

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Формування конкурентної стратегії підприємства»

Виконав(ла): студент(ка)

4 курсу спеціальності

073 Менеджмент

Стасюк В. Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник: доцент кафедри, к. е.н,

доцент

Корюгін А.В.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: начальки ФЕВ

Таращан Г.А.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Стасюк В.Р. – Формування конкурентної стратегії підприємства (на матеріалах ПрАТ "Хмельниччина-Авто")

Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент.

Тема "Формування конкурентної стратегії підприємства" є безумовно актуальною, так як сучасний ринок вимагає від компаній постійного вдосконалення своїх стратегій для збереження і підвищення конкурентоспроможності.

Автором у першому розділі було вивчено та узагальнено теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства. Зокрема, розглянуто сутність та особливості конкурентної стратегії, фактори, що впливають на її формування, а також методи оцінки конкурентоздатності організації та її конкурентних переваг.

У другому розділі здійснено аналіз поточної стратегії ПрАТ "Хмельниччина-Авто". Проведено організаційно-економічну характеристику підприємства та оцінку ефективності його конкурентної стратегії, що дозволило виявити сильні та слабкі сторони наявної стратегії.

У заключному розділі наведено стратегічні напрями вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ "Хмельниччина-Авто". Зокрема, розглянуто можливості удосконалення маркетингової стратегії як ключового фактору формування конкурентної стратегії, а також проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Практичні рекомендації та розрахунки можуть бути використані у подальшій діяльності компанії для покращення її конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкурентна стратегія, конкурентоздатність, конкурентна перевага, конкурентоспроможність, конкуренція.

ABSTRACT

Stasiuk V. – The formation of competitive strategy of the enterprise (based on the materials of PJSC "Khmelnychchyna-Auto")

Bachelor's work for a bachelor's degree in 073 Management.

The study explores the formation of competitive strategy at PJSC "Khmelnychchyna-Auto" through a comprehensive analysis. It investigates theoretical foundations, factors influencing strategy formation, and methods for evaluating competitiveness. A critical evaluation of the current strategy is provided, identifying strengths and weaknesses. Additionally, strategic directions for enhancing competitiveness, particularly through marketing strategy improvement, are proposed. Practical recommendations derived from the analysis aim to contribute to the company's sustained competitiveness in the market.

Keywords: *competitive strategy, competitiveness, competitive advantage, marketing strategy, analysis.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Конкурентна стратегія підприємства: сутність та особливості	8
1.2 Фактори формування конкурентної стратегії	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТОЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО».....	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Хмельниччина-Авто»	25
2.2 Оцінка ефективності поточної конкурентної стратегії ПрАТ «Хмельниччина-Авто»	32
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО».....	49
3.1 Удосконалення маркетингової діяльності як фактору формування конкурентної стратегії ПрАТ «Хмельниччина-Авто»	49
3.2 Економічне обґрунтування розробки конкурентної стратегії ПрАТ «Хмельниччина-Авто»	62
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність теми полягає у тому, що формування конкурентної стратегії підприємства залишається однією з ключових тем сучасного бізнесу. У сучасному глобальному економічному середовищі, що постійно змінюється та стає все більш конкурентним, підприємствам необхідно постійно адаптуватися та розвивати ефективні стратегії, які дозволять їм залишатися на ринку і впевнено конкурувати. Велике значення надається не лише створенню стратегій, але й їх постійному аналізу, коригуванню та вдосконаленню. Перш за все, актуальність даної теми обумовлена зростанням конкуренції на ринках. Кожен сектор економіки зазнає тиску конкурентів, чи то традиційних, чи новаторських. Другим важливим аспектом є стрімкий розвиток технологій. Сучасні технології, такі як штучний інтелект, аналітика даних, Інтернет речей та інші, змінюють умови гри на ринку. Підприємствам необхідно не лише впроваджувати ці технології, але і створювати стратегії, які дозволять їм використовувати їх на максимум і отримувати конкурентні переваги.

Не менш важливим фактором є зростання вимог споживачів до продуктів та послуг. Сучасні споживачі все більше вимагають від підприємств якісних продуктів, інноваційних рішень та високого рівня обслуговування. Формування конкурентної стратегії дозволяє підприємствам задовольняти ці вимоги та забезпечувати лояльність клієнтів. Враховуючи швидкі темпи змін у сучасному світі, ця тема залишається актуальною і важливою для діяльності будь-якого підприємства.

Велика кількість науковців досліджували питання пов'язані з формуванням конкурентної стратегії підприємства, зокрема Барабась Д. О. [4], Бортнік С. М. [10], Грановська В. [13], Должанський І. З. [18], Кваско А. В. [23], Липов В. В. [29], Тарнавська Н. П. [41], Ясінська А. І. [53] та інші.

Мета дослідження полягає у визначенні теоретичних основ формування конкурентної стратегії підприємства, аналізі поточної стратегії ПрАТ «Хмельниччина-Авто» та розробці стратегічних напрямів вдосконалення стратегії ПрАТ «Хмельниччина-Авто». Для досягнення поставленої мети необхідно здійснити наступні завдання:

- визначити сутність та особливості конкурентної стратегії підприємства;
- проаналізувати фактори формування конкурентної стратегії;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Хмельниччина-Авто»;
- оцінити ефективність поточної конкурентної стратегії ПрАТ «Хмельниччина-Авто»;
- розробити напрями вдосконалення маркетингової діяльності як фактору формування конкретної стратегії ПрАТ «Хмельниччина-Авто»;
- здійснити економічне обґрунтування розробки конкурентної стратегії ПрАТ «Хмельниччина-Авто».

Об'єкт дослідження є конкурентна стратегія підприємства.

Предметом дослідження є процес формування конкурентної стратегії ПрАТ «Хмельниччина-Авто».

Методи дослідження. З метою вирішення поставлених завдань в кваліфікаційній роботі використовувались такі методи:

- системний метод (для систематизація підходів до визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства»);
- метод аналізу (для організаційно-економічної характеристики ПрАТ «Хмельниччина-Авто»);
- метод експертних оцінок (для оцінки конкурентоспроможності підприємств Хмельницького в сфері продажів авто);
- метод прогнозування (для економічної ефективності запропонованих заходів в ПрАТ «Хмельниччина-Авто»).

Практичне значення одержаних результатів в тому, що основні теоретичні висновки та практичні рекомендації, сформульовані в кваліфікаційній роботі рекомендовані для впровадження в ПрАТ «Хмельниччина-Авто».

Інформаційну базу дослідження склали фундаментальні положення та результати теоретичних розробок, що опубліковані у наукових роботах вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали наукових конференцій, інформація ПрАТ «Хмельниччина-Авто», тощо.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний обсяг дипломної роботи складає 64сторінки друкованого тексту, включає 22таблиці, 11рисунків. Список використаних джерел складається з 50найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Конкурентна стратегія підприємства: сутність та особливості

Конкурентна стратегія підприємства є невід'ємною складовою успішного функціонування сучасних бізнес-структур. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на ринку, підприємства стикаються з необхідністю постійно адаптувати свої стратегії, аби залишатися релевантними та конкурентоспроможними. Розробка і ефективна реалізація конкурентної стратегії дозволяє підприємствам не тільки виживати в умовах жорсткої конкуренції, але й досягати стійких переваг, які забезпечують довгостроковий успіх та прибутковість.

Варто проаналізувати наукові підходи щодо поняття «конкурентна стратегія підприємства» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування поняття «конкурентна стратегія підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Д. О. Барабась	Комплексна стратегія, спрямована на збереження позицій на ринку, яка може включати в себе розширення місткості ринку, захист поточних позицій або збільшення частки ринку за умови незмінної місткості ринку [1, с. 18].
Р. А. Довбуш	Суть полягає в тому, щоб бути унікальним у порівнянні з іншими. Це передбачає свідомий вибір певних заходів для створення особливої цінності. Стратегія полягає в двох основних аспектах: прийнятті рішень щодо змінення традиційних атрибутів присутності компанії на ринку або застосуванні нових атрибутів на ринку [17].
І. Должанський	3. Це частина загальної корпоративної стратегії, яка дозволяє визначити, як компанія повинна використовувати свої обмежені ресурси для максимізації довгострокових продажів та прибутковості [19].

Продовження табл. 1.1

1	2
О. Нефедова	Стратегія компанії в певній сфері діяльності, тобто в конкретному секторі або на певному ринку [32].
М. Саєнко	Метод досягнення стійких конкурентних переваг шляхом конкуренції та задоволення різних і мінливих потреб покупців більш ефективно, ніж конкуренти [38].
С. М. Бортнік, Д. С. Маленицький	Діяльність, орієнтована на стратегію, яка спрямована на закріплення конкурентної позиції на ринку та підтримку довгострокових переваг у певній галузі [10].
З. Шершньова	Стратегія бізнесу організації, яка базується на стійкій конкурентній перевазі [50].

Примітка. Узагальнено автором за [1, 17, 19, 32, 38, 50].

Науковці пропонують різні визначення стратегії, кожне з яких має свої особливості, переваги та недоліки. Д. О. Барабась визначає стратегію як комплексний план дій щодо утримання позиції на ринку [1, с. 18]. Це може включати розширення місткості ринку, захист існуючих позицій або підвищення ринкової частки. Переваги такого підходу в його деталізації, яка спрямована на конкретні заходи для підтримання конкурентної позиції. Однак визначення може здатися занадто загальним і не враховувати специфічні потреби галузі.

Р. А. Довбуш робить акцент на створенні унікальної цінності шляхом відрізняння від інших [17]. Це передбачає свідомий вибір певних заходів для досягнення відмінності на ринку. Перевага цього підходу полягає в орієнтації на унікальність та диференціацію, що є важливим елементом успіху. Проте застосування цього визначення може виявитися складним через неясність критеріїв унікальності [7]. І. З. Должанський підкреслює необхідність ефективного використання обмежених ресурсів для збільшення продажів та прибутку в довгостроковій перспективі [19]. Перевага цього підходу в довгостроковому баченні та оптимальному розподілі ресурсів. Проте визначення може бути загальним і потребує деталізації для практичного застосування.

О. Нефедова характеризує стратегію як план дій в конкретній галузі або на конкретному ринку[32]. Перевага цього визначення в фокусі на конкретній сфері діяльності, що сприяє розробці цільових стратегій. Однак такий підхід може бути обмеженим, якщо компанія прагне розширюватися на інші ринки. М. Саєнко розглядає стратегію як спосіб отримання стійких конкурентних переваг шляхом задоволення різноманітних потреб покупців краще, ніж конкуренти [38]. Перевага цього визначення в його орієнтації на задоволення потреб клієнтів, що підвищує конкурентоспроможність. С. М. Бортнік та Д. С. Маленицький вважають стратегію спрямованою на забезпечення конкурентної позиції та довгострокових конкурентних переваг[10]. Перевага цього підходу в акценті на довгострокових цілях і стійкості бізнесу. Проте визначення може бути недостатньо конкретним щодо того, які заходи потрібно здійснювати для досягнення цих переваг. З. Шершньова бачить стратегію як основу ділової діяльності, що базується на стійкій конкурентній перевазі[50]. Перевага такого визначення в його зосередженості на довгостроковому успіху компанії. Недоліком може бути загальність цього підходу, що ускладнює застосування в конкретних ситуаціях[1].

Проаналізувавши різні підходи та їх недоліки та переваги, ми пропонуємо трактувати поняття «конкурентна стратегія підприємства» як комплексний план дій, спрямований на створення унікальної цінності для клієнтів та забезпечення стійкої конкурентної переваги на ринку. Вона включає в себе свідомий вибір заходів, спрямованих на розширення місткості ринку, захист існуючих позицій, підвищення ринкової частки, відрізняння від конкурентів, оптимальне використання ресурсів компанії та задоволення різноманітних потреб покупців. Вона є важливою складовою загальної стратегії компанії, що спрямована на досягнення довгострокових цілей у збільшенні продажів та прибутковості. Конкурентна стратегія повинна відповідати низці вимог:

- 1) поєднувати управлінські, екологічні, економічні, технологічні, технічні та інші аспекти розвитку керованого об'єкта;

- 2) забезпечити інтеграцію частин об'єкта управління;
- 3) сприяти досягненню стратегічних цілей;
- 4) використовувати наукові досягнення в економіці та інших науках при розробці стратегії [10, 18].

Конкурентна стратегія є ключовим елементом діяльності компанії і має великий вплив на її успіх і стабільність на ринку. Її мета полягає в наданні організації переваг у конкуренції та здатності успішно конкурувати на ринку [12]. Варто проаналізувати види конкурентних стратегій підприємств (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Види конкурентних стратегій підприємств

Стратегія	Коли застосовується	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Стратегія лідерства по витратам	Підходить, коли на ринку є багато споживачів, які активно реагують на зміни цін.	Можливість встановлювати найнижчі ціни на ринку. Висока конкурентоспроможність за рахунок низьких витрат.	Перевага в витратах є корисною, поки конкуренти не починають активно знижувати свої ціни, що змінює баланс на ринку.
Стратегія диференціації	Ця можливість виникає з диференціацією запитів споживачів, які хочуть більше, ніж стандартні, дешеві товари (послуги).	Стабільний і лояльний ринковий сегмент, прихильність споживачів.	Якщо споживачі не цінують додаткові характеристики товару або їх легко копіювати, стратегія диференціації не буде успішною.
Стратегія на низьких витратах	При глибокій спеціалізації підприємства	Вибір на ринку ніші, в якій компанія прагне та здатна отримати прибуток.	Залежить від певного сегмента споживачів, який потребує унікальних характеристик товару.
Стратегія фокусування	Коли підприємство має обмежені ресурси і не може конкурувати на всьому ринку.	Глибоке знання потреб цільового сегмента. Можливість створити сильну позицію в обраному сегменті.	Обмеження потенційного ринку. Вразливість до змін у вибраному сегменті. Висока залежність від одного сегмента.
Стратегія захисту позицій	Коли підприємство займає значну частку ринку і намагається захистити свої позиції.	Збереження ринкової частки. Підтримка стабільного доходу.	Високі витрати на захисні заходи. Можливість зниження гнучкості та інноваційності.
Стратегія інновацій	На швидкозростаючих ринках з високою технологічною динамікою. Коли підприємство має сильні дослідницькі та розробницькі можливості.	Можливість створення нових ринків або сегментів. Високі бар'єри для входу конкурентів. Лідерство в галузі інновацій.	Високі витрати на дослідження і розвиток. Ризик невдачі інноваційних проектів. Швидке старіння технологій.

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Стратегія підтримання конкурентних переваг	Коли підприємство має стабільну базу клієнтів та сильні конкурентні переваги.	Довгострокова лояльність клієнтів. Стійкість до атак конкурентів. Можливість встановлювати високі ціни.	Високі витрати на підтримку інновацій та якості. Постійний тиск на збереження лідерства. Ризик технологічного або ринкового зсуву.
Стратегія зростання	У стабільних або зростаючих економічних умовах. Коли підприємство має доступ до нових ринків або продуктів.	Збільшення прибутковості та ринкової частки. Можливість скористатися економією на масштабах. Посилення конкурентних позицій.	Високі витрати на розширення. Можливість управлінських проблем при швидкому зростанні. Ризик невдачі на нових ринках.
Стратегія маркетингової диференціації	Використовується на ринках з високим рівнем конкуренції, де споживачі мають багато варіантів вибору.	Відданість клієнтів бренду. Підвищення впізнаваності та цінності бренду на ринку.	Високі витрати. Обмежений ринок. Необхідність постійно інвестувати в інновації

Примітка. Джерело: [6, 27, 41]

Конкретна стратегія компанії може значно змінюватися в залежності від її галузі, масштабу діяльності, цільового ринку та конкурентного середовища. Водночас, індивідуальна стратегія підприємства має ключові аспекти: орієнтація на створення унікальної цінності для клієнтів. Це може бути досягнуто шляхом пропозиції інноваційних продуктів чи послуг, що відповідають особливим потребам або вирішують проблеми клієнтів [28].

Стратегія також може бути зосереджена на високій якості продукту чи послуги, що допомагає компанії вирізнитися серед конкурентів. Друга особливість полягає у виборі цільового ринку та сегментації аудиторії. Підприємство може вибрати недооцінену чи менш конкурентну ринкову нішу, щоб зосередитися на задоволенні специфічних потреб цієї групи клієнтів. Така сфокусована стратегія дозволяє ефективно використовувати ресурси та створювати лояльну клієнтську базу [3].

Третім важливим аспектом конкретної стратегії є здатність до адаптації та інновацій. Сучасний ринок швидко змінюється, тому підприємства мають бути готовими до гнучкості та оперативного реагування на зміни. Це може проявлятися у впровадженні нових технологій, розробці нових продуктів або

адаптації до змін у поведінці споживачів. Іншим важливим елементом конкретної стратегії є стратегія ціноутворення [46]. Підприємство може використовувати різні підходи до встановлення цін, зокрема цінове лідерство (нижчі ціни порівняно з конкурентами), преміальне ціноутворення (вищі ціни завдяки високій якості продуктів чи послуг) або використання знижок та акцій для залучення клієнтів. Конкретна стратегія також має враховувати конкурентне середовище [41].

Аналіз конкурентів, їхньої продукції та стратегій допомагає підприємству визначити свої власні переваги та слабкі сторони, а також розробити відповідні дії для досягнення конкурентної переваги. Крім того, конкретна стратегія підприємства має бути пов'язана з його корпоративною культурою та цінностями. Вона має відображати бачення та місію підприємства, сприяти залученню та мотивації співробітників для досягнення стратегічних цілей [9].

