.2 Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-32,11	56,50	88,61	-276,00
3.3 Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу	-8,28	19,85	28,13	-339,82
3.4 Коефіцієнт рентабельності продажу	-3,59	7,72	11,31	-314,84
4. Аналіз ділової активності підприємства				
4.1 Коефіцієнт оборотності активів	183,17	190,32	7,15	3,90
4.2 Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	320,46	298,81	-21,65	-6,76
4.3 Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2387,66	1048,25	-1339,41	-56,10
4.4 Строк погашення дебіторської заборгованості, дні	15,08	34,34	19,27	127,78
4.5 Строк погашення кредиторської заборгованості, дні	112,34	120,48	8,14	7,25
4.6 Період обіговості матеріально-виробничих запасів	644,38	642,02	-2,36	-0,37
4.7 Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	13,22	16,58	3,37	25,48
4.8 Коефіцієнт оборотності власного капіталу	8,94	7,32	-1,62	-18,08

Таблиця 9 – Конкурентні переваги підприємства АТ «Черкаський автобус»

Фактори конкурентних переваг	Джерела конкурентних переваг	Реалізація на підприємстві
Економічні	4. Внутрішньоорганізаційні: ефекти масштабу та досвіду, економічний	3. Великомасштабне виробництво здійснюється завдяки сталому колективу працівників, наявності досвідно-конструкторських робіт, які постійно

	потенціал, пошук і ефективне використання фінансових коштів; 5. ринкові: економічний стан ринку (сприятлива динаміка цін, висока галузева норма прибутку), зростаючий попит (сприятлива динаміка ємності ринку, відсутність товарів-замінників, демографічні зміни); 6. стимулююча політика (інвестиційна, кредитна, податкова, пільгова).	дозволяють вдосконалювати автобуси та тривалій добросовісній співпраці з фінансовими структурами; 4. Основною ринковою перевагою підприємства є зростаюча ємність, що формується потребою оновлення транспорту в містах та потребами фронту при цьому українських замінників для автобусів підприємства просто не існує;
Структурні	Інтеграція бізнесу: регресивна (прагнення отримати у володіння або поставити під контроль постачальників); прогресивна (впровадження в систему розподілу); горизонтальна (об'єднання або посилення взаємодії суб'єктів, які випускають однорідну продукцію).	Інтеграція бізнесу використовується регресивна (здійснюється шляхом закупівлі окремих запчастин з-за кордону) та прогресивна (розподіл в Україні здійснюється через два дилери, а постачання за кордон також здійснюється на дилерській основі)
Науково-технічні та технологічні	Високий рівень розвитку прикладної науки і техніки в галузі; особливості технології виробництва продукції; технічні параметри продукції; технічні характеристики обладнання	Продукція, що виготовляється підприємством не є представником найпрогресивніших технологій в машинобудування, однак вона володіє низкою характеристик, що задовольняють український та закордонний попит в першу чергу через оптимальне співвідношення якості та ціни
Нематеріальні	Репутаційні активи: назва компанії, торгові марки, відносини зі споживачами, постачальниками, державою та суспільством	Підприємство володіє власними торговельними марками
Інформаційні	Наявність банку даних про ринок, продавців, споживачів, конкурентів, нормативно-правові акти органів влади, інфраструктуру ринку	Зважаючи на тривалу історію підприємства воно володіє великими традиціями постачання автобусів в певні державні органи, активно бере участь у тендерних процедурах, активно користується попитом продукція серед українських автотранспортних підприємства тощо.
Географічні	Вигідне географічне розташування суб'єкта; можливість економічного подолання географічних бар'єрів входу на ринок.	Наближеність до європейського ринку дозволяє більш дешево та швидко представляти продукцію на європейських ринках
Нелегальні	Недобросовісна конкуренція; бюрократизм; корупція.	Існує значна конкуренція між новими українськими автобусами та імпортованими автобусами, що вже були у використанні в інших країнах, яку підприємство долає шляхом надання сервісних та гарантійних послуг покупцям
Інфраструктурні	Стан і розвиток засобів комунікації; відкритість та організованість ринків праці, капіталу, технологій, інвестиційних товарів; розвиток дистриб'юторської мережі (роздрібної, оптової торгівлі)	Підприємство вільно використовує можливості відкритих ринків, черпає звітти інформацію та активно реагує на основні тенденції

Таблиця 10 – Конкурентоспроможність за показниками ефективності виробничої діяльності АТ «Черкаський автобус»

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Роки	
			2021	2022
Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при виробництві продукції	$V = \text{Витрати} / \text{Обсяг виробництва продукції}$	0,89	0,79
Відносний показник фондовіддачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$F = \text{обсяг випуску продукції} / \text{Вартість основних виробничих фондів}$	0,08	0,06
Відносний показник рентабельності продукції (Рп)	Характеризує ступінь прибутковості продукції	$R_p = \text{Прибуток від реалізації} * 100 / \text{Повна собівартість продукції}$	-0,04	0,10
Відносний показник продуктивності праці (Пп)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$P_p = \text{Обсяг виробництва продукції} / \text{Середньорічна кількість працівників}$	1589,17	2116,31

Таблиця 11 – Конкурентоспроможність АТ «Черкаський автобус» за показниками фінансового положення

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Роки	
			2021	2022
Коефіцієнт автономії (Ка)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$K_a = \text{Власні засоби} / \text{Загальна сума джерел фінансування}$	0,20	0,26
Коефіцієнт платоспроможності (Кп)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$K_p = \text{Власний капітал} / \text{Загальні зобов'язання}$	0,26	0,35
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань	$K_l = \text{Грошові засоби та швидкоореалізовувані цінні папери} / \text{Короткострокові зобов'язання}$	0,00	0,08

Коефіцієнт обіговості обігових засобів (Ko)	Аналізує ефективність використання обігових засобів	Ko = Виручка від реалізації/Середньорічний залишок обігових засобів	2,13	2,15
---	---	---	------	------

Таблиця 12 – Конкурентоспроможність АТ «Черкаський автобус» за показниками збуту продукції

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Роки	
			2021	2022
Рентабельність продаж (Рп)	Характеризує прибутковість підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	Рп = Прибуток від реалізації х 100/Обсяг продаж	-3,59	7,72
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (Кз)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	Кз = Обсяг нереалізованої продукції/Обсяг продаж	0,00	0,00
Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (Км)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	Км = Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність	0,90	0,89



Рисунок 6 – Динаміка конкурентоспроможності підприємства АТ «Черкаський автобус»