Нарешті, важливою особливістю конкретної стратегії є вимірювання та оцінка результатів. Підприємство повинно встановлювати чіткі показники ефективності та регулярно оцінювати досягнення цілей стратегії, що дозволяє вносити корективи та вдосконалення, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку [49].

Сьогодні не існує єдиних підходів до методології дослідження конкурентних стратегій. Узагальнивши результати наукових досліджень з цієї теми, можна систематизувати методики діагностики та оцінки конкурентних стратегій підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Класифікація методів оцінювання конкурентних стратегій підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
1	2	3
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів

Продовження табл. 1.3

1	2	3
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Примітка. Складено автором за даними [18, 27, 41].

Представлена класифікація методів демонструє, що залежно від критерію класифікації один і той самий метод може належати до різних категорій. Наприклад, матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) є матричним методом за формою подання результатів. Однак, з точки зору показників аналізу, вона відображає ринкові позиції підприємства, а за рівнем

прийняття рішень належить до категорії стратегічних методів. Отже, на практиці методи взаємопов'язані, оскільки часто комбінують кілька підходів.

Також активно використовують SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) аналіз, який застосовується для оцінки стратегічної позиції компанії та визначення оптимальних напрямків розвитку. Цей метод базується на чотирьох основних критеріях: стабільність (S), захоплення ринку (P), ресурси (A) та конкурентоспроможність (C). SPACE-аналіз дозволяє визначити позицію компанії на графіку і зрозуміти, яка стратегія буде найбільш ефективною.

1. Стабільність (S) – Оцінює внутрішні фактори, такі як фінансова стабільність, рентабельність, структура витрат, стабільність продажів, кадрова стабільність та технологічна стабільність;

2. Захоплення ринку (P) – Аналізує ринкову частку, темпи зростання продажів, позиціонування бренду, лояльність клієнтів, інновації в продукції та розширення ринків збуту;

3. Ресурси (A) – Включає фінансові, технологічні та людські ресурси, виробничі потужності, логістичні можливості та інформаційні системи;

4. Конкурентоспроможність (C) – Оцінює цінову стратегію, якість продукції, маркетингові активності, сервісне обслуговування, інноваційність та партнерські відносини.

В результаті SPACE-аналізу можна визначити, чи компанія знаходиться у агресивній, конкурентній, захисній або консервативній зоні, і на основі цього розробити відповідні стратегії для досягнення конкурентних переваг.

Визначення конкурентних стратегій здійснюється на підставі аналізу ключових фінансових, маркетингових, операційних та стратегічних показників. Серед фінансових показників важливими є рентабельність (рентабельність продажів, активів та власного капіталу), ліквідність (поточний коефіцієнт та швидкий коефіцієнт), фінансова стійкість (боргове навантаження та коефіцієнти автономії), а також платоспроможність, що

оцінює здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно[41].

Маркетингові показники включають частку ринку, яка відображає долю підприємства на ринку в порівнянні з конкурентами, рівень продажів, динаміку продажів та сезонні коливання. Важливо також враховувати сегментацію ринку, визначення основних ринкових сегментів та оцінку позиції підприємства в кожному з них. Рівень задоволеності клієнтів визначається шляхом опитування клієнтів, аналізу відгуків та ступеня лояльності [27].

Операційні показники охоплюють продуктивність праці, яка оцінює ефективність використання трудових ресурсів, якість продукції чи послуг, інноваційність (кількість та значимість нововведень, витрати на дослідження і розробки). Аналіз вартості виробництва та ціноутворення включає оцінку собівартості продукції та конкурентоспроможності цін підприємства на ринку. Стратегічні показники зосереджені на розвитку та інвестиціях, обсягах капіталовкладень у розвиток підприємства, позиціонуванні на ринку, аналізі бренду, його іміджу та впізнаваності [27].

Для порівняння з конкурентами застосовуються SWOT-аналіз (визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз) і benchmarking (порівняння з основними конкурентами за ключовими показниками). Серед методів визначення конкурентоспроможності варто відзначити матрицю BCG (Бостонської консалтингової групи), що використовується для оцінки ринкових позицій підприємства та його продуктів, аналіз п'яти сил Портера, який досліджує галузеву конкуренцію, потенційні загрози від нових учасників, вплив постачальників, вплив покупців та загрозу від замінників, а також конкурентний профільний аналіз (CPA), що порівнює конкурентні позиції за різними критеріями [41].

Проблеми оцінки рівня конкурентної позиції підприємства слід вирішувати на основі узгодженого використання теоретичного та прикладного інструментарію і доповнювати заходами, такими як:

- дослідження запитів і вподобань потенційних клієнтів продукції;
- організація моніторингу ринку для збору інформації про умови продажу продукції, фірми та товари-конкуренти;
- розробка єдиної системи показників якості продукції, яку використовують і виробники, і споживачі;
- побудова узагальненої моделі досліджуваної проблеми, включаючи визначення різних факторів, що впливають на конкурентоспроможність, та їх взаємозв'язків;
- встановлення рівня конкурентоспроможності продукції, що забезпечує бажаний рівень прибутку або необхідну частку ринку;
- формування спільних підходів до кількісної оцінки конкурентоспроможності продукції, розробка конкретних методів, алгоритмів і процедур для вирішення цих завдань [48].

Основними методами оцінки конкурентних стратегій підприємства є підходи, що базуються на життєвому циклі товару, частці ринку, теорії ефективної конкуренції, конкурентних перевагах, оцінці конкурентоспроможності продукції тощо (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
1. Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статичність отриманих оцінок, нездатність повноцінно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком.
2. Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Переважно точно відображає лише зовнішні умови діяльності, майже не характеризуючи здатність до адаптації.
3. Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складність узагальнення результатів аналізу (отримання інтегрованої оцінки) та великий обсяг розрахунків не дають змоги оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності.

Продовження табл. 1.4

1	2	3
4. Методи, основані на теорії якості товару	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності компанії; застосовується до виробників одного виду продукції;
5. Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Фокус на одній стратегії; обмежена кількість характеристик, що застосовуються для оцінки.
6. Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дозволяє здійснити глибокий аналіз і виявити резерви для підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузевих специфік;
7. Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Складний метод; результати є об'єктивними лише протягом короткого проміжку часу.
8. Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність забезпечення даними для розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без аналізу впливу зовнішнього середовища.
9. Методи, основані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До досліджуваних факторів не включають показники, що описують силу та напрямок впливу зовнішнього середовища.

Примітка. Складено автором за даними [23]

Оцінка конкурентних переваг є ключовим елементом в цьому процесі, оскільки вона допомагає виявити унікальні аспекти бізнесу, які можуть стати джерелом стійкого конкурентного позиціонування. Такий аналіз дозволяє організаціям зосередитися на своїх сильних сторонах і використовувати їх для досягнення успіху на ринку.

Отже, конкурентна стратегія підприємства є ключовим фактором успішного функціонування в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Сутність конкурентної стратегії полягає в розробці та реалізації комплексного плану дій, спрямованого на створення унікальної цінності для клієнтів і забезпечення стійкої конкурентної переваги на ринку. Успішна стратегія допомагає підприємству виділятися серед конкурентів, задовольняти потреби

клієнтів краще, ніж це роблять інші гравці на ринку, а також досягати довгострокових цілей, пов'язаних зі зростанням продажів та прибутку. Особливості конкурентної стратегії включають орієнтацію на клієнта, розробку унікальних пропозицій, фокус на конкретному цільовому ринку та здатність до інновацій. Важливими складовими також є стратегія ціноутворення, аналіз конкурентного середовища, а також зв'язок стратегії з корпоративною культурою та цінностями підприємства. Крім того, стратегія потребує постійного моніторингу та оцінки ефективності, що дає змогу підприємству вчасно виявляти можливості для вдосконалення.

1.2 Фактори формування конкурентної стратегії

Формування конкурентної стратегії є складним та багатограним процесом, який вимагає уважного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Зміна конкурентного середовища, поява нових технологій, зміни в поведінці споживачів та інші чинники створюють потребу в постійному оновленні та адаптації стратегій бізнесу.

Розглянемо процес створення конкурентної стратегії. Це поетапний процес моделювання, під час якого встановлюється взаємозв'язок конкурентоспроможності бізнес-структури з факторами зовнішнього та внутрішнього середовища. Основні компоненти розробки конкурентної стратегії включають: визначення місії й цілей організації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення мети створення стратегії та головних завдань, аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії, планування її реалізації та впровадження, а також поточний і фінальний аналіз ефективності обраної стратегії [16].

При розробці конкурентної стратегії важливо враховувати структуру управління, щоб забезпечити відповідність заявленим цілям та завданням компанії через чіткий план дій. Отже, для побудови конкурентної стратегії рекомендується розпочати з аналізу поточної ринкової ситуації та

внутрішнього середовища підприємства [11]. Після збору та аналізу інформації про ринок і конкурентів необхідно розробити план впровадження конкурентної стратегії. Варто підкреслити, що сформована стратегія не є кінцевою метою. Ефективність конкурентної стратегії полягає в тому, що підприємство повинно проаналізувати попередній досвід ще до розробки стратегії, щоб виявити позитивні дії в конкурентній боротьбі та перевірити їх актуальність[21]. Формування будь-якої конкурентної стратегії має підпорядковуватися наступним принципам (рис. 1.1).

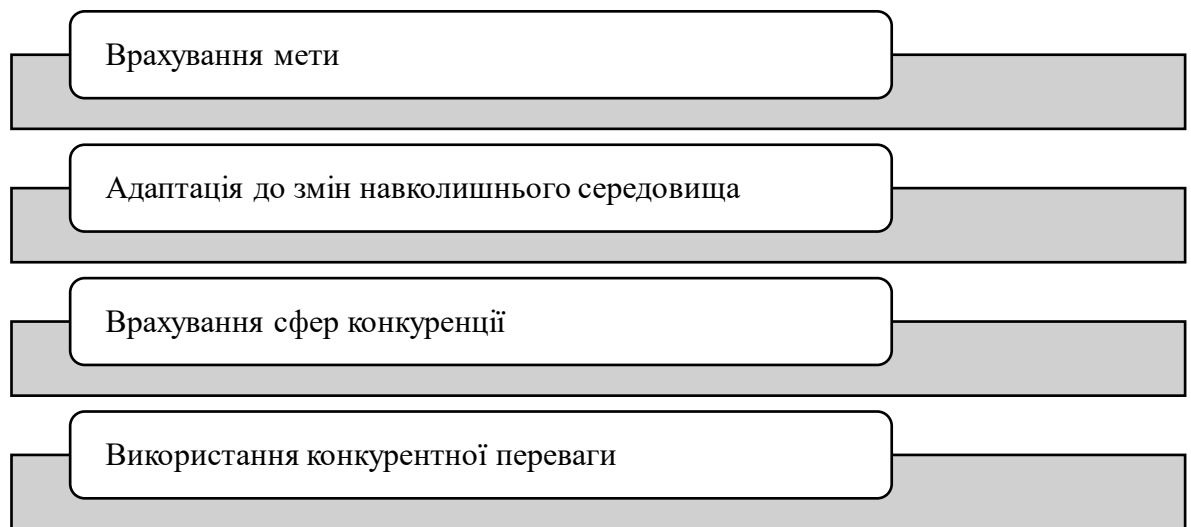


Рисунок 1.1 – Принципи формування конкурентної стратегії

Примітка. Складено автором за даними [5]

Теоретичний аналіз і систематизація критеріїв конкурентоспроможності підприємства є важливими етапами для розробки ефективних стратегій в умовах негативного впливу зовнішнього середовища. Цей процес дозволяє підприємству визначити основні чинники, що сприяють успіху або перешкоджають йому, на ринку, що знаходиться під впливом несприятливих зовнішніх обставин, таких як економічна нестабільність, зміни в законодавстві, технологічний прогрес або коливання попиту (рис. 1.2).

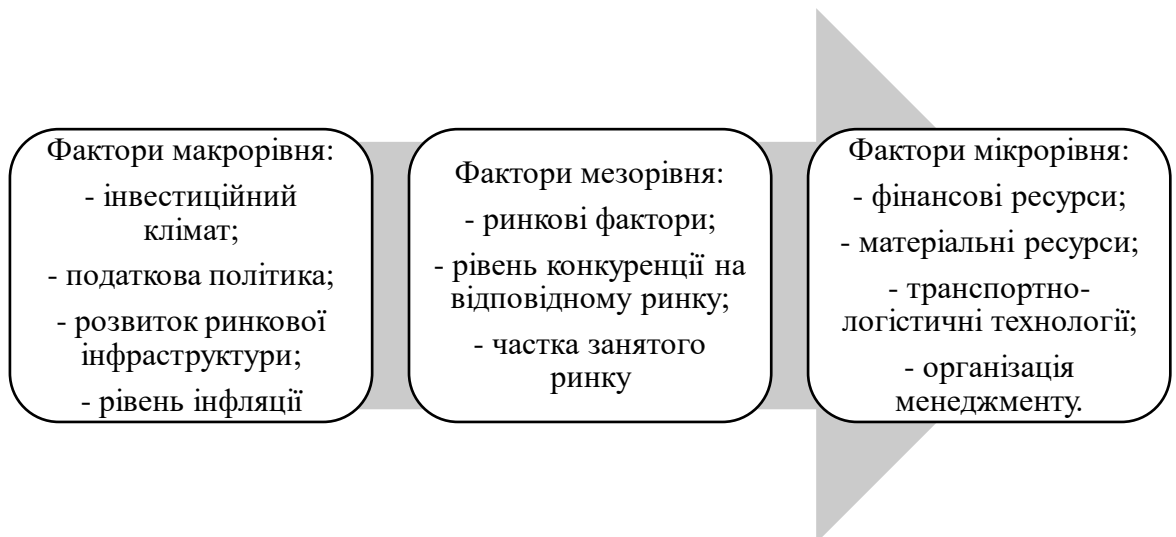


Рисунок 1.2 – Система факторів, що визначають формування конкурентної стратегії підприємства

Примітка. Складено автором за даними [2]

Фактори макрорівня відіграють важливу роль у формуванні конкурентної стратегії підприємства, оскільки вони впливають на загальне бізнес-середовище, в якому діє компанія. Інвестиційний клімат є одним із ключових факторів, який впливає на формування конкурентної стратегії підприємства. Інвестиційний клімат характеризується рівнем ризику, доступністю фінансових ресурсів, стабільністю політичної та економічної ситуації, а також прозорістю та ефективністю регуляторного середовища. Підприємства, які працюють в країні з сприятливим інвестиційним кліматом, мають більшу можливість залучати інвестиції для розширення своєї діяльності, впровадження інновацій та розвитку конкурентних переваг. Водночас несприятливий інвестиційний клімат може обмежувати можливості підприємства і змушувати його шукати альтернативні шляхи фінансування або навіть змінювати країну діяльності [8].

Податкова політика також впливає на формування конкурентної стратегії підприємства. Рівень податкового навантаження, складність та прозорість податкового законодавства, наявність податкових пільг та стимулів для бізнесу – всі ці аспекти можуть визначати витрати підприємства та його здатність інвестувати у розвиток і розширення діяльності. Ліберальна та

стабільна податкова політика може стимулювати бізнес-активність, сприяти зростанню інвестицій та конкурентоспроможності підприємств. Натомість високе податкове навантаження або заплутане законодавство можуть стримувати розвиток бізнесу та впливати на вибір конкурентної стратегії [14]. Розвиток ринкової інфраструктури, включаючи транспорт, логістику, комунікаційні мережі та технологічні платформи, також впливає на формування конкурентної стратегії підприємства. Добре розвинута інфраструктура дозволяє підприємствам ефективно організовувати постачання сировини, виробництво та розповсюдження продукції, забезпечувати якісне обслуговування клієнтів і підтримувати високу швидкість реакції на зміни ринку. Недостатній розвиток інфраструктури може створювати додаткові витрати та труднощі для підприємств, що може відбитися на їхній здатності конкурувати [53].

Рівень інфляції є важливим економічним фактором, який впливає на формування конкурентної стратегії підприємства. Високий рівень інфляції може призводити до знецінення валюти, нестабільності цін та збільшення вартості ресурсів, що може ускладнювати планування, впливати на витрати та прибутковість підприємства, а також створювати ризики для його довгострокової конкурентоспроможності. Низький рівень інфляції, навпаки, забезпечує стабільність цін та сприятливі умови для ведення бізнесу [29].

Ринкові фактори є одним із ключових аспектів формування конкурентної стратегії. Вони включають в себе розмір ринку, темпи його зростання, динаміку попиту та пропозиції, сегментацію аудиторії, тренди споживчого попиту та інші характеристики, що визначають специфіку ринку. Розуміння цих факторів дозволяє підприємству визначити своє місце на ринку, виявити можливості для розвитку та визначити стратегічні напрямки діяльності.

Рівень конкуренції на відповідному ринку є ще одним важливим фактором мезорівня. Він характеризується наявністю і кількістю конкурентів у галузі, ступенем їхньої конкурентоспроможності, стратегіями, які вони

використовують, та рівнем концентрації ринку. Високий рівень конкуренції може стимулювати підприємство до пошуку інноваційних рішень та вдосконалення своїх продуктів і послуг, а також до зниження цін та вдосконалення обслуговування клієнтів. Низький рівень конкуренції, навпаки, може створювати більше можливостей для росту та розвитку без необхідності постійного боротьби за ринкові позиції. Частка занятого ринку є ще одним важливим фактором мезорівня, що впливає на формування конкурентної стратегії. Вона відображає розмір і вплив підприємства на ринкову динаміку та його позиції відносно конкурентів. Визначення оптимальної частки ринку допомагає підприємству визначити свої стратегічні цілі, встановити завдання та пріоритети в розвитку бізнесу. Крім того, розуміння частки занятого ринку дозволяє підприємству аналізувати свої конкурентні переваги та слабкі сторони, виявляти можливість для зростання та розширення діяльності [13].