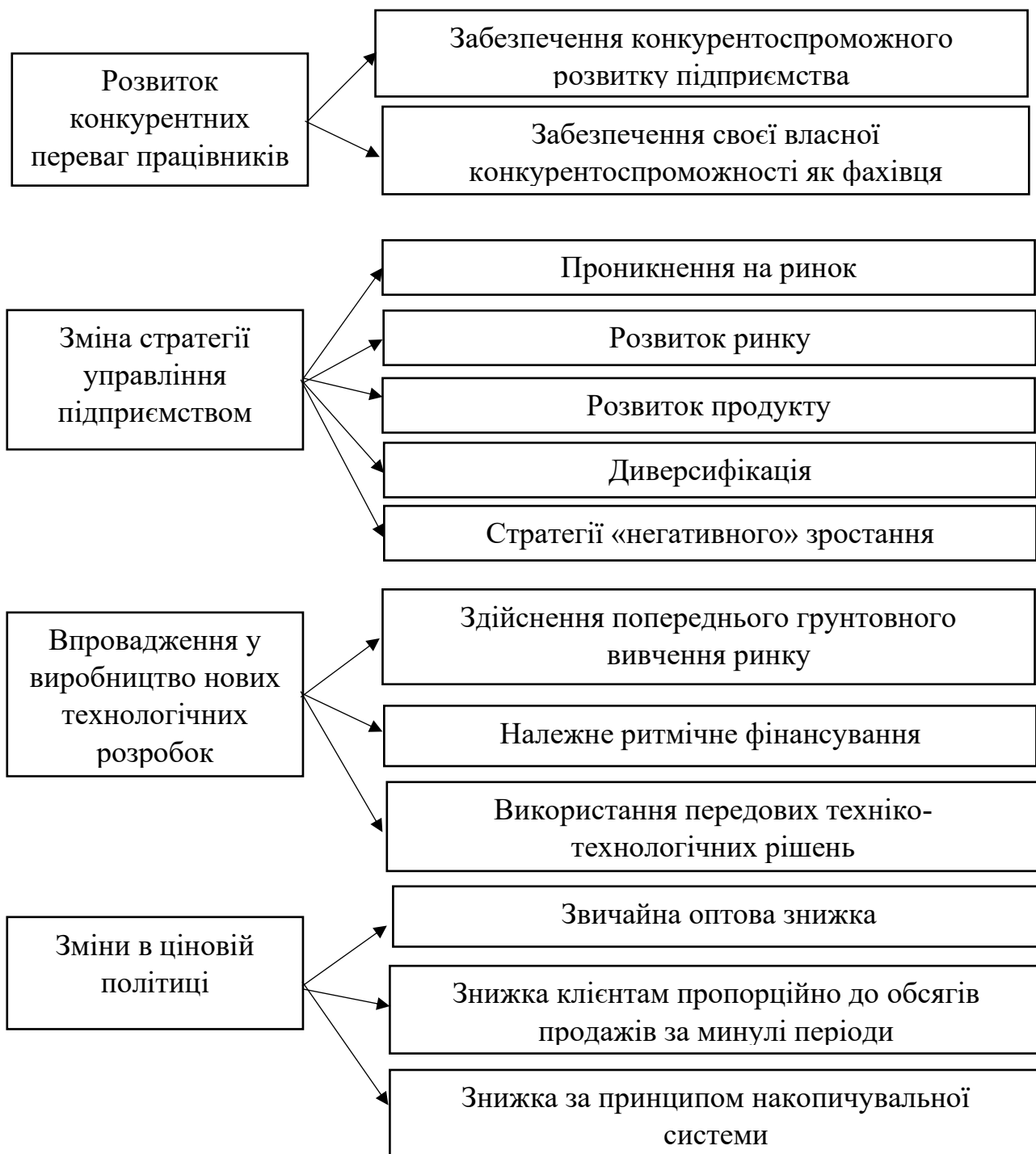


Рисунок 7 – Напрями вдосконалення конкурентоспроможності підприємства АТ
«Черкаський автобус»

Таблиця 13 – Напрямки діяльності АТ «Черкаський автобус» для
підвищення попиту на продукцію

Напрямок діяльності	Заходи
I. Підвищити якість продукції:	- модернізація встановленого раніше обладнання;
1. Підвищення технічного рівня виробництва;	- при необхідності придбання, монтаж, запуск в роботу нового обладнання;
2. Використання якісної сировини	- вхідний контроль якості сировини; - економічні заходи впливу на постачальників в залежності від якості поставленого сировини; - закупівля сировини високої якості у перевірених постачальників; - закупівля сировини безпосередньо у заводів-виробників, без посередників;
3. Проведення атестації якості продукції	- сертифікація продукції, що випускається; - перевірка відповідності якості продукції ДСТУ;
4. Зниження виробничого браку (дефектності продукції)	- строгий контроль за якістю праці (ввести персональну відповідальність за результати праці, а також систему штрафів); - контроль за дотриманням технологічної дисципліни в цехах і на ділянках; - оснащення робочих місць необхідними контрольно-вимірювальними приладами, інструментом, нормативно-технічною документацією; - вибіркового контролю продукції; - контроль за справністю і правильною наладкою обладнання;
5. Поліпшення технічних параметрів продукції, що випускається	- оптимізація асортиментного ряду (зняття з виробництва застарілої і неконкурентоспроможною продукції); - розробка макетів, промислових зразків металевих систем та їх серійне виробництво; - удосконалення існуючої продукції;
6. Забезпечення виробничого процесу працівниками необхідних професій і кваліфікацій	- прийом нових працівників на підприємство; - підвищення кваліфікації працівників; - перенавчання працівників;
II. Вдосконалення роботи зі споживачами: 1.Цінова політика	- розробка системи знижок для постійних споживачів; - розробка системи знижок за великі обсяги замовлення; - надання зручної системи оплати;
2.Надання додаткових послуг	- гнучка листового металу;