Фактори мікрорівня відіграють важливу роль у формуванні конкурентної стратегії підприємства, оскільки пов'язані з внутрішнім середовищем компанії та її здатністю ефективно конкурувати. Фінансові ресурси забезпечують можливості інвестицій у розробку нових продуктів, розширення виробництва та маркетинг. Доступ до фінансів надає гнучкість та можливість швидкого реагування на ринкові зміни. Матеріальні ресурси, такі як сировина, обладнання та інфраструктура, впливають на ефективність виробництва та якість продукції, що сприяє задоволенню потреб клієнтів. Транспортно-логістичні технології забезпечують ефективність постачання та доставки продукції, оптимізацію витрат і підвищення задоволеності клієнтів. Організація менеджменту включає ефективну структуру, чіткі процеси та механізми прийняття рішень. Кваліфікований менеджмент впроваджує інновації, забезпечує продуктивність і адаптацію до змін ринку [22].

Отже, формування конкурентної стратегії підприємства є складним процесом, який вимагає врахування багатьох факторів на різних рівнях: макрорівні, мезорівні та мікрорівні. На макрорівні, фактори, такі як

інвестиційний клімат, податкова політика, розвиток ринкової інфраструктури та рівень інфляції, визначають загальне бізнес-середовище, в якому діє підприємство. На мезорівні важливими є ринкові фактори, рівень конкуренції на відповідному ринку та частка зайнятого ринку, які впливають на позиціонування компанії в галузі. На мікрорівні, фінансові та матеріальні ресурси, транспортно-логістичні технології та організація менеджменту безпосередньо впливають на здатність підприємства реалізувати свої стратегічні плани та досягати конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОТОЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Хмельниччина-Авто»

Приватне акціонерне товариство "Хмельниччина-Авто" має значний досвід у сфері обслуговування автомобілів і активно працює на автомобільному ринку. Воно є частиною корпорації "УкрАвто", визнаної провідною національною компанією в галузі автомобільного бізнесу. "Хмельниччина-Авто" є офіційним дилером автомобільних брендів, таких як Мерседес-Бенц, Опель, Шевроле, ДЕУ, ЗАЗ, ВАЗ, Черрі, Лендмарк, а також пропонує легкі та середньотонажні автомобілі від ТАТА та Джак, а також автобуси Ай-Вен [35]. Метою діяльності Товариства є задоволення суспільних потреб юридичних та фізичних осіб у продукції, роботах, послугах, а також отримання прибутку від здійснення виробничої, комерційної та посередницької діяльності. Крім цього, компанія активно працює над розвитком інфраструктури автосервісу, наданням послуг, науково-технічним та матеріально-технічним забезпеченням виробництва в сфері технічного обслуговування транспортних засобів, торгівлі та іншої діяльності згідно з чинним законодавством та статутом [40].

На даний момент керівником Приватного акціонерного товариства "ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО" є Дмитро Вячеславович Сиволожський, а сама компанія є зареєстрованою за адресою: м. Хмельницький, проспект Миру, будинок 102. Основний вид діяльності "ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО" визначено як торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами за кодом 45.11. Такий напрямок діяльності може включати в себе продаж як нових, так і вживаних автомобілів, надання послуг з післяпродажного обслуговування та обслуговування корпоративних клієнтів.

Варто зауважити, що підприємство володіє корпоративними правами на наступні компанії (рис. 2.1).

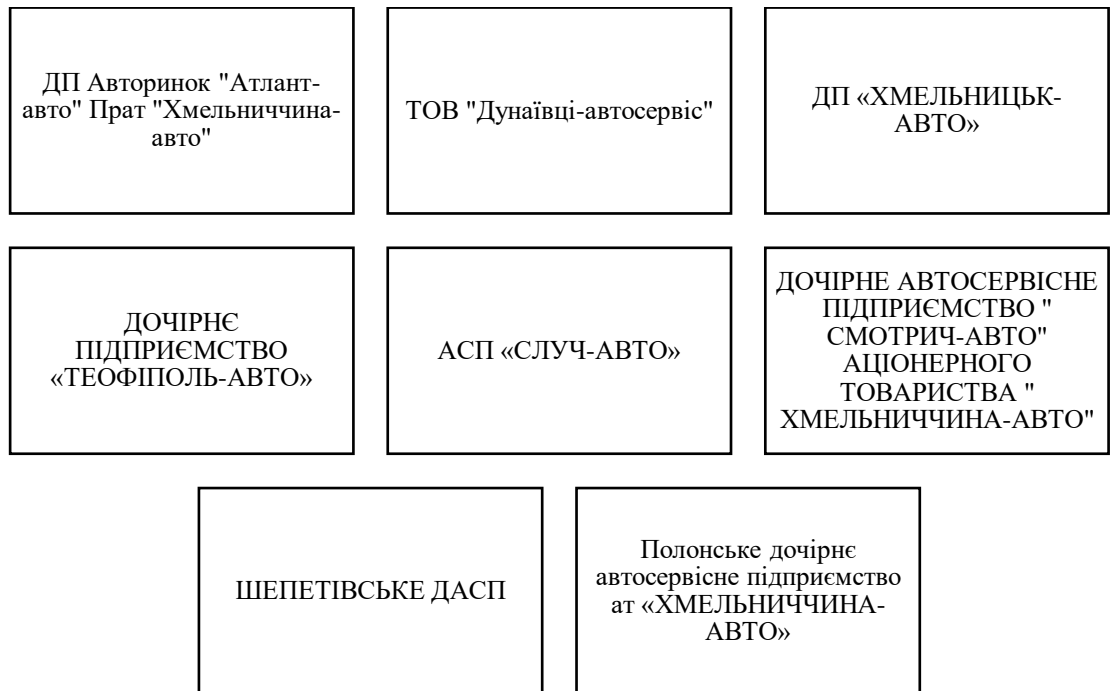


Рисунок 2.1 - Володіння корпоративними правами ПрАТ
«Хмельниччина-авто»

Примітка. Складено автором за даними [35].

Підприємство додатково надає різноманітні послуги, розширює свою діяльність поза основним видом. Товариство реалізує зовнішньоекономічну діяльність, включаючи виконання робіт та надання послуг, вивчення можливостей залучення зовнішньоекономічних партнерів, виконання обов'язків інтегрального брокера тощо, відповідно до мети своєї статутної діяльності на основі валютної самокупності та самофінансування. У процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності Товариство:

- експортує товари власного виробництва;
- експортує товари не власного виробництва без переходу права власності;
- експортує товари не власного виробництва з переходом права власності;
- імпортує товари для власних потреб;

- імпортує товари не для власних потреб без переходу права власності;
- імпортує товари не для власних потреб з переходом права власності;
- укладає у встановленому порядку в Україні та за кордоном різні види правочинів та інші юридичні акти з юридичними та фізичними особами іноземних держав [40].

Філії, представництва та інші відокремлені підрозділи становлять необхідну складову підприємства, не мають статусу юридичних осіб, проте функціонують від імені підприємства, враховуючи положення, що підтверджуються згідно з чинним законодавством. Керівники філій, представництв та інших відокремлених підрозділів діють на користь підприємства на підставі відповідних повноважень, що надаються. Організаційну структуру ПрАТ «Хмельниччина-авто» можна відобразити наступним чином (рис. 2.2).

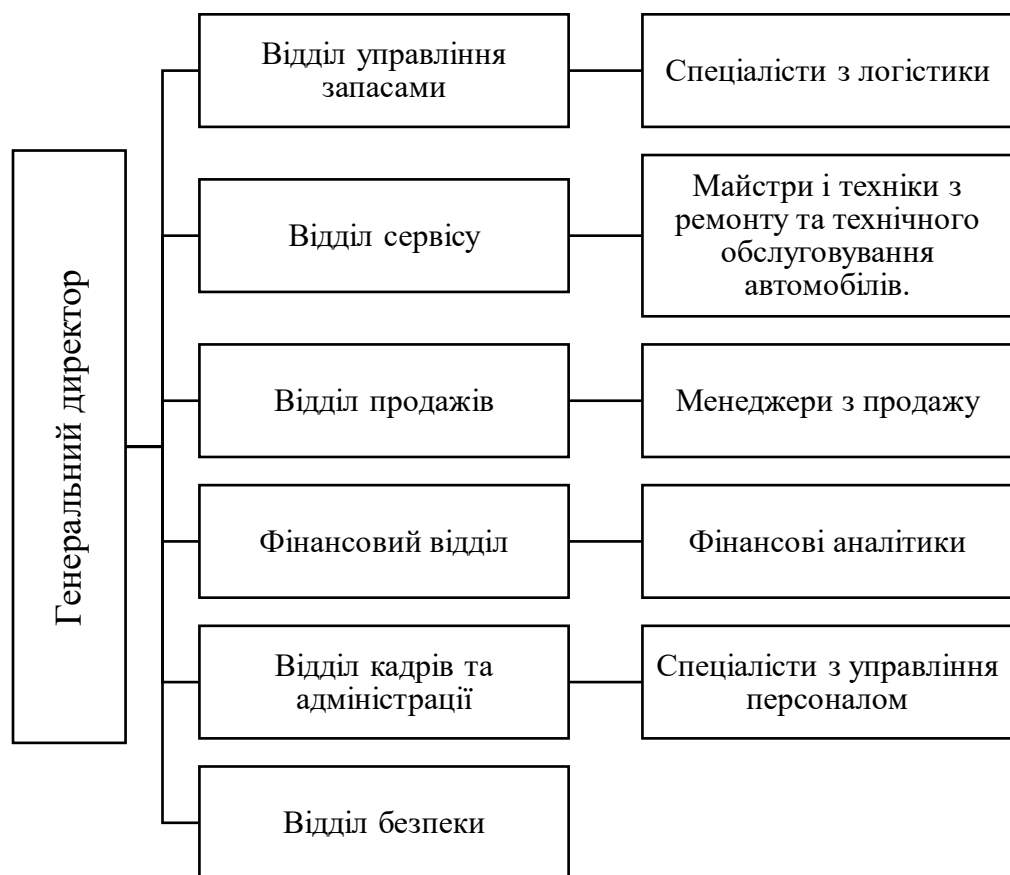


Рисунок 2.2 - Організаційна структура ПрАТ «Хмельниччина-авто»

Примітка. Складено автором.

ПрАТ «Хмельниччина-авто» має функціональну організаційну структуру, де відділи групуються за функціональним призначенням. У даному випадку ідеться про п'ять основних функціональних відділів: продажі, сервіс, фінанси, управління персоналом та безпека. Перш за все, важливо відзначити, що відділ продажів відповідає за весь цикл продажу автомобілів, включаючи генерацію та закриття угод з клієнтами. Він визначає стратегії продажів та взаємодіє з клієнтами. Далі слід звернути увагу на відділ сервісу, який відповідає за обслуговування та ремонт автомобілів. Важливою частиною діяльності компанії є забезпечення якісного та своєчасного технічного обслуговування для задоволення потреб клієнтів. Фінансовий відділ відповідає за бухгалтерський облік, бюджетування та фінансовий аналіз. Важливо мати ефективний фінансовий відділ для забезпечення фінансової стійкості та управління ресурсами компанії. Управління персоналом та адміністрація відповідає за найм, звільнення, навчання та розвиток персоналу. Забезпечення ефективного управління людськими ресурсами важливо для досягнення успіху та стабільності у компанії. Нарешті, відділ безпеки відповідає за охорону майна та безпеку персоналу. Забезпечення безпеки є важливою складовою діяльності, особливо в сфері автомобільної промисловості [40].

Зокрема, ми проаналізували основні види продукції, послуг та видів діяльності підприємства, а також їх динаміку та зміни за останні декілька років розвитку компанії. Аналіз виробництва основних видів продукції та послуг ПрАТ "ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО" в контексті формування конкурентної стратегії підприємства дозволяє збалансувати внутрішні ресурси та можливості зовнішнього середовища. Оцінка ефективності виробництва, якості продукції та ринкової конкуренції стає основою для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності підприємства на довгостроковий період (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. - Аналіз виробництва основних видів продукції та послуг
ПрАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО», тис. грн.

Вид продукції/послуг	Роки						Темпи зростання	
	2020	%	2021	%	2022	%	2021/ 2020	2022/ 2020
Продаж автомобілів	165790	71,3	287547	74,0	282425	69,8	121757	116635
Продаж автомобільних запчастин і аксесуарів	14509	6,2	15477	4,0	20654	5,1	968	6145
Технічне обслуговування автомобілів	44267	19,0	76700	19,7	78456	19,4	32433	34189
Надання послуг евакуатора	650	0,3	1009	0,3	890	0,2	359	240
Інші послуги	7326	3,2	8051	2,1	22023	5,4	725	14697
Всього	232542	100	388784	100	404448	100	156242	171906

Примітка. Складено автором за даними [37].

Згідно з даними таблиці 1.1, важливим напрямком діяльності нашого підприємства є реалізація автомобілів. Протягом трьох років спостерігалось позитивне динамічне зростання доходу. У 2020 році, дохід від продажу автомобілів склав 71,3% від загального доходу та становив 165 790 тис. грн. У наступному році, збільшення доходу від продажів автомобілів на 121 757 тис. грн призвело до зростання частки до 74%. На жаль, в 2022 році спостерігалася зменшення обсягів продажу автомобілів порівняно із попереднім роком. Крім того, інші показники діяльності підприємства також відзначалися позитивною тенденцією до зростання, утримуючись на стабільному рівні. Сумарний дохід за тривалий період зріс на 171 906 тис. грн. Загальне збільшення доходу вказує на позитивну фінансову динаміку та підвищення прибутковості. Це може свідчити про ефективне управління витратами, збільшення обсягу продажів, підвищення цін або підвищення попиту на товари та послуги. Всі ці аспекти сприяють стійкому розвитку та прибутковості підприємства.

Таблиця 2.2. - Аналіз основних техніко-економічних показників функціонування підприємства ПрАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО», тис. грн. за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	2021 р.		2022 р.	
				Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації (тис. грн)	232542	388784	404448	156242	67,2	15664	4,0
Середньоспискова чисельність (осіб):	70	78	80	8	11,4	2	2,6
-працівників							
-робітників	51	56	57	5	9,8	1	1,8
Середньорічний виробіток (тис. грн):	3322	4984	5055	1662,4	50,0	71,2	1,4
-одного працівника							
-одного робітника	4559	6942	7095	2382,9	52,3	153,0	2,2
Фонд оплати праці (тис. грн)	12678	17302	18683	4624,0	36,5	1381,0	8,0
Середньомісячна заробітна плата працівника (грн)	15092	18485	19461	3392,2	22,5	976,4	5,3
Собівартість реалізованої продукції (тис. грн)	217267	362236	371455	144969,0	66,7	9219,0	2,5
Чистий прибуток (збиток) (тис. грн)	1224	7246	9957	6022,0	492	2711,0	37,4
Витрати на 1 грн. продукції (грн)	0,93	0,93	0,92	0,0	-0,3	0,0	-1,4
Рентабельність продукції (%)	7,03	7,33	8,88	0,3	4,2	1,6	21
Рентабельність витрат (%)	0,53	1,90	2,52	1,4	258	0,6	32
Середньорічна вартість ОЗ (тис. грн)	60574	67760	60438	7186,0	11,9	-7322,0	-10
Фондовіддача (грн/грн)	1,09	5,77	8,90	4,7	426	3,1	54,4

Примітка. Складено автором за даними [37].

За останній аналізований період важливим показником ефективності бізнесу нашого підприємства є зростання середньорічного виробітку одного працівника, який збільшився з 3322 тис. грн. до 5055 тис. грн. Також варто

відзначити, що на кожну гривню продукції та послуг у 2022 році припадало лише 92 копійки витрат, що свідчить про раціональне управління ресурсами. За період 2020-2022 років підприємство досягло значного зростання чистого прибутку на одну отриману гривню виручки, піднявшись з 0,07 грн. в 2020 та 2021 роках до 0,09 грн. в 2022 році. Це свідчить про покращення ефективності управління та оптимізацію бізнес-процесів. Додатково, рентабельність витрат на підприємстві значно зросла з 0,53% в 2020 році до 2,52% в 2022 році, вказуючи на вдалі стратегічні рішення у сфері управління витратами. Фондовіддача також відображає позитивні тенденції, збільшившись з 1,09 грн. в 2020 році до 8,9 грн. в 2022 році, що підтверджує ефективне використання основних засобів та підвищену ефективність виробничих і збутових активів.

Отже, розглянувши діяльність та організаційну структуру ПрАТ "Хмельниччина-Авто", можна зробити висновок, що ця компанія виступає активним учасником автомобільного ринку та має значний досвід у галузі обслуговування автомобілів. Її орієнтація на задоволення потреб як юридичних, так і фізичних осіб відображається у широкому спектрі наданих продуктів, робіт та послуг. ПрАТ "Хмельниччина-Авто" забезпечує своїх клієнтів якісними автомобілями, запасними частинами та комплексними послугами з обслуговування та ремонту. Від реалізації нових транспортних засобів до послуг з технічного обслуговування та діагностики - компанія надає повний спектр сервісу для всіх типів автомобілів. Завдяки своєму професіоналізму та високій якості обслуговування, ПрАТ "Хмельниччина-Авто" здобула довіру та визнання серед своїх клієнтів. Інноваційний підхід до вирішення завдань, постійне оновлення технічного оснащення та висока кваліфікація персоналу роблять компанію надійним партнером у сфері автосервісу. Таким чином, мета ПрАТ "Хмельниччина-Авто" полягає у задоволенні потреб своїх клієнтів шляхом надання якісних та надійних послуг у сфері автомобільного обслуговування та продажу автомобілів.

2.2 Оцінка ефективності поточної конкурентної стратегії ПрАТ «Хмельниччина-Авто»

Підприємство "Хмельниччина-Авто", яке діє в автомобільній сфері, повинно ретельно оцінювати зовнішні та внутрішні впливи, що визначають його конкурентну позицію. Зміни в економіці, такі як коливання валютних курсів чи підвищення цін на нафту, можуть впливати на вартість сировини та готової продукції. Зміни в соціокультурних тенденціях можуть вимагати адаптації бізнес-моделей та маркетингових стратегій. Для проведення аналізу цих факторів ми будемо користуватися SWOT-аналізом. Для більш правильної побудови матриці SWOT-аналізу доцільно буде розпочати з побудови матриці вірогідності для чинників зовнішнього середовища, які позитивно впливають на підприємство (таблиця 2.3). У подальшій загальній матриці SWOT-аналізу ці чинники будуть розглядатись як можливості підприємства.

Таблиця 2.3 - Матриця вірогідності для можливостей зовнішнього середовища ПрАТ «Хмельниччина-авто»

	Вірогідність			
		Висока	Середня	Слабка
Дія	Сильна	1. Розширення асортименту послуг 2. Впровадження нових технологій	1. Стабільний попит на продукцію	1. Швидке зростання ринку
	Середня	1. Поліпшення умов праці	1. Збільшення попиту на товари	1. Зміни в уподобаннях споживачів
	Низька	1. Відкриття нових ринків збуту в інших країнах	1. Зменшення конкуренції	1. Розвиток економіки країни

Примітка. Складено автором.

Аналізуючи подану таблицю, стає очевидним, що основним фактором, що значно впливає на успіх підприємства, є розширення асортименту продукції. Це надає можливість не тільки задовольняти різноманітні потреби

клієнтів, але й допомагає підприємству пристосовуватися до змін у вимогах ринку та забезпечує конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі. Впровадження новітніх технологій в управлінські процеси також відіграє ключову роль у формуванні успішного бізнесу. Це не лише оптимізує виробничі процеси, але й покращує ефективність управлінської діяльності, що сприяє ефективному прийняттю стратегічних рішень та досягненню позитивних результатів. Стабільний попит на продукцію є додатковим важливим фактором, який забезпечує надійність та стійкість діяльності підприємства. Постійний і стійкий попит дозволяє підприємству утримувати стабільні обсяги виробництва, розробляти стратегії нарощування та розширення, а також зберігати інвестиційну привабливість. Для подальшого аналізу та оцінки ситуації необхідно розглянути також чинники зовнішнього середовища, які можуть мати негативний вплив на діяльність підприємства. До цих факторів можуть належати коливання курсів валют, зміни в законодавстві, висока інфляція або зміни в смаках та уявленнях споживачів.

Далі необхідно побудувати матриці вірогідності для чинників зовнішнього середовища, які негативно впливають на підприємство (таблиця 2.4). У подальшій загальній матриці SWOT-аналізу ці чинники будуть розглядатись як загрози підприємства.

Таблиця 2.4 - Матриця «вірогідність» для загроз зовнішнього середовища

		Вірогідність		
		Висока	Середня	Слабка
Дія	Сильна	1. Нестабільна економічна ситуація 2. Проблема з постачанням сировини	1. Розширення територій бойових дій	1. Збільшення кількості конкурентів на ринку
	Середня	1. Зростання цін постачальників	1. Активна маркетингова стратегія з боку конкурентів	1. Нестабільна політична ситуація в країні
	Низька	1. Зменшення рівня купівельної спроможності населення	1. Нестабільність рівня цін	1. Розвиток економіки країни

Примітка. Складено автором.

Наступним кроком SWOT-аналізу ПрАТ «Хмельниччина-авто» є аналіз внутрішнього середовища підприємства, тобто визначення сильних та слабких сторін, які можна побачити в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Сильні та слабкі сторони ПрАТ «Хмельниччина-авто»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Розгалужена логістична система	1. Низька популярність бренду
2. Високий рівень корпоративної культури	2. Відсутня чітка маркетингова стратегія
3. Великий асортимент послуг	3. Застарілі методи управління
4. Адекватна цінова політика	4. Низька мотивація працівників
5. Високий рівень кваліфікації працівників	

Примітка. Складено автором.

Розгалужена логістична система дозволяє швидко та ефективно постачати товари або надавати послуги, що може забезпечити конкурентну перевагу через швидкість та точність обслуговування клієнтів. Високий рівень корпоративної культури в ПрАТ «Хмельниччина-авто» сприяє залученню та утриманню талановитих працівників, а також підвищує ефективність роботи команди. Високий рівень кваліфікації працівників забезпечує високий стандарт обслуговування та може призводити до інновацій у виробництві чи наданні послуг. При цьому низька популярність бренду може впливати на привабливість для нових клієнтів та конкурентоспроможність на ринку. Відсутня чітка маркетингова стратегія сповільнює виведення продукції чи послуг на ринок та привертання уваги клієнтів. Низька мотивація працівників може призводити до низької продуктивності та втрати талановитих працівників. Аналіз сильних та слабких сторін допомагає підприємству визначити свої конкурентні переваги та недоліки. На основі цього аналізу можна розробити конкурентну стратегію, яка максимізує використання сильних сторін та одночасно спрямована на вирішення проблем слабких сторін. Можливі стратегії включають в себе акцент на підвищенні популярності бренду, вдосконалення маркетингової стратегії, модернізацію методів управління та підвищення мотивації працівників. Такий підхід допоможе оптимізувати внутрішні процеси та підвищити конкурентоспроможність на ринку. В загальному

матрицю SWOT-аналізу ПрАТ «Хмельниччина-авто» можна відобразити наступним чином (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Хмельниччина-авто»

		Зовнішнє середовище	
		<i>Можливості:</i>	<i>Загрози:</i>
		<ul style="list-style-type: none"> - розширення асортименту продукції; - впровадження нових технологій в управлінські процеси; - створення стабільного попиту за рахунок сучасних маркетингових стратегій; - поліпшення умов праці; - створення ефективної маркетингової стратегії. 	<ul style="list-style-type: none"> - нестабільна економічна ситуація; - проблема з постачанням сировини; - розширення територій бойових дій; - зростання цін постачальників; - активна маркетингова стратегія з боку конкурентів.
	<i>Сильні сторони:</i>	<i>Поле СіМ:</i>	<i>Поле СіЗ:</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - розгалужена логістична система; - високий рівень корпоративної культури; - великий асортимент послуг; - адекватна цінова політика; - високий рівень кваліфікації працівників. 	<ul style="list-style-type: none"> - поліпшити умови праці за рахунок адекватної цінової політики; - використати розгалужену логістичну систему для оптимізації постачання; - впровадити нові прогресивні технології. 	<ul style="list-style-type: none"> - оновити методи управління та впровадити сучасні підходи для ефективного управління ризиками та ресурсами - використати розгалужену логістичну систему для оптимізації постачання.
Внутрішнє середовище	<i>Слабкі сторони:</i>	<i>Поле СлМ:</i>	<i>Поле СлЗ:</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - низька популярність бренду; - відсутня чітка маркетингова стратегія; - застарілі методи управління; - низька мотивація працівників. 	<ul style="list-style-type: none"> - розробити та впровадити ефективну маркетингову стратегію та розвивати сторінки в нових соціальних мережах; - впровадити програму підвищення кваліфікації для працівників. 	<ul style="list-style-type: none"> - усунення слабких сторін та вирішення проблем.

Примітка. Складено автором.

Логістична система приватного акціонерного товариства «Хмельниччина-Авто» є ключовим елементом його діяльності, спрямованою на забезпечення ефективності і оптимального функціонування всіх ланок

постачального ланцюга. Ця система включає в себе комплекс заходів та стратегій, спрямованих на покращення роботи виробництва, постачання товарів, обслуговування та доставки автомобільних продуктів.

У контексті логістичної системи «Хмельниччина-Авто» велика увага приділяється управлінню внутрішніми процесами виробництва, проте використовуються застарілі методи. Висококваліфікований персонал та використання передових технологій дозволяють максимально оптимізувати виробничі процеси, скорочувати час виробництва та підвищувати якість готової продукції. Це робить підприємство конкурентоспроможним на ринку та забезпечує задоволення потреб клієнтів.

На жаль, низька мотивація працівників при високому рівні кваліфікації є серйозною проблемою на підприємстві «Хмельниччина-Авто». Незважаючи на те, що співробітники мають високу експертизу у галузі обслуговування автомобілів та активно діють на автомобільному ринку, вони зіткнулися з низьким рівнем мотивації до своєї роботи. Однією з причин такої ситуації може бути відсутність стимулів та системи винагород за досягнення результатів. На підприємстві не розвинуті чіткі програми мотивації, які б стимулювали працівників до досягнення високих показників ефективності та продуктивності. Відсутність мотиваційних систем може призвести до втрати інтересу працівників до власної роботи та недосягнення максимального потенціалу. Також, недостатньої мотивації працівників може сприяти відчуття відсутності перспективи розвитку та кар'єрного зростання на підприємстві. Без чіткої системи професійного зростання та можливості для особистого розвитку працівники можуть втрачати мотивацію до досягнення нових цілей та підвищення ефективності своєї роботи. Додатковим фактором, який може вплинути на низький рівень мотивації, є несприятлива робоча атмосфера та відсутність взаєморозуміння між керівництвом та працівниками. Недостатнє спілкування, відчуття невизнання та недооцінення можуть викликати втому та втрату інтересу до роботи [47].

В сучасних умовах глобалізації та постійної конкуренції питання ефективності конкурентної стратегії для підприємств є ключовим аспектом їх успіху. Розглядаючи конкретний випадок підприємства ПрАТ «Хмельниччина-Авто», яке діє у специфічній галузі автомобільної індустрії, стає актуальним дослідження та оцінка ефективності його конкурентної стратегії.

Аналіз п'яти сил Портера (табл. 2.7) - це інструмент, який використовується для оцінки конкурентного середовища в певній галузі.

Таблиця 2.7 – Аналіз п'ятисил конкурентного середовища за Портером для ПрАТ «Хмельниччина-авто»

Компонент	Пояснення	Загроза
Нові конкуренти	Вхід на ринок авто складний через високі бар'єри, такі як значні інвестиції в обладнання, технології та маркетинг, а також необхідність отримання ліцензій, сертифікатів та партнерських угод	Низький
Вплив постачальників	Постачальники авто комплектуючих та сировини мають певну переговорну силу, адже їх кількість обмежена.	Середній
Вплив покупців	Покупці, мають значну переговорну силу через їх велику кількість та можливість перейти до конкурентів.	Високий
Замінники	Продукція та послуги ПрАТ «Хмельниччина-авто» не відрізняються від аналогічних у конкурентів, тому покупці можуть легко переходити до конкурентів	Високий
Існуючі конкуренти	Ринку автозапчастин притаманна висока конкуренція, адже присутні як великі міжнародні компанії, так і локальні виробники.	Високий

Примітка. Складено автором.

ПрАТ «Хмельниччина-Авто» діє у висококонкурентному середовищі, де основними загрозами є висока конкуренція від існуючих гравців та заміників, а також значна переговорна сила покупців, які легко можуть перейти до конкурентів. Вхід на ринок нових конкурентів обмежений високими бар'єрами, що знижує загрозу з їх боку. Постачальники мають середній вплив через обмежену кількість, що вимагає ефективного управління ланцюгом постачання.

Для проведення SPACE-аналізу (табл. 2.8) ми будемо використовувати градацію від 0 до 6, де 0 вказує на найнижчий рівень, а 6 – на найвищий рівень. Така градація дозволить нам більш точно оцінити кожен з чотирьох критеріїв: стабільність середовища (S), захоплення ринку (P), ресурси (A) та конкурентоспроможність (C), і визначити стратегічну позицію компанії на графіку SPACE.

Таблиця 2.8 – SPACE-аналіз для ПрАТ «Хмельниччина-авто»

№	Фактор	Мінімум	Максимум	Оцінка
1	2	3	4	5
Стабільність (S)				
1	Фінансовастабільність	0 - Нестабільна	6 - Стабільна	6
2	Рентабельність	0 - Нестабільна	6 - Стабільна	5
3	Стабільність продажів	0 - Нестабільна	6 - Стабільна	5
4	Кадрова стабільність	0 - Нестабільна	6 - Стабільна	4
5	Стабільність постачальників	0 - Нестабільна	6 - Стабільна	4
Середнєзначення				4,8
Захоплення ринку (P)				
1	Частка ринку	0 - Незначна	6 - Значна	3
2	Сприйняття бренду	0 - Низьке	6 - Високе	3
3	Лояльність клієнтів	0 - Відсутня	6 - Висока	4
4	Унікальність продукції	0 - Звичайна	6 - Унікальна	2
5	Розширення ринків збуту	0 - Немає	6 - Значне	3
Середнєзначення				3
Ресурси (A)				
1	Фінансові ресурси	0 - Відсутні	6 - Значні	4
2	Технологічні ресурси	0 - Відсутні	6 - Значні	2
3	Людські ресурси	0 - Відсутні	6 - Значні	4
4	Виробничі потужності	0 - Відсутні	6 - Значні	0

Продовження табл. 2.8

5	Логістичні можливості	0 - Відсутні	6 - Значні	4
Середнє значення				2,8
Конкурентоспроможність (С)				
1	Якість продукції	0 - Низька	6 - Висока	4
2	Маркетингові заходи	0 - Відсутні	6 - Дуже активні	1
3	Сервісне обслуговування	0 - Відсутнє	6 - Висока якість	2
4	Інноваційність	0 - Немає	6 - Висока	1
5	Партнерські програми	0 - Відсутні	6 - Активне використання	2
Середнє значення				2

Примітка. Складено автором.

Зокрема, ми отримали наступні результати:

1. середнє значення показників стабільності становить 4,8, що свідчить про високу фінансову стабільність підприємства. Рентабельність і стабільність продажів також високі (5), що вказує на прибутковість та передбачуваність доходів. Кадрова стабільність і стабільність постачальників отримали оцінку 4;

2. значення охоплення ринку становить 3 з 6 можливих балів. Частка ринку та сприйняття бренду отримали оцінку 3, що свідчить про необхідність посилення маркетингових зусиль. Лояльність клієнтів з оцінкою 4 є вищою за середню, але унікальність продукції низька (2), що вимагає диференціації продукції;

3. середнє значення ресурсів становить 2,8, що вказує на наявність значних резервів для покращення. Фінансові, людські та логістичні ресурси мають оцінку 4, тоді як технологічні ресурси є нижчими, що вимагає інвестицій у новітні технології. Виробничі потужності мають нульову оцінку, оскільки останні відсутні;

4. конкурентоспроможність ПрАТ «Хмельниччина-авто» отримала оцінку 2 бали. Якість продукції є відносно високою (4), однак маркетингові заходи (1), сервісне обслуговування (2), інноваційність (1) та партнерські програми (2) є значно нижчими за необхідний рівень.

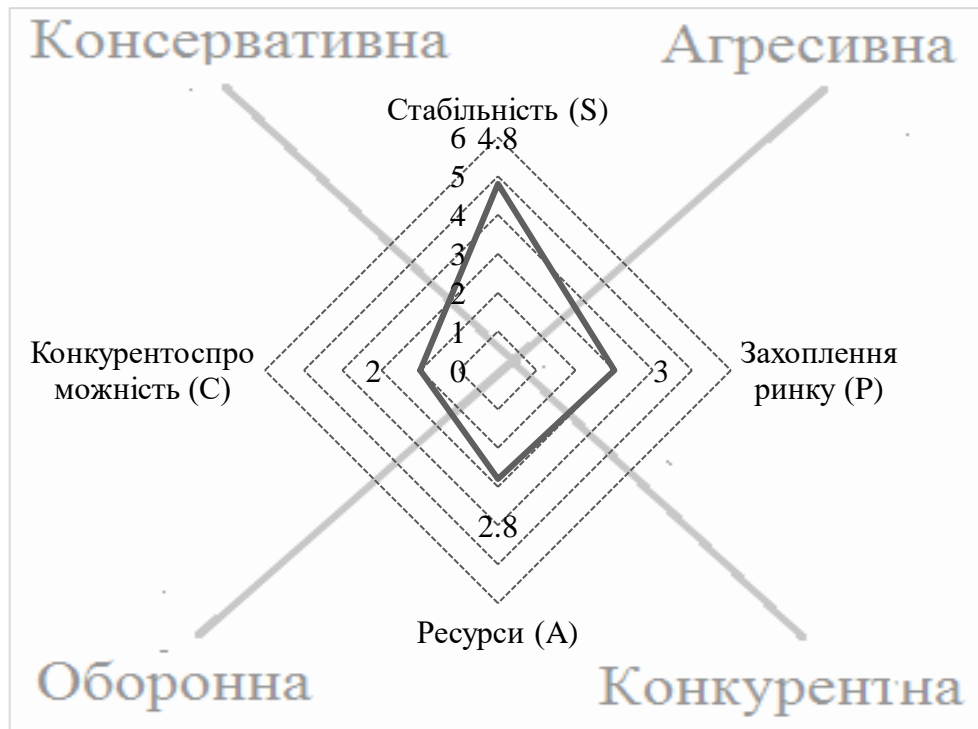


Рисунок 2.3–Конкурентна стратегія ПрАТ «Хмельниччина-Авто» на ринку

Примітка. Складено автором.