	- вальцювання металу; - пізка куточків, труб; - відвантаження і доставка готової продукції споживачеві транспортом підприємства;
3. Підвищення ритмічності відвантаження продукції	- механізація процесів складування і відвантаження;
4. Підвищення надійності поставок	- поставка продукції строго за встановленим графіком;
III. Посилити маркетингову діяльність:	- вивчення купівельного попиту на про- продукцію підприємства; - контроль за кон'юнктурою цін на сировину на ринку;
1. Проведення маркетингових досліджень	
2. Проведення активної рекламної компанії по просуванню товару на ринку	- провести презентацію продукції підприємства; - участь в ярмарках, оглядах-конкурсах продукції, що випускається підприємствами даної галузі.

Таблиця 14 – Рекомендації по удосконаленню мотивації персоналу АТ «Черкаський автобус»

Рекомендації	Рекомендовані заходи	Можливі результати
1. Розробка та планування кар'єри працівника	1.1. Облік фахівців і керівників; 1.2. Розробка положень щодо кар'єрного зростання; 1.3. Дослідження резерву за посадами;	1. Підвищення психологічного комфорту; 2. Підвищення задоволеності працею; 3. Підвищення продуктивності праці; 4. Зниження плинності кадрів;
2. Розробка раціональної системи замовлення	2.1. Формування графіку; 2.2. Визначення гарантованого мінімального обсягу замовлень; 2.3. Розробка системи розподілу додаткового об'єма замовлення	1. Поліпшення психологічного клімату; 2. Зменшення кількості конфліктів; 3. Покращення якості замовлень.
3. Покращення умов праці	3.1. Удосконалення вентиляції робочого приміщення; 3.2. Забезпечення кондиціонерами; 3.3. Організація кімнат для відпочинку працівників;	1. Підвищення задоволеності своєю діяльністю; 2. Зменшення втрат непрацездатності; 3. Зменшення показника плинності персоналу;
4. Впровадження неформальної моделі в управлінні	4.1. Делегування відповідальності щодо розподілу замовлень; 4.2. Контролю за відхиленнями від планових показників;	1. Зростання інтересу в своїй праці; 2. Вивільнення часу у керівництва для вирішення питань стратегічного розвитку

Таблиця 15 – Витрати на організацію робочого місця

с	Сума, грн.
1. Стіл, стілець	10000
2. Комп'ютер	20000
3. Копіювальна техніка	10000
4. Оплата комунальних та телекомунікаційних послуг	Не виокремлюються зі загальних витрат
Сума	40000

Таблиця 16 – Фонд заробітної плати

Посада	Кіл-сть	Ставка, грн.	Утримання (ПДФО та ВЗ)	Всього, грн.
Фандрейзер	1	15000	2925	17925
Всього	1			17925
За рік				215100

$$\text{ЧД} = 842293000 + 4211465 = 846504460 \text{ грн.}$$

$$E_e = \frac{215100}{846504460} \times 100\% = 0,03 \%$$