Агресивна конкурентна стратегія ПрАТ «Хмельниччина-Авто» на ринку передбачає активне захоплення ринкової частки за рахунок зниження цін, розширення асортименту продукції, покращення якості товарів та послуг, а також швидкої експансії на нові ринки. Плюсами такої стратегії є можливість значно збільшити частку ринку, витіснити конкурентів та встановити домінуючу позицію. Мінусами є високі витрати на реалізацію стратегії, ризик цінових війн, що можуть знизити прибутковість, а також необхідність постійних інвестицій в інновації та виробничі потужності для підтримання конкурентоспроможності. Тож варто переглянути поточну стратегію підприємства для досягнення максимальних ефектів.

Важливим етапом є аналіз конкурентів на ринку. Вивчення стратегій конкурентів, їхніх слабких і сильних сторін, а також можливостей дозволить ПрАТ «Хмельниччина-Авто» оптимізувати власний підхід та визначити свої конкурентні переваги. Основні конкуренти ПрАТ «Хмельниччина-Авто» в місті Хмельницькому представлені на рисунку 2.4.

ТЗОВ "ЛЮБЕ АВТО"
ТОВ "ГРАНД МОТОР"
ТОВ "ПРЕСТИЖ - АВТО"
ТОВ "КОМІСАВТО"

Рисунок 2.4 - Основні конкуренти ПрАТ «Хмельниччина-Авто»

Примітка. Складено автором.

З метою глибшого розуміння конкурентного оточення підприємства, ми звертаємо увагу на кілька ключових учасників ринку, що активно діють у сфері автомобільної торгівлі та обслуговування. Таким чином, обрані для аналізу підприємства – ТЗОВ "ЛЮБЕ АВТО", ТОВ "ГРАНД МОТОР", ТОВ "ПРЕСТИЖ - АВТО" та ТОВ "КОМІСАВТО". Ці компанії відіграють значущу роль у формуванні конкурентного середовища та є ключовими учасниками, яких ПрАТ «Хмельниччина-Авто» повинно враховувати в розробці та впровадженні своєї конкурентної стратегії. Аналіз основної інформації про цих конкурентів надає нам можливість глибше зрозуміти їхню поточну ситуацію, а також ідентифікувати можливі шляхи для вдосконалення власної стратегії ПрАТ «Хмельниччина-Авто» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Основна інформація про конкурентів ПрАТ «Хмельниччина-Авто»

Назва	Дата заснування	Основна інформація	Розмір статутного капіталу
ТЗОВ "ЛЮБЕ АВТО"	05.12.2017	Україна, Львівська обл., місто Львів, вул. Бучми А.	5 000,00 грн
ТОВ "ГРАНД МОТОР"	10.10.2006	Україна, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вулиця Вінницька	1 500 000,00 грн.
ТОВ "ПРЕСТИЖ - АВТО"	17.05.2004	Україна, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вулиця Прибузька	5 527 500,00 грн
ТОВ "КОМІСАВТО"	19.11.2019	Україна, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вулиця Гагаріна	360 000,00 грн.

Примітка. Складено автором за даними [42, 43, 44, 45].

Перш за все, важливо розглянути основні аспекти цих конкурентів, що стане ключовим етапом для розуміння їх стратегічних переваг та слабкостей. Названі підприємства відомі в автомобільній галузі та відіграють значущу роль у формуванні ринкового середовища. ТЗОВ "ЛЮБЕ АВТО" може славитися асортиментом автотранспортних засобів [30]. ТОВ "ГРАНД МОТОР" може виділятися своєю високоякісною технікою та новітніми технологіями, що надає йому конкурентні переваги у сучасному ринковому середовищі [54]. ТОВ "ПРЕСТИЖ - АВТО" може привертати увагу споживачів своєю ексклюзивною лінійкою та розкішною автотранспорту [36]. ТОВ "КОМІСАВТО" відзначається спеціалізацією на обслуговуванні та продажу вживаних автомобілів, що може бути важливим для певного сегменту ринку [10]. Для оцінки конкурентоспроможності ми застосуємо метод експертних оцінок. Зокрема, ми розробили систему показників для оцінки підприємств (рис. 2.5).

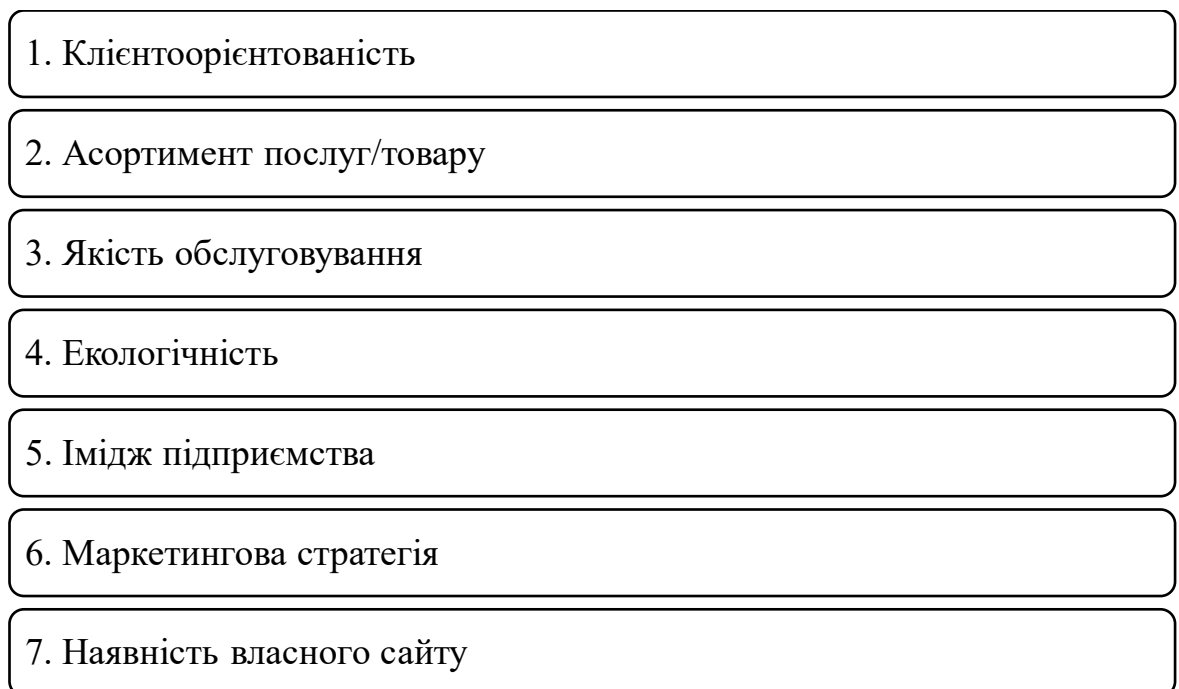


Рисунок 2.5 - Система показників для оцінки підприємств

Примітка. Складено автором.

При визначенні основних критеріїв оцінки конкурентоспроможності важливо розуміти, що не всі вони мають однакову вагу для кінцевого результату. Кожен з них відіграє свою унікальну роль у формуванні

комплексної картини конкурентоспроможності підприємства. Визначення вагомості кожного критерію допомагає відобразити їхнє впливове значення на загальну стратегію та успішність організації на ринку. Враховуючи різницю у вагомості критеріїв, підприємство може адаптувати свої стратегічні плани та ресурси, фокусуючись на тих аспектах, які є визначальними для досягнення конкурентних переваг. Це відкриває можливості для гнучкого та стратегічного управління, щоб підтримувати та посилювати конкурентоспроможність підприємства в динамічному бізнес-середовищі. Ми розподілили коефіцієнти наступним чином (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Вагові коефіцієнти системи показників

Показник	Значимість
1. Клієнтоорієнтованість	0,19
2. Асортимент послуг/товару	0,18
3. Якість обслуговування	0,10
4. Екологічність	0,10
5. Імідж підприємства	0,14
6. Маркетингова стратегія	0,20
7. Наявність власного сайту	0,09

Примітка. Складено автором.

Ми створили таблицю, що детально описує кожен з них та встановлює вимоги до мінімальної та максимальної оцінки. У таблиці ми вказали кожен з вищезазначених критеріїв та розкрили його важливі аспекти, які слід враховувати при оцінці. Крім того, для кожного критерію ми встановили як мінімальну, так і максимальну оцінку, яка може бути присвоєна підприємству в залежності від його виконання відповідних вимог (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Опис обраних критеріїв для оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Хмельниччина-Авто»

Показник	Опис	Оцінка
1	2	3
1. Клієнтоорієнтованість	Клієнтоорієнтованість забезпечує збереження та залучення нових клієнтів, формує позитивний імідж підприємства та сприяє лояльності споживачів.	5 балів – активне вивчення та задоволення потреб клієнтів; 1 бал – відсутність взаємодії та ігнорування клієнтських потреб.

Продовження табл. 2.11

1	2	3
2. Асортимент послуг, товару	Різноманітний та якісний асортимент підвищує привабливість підприємства для споживачів, сприяє збільшенню обсягів продажів та розвитку лояльності.	5 балів – широкий та якісний асортимент; 1 бал – обмежений товарів/послуг.
3. Якість обслуговування	Якісне обслуговування стає фактором вирішального значення для утримання та приваблення клієнтів, формує позитивне сприйняття бренду.	5 балів – висока якість обслуговування на всіх етапах; 1 бал – низька ефективність та ігнорування потреб клієнтів.
4. Екологічність	Екологічна діяльність може залучити екологічно свідомих споживачів та позитивно впливати на репутацію підприємства.	5 балів – високий екологічний стандарт; 1 бал – відсутність заходів у сфері екології.
5. Імідж підприємства	Імідж стає ключовим чинником формування відносин із споживачами та партнерами, а також впливає на їхні рішення про покупку.	5 балів – сильний бренд та бездоганна репутація; 1 бал – відсутність уваги до створення позитивного іміджу.
6. Маркетингова стратегія	Ефективна маркетингова стратегія допомагає збільшити впізнаваність бренду, залучити цільову аудиторію та забезпечити конкурентні переваги.	5 балів – інтегрована та успішна маркетингова стратегія; 1 бал – відсутність маркетингових заходів та низька ефективність.
7. Наявність власного сайту	Наявність функціонального та інформативного веб-сайту сприяє залученню онлайн-аудиторії та зручності взаємодії з клієнтами.	5 балів – високий рівень функціональності та зручності; 1 бал – відсутність веб-сайту чи його неефективність.

Примітка. Складено автором.

Наступним етапом нашого дослідження був аналіз конкурентного середовища, який включав у себе п'ять підприємств, серед яких було і ПрАТ «Хмельниччина-Авто». З метою отримання об'єктивних даних ми залучили до опитування 10 кваліфікованих експертів, представників різних галузей з різноманітним досвідом. Опитування проводилося у декілька етапів. Спочатку експертам було запропоновано оцінити п'ять підприємств за визначеними критеріями. Кожен експерт мав можливість надати свої коментарі та пропозиції щодо покращення кожного з аспектів діяльності підприємств, що дозволило зібрати не лише кількісні, але й якісні

дані. Отримані результати були систематизовані та представлені в таблиці 2.12, де відображені середні оцінки для кожного з критеріїв.

Таблиця 2.12 - Середні бали для проаналізованих компаній на ринку послуг в автомобільній сфері Хмельницького

Критерій	Середні бали				
	ПрАТ «Хмельниччина- Авто»	ТЗОВ "ЛЮБЕ АВТО"	ТОВ "ГРАНД МОТОР"	ТОВ "ПРЕСТИЖ - АВТО"	ТОВ "КОМІСАВТО"
1. Клієнтоорієнтованість	3,9	4,3	4,4	3,7	3,8
2. Асортимент послуг, товару	4,3	4,2	3,5	3,4	4,1
3. Якість обслуговування	3,6	4,0	4,5	3,8	3,8
4. Екологічність	2,0	4,3	2,5	1,5	2,0
5. Імідж підприємства	3,7	4,4	4,3	3,6	3,7
6. Маркетингова стратегія	2,5	4,7	4,3	3,4	2,0
7. Наявність власного сайту	4,6	4,5	4,7	4,2	1

Примітка. Складено автором.

Після виставлення оцінок експертами ми перейшли до проведення розрахунків, щоб з'ясувати фактичний стан конкурентоспроможності кожного з підприємств, включаючи і ПрАТ "Хмельниччина-Авто". Цей етап аналізу став ключовим у визначенні пріоритетних напрямків розвитку та вдосконалення стратегій підприємства. Отримані результати були узагальнені та представлені в таблиці 2.13. Отримані результати стали основою для подальшої стратегічної діяльності підприємства. Отримані результати стали основою для подальшої стратегічної діяльності підприємства. Вони дозволили ідентифікувати сильні та слабкі сторони ПрАТ "Хмельниччина-Авто", а також конкурентів, що дало змогу розробити цілеспрямовані заходи з підвищення конкурентоспроможності. На основі аналізу були сформульовані конкретні рекомендації щодо покращення інноваційної діяльності, оптимізації маркетингових стратегій та підвищення ефективності управління.

Таблиця 2.13 - Результати аналізу конкурентоспроможності підприємств

Критерій	Зведене значення				
	ПРАТ «Хмельниччина-Авто»	ТЗОВ "ЛЮБЕ АВТО"	ТОВ "ГРАНД МОТОР"	ТОВ "ПРЕСТИЖ - АВТО"	ТОВ "КОМІСАВТО"
1. Клієнтоорієнтованість	0,74	0,82	0,84	0,70	0,72
2. Асортимент послуг, товару	0,77	0,76	0,63	0,61	0,74
3. Якість обслуговування	0,36	0,40	0,45	0,38	0,38
4. Екологічність	0,20	0,43	0,25	0,15	0,20
5. Імідж підприємства	0,52	0,62	0,60	0,50	0,52
6. Маркетингова стратегія	0,50	0,94	0,86	0,68	0,40
7. Наявність власного сайту	0,41	0,41	0,42	0,38	0,09
Всього	3,51	4,36	4,05	3,41	3,05

Примітка. Складено автором.

За результатами нашого аналізу конкурентного середовища виявилось, що найвищий рівень конкурентоспроможності показує ТЗОВ "ЛЮБЕ АВТО", яке отримало вражаючий бал у розмірі 4,36 з 5 можливих. Основними сильними сторонами цього підприємства є вдала маркетингова стратегія та велика увага до потреб клієнтів. Це підтверджується активною присутністю у соціальних мережах, таких як Youtube, Telegram та Instagram, а також позитивними відгуками клієнтів. Друге місце у рейтингу займає ТОВ "ГРАНД МОТОР", яке отримало оцінку 4,05 з 5. Це підприємство також відзначається успішною маркетинговою стратегією. На третьому місці розташувалося ПрАТ "Хмельниччина-Авто" з рейтингом 3,51. Хоча це підприємство має високу оцінку в загальному контексті, воно стикається з

низькою оцінкою щодо якості обслуговування та екологічності, а також майже відсутністю маркетингової стратегії, що негативно позначається на його конкурентоспроможності. Нарешті, останнє місце у рейтингу займає ТОВ "КОМІСАВТО" через велику кількість негативних відгуків, відсутність власного сайту та низьку якість обслуговування. Ці фактори суттєво утруднюють його конкурентну позицію на ринку автомобільних послуг. Рейтинг підприємств можна відобразити наступним чином (рис. 2.6).

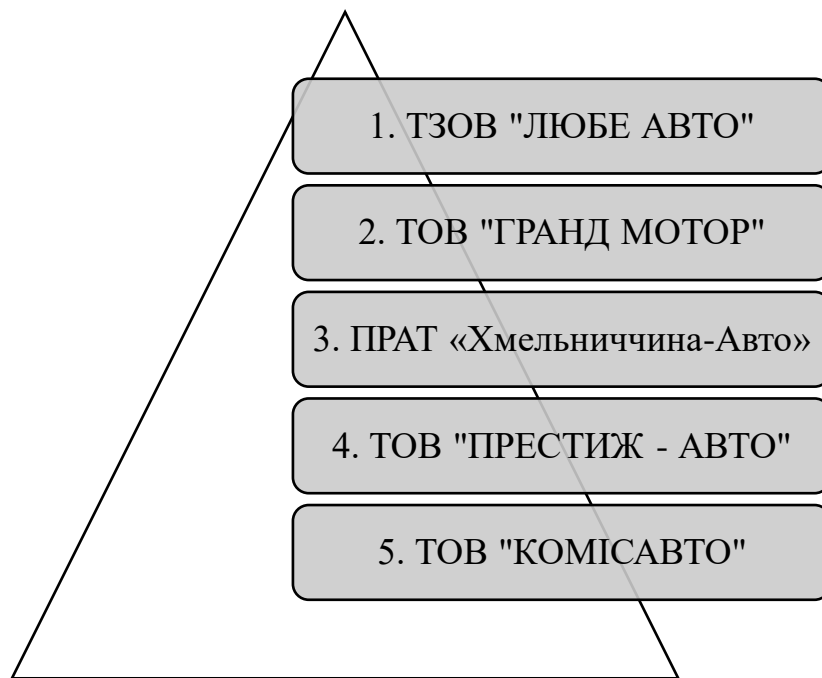


Рисунок 2.6 - Рейтинг підприємств на ринку автомобільної індустрії в місті Хмельницькому

Примітка. Складено автором.

Отже, аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ПрАТ «Хмельниччина-Авто» є важливою складовою стратегічного управління, яка визначає конкурентну позицію підприємства на ринку автомобільної індустрії. Підприємство діє на ринку, що піддавався значним змінам у зв'язку з економічними, політичними та технологічними факторами. Високий рівень кваліфікації працівників та широкий асортимент автомобільних брендів у портфелі дозволяють підприємству забезпечувати якісні послуги та товари, що відповідають вимогам ринку. Розвинута інфраструктура автосервісу та ефективна логістична система дозволяють

підприємству швидко реагувати на потреби клієнтів і забезпечувати надійне постачання товарів та послуг. Оцінка ефективності конкурентної стратегії ПрАТ "Хмельниччина-Авто" є важливим етапом у стратегічному управлінні, спрямованим на розкриття сильних та слабких сторін підприємства для подальшого підвищення його конкурентоспроможності. Згідно з отриманими результатами, ПрАТ "Хмельниччина-Авто" займає третє місце серед обраного набору підприємств, з загальною оцінкою 3,51 з 5. Це підприємство проявилось як конкурентоспроможне у багатьох аспектах, але виявило певні слабкі сторони, які вимагають уваги та вдосконалення.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»

3.1 Удосконалення маркетингової діяльності як фактору формування конкурентної стратегії ПрАТ «Хмельниччина-Авто»

В процесі аналізу діяльності ПрАТ «Хмельниччина-Авто» було виявлено ключові недоліки конкурентної стратегії підприємства, тож для посилення конкурентних позицій необхідно впровадити наступні заходи (рис. 3.1).

1. Оптимізація асортименту продукції та послуг
2. Підвищення рівня обслуговування клієнтів
3. Розвиток маркетингової діяльності
4. Розширення присутності на ринку

Рисунок 3.1 – Заходи для посилення конкурентних позицій ПрАТ «Хмельниччина-Авто»

Примітка. Складено автором.

В такому контексті стратегія диференціації є доцільною для ПрАТ "Хмельниччина-Авто", оскільки дозволяє виділитися на конкурентному ринку, залучити та утримати лояльних клієнтів, збільшити прибутковість та зменшити залежність від цінової конкуренції. Впровадження цієї стратегії потребує ретельного розвитку маркетингової стратегії, що включає цільовий маркетинг, сильний брендинг, ефективні комунікації та інноваційні маркетингові інструменти.

Тож варто проаналізувати переваги та недоліки впровадження стратегії диференціації для ПрАТ «Хмельниччина-Авто» (рис. 3.2).

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення рівня обслуговування • Формування унікальної пропозиції • Формування сильного бренду • Впровадження інновацій • Формування позитивного іміджу за рахунок маркетингової діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> • Маркетингові витрати • Відсутність гарантій • Обмежений ринок • Залежність від технологій • Високий рівень конкуренції

Рисунок 3.2 – Переваги та недоліки реалізації стратегії диференціації в ПрАТ «Хмельниччина-Авто»

Примітка. Складено автором.

На нашу думку ключовою складовою для посилення конкурентних позицій має бути саме маркетингова діяльність підприємства, оскільки сучасний автомобільний ринок характеризується високою конкуренцією, стрімкими змінами технологій та зростаючими очікуваннями споживачів. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємству необхідно не тільки розробляти та впроваджувати інноваційні продукти, але й забезпечувати ефективне просування своєї продукції та послуг на ринку. Вдосконалена маркетингова діяльність допомагає підприємству розвивати унікальну пропозицію цінності, яка відповідає потребам та бажанням цільової аудиторії, а також ефективно конкурувати з іншими гравцями на ринку. Така діяльність передбачає використання сучасних маркетингових інструментів, включаючи цифровий маркетинг, контент-маркетинг, соціальні мережі та інші інноваційні підходи, що дозволяють залучати нових клієнтів, збільшувати впізнаваність бренду та посилювати конкурентні позиції підприємства. Зрештою, удосконалення маркетингової діяльності стає основним чинником забезпечення сталого розвитку та успіху ПрАТ «Хмельниччина-Авто» на автомобільному ринку.

Маркетингова діяльність є важливим інструментом оптимізації взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, впроваджуючи сучасні управлінські підходи, що спрямовані на створення стабільних ринкових відносин між основними партнерами. Пандемія COVID-19 суттєво змінила взаємодію підприємства з ринковим середовищем. Виклики, зумовлені карантинними обмеженнями, змушують маркетингологів переглядати підходи, удосконалювати існуючі маркетингові стратегії, розширювати інструменти реалізації маркетингових планів та адаптувати їх до нових умов роботи підприємств на ринку. Створення адаптованої маркетингової стратегії з використанням сучасних інструментів є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства [33]. ПрАТ «Хмельниччина-Авто» у своїй діяльності має враховувати наступні стратегічні напрями маркетингової діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Нові стратегічні напрями маркетингової діяльності ПрАТ «Хмельниччина-Авто»

Стратегічний напрям	Маркетингові інструменти	Сфера використання
1	2	3
Нейромаркетинг	Застосування технології вимірювання активності мозку людини, візуалізації, сканування, а також технологій відстеження реакції людини на рекламу, продукти та послуги.	Рекламні дослідження; брендинг; шопінг.
Івент-маркетинг	Залучення уваги потенційних покупців або клієнтів до просування продуктів або послуг через різні заходи та івенти.	Фестивалі, симпозиуми, концерти, корпоративні заходи, презентації, конференції, виставки, прес-конференції тощо
Емоційний маркетинг	Демонстрація щасливого способу життя як контрасту до економічної нестабільності та застою. Використання теми сприятливих емоцій людей у рекламі або просуванні широкого спектру товарів та послуг.	Створення міцного емоційного зв'язку з клієнтами за рахунок застосування різних інструментів.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Інтернет-маркетинг	Оптимізація пошукових систем (SEO-просування); контекстна реклама (SEA, PPC-реклама); інтерактивна реклама; просування таргетованої реклами в соціальних мережах та через інтернет-канали; вірусний інтернет-маркетинг.	Інструменти залучення та утримання клієнтів або покупців в соціальних мережах та Інтернет
Контент-маркетинг	Статті, сайти, фото, відео, блоги, смс-розсилка, електронні книги, друкована продукція, гейміфікація; контент-продукти; презентації; коучинг-програми; бази знань, інтернет-форуми; довідкові ресурси тощо.	Формування міцного зв'язку з реальними та потенційними клієнтами та покупцями.

Примітка. Складено автором за даними [15, 24, 26, 34].

При розробці маркетингової стратегії для ПрАТ «Хмельниччина-Авто» важливо враховувати сучасні тренди цифрового маркетингу та адаптувати їх до специфіки підприємства. Основні акценти в стратегії мають бути спрямовані на створення та розвиток онлайн-каналів, включаючи якісний веб-сайт, де надаватиметься актуальна інформація про послуги та продукти компанії, що забезпечить кращий досвід для користувачів. Розробка відеоканалу на популярних платформах, таких як YouTube, дозволить публікувати навчальні та промоційні відео, огляди, новини та інші матеріали, пов'язані з діяльністю підприємства. Телеграм-канал стане інструментом для швидкого інформування клієнтів про акції, новини та спеціальні пропозиції.

Контент-маркетинг повинен бути спрямований на створення цінного та корисного контенту, що відповідає інтересам цільової аудиторії підприємства. Важливо розробити план контент-маркетингу, який передбачатиме публікації в соціальних мережах, на веб-сайті та інших онлайн-каналах. Також необхідно забезпечити присутність у соціальних мережах, таких як Facebook, Instagram, LinkedIn та інших, для взаємодії з клієнтами. Організація конкурсів, опитувань та інших інтерактивних заходів сприятиме залученню

аудиторії та підвищенню його рівня. Цифрова реклама, зокрема таргетована реклама, дозволить досягти цільової аудиторії через контекстну рекламу, рекламу в соціальних мережах, банерну рекламу та інші канали. Оптимізація рекламних кампаній шляхом налаштування параметрів, таких як географія, демографічні показники та інтереси цільової аудиторії, забезпечить ефективність рекламних зусиль.

Моніторинг ефективності маркетингової діяльності є важливим аспектом для оцінки результатів. Використання інструментів аналітики допоможе оцінити ефективність маркетингових дій, включаючи кількість відвідувачів сайту, переглядів відео та рівень взаємодії в соціальних мережах. Постійний перегляд та вдосконалення маркетингової стратегії на основі аналізу зворотного зв'язку та аналітичних даних сприятиме підвищенню ефективності маркетингової стратегії. Інтеграція цифрових методів у маркетингову стратегію ПрАТ «Хмельниччина-Авто» сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та залученню нових клієнтів.

Для успішного впровадження стратегії маркетингової диференціації для ПрАТ "Хмельниччина-Авто" необхідно зосередитись на створенні унікальних ціннісних пропозицій, що виділятимуть компанію на ринку, а також на ефективному просуванні цих пропозицій серед цільової аудиторії, зокрема важливо враховувати такі аспекти як:

- необхідність постійного аналізу ринку та конкурентів;
- сегментація ринку;
- розробка унікальних ціннісних пропозицій;
- розробка комунікаційної стратегії та впровадження цифрового маркетингу;
- розробка програм лояльності;
- постійний моніторинг та оцінка ефективності.

При розробці маркетингової стратегії для ПрАТ «Хмельниччина-Авто» ключовою метою є підвищення ефективності роботи підприємства шляхом збільшення його ринкової присутності та конкурентоспроможності. Для

досягнення цієї мети важливо зосередитися на наступних ключових цілях (рис. 3.3).

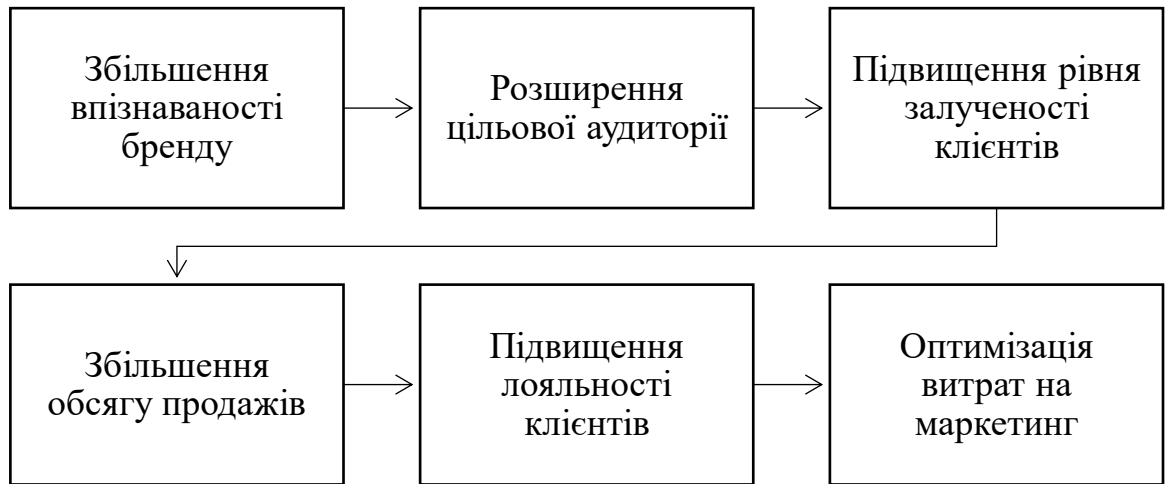


Рисунок 3.3 – Ключові цілі маркетингової діяльності ПрАТ «Хмельниччина-Авто»

Примітка. Складено автором.

Для досягнення поставлених цілей розробки маркетингової стратегії для ПрАТ "Хмельниччина-Авто" важливо впровадити систему заходів, яка включає в себе різні аспекти цифрового маркетингу та просування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Система заходів для підвищення ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «Хмельниччина-Авто»

Ціль	Заходи
1	2
Збільшення впізнаваності бренду	- створення плану контент-маркетингу, який включає різноманітний та цінний контент, пов'язаний з продукцією та послугами підприємства; - використання банерної реклами, контекстної реклами та таргетованої реклами в соціальних мережах для збільшення впізнаваності бренду.
Розширення цільової аудиторії	- використання таргетованої реклами в соціальних мережах та на пошукових платформах для досягнення цільової аудиторії; - розробка рекламних кампаній, спрямованих на різні сегменти аудиторії, з урахуванням їх інтересів та поведінки; - встановлення партнерств з іншими компаніями для розширення аудиторії та доступу до нових ринків.
Підвищення залученості клієнтів	- публікація контенту в соціальних мережах (Facebook, Instagram, LinkedIn тощо) для збільшення присутності та залучення клієнтів; - створення та розвиток телеграм-каналу для швидкого інформування клієнтів про акції, новини та спеціальні пропозиції; - запуск відеоканалу на платформах, таких як YouTube.

Продовження табл. 3.2

1	2
Збільшення обсягу продажів	- створення спеціальних пропозицій для залучення нових клієнтів та збільшення обсягу продажів; - надання клієнтам персоналізованих пропозицій на основі їх інтересів.
Підвищення лояльності клієнтів	- організація спільних акцій або заходів для залучення більшої кількості потенційних клієнтів; - впровадження програм лояльності, які мотивують клієнтів робити повторні покупки; - організація післяпродажного обслуговування.

Примітка. Складено автором.

Контент-маркетинг у блозі ПрАТ «Хмельниччина-Авто» передбачає ведення блогу на веб-сайті компанії, де публікуються різноманітні матеріали, що охоплюють широкий спектр тем, пов'язаних з діяльністю підприємства. Це можуть бути детальні статті про автомобільні моделі, рекомендації щодо їх обслуговування, аналіз нових технологій, а також актуальні новини галузі. Блог може також включати поради експертів, які допомагають клієнтам зробити обґрунтований вибір при покупці. Такий підхід підвищує інформованість клієнтів про продукцію та послуги, створює простір для обговорення та обміну досвідом. Крім того, якісний контент сприяє покращенню позицій веб-сайту у пошукових системах, що дозволяє залучити більшу кількість потенційних клієнтів.

Відеомаркетинг включає створення високоякісних відео, таких як огляди продукції, демонстрації функціональності автомобілів, історії успіху клієнтів та навчальні відео. Ці відео публікуються на таких популярних платформах, як YouTube, що дозволяє охопити широку аудиторію. Відеоконтент допомагає візуалізувати переваги продукції, надаючи клієнтам можливість краще зрозуміти характеристики автомобілів. Крім того, відеомаркетинг сприяє залученню емоцій клієнтів, що сприяє формуванню довгострокових зв'язків з брендом.

Інфлюенсер-маркетинг полягає в співпраці з лідерами думок у галузі автомобільної промисловості для просування продукції та підвищення впізнаваності бренду. Інфлюенсери можуть включати автогонщиків,

журналістів, блогерів та інших відомих осіб, які мають значний вплив на думку цільової аудиторії. Співпраця з ними дозволяє підвищити авторитет компанії та забезпечити довіру до її продукції. Інфлюенсери можуть створювати огляди, публікувати дописи або відео з рекомендаціями щодо продукції, тим самим збільшувати охоплення бренду та залучати нових клієнтів. Чатботи для обслуговування клієнтів є потужним інструментом у сучасному маркетингу, який дозволяє підприємствам покращити взаємодію з клієнтами та забезпечити їм швидку та ефективну підтримку. ПрАТ "Хмельниччина-Авто" може використовувати чатботів на своєму веб-сайті та в соціальних мережах для автоматизації обробки запитань та запитів від клієнтів. Чатботи можуть відповідати на загальні запитання про продукцію, надавати інформацію про акції та знижки, а також допомагати з оформленням замовлень або записом на сервіс. Це сприяє поліпшенню клієнтського сервісу та збільшенню задоволеності клієнтів, оскільки вони можуть отримати відповіді на свої запитання в будь-який час, навіть поза робочим часом підприємства.

Таргетована реклама в соціальних мережах є ефективним способом привернення уваги цільової аудиторії до продуктів та послуг компанії. За допомогою платформ, таких як Facebook, Instagram та інші, ПрАТ "Хмельниччина-Авто" може створювати рекламні кампанії, спрямовані на конкретні групи користувачів, враховуючи їхні інтереси, демографічні характеристики та поведінку в мережі. Налаштування таргетингу дозволяє точно дотягнутися до потенційних клієнтів, збільшити конверсію рекламних кампаній та знизити витрати на привернення нових клієнтів [52].

Ретаргетинг є інструментом, який допомагає ПрАТ "Хмельниччина-Авто" залучати користувачів, які вже виразили інтерес до продуктів чи послуг, але не здійснили покупку. Ця стратегія передбачає показ рекламних повідомлень цим користувачам на інших веб-сайтах чи платформах, які вони відвідують після того, як залишилися на сайті компанії без покупки. Ретаргетинг дозволяє нагадати клієнтам про продукцію та стимулювати їх до

завершення покупки, збільшуючи конверсію та знижуючи втрати потенційних продажів. Такий підхід до реклами допомагає ефективно використовувати маркетинговий бюджет та забезпечує максимальний результат від рекламної кампанії [25].

SEO-оптимізація є ключовим інструментом для підвищення видимості веб-сайту ПрАТ "Хмельниччина-Авто" в пошукових системах. Оптимізація контенту та метаданих сприяє тому, що веб-сайт компанії з'являється вищими у результатах пошуку за релевантними запитами [20]. Це передбачає дослідження ключових слів, які найбільше цікавлять цільову аудиторію, і їх інтеграцію у контент веб-сайту, включаючи назви сторінок, метаописи, заголовки та текст. Додатково, покращення швидкості завантаження сторінок, мобільної версії веб-сайту та покращення внутрішньої навігації можуть також позитивно вплинути на рейтинги. Завдяки SEO-оптимізації підприємство зможе привернути більше органічного трафіку на веб-сайт, збільшуючи тим самим шанси на залучення потенційних клієнтів.

Маркетинг у мікроблогах, таких як Twitter та Telegram, дозволяє компанії швидко та ефективно інформувати клієнтів про новини, акції та спеціальні пропозиції. Створення коротких, але змістовних публікацій забезпечує оперативний зв'язок з аудиторією, дозволяє миттєво поширювати інформацію про нові моделі автомобілів, зміни в графіку роботи, акції та знижки. Використання мікроблогів допомагає підтримувати постійний контакт з клієнтами, що сприяє підвищенню їх залученості та лояльності до бренду.

Подкасти - це ще один інноваційний інструмент, який може допомогти ПрАТ "Хмельниччина-Авто" розширити свою присутність у медіапросторі та залучити нових клієнтів. Запуск подкастів з інтерв'ю експертів автомобільної галузі, оглядів нових моделей та порад для власників автомобілів може сприяти підвищенню авторитету компанії та створенню тіснішого зв'язку з аудиторією. Подкасти також можуть включати розмови про тенденції в галузі, технічні поради та історії успіху клієнтів, що додасть цінності аудиторії.

Подкасти можуть бути поширені через різні платформи, такі як ApplePodcasts, Spotify та інші, щоб досягти максимальної аудиторії. Вони дозволяють слухачам споживати контент зручним для них способом і в будь-який час, що підвищує ймовірність залучення та збереження клієнтів [51].

Чатботи для обслуговування клієнтів є важливим інструментом у покращенні взаємодії з клієнтами та підвищенні їхнього задоволення. Завдяки чатботам на веб-сайті компанії та в соціальних мережах, ПрАТ "Хмельниччина-Авто" може забезпечити клієнтам швидкі та ефективні відповіді на їхні запитання. Чатботи можуть надати інформацію про продукцію, послуги, акції та навіть допомогти з оформленням замовлень або записом на сервіс. Це сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, оскільки вони отримують відповіді в режимі реального часу без необхідності звертатися до живого оператора.

Інтерактивний контент є ефективним інструментом залучення клієнтів та підвищення їхньої залученості з брендом. Створення інтерактивних елементів, таких як опитування, вікторини, ігри та віртуальні тест-драйви, дозволяє клієнтам активніше взаємодіяти з компанією. Ці елементи можуть допомогти клієнтам краще пізнати продукцію та послуги, зробити обґрунтований вибір при покупці, а також отримати задоволення від взаємодії з брендом. Крім того, інтерактивний контент може забезпечити компанії цінні відгуки та інсайти від клієнтів, які можна використовувати для покращення продукції та послуг [31].

Програми лояльності та нагород сприяють формуванню довгострокових відносин з клієнтами та їхній лояльності до бренду. Впровадження програм, що надають клієнтам бонуси та знижки за їхні покупки та участь у заходах, може стимулювати повторні покупки та підвищувати загальний рівень задоволеності клієнтів. Програми лояльності можуть також включати різноманітні пропозиції, такі як бонуси за рекомендацію друзям або спеціальні акції для постійних клієнтів, що сприятиме збереженню клієнтів і підвищенню їхньої активності.

Маркетинг з використанням доповненої реальності (AR) дозволяє ПрАТ "Хмельниччина-Авто" надати клієнтам унікальний та інтерактивний досвід взаємодії з продукцією. Запуск мобільних додатків або функцій на веб-сайті, які використовують AR для демонстрації продукції або її функціональності, дає клієнтам можливість візуалізувати автомобілі в реальному світі або оцінити їхню придатність до своїх потреб. Це може включати можливість віртуального тест-драйву або перегляду автомобіля з різних боків за допомогою камери смартфона. Цей інструмент дозволяє клієнтам глибше залучитися до продукції, що підвищує ймовірність прийняття рішення про покупку.

Наскрізна аналітика - це процес збору, обробки і аналізу даних з різних джерел з метою отримання повного і глибокого розуміння певного явища або процесу. У наскрізній аналітиці дані збираються з різних джерел і джерел інформації, таких як соціальні мережі, веб-сайти, системи управління відносинами з клієнтами (CRM), транзакційні дані, даних про виробництво, тощо. Після збору даних вони обробляються та аналізуються з метою виявлення зв'язків, тенденцій та важливих відомостей, що дозволяє приймати кращі управлінські рішення. У наскрізній аналітиці використовуються різні методи аналізу даних, включаючи статистичний аналіз, машинне навчання, штучний інтелект та інші. Наскрізна аналітика може допомогти ПрАТ «Хмельниччина-Авто» покращити свою конкурентну стратегію через наступні методи:

- 1.аналіз поведінки клієнтів;
- 2.аналіз конкурентів;
- 3.оптимізація ланцюга постачання;
- 4.персоналізований маркетинг;
- 5.прогнозування попиту.

В цілому, наскрізна аналітика дозволить ПрАТ "Хмельниччина-Авто" збільшити свою конкурентоспроможність, покращити стратегії продажів, знизити витрати та оптимізувати виробничі процеси. Ми можемо

рекомендувати для даних цілей систему наскрізної аналітики RingoStat - українська AI-платформа, яка поєднує в собі функціонал телефонії, колтрекінгу та аналітики дзвінків. Ця платформа допомагає компаніям оптимізувати свої маркетингові стратегії з урахуванням окупності, покращує комунікацію з клієнтами та сприяє збільшенню обсягів продажів. RingoStat є єдиним офіційним технологічним партнером GoogleAnalytics серед аналогічних сервісів у Східній Європі. Система надає наступні функції:

1. Ringostat відстежує всі дзвінки, що надходять та виходять з вашої компанії, надаючи детальну інформацію про джерело дзвінка, тривалість розмови, результати дзвінка та інше.

2. Ringostat інтегрується з вашими вебсайтами, щоб відстежувати, які сторінки відвідують клієнти перед тим, як зв'язатися, що допомагає визначити, які сторінки генерують найбільше потенційних клієнтів.

3. Можна інтегрувати з CRM-системою, щоб автоматично синхронізувати дані про дзвінки та контакти.

4. Надає широкий спектр звітів та панелей інструментів, які допомагають вам візуалізувати дані та отримувати корисні знання про маркетингову активність, продажі та ефективність команди.

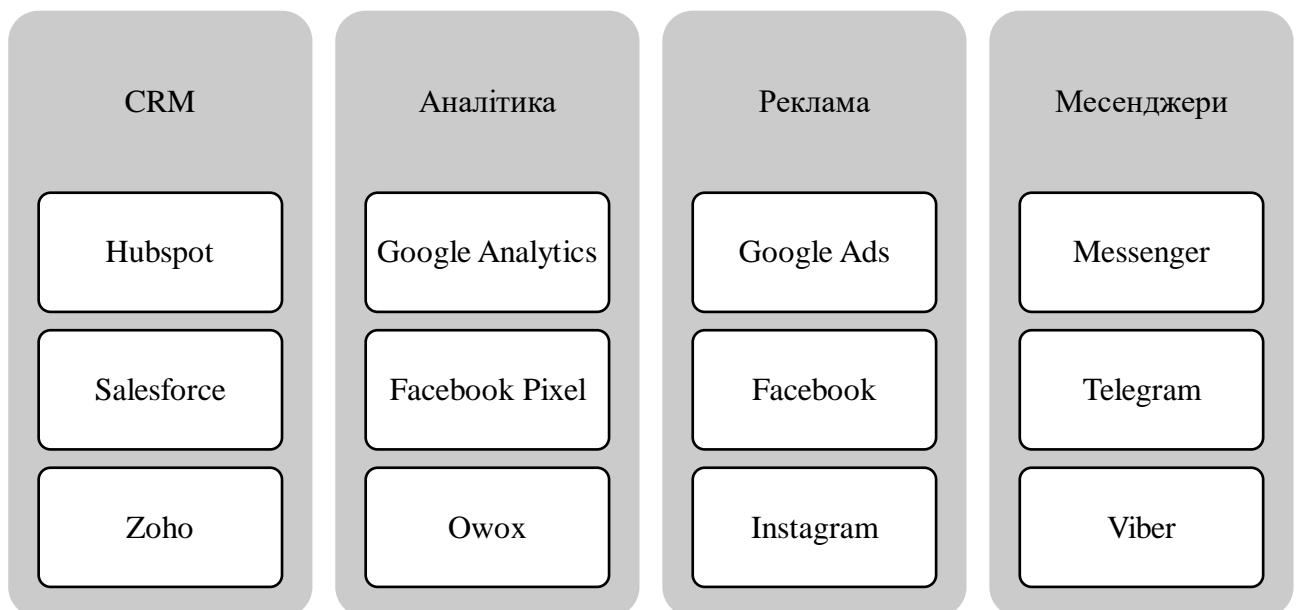


Рисунок 3.4 – Програми з якими можна інтегрувати RingoStat

Примітка. Складено автором.

RingoStat CRM може інтегруватися з провідними програмами для маркетингової аналітики, рекламних платформ та месенджерів, що дозволяє компаніям отримати повний образ ефективності своїх маркетингових та продажних зусиль. У сфері реклами, інтеграція з GoogleAds, Facebook і Instagram дозволяє відстежувати ефективність рекламних кампаній, оптимізувати рекламні витрати та підвищити конверсію. RingoStat також CRM може інтегруватися з Messenger, Telegram та Viber, щоб забезпечити ефективне ведення комунікації з клієнтами через ці популярні месенджери. За даними ринкових цін на квітень 2024 року ми склали орієнтований бюджет проекту впровадження наскрізної аналітики на ПрАТ «Хмельниччина-Авто».

Таблиця 3.3 – Бюджет проекту впровадження наскрізної аналітики на ПрАТ «Хмельниччина-Авто»

Пункт	Сума (грн)
Витрати	
1. Основні засоби	39500
Комп'ютер	35000
Встановлення та налаштування	4500
2. Інформаційні технології (в рік)	16164
Ringostat аналітика	8628
Ringostat Віджет Callback	3228
Ringostat Телефонія	4308
3. Оплата праці (в рік)	456000
IT-спеціаліст	240000
SMM-маркетолог	216000
4. Інші витрати (в рік)	15000
Обслуговування	5000
Аутсорсинг	10000
Доходи	
Обсяг продажу (2023)	6597300
Очікуване зростання продажів	5-15%
Очікуваний додатковий дохід (в рік)	329865-989595
Строк проекту (роки)	3
Ставка дисконтування	0,1

Примітка. Складено автором.

Бюджет проекту впровадження наскрізної аналітики на ПрАТ "Хмельниччина-Авто" складається з витрат на основні засоби, інформаційні технології, оплату праці та інші витрати. Загальні витрати проекту становлять 636664 грн на рік, при цьому очікується значний додатковий дохід від оптимізації маркетингових стратегій та збільшення обсягів продажів.

Отже, для підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Хмельниччина-Авто» варто обрати стратегію маркетингової диференціації, оскільки це допоможе покращити конкурентні позиції підприємства. Також як напрям вдосконалення маркетингової конкурентної стратегії вибрано впровадження наскрізної аналітики. Оптимізація процесів та підвищення продуктивності співробітників також стануть можливими завдяки впровадженню наскрізної аналітики, що дозволить приймати кращі управлінські рішення.

3.2 Економічне обґрунтування розробки конкурентної стратегії ПрАТ «Хмельниччина-Авто»

Рішення щодо прийняття або відхилення проекту має бути ухвалене лише після детального аналізу показників ефективності проекту. Це передбачає проведення ретельного фінансового аналізу з урахуванням усіх витрат і потенційних прибутків, оцінку ризиків, пов'язаних з впровадженням нових технологій, а також визначення очікуваних доходів та віддачі від інвестицій. Для оцінки ефективності проекту використовуються спеціальні показники, які наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4- Визначення показників ефективності проекту

Показник	Опис	Формула
NPV (Чиста сучасна вартість)	Визначає чистий прибуток з урахуванням вартості капіталу.	$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}$
IRR (Внутрішня норма прибутковості)	Визначає рівень дисконту, при якому NPV дорівнює нулю.	NPV @ IRR = 0

Продовження табл. 3.4

ROI (Показник прибутковості інвестицій)	Визначає відношення чистого прибутку до витрат на інвестиції у відсотках.	$ROI = (\text{Чистий прибуток} / \text{Початкова інвестиція}) * 100\%$
Точка беззбитковості	Рівень виробництва або продажу, при якому прибуток дорівнює нулю.	Точка беззбитковості = $\text{Постійні витрати} / (\text{Ціна за одиницю} - \text{Змінні витрати за одиницю})$

Примітка. Складено автором

Чиста сучасна вартість (NPV) - це показник, який використовується для оцінки загальної привабливості інвестиційного проекту. NPV розраховується як сума дисконтованих майбутніх грошових потоків проекту, за винятком початкових інвестицій. Проект вважається вигідним, якщо $NPV > 0$. Внутрішня норма прибутковості (IRR) - це норма дисконтування, при якій NPV проекту дорівнює 0. IRR показує очікувану прибутковість інвестицій у відсотках. Проект вважається вигідним, якщо $IRR >$ мінімально допустимої норми прибутковості. Показник прибутковості інвестицій (ROI) - це співвідношення чистого прибутку від інвестицій до початкових інвестицій, виражене у відсотках. ROI показує ефективність використання інвестованих коштів. Чим вищий ROI, тим вигідніший проект. Точка беззбитковості - це обсяг продажу, при якому загальні доходи дорівнюють загальним витратам.

Розрахуємо NPV нашого проекту:

Таблиця 3.5- Чиста приведена вартість проекту

Показник	Рік				Всього
	0	1	2	3	
Обсяг економії	0	5%	10%	15%	
Очікуваний додатковий дохід	0	329865	659730	989595	1979190
Початкові витрати	39500	0	0	0	39500
Постійні витрати	0	487164	487164	487164	1461492
Витрати	39500	487164	487164	487164	1500992
Чистий потік	-39500	-157299	172566	502431	478198
Ставка дисконтування	0,1	0,1	0,1	0,1	
Дисконтований потік	-39500	-142999	142617	377484	337601

Примітка. Складено автором.

NPV (Чиста сучасна вартість) проекту у розмірі 337601 грн означає, що чистий потік грошових коштів, який очікується від проекту протягом його життєвого циклу, перевищує вартість інвестицій на цій самій ставці дисконтування. Позитивне значення NPV свідчить про те, що проект є прибутковим і може приносити значний дохід у майбутньому. У нашому випадку NPV додатне, що свідчить про те, що вартість майбутніх грошових потоків перевищує вартість інвестицій з урахуванням витрат на часову вартість грошей. Отже, проект є доцільним з фінансової точки зору.

Розрахуємо IRR проекту:

$$NPV = -39500 + \frac{-157299}{(1 + 0,89)} + \frac{172566}{(1 + 0,89)^2} + \frac{502431}{(1 + 0,89)^3} = 0$$

Внутрішня норма прибутковості (IRR) 89% означає, що проект генерує очікувану прибутковість на 79% вище за ставку дисконтування 10%. Це свідчить про надзвичайно вигідний проект. Ставка дисконтування 10% використовується для відображення альтернативної вартості капіталу, тобто очікуваної прибутковості, яку інвестор може отримати, вклавши кошти в інші активи з аналогічним рівнем ризику. Високий IRR у поєднанні з низькою ставкою дисконтування свідчить про те, що проект має великий запас міцності. Проект є дуже стійким до непередбачених змін у грошових потоках, інфляції та інших макроекономічних факторах.

Таблиця 3.6- Показники окупності проекту

Найменування	Показник
Термінокупності	291 днів
Рентабельність інвестицій	73,4%
Витрати на проект	526664 грн
Економія за весь період	1979190 грн
Економія в рік	329865 грн
Економія на 100 грн. Саме за рахунок заходів	73,4 грн

Примітка. Складено автором.

Термін окупності проекту становить 291 день, що є дуже коротким періодом. Інвестиції окупляться протягом менше ніж одного року, що робить проект надзвичайно вигідним. Рентабельність інвестицій (ROI) становить 73,4%, що є доволі високим показником. На кожну гривню, інвестовану в проект, буде отримано 0,73 гривні чистого прибутку. Загальна економія за весь період проекту становить 1 979 190 грн. Економія на 100 грн продукції становить 73,4 грн. Загалом, проект має всі ознаки того, щоб бути вигідним з економічної точки зору. Короткий термін окупності, висока рентабельність інвестицій, значна економія та висока економія на одиницю продукції свідчать про те, що проект має великий потенціал для успіху.

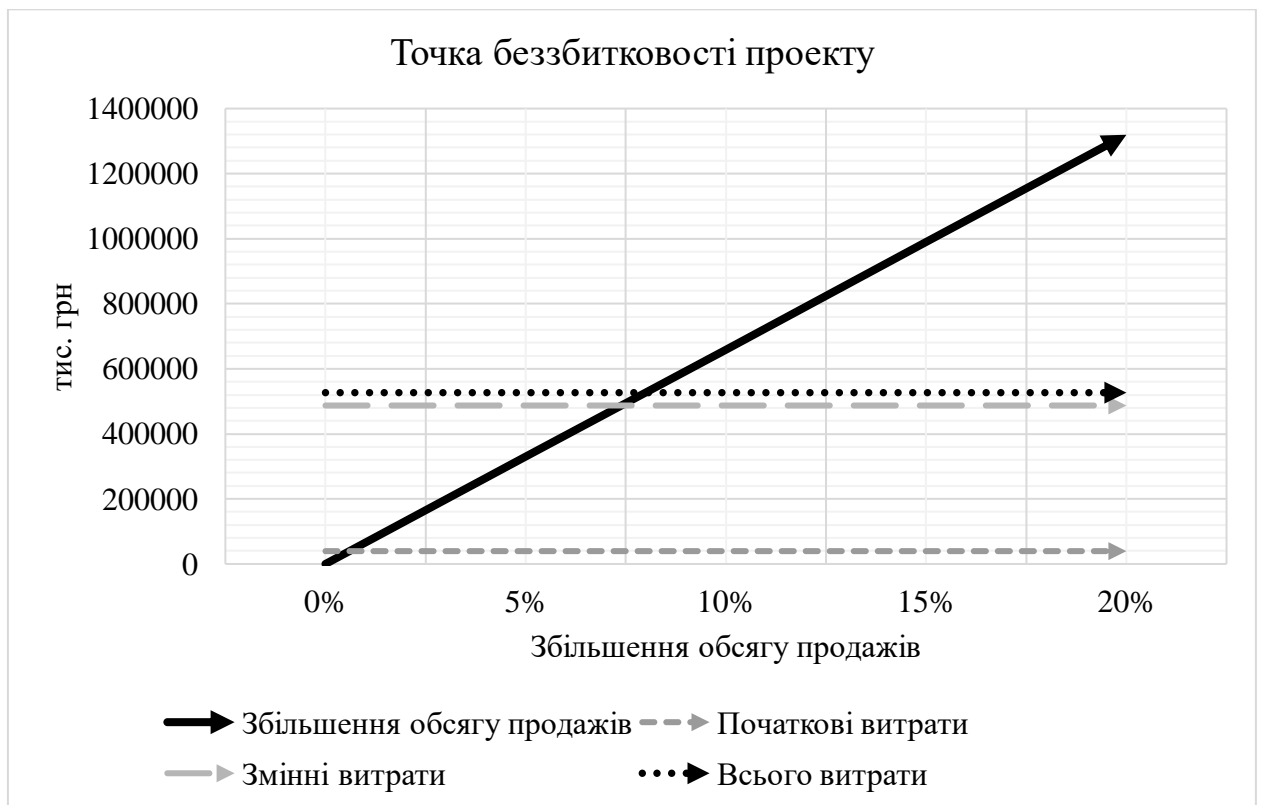


Рисунок 3.5 – Точка беззбитковості проекту

Примітка. Складено автором.

Точка беззбитковості проекту- збільшення продажів на 7,98%, тобто це той рівень продажу, при якому компанія не отримує ні прибутку, ні збитків. Збільшення продажів більше ніж на 7,98% означає, що проект буде прибутковим, тоді як показник нижче за 7,98% вказує на збитковість.

Отже, проект демонструє високу ймовірність успіху завдяки короткому терміну окупності (291 день), високій рентабельності інвестицій (73,4%), значній економії (1 979 190 грн) та високій економії на одиницю продукції (73,4 грн). Зниження точки беззбитковості на 7,98% при збільшенні продажів додатково підкреслює потенціал проекту. Проте, як і будь-який інвестиційний проект, цей несе певні ризики, пов'язані зі змінами ринкових умов, збільшенням витрат, затримками реалізації та непередбаченими подіями. Перед інвестуванням рекомендується провести детальний аналіз ризиків та потенційної вигоди, розробити чіткий план реалізації з бюджетом, графіком та відповідальними особами, а також регулярно моніторити хід проекту, вносити необхідні корективи. Загалом, доведено що проект має всі шанси на успішну реалізацію та генерування значного прибутку для інвесторів за умови ретельного планування, управління та контролю. Впровадження проекту може надати ПрАТ «Хмельниччина-Авто» значну конкурентну перевагу за рахунок зниження витрат та підвищення рентабельності, підвищення ефективності, покращення обслуговування клієнтів та конкурентоспроможності, а також зміцнення бренду та покращення іміджу компанії.

Впровадження наскрізної аналітики як напрям вдосконалення конкурентної стратегії дозволяє підприємству здійснювати глибокий аналіз даних і використовувати їх для підвищення задоволеності клієнтів, зменшення відтоку клієнтів, персоналізації обслуговування, оптимізації процесів та підвищення продуктивності співробітників. Враховуючи ці переваги, найдоцільнішою стратегією буде стратегія диференціації через інновації та технології. Для реалізації стратегії диференціації через інновації та технології варто зосередитись на наступних кроках: впровадження систем наскрізної аналітики, використання сучасних програмних рішень для збору, обробки та аналізу великих обсягів даних; інтеграція CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами та персоналізації обслуговування; проведення навчань для співробітників з використання аналітичних

інструментів і технологій; регулярне оновлення та оптимізація аналітичних систем відповідно до змін на ринку та внутрішніх потреб підприємства; збирання та аналіз відгуків клієнтів для покращення продуктів та послуг. Таким чином, стратегія диференціації через інновації та технології дозволить максимально використати можливості наскрізної аналітики для покращення конкурентної позиції підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено наукові дослідження та наведено вирішення наукової проблеми, щодо формування конкурентної стратегії підприємства, що дозволяє зробити такі найбільш важливі висновки та пропозиції:

1. Конкурентна стратегія підприємства є фундаментальним інструментом для забезпечення його успіху та стійкості на ринку. Її сутність полягає в створенні та підтриманні довгострокових конкурентних переваг за допомогою ефективного використання наявних ресурсів та можливостей. Особливості конкурентної стратегії залежать від галузі, в якій працює підприємство, масштабів його діяльності, цільового ринку та конкурентного середовища. Ефективна конкурентна стратегія зосереджується на створенні унікальної цінності для клієнтів, шляхом пропонування інноваційних продуктів або послуг, високої якості обслуговування та відповідності специфічним потребам ринку. Вона може передбачати зниження витрат, високу якість, технічне лідерство або нішевий підхід для досягнення успіху.

2. Формування конкурентної стратегії підприємства залежить від низки факторів макро-, мезо- та мікрорівня, які суттєво впливають на здатність компанії досягати стійких переваг на ринку. Макрорівень включає загальний інвестиційний клімат, податкову політику, розвиток ринкової інфраструктури та рівень інфляції. Ці фактори впливають на загальні умови ведення бізнесу та визначають можливості підприємства щодо інвестицій та розширення. Фактори мезорівня, зокрема ринкові умови, рівень конкуренції та частка ринку, вимагають від підприємства гнучкості та здатності пристосуватися до умов ринку. Вони допомагають визначити стратегії, які дозволять підприємству ефективно працювати на конкретному ринку. Мікрорівень факторів, включаючи фінансові та матеріальні ресурси, транспортно-логістичні технології та організацію менеджменту, є основою для ефективного управління та реалізації стратегії на практиці. Їх належне

використання дозволяє підприємству оптимізувати діяльність, підвищити продуктивність та адаптуватися до змін.

3. Оцінка конкурентоздатності організації та її конкурентних переваг є важливим компонентом стратегічного управління та досягнення успіху на ринку. Ретельна оцінка дозволяє компанії розробити ефективну стратегію, спрямовану на максимізацію її сильних сторін і мінімізацію слабких, а також на виявлення та використання нових можливостей. Вивчення факторів конкурентоздатності, таких як якість продукції, рівень обслуговування, цінова політика та інноваційність, дозволяє організації формувати та підтримувати стійкі конкурентні переваги. Важливою складовою процесу оцінки є аналіз зовнішнього середовища та моніторинг ринкових тенденцій, що сприяє адаптації стратегій до змін на ринку. Окрім того, компанії необхідно приділяти увагу внутрішнім чинникам, таким як ефективність управління та використання ресурсів.

4. ПрАТ «Хмельниччина-Авто» представляє собою динамічне та прогресивне підприємство, що успішно діє на ринку автомобільної індустрії. Загальна характеристика свідчить про великий досвід у галузі обслуговування автомобілів та активну участь у корпорації «УкрАвто». Офіційне представництво таких відомих брендів, як Мерседес-Бенц, Опель, Шевроле та інші, свідчить про впливове становище підприємства на ринку.

5. Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Хмельниччина-Авто» виявив важливі аспекти, які впливають на його позицію на ринку автомобільних послуг. Хоча підприємство має певні сильні сторони, такі як широкий асортимент послуг та деякі позитивні відгуки клієнтів, виявлено ряд слабкостей, що потребують уваги. Зокрема, відсутність вираженої маркетингової стратегії та низька якість обслуговування створюють проблеми у привертанні нових клієнтів та збереженні існуючої клієнтської бази. Також слабкою стороною є питання екологічності, яке стає все більш актуальним для споживачів та вимагає уваги з боку підприємства. Незважаючи на це, відзначається потенціал для покращення. Шляхом розвитку іміджу,

підвищення якості обслуговування та впровадження ефективних маркетингових стратегій, ПрАТ «Хмельниччина-Авто» може підвищити свою конкурентоспроможність та зайняти більш стійку позицію на ринку.

6. Як стратегічний напрямок для підвищення конкурентоспроможності обрано використання наскрізної аналітики в контексті стратегії маркетингової диференціації. Також впровадження наскрізної аналітики дозволить оптимізувати процеси та підвищити продуктивність співробітників, що сприятиме ухваленню кращих управлінських рішень. Бюджет проекту впровадження наскрізної аналітики на ПрАТ "Хмельниччина-Авто" складається з витрат на основні засоби, інформаційні технології, оплати праці та інші витрати. Загальні витрати проекту становлять 636664 грн на рік, при цьому очікується значний додатковий дохід від оптимізації маркетингових стратегій та збільшення обсягів продажів.

7. Проведене дослідження проекту з використанням методів NPV, IRR та інших фінансово-економічних показників дозволяє зробити обґрунтований висновок про його високу ефективність та інвестиційну привабливість. Розрахований NPV проекту складає 337601 грн, що свідчить про його прибутковість та позитивний вплив на фінансовий стан ПрАТ «Хмельниччина-Авто». Величина IRR дорівнює 89%, що перевищує середню норму доходності в галузі, підтверджуючи інвестиційну привабливість проекту. Для реалізації стратегії диференціації через інновації та технології варто зосередитись на наступних кроках: впровадження систем наскрізної аналітики, використання сучасних програмних рішень для збору, обробки та аналізу великих обсягів даних, інтеграція CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами та персоналізації обслуговування, проведення навчань для співробітників з використання аналітичних інструментів і технологій, регулярне оновлення та оптимізація аналітичних систем. Таким чином, стратегія диференціації через інновації та технології дозволить максимально використати можливості наскрізної аналітики для покращення конкурентної позиції підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алі-ПейМ.А. Конкурентна стратегія Українського експортно-орієнтовного бізнесу на ринку ЄС. Університет економіки та права «КРОК».2020. С. 33.
2. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство* 43. (2022) URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721>(дата звернення: 12.04.2024)
3. Ащанов В. В. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах конкурентного ринку. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво* 1. 2013. С. 88-91.
4. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі швейної галузі) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ : КНЕУ, 2003. 18 с.
5. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 6-13.
6. Белова О. І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. *Вчені записки Університету «КРОК»* 4 (52). 2018. С. 86-93.
7. Белова О.І. Теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами. *Інноваційна економіка : журнал*. №10, 2012, С. 109-115.
8. Білявський В. М., Шепута М. М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. 2017. С. 145-146
9. Бондаренко С. М., Лісовський М. Ю. Конкурентні переваги–унікальні особливості сучасних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15628>

10. Бортнік С. М., Маленицький Д. С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. 2016. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12462/1/ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ%20КОНКУРЕНТНОЇ%20СТРАТЕГІЇ%20ПІДПРИЄМСТВА%20ТА%20ПІДХОДИ%20ДО%20ЇЇ%20ВИВЧЕННЯ.pdf>(дата звернення: 14.04.2024)

11. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава* 3. 2020. С. 66-70.

12. Горват О., Феєр О. В. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. 2023. С. 45-46

13. Грановська В. Формування стратегії підприємств аграрного сектора в умовах глобальної конкуренції. 2016. С. 99-110

14. Грицюк Н. О. Формування стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості на засадах їх податкової політики. *Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки*. 2015. С. 167-169

15. Гуменна О. В., Гончарова К. О. Нейромаркетинг як інноваційний інструмент у маркетингу. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2018. №3(1), С.38–44.

16. Дергачова В. В., Мельник В. О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління* 11. 2017. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102731>(дата звернення: 12.04.2024)

17. Довбуш Р. А., Зозуля А. Л.. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Харків : Основа, 2003. 250 с

18. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2006. 384 с.

19. Должанський І. З., Лозюк В. М. Диверсифікація товарної пропозиції торгового підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 4. Т. 2. С. 70–78.
20. Дрокіна Н. І. SEO-оптимізація сайту підприємства як інструмент інтернет–маркетингу. 2018. С. 56-57
21. Євтушенко Н. О. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес* 3-4. 2022. С. 40.
22. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава* 3. 2020. С. 23-27.
23. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. 1 2017. С. 111-118.
24. Кітченко О.М., Приходько Є.Г. Використання інструментів маркетингових комунікацій з ціллю просування брендів у соціальних мережах. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8448>(дата звернення: 18.04.2024)
25. Кокарев І. І. Цифровий маркетинг як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. 2023. С. 449.
26. Красовська О.Ю. Інтернет-маркетинг як сучасний інструмент комунікацій підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. №1(63). С. 67-71.
27. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С.155–163.
28. Лепейко Т. І., Кіпа Д. В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд* 2. 2014. С. 64-69.

29. Липов В. В. Конкурентна стратегія розвитку України в умовах глобалізації. *Конкурентна стратегія інтеграції України у міжнародний економічний простір*. Економіка України 4. 2018. С. 3-17.
30. ЛюбеАвто. URL: <https://lubeavto.com.ua/pidbir-avto>
31. Мірошник М. В., Стрюк Л. О., Копица Д. О. Цифровий маркетинг як середовище інтерактивних технологій digital реклами. *Бізнес Інформ* 5 (508). 2020. С. 503-510.
32. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2(14). С. 117-120
33. Петрова І. Л., Лойко Є. М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»* 1 (65). 2022. С. 95-104.
34. Пічик К. Івент-маркетинг як сучасний інструмент впливу на споживача. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2016. Т. 1, вип. 1. С.145-148.
35. ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО» Код ЄДРРОУ 03112917 – Опендатабот. Опендатабот. URL : <https://opendatabot.ua/c/03112917>(дата звернення: 02.05.2024)
36. Престиж-Авто. URL: <https://www.prestige-auto.com.ua>(дата звернення: 02.05.2024)
37. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО"- Фінансова звітність за 2022 рік. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/03112917/finances?year=2020>.(дата звернення: 02.05.2024)
38. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.
39. Співаковська Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії. *Ефективна економіка* 2. 2013. С. 67-69
40. Статут ПАТ Хмельниччина-Авто. UkrAVTO. URL: <https://khmelnichynna-avto.ukravto.ua/legal/statut-pat-hmelnichchina-avto> (дата звернення: 02.05.2024)

41. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: моногр. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
42. ТЗОВ "ЛЮБЕ АВТО". URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41781754/(дата звернення: 02.05.2024)
43. ТОВ "ГРАНД МОТОР". URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34669401/(дата звернення: 02.05.2024)
44. ТОВ "КОМІСАВТО". URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43356282/(дата звернення: 02.05.2024)
45. ТОВ "ПРЕСТИЖ - АВТО". URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32954865/(дата звернення: 02.05.2024)
46. Халімон Т. М., Рожкова Я. В. Розробка конкурентної стратегії підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес* 1. 2021. С. 26-32.
47. Хмельниччина-Авто. URL: <https://khmelnychynna-avto.ukravto.ua>
48. Шарко В. В., Лоянич Г. С., Гавенко М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки* 6 (1). 2017. С. 222-226.
49. Шацька З. Я., Короб О. В. Особливості формування стратегії створення конкурентних переваг підприємства. *Інтернаука*. 2015. С. 67-69
50. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с
51. Шпилик С. Інтернет як ефективний маркетинговий інструмент сучасного підприємства. *Галицький економічний вісник* 2. 2015. С. 212-223.
52. Ярмолюк О. Я., Борисенко О. С., Фісун Ю. В. Теоретико-методологічні аспекти таргетованої реклами як інструменту комплексного

інтернет-маркетингу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки» 46. 2022. С. 23-29.

53. Ясінська А. І. Ключові пріоритети формування міжнародної конкурентної стратегії підприємств АПК України. Кафедра міжнародного менеджменту платформа «міжнародні інноваційні проекти для післявоєнного відновлення України. 2023. С. 62-81.

54. Toyota Центр «Гранд Мотор». URL: <https://grand-motor.toyota.ua>(дата звернення: 02.05.2024)

Виконав студент 4 курсу
факультету управління та
економіки 073 Менеджмент
Денної форми навчання
« ____ » червня 2024 р.

підпис

В.Р. Стасюк

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
« _____ » червня 2024 р.

підпис

А.В. Корюгін

Ініціали, прізвище

**Роботи допущена до
захисту:**

Завідувачка кафедри
к.е.н, доцентка
« ____ » червня 2024 р.

підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище