

29
19.06.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

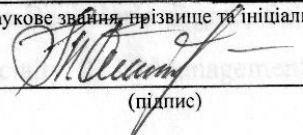
 **КУХАРЧУК Назар Олександрович**
(студент групи МО-64)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
ТА ШЛЯХИ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

(представлений на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
ст. викл. Біляк Т.О.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензенти
к.е.н. Яценко К.Є.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир 2024 рік

Анотація

Кухарчук Н. О. Управління конкурентноспроможністю підприємства та шляхи її забезпечення – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління конкурентноспроможністю підприємства та шляхи забезпечення щодо підвищення рівня конкурентноспроможності підприємства.

Ключові слова: конкурентноспроможність, конкуренція, технології, управління конкурентноспроможністю підприємства, інновації.

Annotation

Kuharchuk N. O. Managing the competitiveness of enterprises and security - Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The bachelor's qualification work examines the specifics of managing the competitiveness of an enterprise and ways to ensure the improvement of the level of competitiveness of an enterprise.

Key words: competitiveness, competition, technologies, management of enterprise competitiveness, innovations.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління конкурентною спроможністю підприємства</i>	Помилка! Закладку не визначено.
1.1. Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства	7
1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства.....	14
1.3. Методи оцінювання ефективності управління.....	22
конкурентоспроможністю підприємства	22
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у	33
сфері управління конкурентоспроможністю на підприємстві.....	33
Висновки до розділу 1	42
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та шляхи забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «ЄВРОКАР»</i>	Помилка! Закладку не визначено.
.....	44
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства ПрАТ «ЄВРОКАР»	44
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства ПрАТ «ЄВРОКАР»	52
.....	52
2.3. Оцінка системи рівня конкурентоспроможності підприємства	58
2.4. Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.....	66
<i>Висновки до розділу 2</i>	72
<i>Висновки</i>	74
<i>Список використаних джерел</i>	79
<i>Додатки</i>	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Зростаюча конкуренція, швидкі зміни на ринку, технологічні інновації та зміни у споживчих уподобаннях створюють серйозні виклики для підприємств. Тому ефективне управління конкурентоспроможністю стає ключовим для забезпечення успішності та стійкості бізнесу.

Компанії, які можуть ефективно адаптуватися до змін, виявляти та використовувати конкурентні переваги, а також прогнозувати та реагувати на ризики, мають більше шансів на успіх у складному економічному середовищі.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю залишається однією з найбільш актуальних тем для бізнесу сьогодення, яка вимагає постійного аналізу, стратегічного планування та інноваційних підходів для успішного функціонування та розвитку підприємства.

Важливе значення та актуальність теми конкурентоспроможності вивчали такі зарубіжні ат вітчизняні науковці, як М.Портером, Ж.Ламбен, Ф.Котлер, Г.Л.Азоев, І.В. Должанський, Т.Загорний, А.Е.Воронкова, Г.І.Дібніс, В.П.Пономаренко та інші.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Мета бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає у проведенні дослідження теоретичних засад та розробці рекомендацій з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «ЄВРОКАР». Це передбачає аналіз стратегічних напрямків розвитку, оцінку їхнього впливу на ринок мікрорегіону, а також виявлення ключових факторів, що впливають на успішність компанії в її галузі. На основі отриманих результатів роботи будуть розроблені практичні рекомендації для підвищення конкурентоспроможності підприємства, спрямовані

на оптимізацію її стратегій, виробничих процесів та інноваційних рішень.

Для досягнення мети, слід вирішити наступні **завдання**:

- визначити поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- визначити методи оцінювання управління конкурентоспроможністю підприємства;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз підприємства ПрАТ «ЄВРОКАР»;
- провести аналіз фінансово-економічного стану підприємства;
- сформулювати шляхи забезпечення щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «ЄВРОКАР».

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «ЄВРОКАР».

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «ЄВРОКАР».

Методи дослідження. Теоретико-методична основа дослідження конкурентоспроможності ґрунтується на системному та комплексному підходах до цієї проблематики. Системний підхід передбачає розгляд конкурентоспроможності як складного явища, що включає різні аспекти діяльності підприємства, такі як виробнича, інноваційна та інші. Цей підхід дозволяє аналізувати конкурентоспроможність комплексно та враховувати взаємозв'язок її внутрішніх та зовнішніх факторів.

Комплексний підхід, у свою чергу, включає застосування різноманітних методів дослідження, зокрема аналітичних методів, таких як SWOT-аналіз.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові статті, навчальні та методичні матеріали провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, монографії, нормативні акти та фінансова звітність досліджуваного об'єкту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в управлінні

конкурентоспроможністю та підвищення рівня конкурентоспроможності на підприємстві ПрАТ «ЄВРОКАР». Ці результати можуть бути використані для визначення переваг та недоліків підприємства порівняно з конкурентами, такими як ВАТ «ЗАЗ» та ПАТ «АвтоКрАЗ, і розробки стратегій для зміцнення ринкових позицій. Це включає аналіз сильних і слабких сторін ПрАТ «Єврокар» та ефективне використання можливостей, а також мінімізацію загроз у зовнішньому середовищі.

Методи та підходи, використані в дослідженні, можуть бути застосовані для аналізу і управління різними аспектами конкурентоспроможності, такими як продуктивність, енергоефективність, цінова політика та програмна підтримка. Наприклад, рекомендації щодо збільшення інвестицій у дослідження та розробки можуть допомогти АМД розробити нові продукти та технології, які задовольняють зростаючі вимоги ринку.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи.

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 64 сторінках друкованого тексту. Робота містить 8 рисунків, 15 таблиць та 2 додатки. Список використаних джерел налічує 64 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства

Посилення конкуренції є відмінною рисою сучасного економічного середовища як в Україні, так і в світі. В умовах постійних змін факторів навколишнього середовища та зростання ділових ризиків, питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках набуває все більшої важливості [57].

У XVIII столітті представники класичної економіки вперше розробляли теорії щодо конкурентної боротьби. Особливу увагу приділяв Адам Сміт, який вважав, що конкуренція між підприємствами сприяє ефективному розподілу ресурсів між сферами економіки. Його теорія абсолютних переваг показувала, що конкурентність допомагає знижувати витрати і стимулює розвиток кращих практик. Він також описав ідеальну конкурентну модель, де ринок діє без перешкод і кожен учасник має однаковий доступ до інформації та можливостей [13].

Поняття «конкурентоспроможність» виникає з терміну «конкуренції», яка є ключовим елементом на ринку [7]. За походженням термін «конкуренція» виникає з латинської мови і означає «бігти разом», що вказує на те, що учасники перегонів рухаються поруч. У процесі змагання часто виникає почуття конкуренції, що призводить до бажання перемогти та досягти кращих результатів. Економісти розглядають конкуренцію як економічне змагання, проте їхні підходи можуть відрізнятися в залежності від рівня розвитку суспільства, характеристик національних та міжнародних ринків, а також впливу державних політик [11].

З етимологічної точки зору, поняття "конкурентоспроможність" визначається як здатність об'єкта конкурувати з іншими подібними об'єктами з метою бути обраним. У цьому контексті вирішальне значення мають характеристики об'єкта, які надають йому конкурентні переваги. Проте важливо підкреслити, що це трактування не охоплює всі аспекти проблеми вибору [3, с.274].

Адам Сміт стверджував, що конкуренція гармонізує інтереси окремих виробників та координує їх дії щодо вартості, попиту та пропозиції.

Ф. Котлер, автор класичного підручника з маркетингу, виділяє чотири рівні конкуренції: конкуренція торговельних марок, галузева конкуренція, формальна конкуренція та загальна конкуренція. Ці рівні визначаються на основі того, які суб'єкти вважаються конкурентами і яка сфера ринку враховується [35].

Фрідріх Фон Хайєк визначає конкуренцію як процес, що діє як інформатор через ціновий механізм, розкриваючи учасникам ринку можливості для ефективного використання обмежених ресурсів суспільства. Він вважає, що ринок сприяє концентрації знань, умінь і навичок, розподілених у суспільстві, які можуть бути використані для виробництва товарів. Таким чином, через конкуренцію приховане знання стає явним і доступним для усіх [3].

Нещодавно термін «конкурентоспроможність» став активно вживатися в економічному контексті, і вже сформувалися два підходи до його визначення: з орієнтацією на продукцію та на діяльність підприємства [17].

Сутність поняття «конкурентоспроможність» є складним і багатогранним поняттям, яке застосовується до різних економічних категорій, зокрема продукції, підприємств, галузей і національної економіки [12].

За Портером М., конкурентоспроможність можна трактувати як різницю або асиметрію між компаніями за будь-яким порівнюваним показником, що дозволяє одній компанії здійснювати господарську діяльність ефективніше, ніж її конкуренти [7].

Конкурентоспроможність, згідно з організацією «Європейський форум з проблем управління», означає здатність компаній створювати, виробляти і пропонувати товари, які привабливіші для споживачів з урахуванням як цінових, так і нецінових характеристик, ніж продукція їхніх конкурентів [2].

Як зазначає Азоєв Г.Л. конкурентоспроможність підприємства полягає у його спроможності ефективно управляти фінансовими ресурсами на умовах конкурентного ринку, з основним акцентом на фінансовій діяльності [33].

За поглядами українських науковців Должанського І. та Загорної Т., конкурентоспроможність підприємства означає його здатність швидко та в достатній кількості виробляти й реалізовувати продукцію, використовуючи високі технології обслуговування, а також уміло розпоряджатися власними та залученими ресурсами на конкурентному ринку [16].

Такі дослідники як, Воронкова А.Е., Дібніс Г.І., Пономаренко В.П. вважають, що конкурентоспроможність підприємства - це сукупність можливостей, які воно має (виробничі, інноваційні, кадрові, ресурсні) у різних сферах своєї діяльності, які взаємодіють між собою і впливають на його успішність на ринку [21].

Балабанова Л.В. пояснює, що конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю конкурувати з іншими компаніями за різними параметрами. Ці параметри включають технологічний рівень, навички та знання персоналу, якість стратегічного та оперативного планування, розповсюдження товару, рівень управління, якість систем управління та виробництва продукції [4].

Перцовський М.І. зазначає, що конкурентоспроможність підприємства - це його здатність успішно здійснювати ефективну господарську діяльність та досягати прибутковості на конкурентному ринку [21, с. 131].

Клименко С. стверджує, що сутність та важливість конкурентоспроможності полягають у здатності підприємства ефективно працювати і забезпечувати собі прибуток на тривалий період часу [30].

Комплексне розуміння конкурентоспроможності включає дві основні складові: конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність самого підприємства. Це охоплює всі аспекти діяльності підприємства, такі як, постачання сировини та матеріалів, збут продукції, маркетинг, логістика та мотивація працівників [38].

Незважаючи на значний обсяг наукових досліджень з цієї теми, питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств шляхом їх стратегічного розвитку залишаються актуальними. Це обумовлено тим, що підвищення рівня конкуренції на сучасному етапі економічного розвитку зменшує конкурентоспроможність вітчизняних підприємств [12, с. 94].

На основі наведених трактувань вітчизняних та зарубіжних науковців, була складена табл. 1.1. з сутністю понять «конкурентоспроможність підприємства».

Таблиця 1.1

Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»

№	Визначення	Автор
1.	Конкурентоспроможність підприємства виявляється у його здатності успішно використовувати власні та залучені ресурси умовах конкурентного ринку, з основним удосконаленням фінансової стратегії.	Азоєв Г.Л. [33]
2.	Конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність ефективно конкурувати на ринку, шляхом швидкого та якісного виробництва продукції, використання передових технологій, також раціонального управління ресурсами.	Должанський І., Загорний Т. [16]
3.	Конкурентоспроможність підприємства - це сукупність його можливостей у різних аспектах діяльності, таких як виробництво, інновації, кадри та ресурси, які взаємодіють між собою та визначають його успішність на ринку.	Воронкова А.Е., Дібніс Г.І., Пономаренко В.П. [21]
4.	Конкурентоспроможність підприємства полягає у його здатності конкурувати з іншими компаніями за різними характеристиками або показниками.	Балабанова Л.В. [4]

5.	Конкурентоспроможність підприємства виявляється у його можливості успішно виконувати ділові операції та досягати прибутковості в умовах конкурентної боротьби на ринку.	Перцовський М.І. [21, с. 131]
6.	Конкурентоспроможність підприємства полягає в у здатності успішно функціонувати і здобувати прибуток протягом тривалого періоду.	Клименко С. [30]
7.	Асиметрія або різниця між компаніями за будь-яким порівнюваним показником, що дозволяє одній компанії вести господарську діяльність ефективніше, ніж її конкуренти.	Портером М. [7, с.36]

Продовження табл. 1.1

8.	Конкурентоспроможність підприємств та підприємців проявляється в тому, що їхні дії впливають на умови ринку, обмежуючи можливість інших учасників ринку впливати на нього.	Котлер Ф. [35]
9.	Конкуренція між учасниками ринку за оптимальні умови виробництва та продажу товарів.	Ламбен Ж. Ж. [17]

Джерело: складено автором на основі [9, 10, 19, 20, 23, 35, 38, 40]

Узагальнення визначень конкурентоспроможності підприємства з різних джерел наукової літератури вказує на те, що це поняття охоплює спроможність компанії ефективно конкурувати на ринку, використовуючи свої ресурси та можливості. Це включає швидке та якісне виробництво продукції, використання передових технологій, раціональне управління ресурсами, здатність забезпечувати прибутковість і успішно функціонувати в конкурентному середовищі протягом тривалого періоду часу.

Більшість визначень конкурентоспроможності підприємства не зосереджуються на стратегічних аспектах його розвитку, а зазвичай оцінюють динаміку фактичних показників діяльності або планують їхнє збільшення у майбутньому. Це означає, що вони мають скоріше ретроспективний характер, ніж орієнтовані на стратегічне планування [55].

Підхід до визначення характеру конкурентоспроможності створює однакові умови для всіх частин регіонального продовольчого ринку [42].

В науковій літературі розглядають конкурентоспроможність підприємства як [60]:

- його можливість адаптуватися до змін;
- наявність та формування конкурентних переваг;
- система ефективної стратегії розвитку;
- здатність забезпечувати та гарантувати відтворення діяльності;
- вироблення продукції з мінімальними витратами;
- ефективне господарювання та використання ресурсів;
- задоволення потреб споживача.

Поняття конкурентоспроможності охарактеризовано через кілька ключових ознак [63]:

- Порівнянність вимірюється у порівнянні з реальними конкурентами.
- Просторовість обмежена конкретним ринком.
- Динамічність змінюється в часі.
- Предметність включає в себе різні параметри, що формують конкурентоспроможність.
- Атрибутивність акцентує на основній характеристиці, що надає конкурентну перевагу.
- Інтегральність використання комплексного показника.
- Врахування внутрішніх та зовнішніх умов.
- Релевантність визначається в межах відповідного середовища.
- Системність ураховує всі параметри та їх взаємозв'язки.

На рис. 1.1 наведемо основні характеристики конкурентоспроможності підприємства.

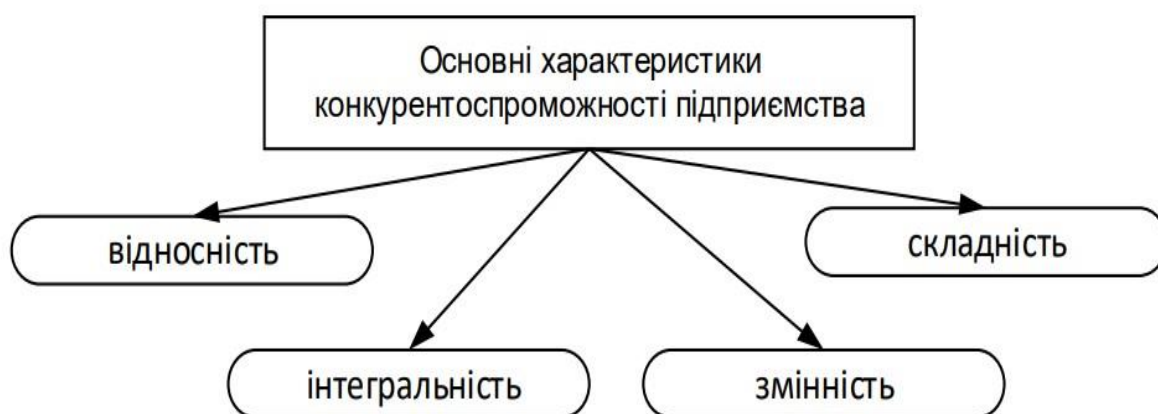


Рис 1.1. Основна характеристика конкурентоспроможності підприємства [7, с. 37]

Відповідно з рис. 1.1 видно що основна характеристика конкурентоспроможності включає в себе відносність, складність, інтегральність і змінність. Вони вказують на те, що успішна оцінка конкурентоспроможності підприємства потребує уваги до порівняння з конкурентами, врахування різноманітних показників, розгляд загальної оцінки та зміну цієї оцінки від часу до часу.

Отже, загалом конкурентоспроможність підприємства означає його здатність конкурувати на ринку, враховуючи такі параметри як ціна продукції, якість товарів, особливості обслуговування та здатність задовольнити потреби споживачів [19].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства полягає у його здатності ефективно конкурувати на ринку та досягати успішності у своїй господарській діяльності. Вона визначається у порівнянні з конкурентами та враховує багато аспектів, таких як виробництво, інновації, кадри та ресурси, і ці аспекти взаємодіють між собою, впливаючи на успішність підприємства на ринку. Управління конкурентоспроможністю вимагає комплексного підходу та розгляду всіх цих аспектів, а також постійного оновлення та адаптації до змін у конкурентному середовищі.

1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Сучасна економічна ситуація вимагає від підприємств постійного аналізу своєї конкурентоспроможності та вдосконалення стратегій для забезпечення стійкості та успішності на ринку. Система управління конкурентоспроможністю є ефективним інструментом, який дозволяє підприємствам виявляти, аналізувати фактори, що мають вплив на конкурентоспроможність.

Комплексний аналіз цих факторів дозволяє не лише оцінити власні сильні та слабкі сторони, але й детально вивчити конкурентів, що дає ґрунтовну основу для розробки дієвих заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

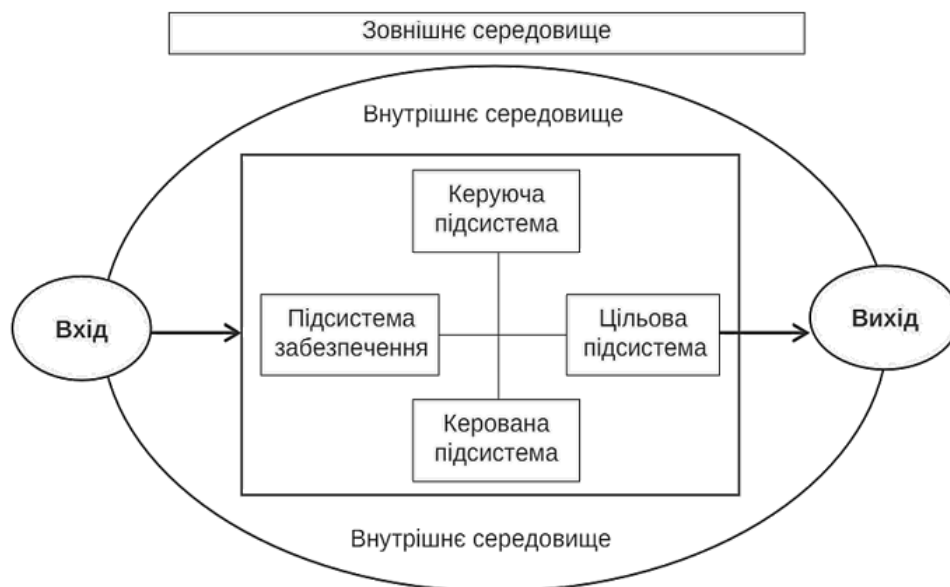


Рис. 1.2. Система керування конкурентоспроможністю підприємства [5, с. 3]

Система управління конкуренцією охоплює комплексний підхід до організаційної структури, розподілу ресурсів, впровадження ефективних процесів та застосування методів, спрямованих на створення та реалізацію умов,

сприятливих для розвитку конкурентних переваг у поточному або майбутньому бізнес-середовищі. Ця система включає в себе стратегічне планування, аналіз ринку та конкурентів, управління ресурсами, інноваційні підходи, контроль якості, маркетингові стратегії та багато іншого. Вона спрямована на забезпечення підприємству вигоди в умовах жорсткої конкуренції, забезпечення стійкості та стійкого розвитку на ринку [5].

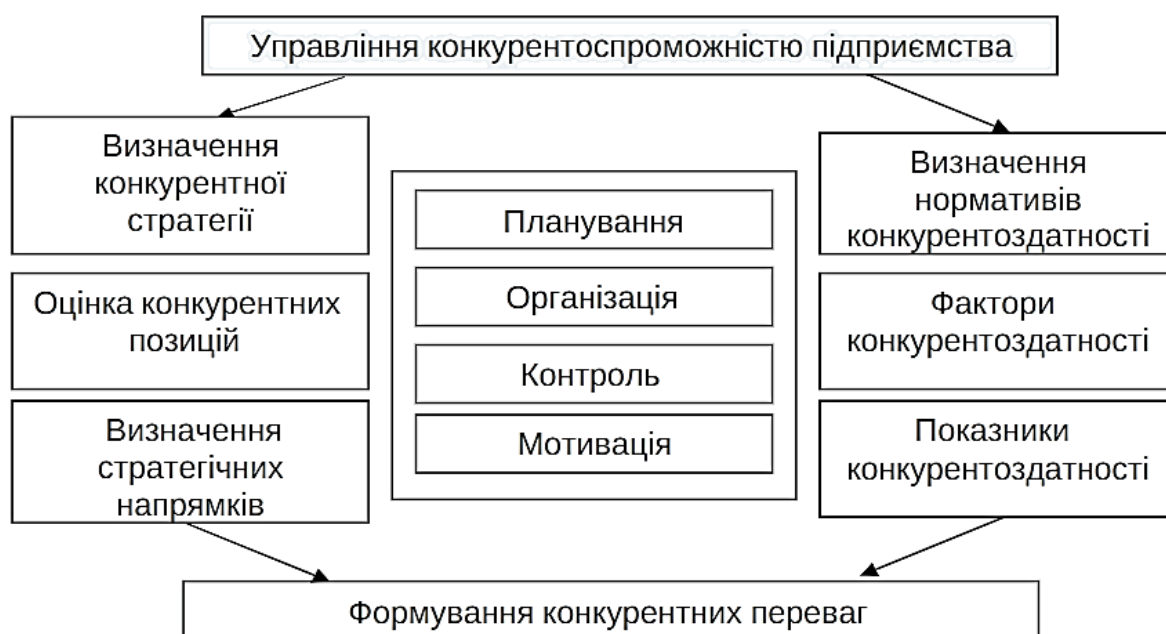


Рис. 1.3. Система управління конкурентоспроможністю підприємства [5, с. 6]

Підприємству важливо постійно відслідковувати та реагувати на всі зміни в своєму конкурентному середовищі, щоб зберегти свою позицію на ринку та забезпечити ефективне управління конкурентними перевагами.

Важливою частиною конкурентоспроможності підприємства є фактори, на які воно не має прямого впливу. Ці фактори можна поділити на дві великі групи: внутрішні, які можна контролювати в межах самого підприємства, і зовнішні, які є поза його контролем [10].

Фактори, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства, представляють собою явища і процеси, які відбуваються у виробничій та економічній сферах діяльності підприємства і в суспільстві в цілому. Вони впливають на зміну загальних і відносних витрат на виробництво, що в свою чергу призводить до зміни рівня конкурентоспроможності підприємства [14, с. 67].

Зовнішні фактори, які підприємство не може контролювати, включають політичну ситуацію, економічні зв'язки, конкуренцію, наявність ресурсів та законодавчу базу. Внутрішні фактори, над якими підприємство має контроль, включають систему управління, технологічне оснащення, сировину та матеріали, маркетингову концепцію та інноваційний підхід [1].



Рис. 1.4. Зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства [48]

Згідно з дослідженнями професора М. Портера з Гарвардської школи бізнесу, фактори конкурентоспроможності можна поділити на кілька груп за різними критеріями, такими як: основні та розвинені, загальні та спеціалізовані,

природні та штучно створені, зовнішні та внутрішні. Він зазначає, що ці фактори мають прямий вплив на умови виробництва підприємства [27, с. 526].

Томпсон А. та Стрікленд А. визначають фактори конкурентоспроможності підприємства наступним чином [58]:

- Технологічні аспекти, такі як використання передових технологій, результати наукових досліджень, можливості для інновацій та постійне вдосконалення продукції.
- Виробничі фактори, такі як наявність виробничих потужностей, висока якість продукції та ефективність виробництва з мінімальними витратами.
- Маркетингові аспекти, що включають якість продукції, імідж компанії, кваліфікацію персоналу та розмаїття асортименту.
- Розподільні можливості, здатність швидко поширювати товари.
- Інноваційні можливості та здатність реагувати на зміни на ринку.
- Фінансові ресурси, які впливають на здатність підприємства функціонувати та розвиватися.
- Обслуговування клієнтів, включаючи якість послуг та підтримку клієнтів.

Французькі економісти А. Олів'є, А. Дайан, Р. Усрсе визначають 8 факторів конкурентоспроможності підприємства [37, с. 171]:

- Якість продукції, яка оцінюється за результатами опитувань та порівняльних тестів.
- Концепція товару і послуги, що лежить в основі діяльності підприємства.
- Ціна товару, яка може включати націнку.
- Фінансовий стан підприємства.
- Торгівельна діяльність.
- Післяпродажне обслуговування, спрямоване на залучення постійних клієнтів.

- Зовнішня торгівля підприємства.
- Передпродажна підготовка, що демонструє здатність підприємства передбачати потреби майбутніх споживачів і переконувати їх у виняткових можливостях задовольнити ці потреби.

Популярний підхід в економічній літературі об'єднує всі фактори конкурентоспроможності у дві групи: зовнішні фактори, які в основному не залежать від підприємства, і внутрішні, які практично цілком контролюються підприємством.

На рис. 1.5 розглянемо зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства за Синько В.

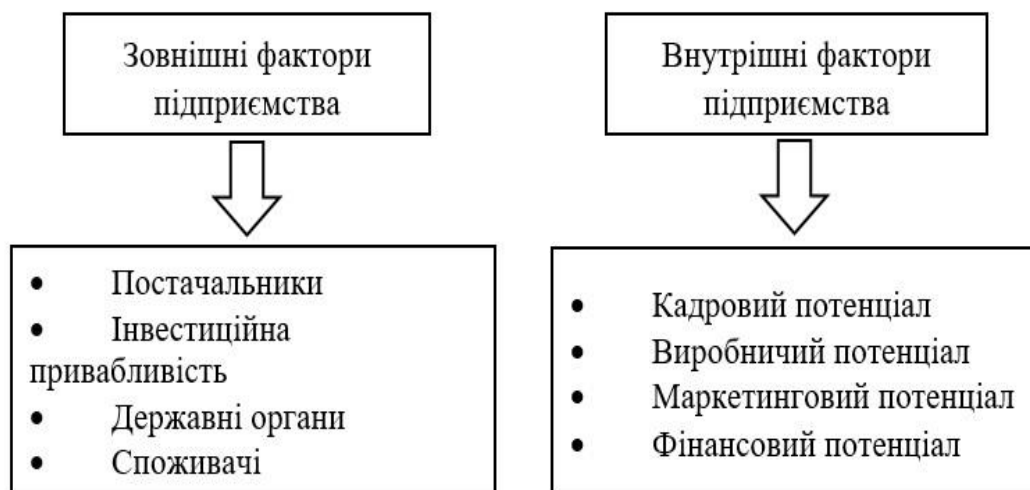


Рис 1.5. Зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства [37, с. 172]

Синько В. представляє класифікацію факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства, на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори включають постачальників, інвестиційну привабливість, вплив державних органів, споживачів та конкурентів. Ці фактори в основному недосяжні для контролю підприємства, але можуть суттєво впливати на його конкурентоспроможність.

На противагу зовнішнім факторам, на які підприємству складно вплинути, внутрішні фактори, такі як кадровий потенціал, виробничий потенціал, організаційний потенціал, маркетинговий потенціал та фінансовий потенціал, знаходяться під прямим контролем керівництва компанії та залежать від її внутрішньої діяльності. Наприклад, рівень кваліфікації персоналу, стратегія маркетингу та ефективне використання фінансових ресурсів можуть впливати на успіх підприємства на ринку.

Вплив факторів конкурентоспроможності на результативність роботи підприємства може бути як позитивним, так і негативним, що особливо актуально в умовах невизначеності. Швидкість досягнення конкурентної переваги залежить від того, наскільки ефективно компанія може адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища та інтегрувати ці зміни у свою стратегію [40].

Автори Зянько В. В. та Котошук Н. В. виділили такі основні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства, як [28]:

- використання інноваційних технологій;
- впровадження сучасного обладнання;
- наявність достатніх фінансових ресурсів для здійснення інноваційної діяльності;
- висока кваліфікація персоналу та якість виробленої продукції.

Як зазначає автор Маковоз О. С., головним фактором, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, є ступінь впровадження інновацій [41].

Планування зовнішньоекономічної діяльності є одним із основних факторів підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку [36].

Працівники підприємства є ключовим елементом для забезпечення його конкурентоспроможності та створення ефективної системи менеджменту. Відомо, що на конкурентоспроможність підприємства впливає ряд внутрішніх і зовнішніх факторів, причому основним серед них є саме персонал. Співробітники підприємства виступають як головний ресурс для здійснення ефективної

господарської діяльності та є важливим чинником конкурентних переваг на ринку

[26].

Класифікація факторів конкурентоспроможності базується на наборі показників, що визначають конкурентоспроможність організації. Це дозволяє перейти від якісної оцінки до кількісної, використовуючи розроблені основні складові у системі управління конкурентоспроможністю [32].

Розглянемо табл. 1.2, де наведено фактори, які мають вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 1.2

Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

Внутрішнє середовище		Зовнішнє середовище	
Критерії	Характеристика	Критерії	Характеристика
Ресурси	Стан і забезпечення сировинної бази підприємства	Товари	Обсяг попиту та пропозиції товарів на ринку

Продовження табл. 1.2

Облік	Процедура перевірки наявності та стану запасів, сировини, готової продукції тощо	Ресурсне забезпечення	Характеристики, вартість і обсяг природних ресурсів країни, необхідних для проведення виробничої діяльності підприємства
Інформаційний потенціал	База даних	Ринкова інфраструктура	Захист від страхових та банківських ризиків, присутність посередницьких фірм на ринку
Фінанси	Обсяг власних і позичених коштів, їх наявність та можливість використання	Соціальний стан	Доступність робочої сили, рівень безробіття та вартість праці в країні
Організаційне управління	Наявність організаційної структури, ефективність функціонування, відповідальність за виконання обов'язків та досягнення поставлених цілей	Позиція на ринку	Конкурентна обстановка на ринку, включаючи число конкурентів та їх стратегії

Маркетинг	Обсяг попиту на ринку та рівень задоволення споживачів від продукції	Політика	Реформи, міжнародних відносинах, які мають вплив на конкурентоспроможність країни
Логістика	Логістичні маршрути та діяльність збуту	Правові засади	Нормативно-правові акти, законодавча база
Постачання	Швидкість і надійність постачання, забезпечення ресурсами на підприємстві	Економіка держави	Ступінь економічного прогресу країни, обсяг податкового тягара, існування програм підтримки сектору та привабливість для інвестицій

Джерело: складено автором на основі [27]

З таблиці видно, що фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна розділити на внутрішнє та зовнішнє середовище.

Внутрішнє середовище охоплює такі аспекти, як ресурси, облік, інформаційний потенціал, фінанси, організаційне управління, маркетинг, логістика та постачання.

Зовнішнє середовище включає ринкові умови, соціальний стан, позицію на ринку, політику, правові засади та економічний стан держави. Ці фактори взаємодіють між собою та впливають на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Система забезпечення високої та якісної конкурентоспроможності повинна включати кілька ключових напрямків діяльності [43]:

1. Заходи для підвищення технічного рівня і якості продукції, які передбачають реформу системи навчання та підвищення кваліфікації працівників, удосконалення умов праці та культури виробництва, зміцнення науково дослідницької бази, реалізацію інвестиційних проектів для підвищення ефективності виробництва, а також впровадження стандартів якості та стандартизацію.

2. Заходи, спрямовані на зниження витрат виробництва та ресурсоємності продукції, що може включати удосконалення технологій, оптимізацію виробничих процесів, та ефективне використання ресурсів.

3. Заходи щодо покращення сервісного обслуговування, реклами та вивчення ринку збуту, які спрямовані на задоволення потреб клієнтів та підвищення їхньої лояльності.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства є важливим інструментом для забезпечення успішності на ринку. Шляхом впровадження ефективних стратегій та заходів, спрямованих на підвищення якості продукції, оптимізацію виробничих процесів та підтримку сприятливого середовища для бізнесу, підприємство може зміцнити свою позицію на ринку і забезпечити стабільний розвиток. Важливою складовою такої системи є постійний аналіз конкурентного середовища, ідентифікація сильних та слабких сторін підприємства, а також врахування потреб та очікувань споживачів. Реалізація системи управління конкурентоспроможністю дозволить підприємству досягти стійкого конкурентного переваги і забезпечити його успішну діяльність у довгостроковій перспективі.

1.3. Методи оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасному світі оцінка конкурентоспроможності підприємства є критично важливою передумовою для його стійкого зростання. Цей процес допомагає виявити проблемні аспекти у діяльності підприємства та спрямувати зусилля на підвищення його ефективності [8].

Погребняк Д.В. розглядає конкурентоспроможність підприємства як комплексний показник, що відображає його переваги в порівнянні з іншими учасниками ринку протягом конкретного періоду часу [49].

Існує різноманітні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Л.А. Костюк класифікує методи оцінки конкурентоспроможності на п'ять основних груп [34]:

1. Методи оцінки за ринковою часткою базуються на аналізі долі підприємства на ринку порівняно з іншими учасниками.

2. Матричні методи використовують для порівняння різних параметрів чи критеріїв конкурентоспроможності.

3. Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції оцінюють конкурентоспроможність шляхом аналізу ефективності підприємства у порівнянні з ідеалом конкурентного ринку.

4. Методи, засновані на теорії якості товару спрямовані на визначення конкурентоспроможності через якість виробів або послуг, що надаються підприємством.

5. Інтегральні методи оцінюють конкурентоспроможність шляхом комплексного аналізу різних аспектів діяльності підприємства та їхнього впливу на його успішність на ринку.

Згідно з методикою Яцкового Д.В., для оцінки конкурентоспроможності підприємства слід враховувати шість основних груп показників [64]:

– Ефективність виробництва характеризує раціональне використання ресурсів та рівень продуктивності праці на підприємстві.

– Ділова активність відображає динаміку розвитку підприємства, його здатність генерувати дохід та розширювати ринки збуту.

– Показники фінансового стану (стійкості) дають уявлення про платоспроможність підприємства, його здатність виконати зобов'язання та забезпечити стійке зростання.

– Ефективність організації збуту та просування продукції характеризує результативність маркетингової стратегії, здатність підприємства досягти цільової аудиторії та стимулювати попит на свою продукцію.

– Ефективність інвестиційно-інноваційної діяльності показує, наскільки успішно підприємство впроваджує нові технології та продукти, оновлює виробничі потужності та інвестує в майбутнє.

– Стан підприємства на ринку цінних паперів характеризує інвестиційну привабливість компанії, її здатність залучати капітал на фондовому ринку.

Комплексний аналіз цих шести груп показників дозволяє отримати багатогранну картину конкурентоспроможності підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, а також розробити ефективну стратегію розвитку.

За класифікацією професора Сахно І.В., існує п'ять основних груп методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [54]:

1. Матричні методи ґрунтуються на використанні матриць, які дозволяють порівнювати підприємство за різними показниками з конкурентами або з еталонними значеннями.

2. Інтегральний метод передбачає зведення множини показників конкурентоспроможності в єдиний інтегральний показник, який дає узагальнену оцінку стану підприємства.

3. Методи, засновані на теорії конкурентних переваг використовуються для визначення ключових факторів успіху (КФУ) підприємства та оцінки його конкурентних переваг.

4. Методи, які використовують теорію якості товару фокусуються на оцінці якості продукції підприємства та її здатності задовольнити потреби споживачів.

5. Методи, базовані на теорії ефективної конкуренції аналізують здатність підприємства функціонувати в умовах конкурентного середовища та максимізувати свою прибутковість.

Важливо зазначити, що в світовій практиці використовується значно більше методів та показників для оцінки конкурентоспроможності підприємств. Їх

кількість сягає близько 100 методів та 300 показників, що відображає складність та багатогранність даної проблеми [47].

В табл. 1.3. сформовано основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.3

Характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
1	2	3.
За способом оцінювання	Кількісні	Метод балів, диференційований метод, метод різниць, інтегральний метод
	Якісні	Евристичні методи, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок

Продовження табл. 1.3

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

	Тактичні	Інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції, самооцінка, конкурентоспроможність продукції, аналіз конкурентних переваг
--	----------	--

Джерело: складено автором на основі [29]

Подана класифікація методів показує, що один метод може належати до різних категорій залежно від критерію класифікації. Наприклад, матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) є матричним методом за формою подання результатів. Водночас, вона використовується для оцінки ринкових позицій підприємства і належить до стратегічних методів за рівнем ухвалення рішень. Отже, методи на практиці часто взаємопов'язані і можуть застосовуватися в різних контекстах.

Якісні методи оцінювання, як правило, мають низький рівень математичної формалізації, потребують багато часу на реалізацію та є дискретними. Вони не дозволяють використовувати їх для оцінки конкурентоспроможності підприємства у процесі аналізу та визначення стратегічних напрямів підвищення конкурентних позицій на ринку. Натомість кількісні методи дозволяють оцінити реальні шанси підприємства в конкурентній боротьбі за привабливі ринкові зони та приймати обґрунтовані управлінські рішення як на тактичному, так і на стратегічному рівнях.

Спеціальні методи оцінки зосереджуються на окремих аспектах діяльності підприємства, таких як виробництво, інновації, маркетинг, фінанси тощо. Комплексні методи враховують усі ці аспекти одночасно, забезпечуючи більш повну оцінку конкурентоспроможності підприємства [18].

Таким чином, вибір конкретного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства залежить від його специфіки, цілей аналізу та наявних ресурсів. Комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи, дозволяє отримати більш об'єктивну та всебічну оцінку конкурентоспроможності підприємства.

Розглянемо позитивні та негативні аспекти методів оцінки конкурентоспроможності підприємства в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Позитивні та негативні аспекти методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод	Зміст	Інструментарій	Негативні сторони	Позитивні сторони
1.	2.	3.	4.	5.
Кількісні	Оцінювання конкурентоспроможності через розрахунок відносних величин, таких як індекси та коефіцієнти.	Диференційований метод, метод різниць, метод балів, інтегральний метод.	Використання вагових коефіцієнтів, визначених експертами, що може призвести до суб'єктивізму.	Допомагають оцінити реальні шанси організації у конкурентній боротьбі за стратегічні зони господарювання та ухвалити зважене управлінське рішення.

Продовження табл. 1.4

Якісні	Базуються на досвіді, знаннях, інтуїції та компетенціях суб'єктів діагностики.	Методи експертних оцінок, теорія конкурентоспроможних переваг М. Портера, модель аналізу МакКінсі 7S.	Низький ступінь математичної формалізації, суб'єктивність, умовність відсутність наукової суворості.	Гнучкість методів та можливість оцінити реальні факти, якщо використовується достовірна інформація.
--------	--	---	--	---

Критеріальні	Використання кореляційно-регресійної моделі для оцінки ринкових можливостей.	Теорія конкурентоспроможних переваг М. Портера, аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-аналіз, модель Мак-Кінсі 7S.	Трудомісткий процес, потребує обробки великого масиву даних та математичного опрацювання.	Дозволяє отримати оцінку конкурентних позицій за витратами виробництва, рентабельністю, продуктивністю праці, платоспроможністю, ліквідністю та іншими показниками.
Експертні	Базуються на порівняльній оцінці, що відображає рівень показників суб'єкта господарювання.	SWOT-аналіз, метод американської асоціації управління, метод порівнянь, метод рангів.	Суб'єктивність оцінювання може призвести до викривлення результатів.	Простота у визначенні конкурентоспроможності підприємства, товару, послуги, сфери діяльності тощо.
Матричні	Діагностика конкурентної позиції підприємства, визначення залежно від критеріїв, таких як частка ринку.	Теорія конкурентоспроможних переваг М. Портера, аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена, SWOT-аналіз, модель аналізу Мак-Кінсі 7S.	Спрощеність, відсутність системного підходу, відносність та неконкретність критеріїв.	Дозволяє діагностувати конкурентоспроможність за кількома ключовими критеріями, відстежувати динаміку змін позиції.

Закінчення табл. 1.4

Графічні	Побудова багатокутника конкурентоспроможності підприємства з істотними параметрами.	Теорія конкурентних переваг М. Портера, аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена, SWOT-аналіз, модель аналізу Мак-Кінсі 7S, метод вивчення	Складність у виборі параметрів, які б оцінювались за ідентичною шкалою.	Простота використання, високий рівень наочності та візуалізації результатів.
----------	---	--	---	--

		профілю об'єкта.		
Математичні	Використання факторних моделей для оцінювання з обчисленням інтегральних показників.	Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555, формалізований метод Іванова, методика Ансоффа щодо КСФ, методика Градова щодо детермінантів «національного ромба».	Необхідність значного обсягу статистичних даних в динаміці.	Точні та достовірні результати.
Комплексні	Аналіз усього спектру важливих параметрів для отримання ґрунтовної оцінки конкурентоспроможності.	Весь комплекс методів якісного та кількісного аналізу, включаючи статистичні, динамічні, стратегічні та поточні методи оцінювання.	Складність і трудомісткість у використанні.	Найбільш достовірною та точною інформацією про конкурентоспроможність підприємства, його переваги та слабкі місця.

Джерело: складено автором на основі [53, с. 82]

Яскравим прикладом може бути широко відома матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), яка побудована за принципом системи координат. По вертикалі розміщені темпи зростання місткості ринку в лінійному масштабі, а по горизонталі - відносна частка виробника на ринку у логарифмічному масштабі.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, стверджує, що найбільш конкурентоспроможні підприємства мають оптимально організовану роботу всіх підрозділів і служб. Основою методу є оцінка чотирьох груп показників, що характеризують конкурентоспроможність: ефективність

управління виробничим процесом, управління оборотними коштами, управління збутом та просуванням товару на ринку, а також критерії конкурентоспроможності самого товару [31].

На рисунку 1.4. розглянемо узагальнену схему оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

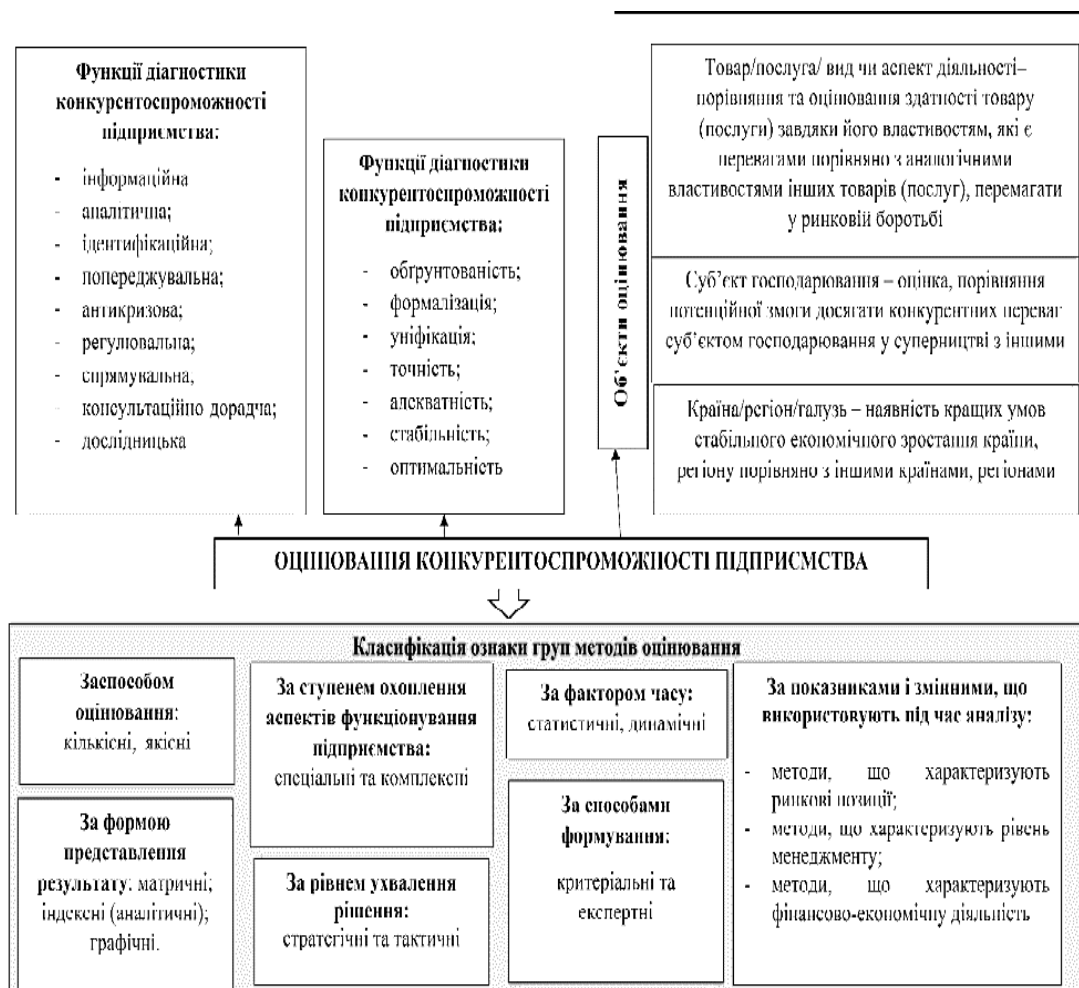


Рис. 1.4. Узагальнена схема оцінювання конкурентоспроможності підприємства [53]

Розглянемо ще один метод, який використовує експертні оцінки для встановлення ваги кожного з критеріїв, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Розрахунок здійснюється шляхом використання середньозваженої арифметичної формули, яка враховує значимість кожного критерію в загальному контексті. Цей метод використовує

підходи, які розроблені вченими Клименко С. М. та І. Максимовою, щодо оцінки конкурентоспроможності [6, 61].

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства визначається за формулою (1.1):

$$K_{kp} = 0,1E_v + 0,15\Phi_p + 0,35E_z + 0,4K_t \quad (1.1)$$

- K_{kp} – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;
- E_v – показник ефективності виробничої діяльності підприємства;
- Φ_p – показник фінансового стану підприємства;
- E_z – показник ефективності збуту і просування товару на ринку;
- K_t – показник конкурентоспроможності товару.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства визначається за формулою (1.2):

$$\Phi_p = 0,1K_a + 0,35K_p + 0,35K_l + 0,2K_{ob} \quad (1.2)$$

- K_a - відносний показник автономії підприємства, який показує ступінь його незалежності від позикових коштів;
- K_p - відносний показник платоспроможності підприємства, що відображає здатність виконувати фінансові зобов'язання і оцінює ризик банкрутства;
- K_l - відносний показник ліквідності підприємства, що демонструє якісний склад активів, які можуть бути використані для покриття поточних зобов'язань;
- K_{ob} - відносний показник оборотності обігових коштів, що показує ефективність їх використання і відображає час, протягом якого обігові кошти проходять всі стадії виробничого циклу та повертаються.

Критерій ефективності виробничої діяльності визначається за формулою (1.3):

$$E_v = 0,3B + 0,1\Phi + 0,4R_p + 0,2\Pi \quad (1.3)$$

- В - відносний показник витрат на виробництво одиниці продукції, який відображає ефективність витрат при виробництві продукції;
- Φ - відносний показник фондovіддачі, що вказує на ефективність використання основних виробничих фондів;
- R_p - відносний показник рентабельності продукції, який показує рівень прибутковості від виробництва товару;
- Π - відносний показник продуктивності праці, що демонструє ефективність організації виробництва і використання робочої сили. (1.4):

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

- R_p - відносний показник рентабельності продажів, що показує прибутковість діяльності компанії на ринку та ефективність цінової політики;
- $K_{зат}$ - відносний показник затовареності готовою продукцією, який демонструє рівень накопичення готових виробів (зростання цього показника свідчить про зниження попиту);
- $K_{звп}$ - відносний показник завантаження виробничих потужностей, що відображає ділову активність підприємства та ефективність роботи відділу продажів;
- K_p - відносний показник ефективності реклами та стимулювання збуту, що показує економічну ефективність рекламних кампаній та засобів стимулювання продажів.

Критерій конкурентоспроможності товару визначається за формулою (1.5):

$$K_t = 0,5K_{я} + 0,5K_{ц} \quad (1.5)$$

- $K_{я}$ - відносний показник, що відображає якість продукції у порівнянні з продукцією конкурентів;

– Кц - відносний показник, що порівнює ціну продукції з цінами конкурентів.

– Для переведення показників у відносні величини використовується 10-бальна шкала, де базовий показник відповідає 5 балам. Переваги цього методу полягають у його здатності охоплювати основні показники діяльності підприємства, уникати дублювання показників, забезпечувати швидку та об'єктивну оцінку ринкової позиції підприємства, а також використовуватись для оперативного контролю робочих процесів.

– Недоліки методу включають складність розрахунків та труднощі в зборі необхідної інформації. Для його застосування потрібні такі дані: баланс підприємства, звіт про фінансові результати за останній рік, номенклатура та ціни продукції. Цей метод дозволяє об'єктивно оцінити конкурентоспроможність підприємства [61, с. 65].

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства є різноманітними та багатограними, що дозволяє всебічно аналізувати різні аспекти діяльності організації. Вони класифікуються за різними критеріями, включаючи спосіб оцінювання, форму представлення результатів, а також за показниками та змінними, що використовуються під час аналізу.

Кожен метод має свої переваги та недоліки, що слід враховувати під час вибору оптимального підходу до оцінки конкурентоспроможності. Комплексний підхід, який поєднує кількісні та якісні методи, дозволяє отримати найбільш точну та об'єктивну оцінку, сприяючи ухваленню зважених управлінських рішень і визначенню стратегічних напрямків розвитку підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конкурентоспроможністю на підприємстві

В умовах постійних змін на ринку та загостреної конкуренції управління конкурентоспроможністю стає ключовим аспектом стратегічного розвитку будь-

якого підприємства. Для забезпечення успішного функціонування та збереження своєї позиції на ринку, підприємства повинні мати належне нормативно-правове та інформаційне забезпечення.

Нормативно-правове забезпечення відіграє важливу роль у регулюванні діяльності підприємств та формуванні правового середовища для їхнього функціонування. Це включає в себе законодавчі акти, норми та правила, що регламентують діяльність підприємств у сфері конкуренції, в тому числі антимонопольні закони, правила участі в господарських конкурсах, а також правила торгівлі та експортно-імпортних операцій.

Інформаційне забезпечення є не менш важливим компонентом управління конкурентоспроможністю. Підприємства повинні мати доступ до достовірної та актуальної інформації про стан ринку, поведінку конкурентів, тенденції розвитку галузі та власні можливості. Це може включати в себе дані звітності, статистику, аналітичні звіти, результати маркетингових досліджень та інші джерела інформації.

Для початку розглянемо нормативно-правову базу сфері управління конкурентоспроможністю на підприємстві.

Закон України «Про захист економічної конкуренції» є важливим нормативно-правовим актом, спрямованим на забезпечення справедливої та ефективної конкуренції на ринку. Основною метою цього закону є створення умов для розвитку вільного підприємництва та захисту інтересів споживачів.

Цей закон встановлює регулятивні рамки для підприємств та організацій, що діють на ринку, та визначає правила їх взаємодії. Він містить норми, спрямовані на запобігання недобросовісним та антиконкурентним практикам, таким як узгодження цін, обмеження конкуренції, зловживання домінуючим становищем на ринку тощо.

Згідно з цим законом, підприємства зобов'язані дотримуватися принципів вільної конкуренції, недопускати створення умов для монополізації ринку, а також уникати антиконкурентних домовленостей. Він також встановлює порядок

розгляду скарг на порушення антимонопольного законодавства та визначає відповідальність за їхнє порушення.

Закон «Про захист економічної конкуренції» має велике значення для створення конкурентоспроможного середовища на ринку, що сприяє розвитку підприємництва, стимулює інновації та забезпечує ефективний захист прав споживачів [25].

Закон України «Про Антимонопольний комітет України» визначає правові засади діяльності Антимонопольного комітету (АМКУ) та регулювання конкуренції на ринках України. Основна мета цього закону - забезпечення розвитку конкуренції, захисту інтересів споживачів і виробників, а також створення умов для рівного доступу суб'єктів господарювання до ринків.

Даний закон визначає повноваження та функції АМКУ, включаючи:

1. Регулювання конкуренції: АМКУ вживає заходів щодо запобігання, припинення та придушення негативних впливів на конкуренцію.
2. Захист від монополізації ринків: Закон обмежує можливість створення монополістичних структур та регулює діяльність таких суб'єктів господарювання.
3. Попередження та розслідування порушень законодавства про конкуренцію: АМКУ має право вести розслідування щодо порушень антимонопольного законодавства та накладати відповідні санкції на порушників.
4. Регулювання концентрації суб'єктів господарювання: Закон встановлює процедури та умови для здійснення концентрації суб'єктів господарювання та визначає обмеження щодо максимальної долі ринку, яку може контролювати один суб'єкт.

Вплив даного закону на конкурентоспроможність полягає у створенні умов для розвитку ефективної конкуренції на ринках, що сприяє підвищенню якості товарів та послуг, інноваційному розвитку підприємств, а також зниженню цін за рахунок стимулювання конкуренції. Крім того, регулювання концентрації

суб'єктів господарювання допомагає запобігти зловживанню домінуючим становищем на ринку та забезпечити рівні умови для усіх учасників ринку [22].

Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» є одним із ключових нормативно-правових актів, спрямованих на регулювання конкурентних відносин та забезпечення відкритості та справедливості на ринках України. Основна мета цього закону полягає в запобіганні та припиненні недобросовісних дій суб'єктів господарювання, спрямованих на порушення законодавства про конкуренцію та завдання шкоди іншим учасникам ринку.

Основні положення цього закону включають:

1. Визначення недобросовісної конкуренції: Закон чітко визначає поняття недобросовісної конкуренції та перелік дій, які вважаються недопустимими та незаконними в контексті конкурентних відносин.

2. Заборона недобросовісних методів конкуренції: Закон забороняє такі методи конкуренції, як дискредитація, недостовірна реклама, підробка товарів, неправдиві заяви про конкурентів тощо.

3. Встановлення відповідальності за порушення: Закон встановлює відповідальність за порушення норм законодавства про захист від недобросовісної конкуренції, включаючи штрафні санкції та можливість позбавлення права здійснювати певну діяльність.

4. Захист прав споживачів та підприємств: Закон спрямований на захист прав споживачів та інших учасників ринку від недобросовісних дій конкурентів та створення умов для розвитку справедливої та ефективної конкуренції.

Закон «Про захист від недобросовісної конкуренції» сприяє підвищенню довіри до ринкових відносин, захисту прав суб'єктів господарювання та споживачів, а також забезпечує створення рівних умов для усіх учасників ринку [24].

Закон України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» регулює питання надання державної допомоги підприємствам з метою

забезпечення прозорості, ефективності та недопущення спотворення конкуренції на ринку. Основні положення цього закону включають наступні аспекти:

Закон визначає правові засади та порядок надання державної допомоги суб'єктам господарювання, встановлює правила моніторингу, контролю та оцінки її впливу на конкуренцію.

Державна допомога включає будь-які заходи, що надаються органами державної влади або органами місцевого самоврядування та передбачають пряме або непряме надання коштів або інші економічні переваги суб'єктам господарювання.

Принципи надання державної допомоги:

1. Прозорість - всі заходи державної допомоги повинні бути публічними і відкритими для громадськості.
2. Пропорційність - державна допомога повинна бути обґрунтованою і відповідати поставленим цілям.
3. Недискримінація - державна допомога повинна надаватися на рівних умовах для всіх суб'єктів господарювання.
4. Конкурентність - державна допомога не повинна спотворювати або обмежувати конкуренцію на ринку.

Закон описує різні форми державної допомоги, такі як субсидії, гранти, податкові пільги, державні гарантії, знижені ставки за кредитами та інші форми фінансової підтримки:.

1. Повідомлення про надання допомоги: Органи, що планують надання державної допомоги, зобов'язані повідомити про це Антимонопольний комітет України.
2. Оцінка та затвердження: Антимонопольний комітет проводить оцінку впливу державної допомоги на конкуренцію та приймає рішення щодо її допустимості.

3. Моніторинг та контроль: Встановлюється система моніторингу наданої державної допомоги для оцінки її ефективності та відповідності законодавству.

Деякі види допомоги, такі як соціальна допомога населенню, компенсації за стихійні лиха, не підпадають під дію цього закону.

Закон передбачає відповідальність за порушення норм, включаючи санкції для суб'єктів господарювання та державних органів у разі надання незаконної державної допомоги.

Закон сприяє забезпеченню рівних умов конкуренції, запобігаючи необґрунтованій перевазі одних суб'єктів господарювання над іншими через державну підтримку. Це дозволяє підтримувати справедливі конкурентні умови на ринку, стимулюючи економічний розвиток та ефективність підприємств.

Таким чином, Закон України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» є важливим інструментом у забезпеченні прозорості та ефективності державної підтримки бізнесу, спрямованим на підтримку здорової конкуренції та економічного розвитку.

Інформація є ключовим ресурсом для практичної діяльності підприємств, допомагаючи керівникам оцінювати рівень конкурентоспроможності підприємства [46]:

- Сформувати управлінські завдання, які охоплюють різні аспекти діяльності, такі як виробництво, технології, збут, найм персоналу, а також фінансове, інформаційне та організаційне забезпечення.

- Приймати управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію витрат, концентрацію зусиль на конкретних ринкових сегментах та укладення відповідних договорів.

- Розробляти заходи для розвитку та підтримки конкурентних переваг, що включає впровадження інновацій, збереження довгострокових переваг, передбачення дій конкурентів, а також освоєння нових ринків і залучення інвестицій.

– Адаптувати підприємство до ринкових умов, що забезпечують успіх у конкурентній боротьбі за споживачів та ринки збуту.

У умовах перенасиченого ринку та високої конкуренції компанії постійно шукають нові способи забезпечення своєї конкурентоспроможності, одним із яких є застосування інформаційних технологій. Бізнеси повинні встановлювати нові цілі та завдання, базуючись на зібраній інформації та проведеному аналізі ситуації, щоб отримати конкурентні переваги.

Законодавчі акти, такі як Закон України «Про захист економічної конкуренції» та «Про захист від недобросовісної конкуренції», створюють правову основу для справедливого ведення бізнесу та захисту від антиконкурентних практик. Вони сприяють підтриманню здорової конкуренції на ринку, що стимулює підприємства до постійного вдосконалення своїх продуктів та послуг.

Інформаційне забезпечення, включаючи використання сучасних інформаційних технологій, дозволяє підприємствам ефективно оцінювати свій рівень конкурентоспроможності. Це допомагає виявляти слабкі місця, формувати управлінські завдання, приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії розвитку. Завдяки належному інформаційному забезпеченню підприємства можуть адаптуватися до змін ринкових умов, зберігати свої конкурентні переваги та досягати успіху в жорсткій ринковій боротьбі.

На основі вище згаданої інформації, сформуємо узагальнену таблицю 1.5 нормативно-правового та інформаційного забезпечення відносин у сфері управління конкурентоспроможністю на підприємстві.

Таблиця 1.5

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конкурентоспроможністю на підприємстві

Критерій	Зміст	Приклади
1.	2.	3.

Продовження табл. 1.5

Нормативно-правове забезпечення	Законодавчі та регуляторні акти, які встановлюють правила ведення бізнесу, захисту конкуренції та боротьби з недобросовісними практиками.	Закон України «Про захист економічної конкуренції», Закон України «Про Антимонопольний комітет України» Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», Закон України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» ,
Цілі нормативно-правового забезпечення	Забезпечення справедливих умов конкуренції, запобігання монополізації ринку, захист прав споживачів та учасників ринку.	Захист прав споживачів, стимулювання інновацій, підтримка малого та середнього бізнесу.
Інформаційне забезпечення	Інформаційні ресурси та технології, які використовуються для збору, аналізу та інтерпретації даних про ринок і конкурентне середовище.	Маркетингові дослідження, бізнес-аналітика, CRMсистеми, використання Big Data.
Цілі інформаційного забезпечення	Підвищення обізнаності про ринок, виявлення трендів та ризиків, формування стратегій конкурентоспроможності.	Аналіз ринку, сегментація споживачів, оцінка конкурентних переваг.
Основні функції інформаційного забезпечення	Підтримка прийняття рішень, оптимізація бізнес-процесів, забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства до змін ринкових умов.	Формування управлінських завдань, прийняття управлінських рішень, розробка заходів для підвищення конкурентоспроможності.

Джерело: складено автором

Закони та нормативні акти створюють правову основу для чесної конкуренції та захисту учасників ринку, сприяючи рівним умовам і запобігаючи монополізації. Інформаційне забезпечення, завдяки сучасним технологіям збору та аналізу даних, допомагає підприємствам розуміти ринкові умови, аналізувати конкурентів і виявляти нові можливості для розвитку. Використання інформації дозволяє компаніям покращувати стратегії, адаптуватися до змін ринку та забезпечувати конкурентні переваги, що підвищує їхню ефективність та успіх у конкурентній боротьбі.

Для ефективного управління конкурентоспроможністю на різних рівнях прийняття управлінських рішень необхідна різноманітна інформація як за обсягом, так і за змістом. Визначення інформаційних потреб кожного користувача, який бере участь у прийнятті управлінських рішень, є найбільш складним етапом при розробці інформаційного забезпечення.

Для цього здійснюється збір і аналіз такої інформації:

- використання ресурсів підприємства;
- вивчення ринкових сегментів, конкурентного середовища та можливостей конкурентів;
- методи, підходи, принципи та моделі, які використовують
- конкуренти;
- оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та його
- продукції;
- визначення осіб, які беруть безпосередню участь у плануванні, оцінюванні та аналізі конкурентоспроможності, а також їхні права, обов'язки та відповідальність;
- оцінка рентабельності виробничої, торговельної та інших видів
- діяльності;

– дослідження цілей, тактик та стратегій підприємств.

Інформаційні потреби щодо стану конкурентоспроможності визначаються на основі глибокого вивчення процесів використання ресурсів підприємства, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, та особливостей управління цими процесами. Від ефективності функціонування інформаційної підсистеми залежить повнота роботи механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, що впливає на оперативність та якість прийняття управлінських рішень і визначає майбутній розвиток підприємства.

Висновки до розділу 1

В даному розділі розглянуто теоретичні аспекти конкурентоспроможності, які є важливими для розуміння здатності підприємства до ефективної конкуренції на ринку та досягнення успішних результатів у своїй діяльності.

Виявлено, що конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно конкурувати на ринку та досягати успіху у господарській діяльності. Це обумовлено різноманітними факторами, які впливають на його успішність. Внутрішнє та зовнішнє середовище є ключовими складовими, що визначають конкурентоспроможність, і вони взаємодіють між собою, впливаючи на рівень успішності підприємства.

Методи оцінювання ефективності управління конкурентоспроможності відображаються у різноманітних підходах, включаючи кількісні та якісні методи, а також форми представлення результатів. Комплексний підхід до оцінки, який поєднує різні методи, дозволяє отримати більш об'єктивну та повну картину конкурентоспроможності, що сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень.

Законодавча база та нормативи створюють умови для чесної конкуренції та захисту учасників ринку, сприяючи створенню рівних умов і запобігаючи монополізації. Інформаційне забезпечення, включаючи збір та аналіз даних, допомагає підприємствам розуміти ринкові умови, аналізувати конкурентів та виявляти можливості для розвитку, що сприяє підвищенню їхньої ефективності та успіху.

Теоретичні аспекти конкурентоспроможності, розглянуті в даному розділі, є основою для розуміння факторів, що впливають на успішність підприємства на ринку. Використання цих знань дозволяє розробити ефективні стратегії розвитку та управління, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та досягненню успіху в конкурентній боротьбі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ЄВРОКАР»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства ПрАТ «ЄВРОКАР»

Приватне акціонерне товариство «Єврокар» було зареєстроване 14 квітня 2000 року. У статутному капіталі компанії зазначено суму 234 475 796 гривень. Директором є Боярин Олег Петрович. Юридична адреса ПАТ «Єврокар» знаходиться за такою адресою: Україна, Закарпатська область, Ужгородський район, село Соломоново, вулиця Перемоги, будинок 46. Основний вид економічної діяльності компанії — виробництво автотранспортних засобів за КВЕД 29.10. Номер свідоцтва платника ПДВ ПАТ «Єврокар» — 309131307141. За 2023 рік обсяг виручки ПАТ «Єврокар» склав 4 226 272 000 гривень [44].

ПрАТ «Єврокар» розташоване на території Ужгородського району Закарпатської області, знаходячись у непосредній близькості до кордонів зі Словаччиною та Угорщиною. Завод було споруджено починаючи з 23 липня 2001 року, і з того часу підприємство постійно впроваджує інноваційні та інвестиційні проекти. У грудні 2011 року відзначилось десятиріччя від початку виробничої діяльності з моменту технічного запуску заводу у 2001 році. Загальні інвестиції у проект «Єврокар» становлять 10000 мільйонів гривень. Це підприємство є частиною Атолл Холдінг, що є частиною групи компаній.

З завершенням будівництва і розширенням виробничих потужностей ПрАТ «Єврокар» відзначається постійним зростанням обсягів виробництва і

розширенням асортименту продукції. Уведення нових технологічних процесів, таких як зварювальне та фарбувальне виробництво, а також впровадження сучасних методів контролю якості дозволяє підприємству виготовляти високоякісні автомобілі. Однією з ключових складових успішної діяльності є система управління якістю, яка відповідає міжнародним стандартам ISO 9001:2015 та ISO 45001:2018. Важливим аспектом є навчання та підготовка персоналу, які здійснюються як на місці, так і на підприємствах-партнерах у Чехії. На заводі постійно вдосконалюється система атестації працівників та забезпечення безпечних умов праці [50].

Зварювання та фарбування автомобілів проводилися за допомогою передового обладнання відомих компаній: Transsystem (Польща), Chropynska Strojirna (Чехія), EISENMANN (Німеччина). Виробничий процес використовував сучасні європейські технології, високоякісні роботизовані комплекси, систему "vario shuttle" та геометричні станції AUDI Framer. Нові виробничі потужності мають ряд технологічних інновацій, які забезпечують гнучкість виробничого процесу і включають унікальні технічні рішення для України. Наразі завод

«Єврокар» виготовляє повний модельний ряд автомобілів під маркою ŠKODA [59].

У квітні 2002 року на заводі стартувала масова виробництво автомобілів Škoda Octavia. Невдовзі, у серпні 2002 року, з конвеєра заводу зійшла перша Škoda Fabia, а в березні 2003 року — Škoda Superb.

У жовтні 2003 року розпочалося виробництво модельного ряду автомобілів Volkswagen, а в березні 2004 року — Audi.

У 2006 році на конвеєр була введена ще одна модель VW Group — SEAT León. Того ж року заводом були випущені перші SEAT Altea і SEAT Toledo української збірки, і був отриманий дозвіл на виробництво методом MKD.

У 2007 році було освоєно виробництво автомобіля Škoda Roomster.

У 2013 році розпочалось виробництво Škoda Rapid.

У 2014 році розпочалася виробництво SKODA Spaceback.

З 2017 року на заводі виготовляються кросовери Škoda Kodiaq, а з 2018 року — Škoda Karoq.

На момент 2020 року на заводі вироблялися моделі Fabia, Octavia, Superb, Kodiaq і Karoq.

Завод Škoda завжди був на передовій у використанні передових технологій в автомобільній промисловості. Історія почалася з виробництва велосипедів, перейшла до мотоциклів, а потім до автомобілів. Український завод Škoda є одним з найбільших виробників легкових автомобілів. У 2020 році його частка у загальному обсязі виробництва становила 80.6%. Виробничі потужності заводу дозволяють виробляти 80 тисяч автомобілів на рік, з можливістю подальшого розширення. На майданчику є залізничний термінал для транспортування до країн Європейського Союзу.

Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції станом на 2023 рік подана в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції станом на 2023 рік

№ з/п	Основні види продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис. грн)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис. грн)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	3	4	5	6	7	8
1	автомобілі	416 шт.	371163	100	426 шт.	557707	100

Джерело: сформовано автором на основі [52]

З таблиці 2.1 видно, що станом на 2023 рік обсяг виробництва автомобілів склав 416 штук, що у грошовому виразі дорівнює 371163 тис. грн. Обсяг реалізованої продукції становив 426 автомобілів або 557707 тис. грн.

Технологічне обладнання, що використовується на заводі, сприяє зменшенню енергоспоживання та підвищенню екологічної чистоти процесів

виробництва. Для підтримки екологічного стану підприємства були зведені очисні споруди, а також впроваджено систему оборотного водопостачання для скорочення витрат та забруднення води. У процесі розвитку використовується високоефективне обладнання, що забезпечує високий стандарт екологічної чистоти.

За перспективами розвитку, завод «Єврокар» розглядає можливості збільшення виробничих потужностей для виробництва до 100 тисяч автомобілів на рік. Інвестиційна програма привертає увагу потенційних інвесторів з різних країн Європи, що вказує на зацікавленість у подальшому розвитку підприємства та можливостях для збільшення обсягів виробництва та експорту.

Посадові особи емітента відіграють ключову роль у формуванні стратегії підприємства, управлінні фінансами та забезпеченні його конкурентоспроможності. Вони приймають важливі управлінські рішення, спрямовані на розвиток бізнесу, розширення ринків збуту, підвищення ефективності виробництва та інноваційність.

Таблиця 2.2 надає детальну інформацію про посадових осіб емітента на підприємстві ПрАТ «ЄВРОКАР».

Таблиця 2.2

Інформація про посадових осіб емітента на підприємстві ПрАТ «ЄВРОКАР»

Посада	ПІБ	Освіта	Стаж роботи (років)	Найменування підприємства	Опис
Генеральний директор	Боярин Олег Петрович	Повна вища	28	ПрАТ «Єврокар»	У звітному періоді зміни посадової особи не було. Непогашеної судимості за корисливі та посадові злочини не має.
Голова Наглядової Ради (представник акціонера)	Вінфрід Фаланд	Повна вища	39	Volvo Car Corporation (Швеція)	У звітному періоді зміни посадової особи не було. Непогашеної судимості за корисливі та посадові злочини не має.

Заступник Голови Наглядової Ради (представник акціонера)	Панов Володимир Олексійович	Повна вища	48	Приватне акціонерне товариство «Єврокар»	Зміни посадової особи у звітному періоді не було. Непогашеної судимості за корисливі та посадові злочини не має.
---	-----------------------------------	---------------	----	---	--

Продовження табл. 2.2

Член Наглядової Ради (представник акціонера)	Чернобай Дмитро Михайлович	Повна вища	30	Приватне акціонерне товариство «Єврокар»	У звітному періоді зміни посадової особи не було. Непогашеної судимості за корисливі та посадові злочини не має.
Член Наглядової Ради (представник акціонера)	Боярин Петро Ілліч	Вища	59	Приватне акціонерне товариство «Єврокар»	У звітному періоді зміни посадової особи не було. Непогашеної судимості за корисливі та посадові злочини не має.
Член Наглядової Ради (представник акціонера)	Боярин Віктор Олегович	Вища	4	Товариство з обмеженою відповідальніст ю «Американська легенда»	У звітному періоді зміни посадової особи не було. Непогашеної судимості за корисливі та посадові злочини не має.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства важливо, щоб посадові особи емітента мали необхідні кваліфікації, досвід та знання у відповідних галузях. Вони повинні бути в змозі аналізувати ринкові тенденції, прогнозувати зміни у споживчому попиті та ефективно реагувати на них, розробляти та впроваджувати стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Також підприємство постійно відстежує та управляє різними ризиками та невизначеністю, які можуть виникнути внаслідок як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, з урахуванням можливих майбутніх сценаріїв та подій, що можуть негативно вплинути на її діяльність.

Основними видами ризиків для компанії є кредитний, ринковий, операційний, репутаційний, стратегічний, відповідності та ліквідності. Модель

управління ризиками базується на лінійній системі захисту та враховує участь всіх працівників компанії.

Особлива увага приділяється якості внутрішніх процесів та інших факторів, що можуть вплинути на операційний ризик компанії. Для мінімізації цього ризику проводиться аналіз та усунення можливих джерел операційного та інформаційного ризиків, а також розробка планів заходів для їх запобігання.

Шляхом мінімізації цього ризику та забезпечення належного рівня ліквідності та відповідності, підприємство зберігає свою конкурентоспроможність і готовність до викликів на ринку.

Організаційна структура підприємства ПрАТ «Єврокар» має ретельно продуману ієрархію та чіткий розподіл обов'язків між керівниками та підрозділами. Ця система управління базується на двоступеневій моделі, де на вищому рівні розташовані Голова правління та Виконавчий директор, а на наступному рівні - керівники основних функціональних напрямів.

Функціональний поділ підприємства включає такі ключові напрямки, як адміністративний блок, юридичний відділ, відділ кадрів, відділ ІТ, фінансовий блок, виробничий блок, відділ продажів та маркетингу, відділ контролю якості, логістика, гарантійне та технічне обслуговування. Кожен з цих підрозділів має визначені функції та зони відповідальності, що сприяє ефективному управлінню та координації діяльності підприємства.

Окремий відділ підтримки клієнтів свідчить про орієнтованість на якісне обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Загалом, ця організаційна структура є добре збалансованою та забезпечує належний рівень контролю на всіх рівнях управління, сприяючи ефективному управлінню та координації діяльності різних підрозділів підприємства ПрАТ «Єврокар».

Рисунок 2.1 показує організаційну структуру ПрАТ «ЄВРОКАР», демонструючи чітку ієрархію та розподіл обов'язків між різними підрозділами і керівниками. Ця структура відображає ефективну систему управління, яка забезпечує координацію діяльності всіх частин підприємства. Вона включає в

себе всі основні функціональні служби, такі як виробничий, фінансовий, маркетинговий, логістичний і адміністративний відділи. Кожен підрозділ має свої специфічні завдання і відповідальності, що дозволяє підприємству ефективно досягати своїх стратегічних цілей і адаптуватися до змін на ринку. Деталізація ієрархічних рівнів і підпорядкованість служб сприяє чіткому розподілу ролей, що покращує внутрішню комунікацію та прийняття рішень.

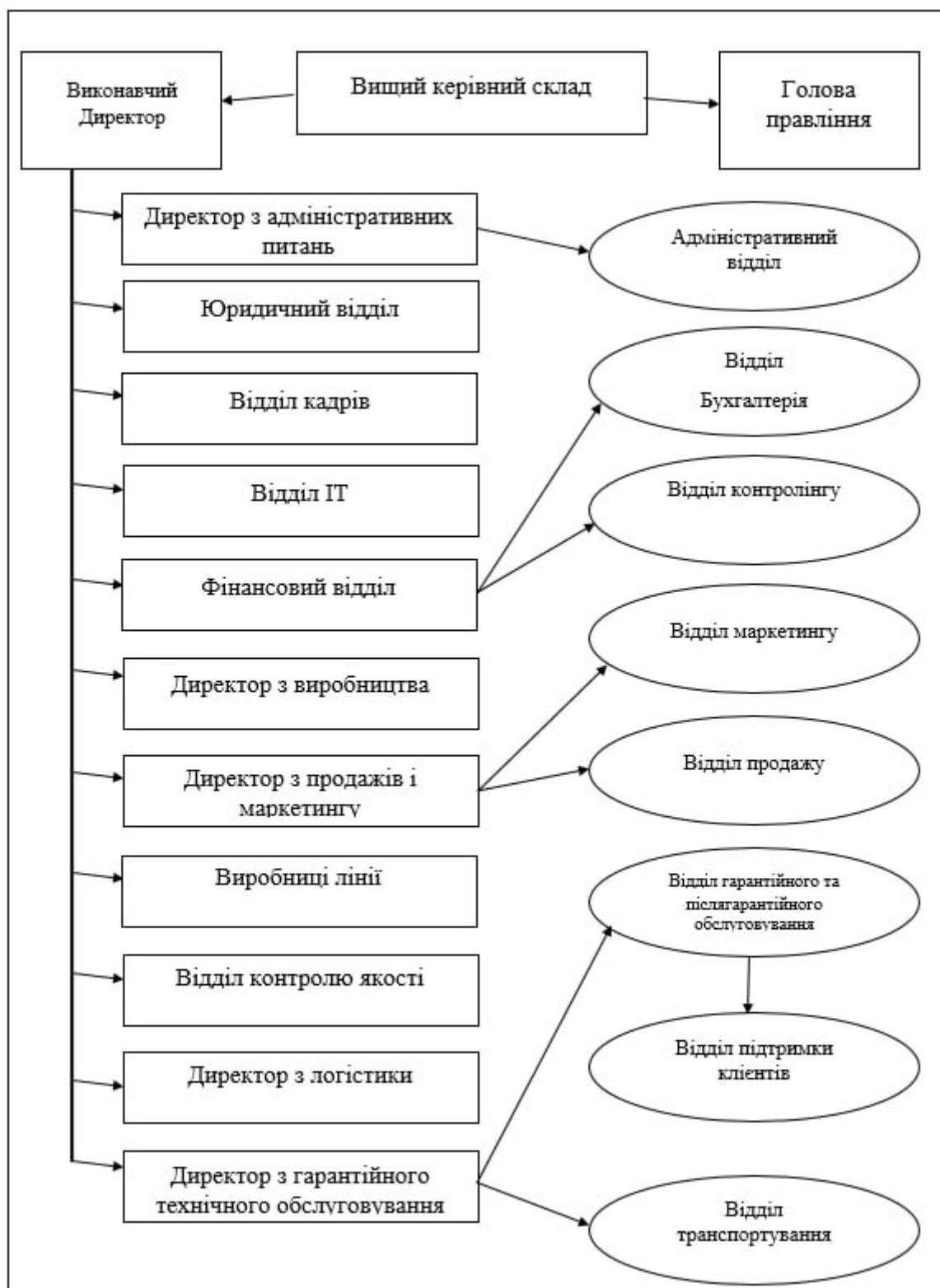


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «СВРОКАР»

Джерело: складено автором

Це типова функціональна організаційна структура. Вона характеризується розподілом обов'язків за функціональними напрямками діяльності, де кожен підрозділ спеціалізується на певній функції, наприклад, фінанси, маркетинг, виробництво, HR тощо.

Підприємство ПрАТ «ЄВРОКАР» виявляє високий рівень організаційно - управлінської ефективності. Чітка ієрархія та розподіл обов'язків між підрозділами і керівниками сприяють оперативному прийняттю рішень та належному контролю на всіх рівнях управління. Функціональний поділ дозволяє кожному відділу концентруватися на своїй специфіці діяльності, що сприяє ефективному управлінню ресурсами та робочими процесами. Наявність окремого відділу підтримки клієнтів свідчить про орієнтованість підприємства на якісне обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

2.2 Діагностика фінансово-економічного стану підприємства ПрАТ «ЄВРОКАР»

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства надає об'єктивну інформацію про фінансове здоров'я підприємства, його прибутковість, ліквідність та стійкість до зовнішніх впливів. У цьому пункті проведено аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «ЄВРОКАР», щоб оцінити його поточну ситуацію та визначити можливі напрямки подальшого розвитку. Для цього були використані фінансові звіти, розраховані показники оцінки стану підприємства за 2021-2023 роки.

У таблиці 2.3 представлені основні показники діяльності ПрАТ «ЄВРОКАР» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності ПрАТ «ЄВРОКАР» за 2021-2023 роки

Показник	Роки			Відхилення за 2023-2021рр.	
	2021	2022	2023	+, -	%
Чистий дохід, тис. грн.	3 450 867	2 434 220	4 226 272	775 405	22,46
Валовий прибуток, тис. грн.	214 245	372 316	396 706	182 461	85,16
Чистий прибуток, тис. грн.	64 418	80 350	37 253	-27 165	-42,17
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	721 043,5	727 948	741 728	20 684,5	2,86
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1 081 157,5	1 168 511,5	1 428 654,5	347 497	32,14
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	250	237	252	2	0,8
Фондовіддача	21,3	14,4	23,1	1,8	8,45
Фондомісткість	0,046	0,04	0,043	-0,003	-6,52
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	525,03	870,36	629,33	104,3	19,86
Продуктивність праці	13 803,46	10 270,97	16 770,92	2967,46	21,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Основні показники діяльності ПрАТ «ЄВРОКАР» за 2021-2023 роки показали, що чистий дохід підприємства зріс на 22,46% з 2021 по 2023 рік, що свідчить про позитивну динаміку у виручці. Валовий прибуток збільшився на 85,16% за вказаний період, що є наслідком підвищення ефективності управління виробництвом та збутом. Чистий прибуток зменшився на 42,17%, що може вказувати на певні проблеми у ефективності внутрішніх процесів. Рентабельність продукції зросла на 3,5% за вказаний період, що свідчить про певне поліпшення ефективності виробництва. Поточна кредиторська заборгованість зменшилася на 42,7%, та є позитивним сигналом щодо фінансової стійкості компанії.

Адміністративні витрати зросли на 46,24%, що свідчить про підвищення витрат на управління та адміністрування підприємством. Витрати на збут зросли на 16,33%, що може свідчити про збільшення витрат на маркетинг та рекламу. Фінансовий результат до оподаткування зменшився на 29,58%, що може вказувати на загальне погіршення фінансового стану підприємства.

Основним фактором погіршення фінансового стану підприємства є війна. Конфлікти та нестабільність в Україні призводять до ряду негативних наслідків для бізнесу, таких як зменшення споживчого попиту, зростання цін на енергоресурси та сировину, зниження інвестиційної активності та збільшення ризику втрат в результаті військових дій. Ці фактори безумовно мають вплив на ефективність виробництва, ринкову конкурентоспроможність та загальну фінансову стійкість підприємства.

Далі наведемо динаміку та структуру активів та пасивів на підприємстві Приватного акціонерного товариства «ЄВРОКАР», що сформована в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура активів та пасивів на підприємстві ПрАТ

«ЄВРОКАР»

Показники	Станом на 31.12.2021 р.		Станом на 31.12.2022 р.		На 31.12.2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
I. Необоротні активи	690 398	39,9	765 498	37,1	717958	31,5	27560	4	-8,4
II. Оборотні активи	1039 957	60,1	1297066	62,8	1560243	68,5	520286	50	8,4

Продовження табл. 2.4

ПАСИВИ									
I. Власний капітал	410 782	23,7	491 132	23,8	528 385	23,2	117603	28,6	-0,5
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	120 099	6,9	1 414 878	68,6	1 459 602	64,1	1 339 503	1115,3	57,2
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	118 774	6,8	156 554	7,6	290 214	12,7	171 440	144,3	5,9
БАЛАНС	1730355	100	2062 564	100	2278 201	100	547 846	31,6	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Протягом трьох років динаміка та структура активів та пасивів на підприємстві ПрАТ «ЄВРОКАР» відображають значні зміни. Нематеріальні активи зросли на 4%, оборотні активи збільшилися на 50%, а власний капітал зріс на 28,6%. Одночасно, довгострокові зобов'язання зросли на 1115,3%, а поточні зобов'язання збільшилися на 144,3%. Ці зміни вказують на складні та різнобічні трансформації у фінансовій структурі підприємства, які можуть впливати на його фінансову стійкість та ризики.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану на підприємстві ПрАТ
«ЄВРОКАР»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р до 2021 р.
	2021	2022	2023	
				+, -
1. Загальний коефіцієнт покриття	1,33	1,54	2,11	0,78
2. Коефіцієнт поточної ліквідності	8,75	8,28	5,37	-3,38
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,05	0,01	-0,14
4. Коефіцієнт швидкої ліквідності	7,8	6,3	2,73	-5,07
5. Коефіцієнт автономії	0,01	0,01	0,02	0,01
6. Коефіцієнт фінансової залежності	87	67,94	49,46	-37,54

Продовження табл. 2.5

7. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,13	0,11	0,10	-0,03
8. Коефіцієнт прогнозу банкрутства	0,004	0,003	0,002	-0,002
9. Частка оборотних активів в загальній сумі активів	96,68	96,72	97,35	0,67
10. Частка запасів в оборотних активах	0,26	0,24	0,24	-0,02

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл. 2.5 показують, що аналіз показників оцінки фінансового стану підприємства ПрАТ «ЄВРОКАР» від 2021 до 2023 року вказує на кілька важливих тенденцій. Перш за все, спад значень коефіцієнтів ліквідності (поточної, абсолютної, швидкої) та коефіцієнта забезпеченості власними засобами свідчить про можливі труднощі в здійсненні платежів та недостатню фінансову стійкість підприємства. Зменшення коефіцієнта фінансової залежності може бути позитивним сигналом щодо зменшення ризику, пов'язаного з боргами, але це також може свідчити про обмежену можливість залучення зовнішніх фінансових ресурсів для розвитку. Крім того, падіння коефіцієнта прогнозу банкрутства показує певне поліпшення фінансового стану компанії, що може вказувати на більшу стабільність управління та фінансову дисципліну. Однак необхідно враховувати, що зниження деяких показників ліквідності може вимагати уваги до управління оборотними активами та забезпечення ділової активності підприємства.

Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «ЄВРОКАР» за 2021-2023 роки дозволяє оцінити ділову активність підприємства, як це наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка ділової активності ПрАТ «ЄВРОКАР» у 2021-2023 роках

Показник	Рік			Відхилення 2023 р. до 2021 р. +, -
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	3,191	2,083	2,958	-0.233

Продовження табл. 2.6

Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	114,38	175,22	123,39	9,01
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,029	0,034	0,013	-0,016
Коефіцієнт оборотності запасів	6,58	5,75	3,92	-2,66
Тривалість одного обороту запасів, днів	55,98	63,47	93,11	37,13
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,25	7,36	15,51	6,26
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	39,46	49,59	23,53	-15,93
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	32,64	20,85	18,91	-13,73
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	11,18	17,5	19,3	8,12
Тривалість операційного циклу, днів	193,6	214,6	345,1	151,5

Джерело: розраховано на основі даних ПрАТ «ЄВРОКАР»

Протягом 2021-2023 років у ПрАТ «ЄВРОКАР» спостерігалися зміни в ключових показниках ділової активності:

1. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів знизився з 3,191 у 2021 році до 2,958 у 2023 році. Це свідчить про деяке зменшення ефективності використання оборотних засобів.

2. Тривалість одного обороту оборотних засобів збільшилась з 114,38 днів у 2021 році до 123,39 днів у 2023 році. Це означає, що підприємству потрібно більше часу для завершення одного обороту своїх оборотних активів.

3. Коефіцієнт завантаження оборотних активів значно знизився з 0,029 у 2021 році до 0,013 у 2023 році, що може вказувати на зменшення обсягів реалізації в порівнянні з оборотними активами.

4. Коефіцієнт оборотності запасів зменшився з 6,58 у 2021 році до 3,92 у 2023 році. Це свідчить про уповільнення процесу перетворення запасів на грошові кошти.

5. Тривалість одного обороту запасів збільшилася з 55,98 днів у 2021 році до 93,11 днів у 2023 році, що вказує на триваліше зберігання запасів.

6. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс з 9,25 у 2021 році до 15,51 у 2023 році, що свідчить про швидше погашення дебіторської заборгованості.

7. Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості знизилася з 39,46 днів у 2021 році до 23,53 днів у 2023 році, що є позитивним показником для підприємства.

8. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився з 32,64 у 2021 році до 18,91 у 2023 році, що свідчить про збільшення часу, необхідного для погашення кредиторської заборгованості.

9. Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості зросла з 11,18 днів у 2021 році до 19,3 днів у 2023 році, що вказує на подовження періоду оплати кредиторів.

10. Тривалість операційного циклу значно збільшилася з 193,6 днів у 2021 році до 345,1 днів у 2023 році, що вказує на загальне подовження часу, необхідного для завершення повного циклу операцій від закупівлі запасів до отримання грошових коштів від реалізації продукції.

Загалом, аналіз показує, що ПрАТ «ЄВРОКАР» зазнало певних труднощів у ефективності управління оборотними активами та запасами, що призвело до збільшення операційного циклу. Незважаючи на це, покращення в оборотності дебіторської заборгованості є позитивним фактором, що свідчить про ефективніше управління кредиторською політикою.

2.3. Оцінка системи рівня конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства за допомогою SWOT-аналізу є важливим інструментом стратегічного планування. Цей метод дозволяє визначити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на підприємство, та визначити його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. SWOT

аналіз використовується для формування стратегії розвитку підприємства або його окремих напрямків [62].

Оцінка рівня конкурентоспроможності була проведена на прикладі торговельного підприємства ПрАТ «ЄВРОКАР», що спеціалізується на обслуговуванні галузі автомобільного сектору в Ужгородському районі Закарпатської області.

Завод «Єврокар» є новаторським проектом, спрямованим на впровадження в Україні високотехнологічного виробництва автомобілів. Головною стратегічною метою проекту є глибока інтеграція в європейську автомобільну індустрію. Наразі завод «Єврокар» виробляє практично весь модельний ряд автомобілів під брендом SKODA [20].

Оцінка системи рівня конкурентоспроможності підприємства є комплексним процесом, який включає аналіз різних аспектів його діяльності, щоб визначити, наскільки ефективно підприємство може конкурувати на ринку. Для ПрАТ «ЄВРОКАР» оцінка конкурентоспроможності може бути здійснена за допомогою таких методів як SWOT-аналіз, Матриця БКГ (Бостонської консультативної групи), використовується для аналізу позицій підприємства на ринку щодо ринкової частки та темпів зростання ринку, порівняльний аналіз за якісними показниками.

Водночас, за допомогою матриці SWOT можна виявити і проаналізувати чотири групи факторів, що впливають на підприємство, та графічно відобразити їх.

Тому наведено аналіз сильних та слабких сторін цього підприємства, що сформований в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз підприємства ПрАТ «ЄВРОКАР»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.	2.
Велика частка ринку, різноманітність асортименту продукції	Брак власної робочої сили, нестача обігових коштів

Продовження табл. 2.7

Висока якість продукції, добра репутація у клієнтів	Сезонність галузі, можливість зниження репутації
Швидке реагування на зміни у середовищі, ефективність у впровадженні нових стратегій	
Можливості	Загрози
1.	2.
Оптимізація технології продажів	Поява нових конкурентів
Вихід на ринки ближнього зарубіжжя	Несприятлива економічна ситуація в країні
Підвищення кваліфікації кадрів, проведення семінарів	Зростаючий конкурентний тиск
Використання нових рекламних проектів	Зниження репутації

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Згідно табл. 2.7 ми бачимо, що SWOT-аналіз підприємства ПрАТ «ЄВРОКАР» вказує на ряд значних переваг і потенційних проблем, що впливають на його конкурентоспроможність та здатність до подальшого розвитку. Серед сильних сторін виділяється велика частка ринку та різноманітність асортименту продукції, висока якість продукції та добра репутація у клієнтів, а також швидке реагування на зміни та ефективність у впровадженні нових стратегій. Однак слабкі сторони включають брак власної робочої сили та нестачу обігових коштів, а також можливість зниження репутації через сезонність галузі.

Щодо можливостей, підприємство має потенціал для оптимізації технології продажів, виходу на ринки ближнього зарубіжжя, підвищення кваліфікації кадрів та використання нових рекламних проектів. Однак на шляху розвитку стоять загрози у вигляді появи нових конкурентів, несприятливої економічної ситуації в країні, зростаючого конкурентного тиску та можливого зниження репутації.

Цілком очевидно, що підприємство має потенціал для розвитку, але для цього воно повинно зосередитися на вирішенні своїх слабких сторін, використанні можливостей та мінімізації загроз.

Таблиця 2.8 ілюструє вплив зовнішнього середовища на формування конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «ЄВРОКАР».

Таблиця 2.8

Вплив зовнішнього середовища на
формування конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «ЄВРОКАР»

Критерії конкурентоспроможності	Оцінка, балів	Рівень значущості критерію, пунктів	Сумарний бал
Економічна ефективність			
Прибутковість діяльності	4	0,25	1
Обіговість ресурсів	4	0,25	1
Фінансовий стан	4	0,25	1
Продуктивність роботи персоналу	3	0,25	0,75
Сумарний бал у рамках критерію			3,75
Конкурентний статус			
Наявність асортименту послуг	4	0,25	1
Параметри якості обслуговування	5	0,40	2
Рівень відвідуваності	4	0,35	1,4
Сумарний бал у рамках критерію			4,4
Привабливість ринку			
Насищеність ринку автопром	4	0,35	1,4
Бар'єри входу на ринок	3	0,35	1,05
Умови регулювання ринку	3	0,30	0,9
Сумарний бал у рамках критерію			3,35
Маркетинговий потенціал			
Рівень розвитку системи просування послуг	3	0,25	0,75
Наявність маркетингових комунікацій	3	0,35	1,05
Цінова політика	4	0,40	1,6
Сумарний бал в рамках критерію			3,4

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи вплив зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства ПрАТ «ЄВРОКАР», можна зробити кілька важливих висновків.

Показники економічної ефективності, такі як прибутковість діяльності, обіговість ресурсів, фінансовий стан та продуктивність роботи персоналу, отримали загальний бал 3,75. Це свідчить про стабільний економічний стан

підприємства, але є простір для підвищення ефективності використання робочої сили.

Конкурентний статус компанії, оцінений за такими критеріями, як наявність асортименту послуг, параметри якості обслуговування та рівень відвідуваності, має загальний бал 4,4. Це вказує на високий рівень конкурентоспроможності завдяки широкому асортименту послуг та високій якості обслуговування.

Привабливість ринку, визначена через насиченість ринку автопрому, бар'єри входу на ринок та умови регулювання ринку, має сумарний бал 3,35. Це означає, що ринок є досить привабливим, але певні регуляторні бар'єри можуть обмежувати його потенціал.

Маркетинговий потенціал, оцінений за рівнем розвитку системи просування автопрому, наявністю маркетингових комунікацій та ціновою політикою, отримав загальний бал 3,4. Це свідчить про достатній рівень маркетингової активності, але вимагає подальшого вдосконалення для покращення просування послуг на ринку.

Загалом, підприємство ПрАТ «ЄВРОКАР» демонструє високий рівень конкурентоспроможності завдяки ефективній роботі, конкурентному статусу та маркетинговому потенціалу. Проте, існує необхідність удосконалення певних аспектів діяльності, таких як продуктивність роботи персоналу та подолання регуляторних бар'єрів, що дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку та підвищити ефективність своєї діяльності.

Згідно з результатами аналізу, представленими в табл. 2.9, можна побачити матрицю БКГ конкурентного середовища для ПрАТ «ЄВРОКАР».

Таблиця 2.9

Матриця БКГ конкурентного середовища ПрАТ «ЄВРОКАР»

	Високий ріст ринку	Низький ріст ринку
Висока частка ринку	Зірки	Дійні корови

	ПрАТ «ЄВРОКАР» (висока якість, стабільне фінансове становище, інноваційність)	АТ «АК «Богдан Моторс» (значна частка у комерційному транспорті, диверсифікація продуктового ряду)
--	---	--

Продовження табл. 2.9

Низька частка ринку	Знаки питання	Собаки
	ПрАТ «БАЗ» (висока якість автобусів, але менша частка ринку, нішевий виробник)	ПАТ «ЗАЗ» (висока якість автобусів, але менша частка ринку, нішевий виробник)

Джерело: складено автором на основі статистичних даних

Як ми бачимо з табл. 2.9, ПрАТ «ЄВРОКАР» має значну частку ринку завдяки високій якості продукції та інноваційному підходу. Вона володіє потенціалом для подальшого зростання і зміцнення своїх позицій на ринку.

АТ «АК Богдан Моторс» має значну частку ринку у сегменті комерційного транспорту. Хоча ринок може не рости швидкими темпами, стабільна позиція та диверсифікація продуктового ряду дозволяють отримувати стабільний дохід.

ПрАТ «БАЗ» виробляє високоякісні автобуси, але має меншу частку ринку. Зосередження на нішевому секторі може стати основою для зростання, якщо буде зроблено відповідні інвестиції та стратегії розвитку.

ПАТ «ЗАЗ» має змішані відгуки щодо якості продукції та фінансові труднощі, разом з потребою в оновленні виробничих потужностей, ставлять компанію у складну позицію. Їм необхідно провести реорганізацію та модернізацію, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Зважаючи на високу якість продукції та інноваційний підхід, ПрАТ «ЄВРОКАР» можна вважати конкурентоспроможним підприємством на ринку. Його значна частка ринку і потенціал для подальшого зростання додатково підтверджують його конкурентоспроможність.

Для отримання більш детальнішого порівняльного аналізу конкурентоспроможності в автомобільній галузі України, розглянемо табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Порівняльний аналіз конкурентоспроможності автомобільних підприємств
України

Критерій	ПрАТ «ЄВРОКАР»	ПАТ «ЗАЗ»	АТ «АК «Богдан Моторс»	ПрАТ «БАЗ»
1.	2.	3.	4.	5.
Ринкова позиція	Значна частка ринку, особливо у сегменті іноземних автомобілів	Один з найбільших виробників, але зі зменшенням частки ринку	Значна частка у комерційному транспорті	Менша частка ринку, нішевий виробник автобусів
Фінансове становище	Стабільне завдяки підтримці іноземних інвесторів	Фінансові труднощі через конкуренцію та економічні проблеми	Фінансові виклики, стабільна позиція завдяки диверсифікації	Менш стабільне фінансово, але з нішевими продуктами
Якість продукції	Висока якість продукції завдяки міжнародним стандартам	Змішані відгуки щодо якості, деякі моделі надійні, інші мають нарікання	Висока якість автобусів та вантажних авто, середня якість легкових авто	Висока якість автобусів
Інноваційність	Висока завдяки інтеграції новітніх технологій від європейських партнерів	Потребує оновлення виробничих потужностей та впровадження сучасних технологій	Інновації у виробництві автобусів, обмежені можливості в легкових авто	Впровадження сучасних технологій у виробництві автобусів
Стратегія розвитку	Розширення модельного ряду, покращення якості продукції через міжнародне співробітництво	Відновлення виробництва, модернізація для покращення конкурентоспроможності	Диверсифікація продуктового ряду, зосередження на комерційному транспорті	Фокус на спеціалізацію в автобусному секторі та підвищення якості продукції

Джерело: складено автором на основі [51]

Порівняльний аналіз конкурентоспроможності автомобільних підприємств України, представлений у таблиці 2.10, відображає різноманітні аспекти діяльності кожного з них. ПрАТ «ЄВРОКАР» вирізняється великою часткою ринку та високою якістю продукції, що базується на міжнародних стандартах та інноваційних технологіях. У порівнянні з ПАТ «ЗАЗ», яке зазнає фінансових труднощів та потребує оновлення виробничих потужностей, ПрАТ «ЄВРОКАР» демонструє більш стабільне фінансове становище та інноваційний підхід до виробництва. Навіть за умов обмежених можливостей в легковому секторі, ПрАТ «ЄВРОКАР» зберігає свою конкурентоспроможність завдяки стратегічній спеціалізації в автобусному секторі та підвищенню якості продукції.

На рис. 2.2 відображено частку ринку ПрАТ «ЄВРОКАР» та його конкурентів в автомобільній галузі.



Рис. 2.2. Частка ринку підприємств в автомобільній галузі

Джерело: складено автором

На рис. 2.2 представлено ринкову частку ПрАТ «ЄВРОКАР» та інших автомобільних підприємств в Україні. ПрАТ «ЄВРОКАР» володіє найвищою

часткою ринку, що вказує на його провідну позицію серед конкурентів українського автомобільного ринку.

2.4. Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «ЄВРОКАР»

ПрАТ «ЄВРОКАР» - це успішне підприємство, яке протягом багатьох років демонструє стійке зростання та динамічний розвиток, але сильна конкуренція в сучасному світі вимагає постійного удосконалення та інновацій, щоб зберігати лідерство на ринку і задовольняти потреби споживачів.

На основі аналізу показників фінансового стану можна запропонувати кілька шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «ЄВРОКАР»:

1. Підприємству слід звернути увагу на управління оборотними активами, зокрема, запасами та дебіторською заборгованістю, щоб забезпечити достатню ліквідність для здійснення поточних платежів.
2. Підприємство може зосередитися на зменшенні фінансової залежності шляхом оптимізації капіталовкладень та раціоналізації фінансових потоків.
3. Важливо збільшити ефективність управління ресурсами, включаючи людські, матеріальні та фінансові ресурси, щоб знизити витрати та підвищити продуктивність.
4. Підприємство може розглядати можливості для розширення ринків збуту, включаючи виходження на нові ринки або розвиток нових сегментів ринку.
5. Інвестування в дослідження та розвиток нових продуктів і технологій може допомогти підприємству збільшити конкурентоспроможність та задовольнити змінні потреби споживачів.

На основі аналізу діяльності ПрАТ "ЄВРОКАР" та його конкурентного середовища можна запропонувати кілька шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства:

1. Підприємство має зосередитися на удосконаленні своїх внутрішніх процесів, таких як управління виробництвом, логістика, та облік, що дозволить оптимізувати витрати та підвищити ефективність.

2. Інвестування у підвищення кваліфікації персоналу та створення стимулюючих програм для співробітників допоможе залучити та утримати висококваліфікованих співробітників.

3. Залучення нових технологій у виробництво та управління може підвищити продуктивність та якість продукції, що дозволить підприємству бути конкурентоспроможним у глобальному ринковому середовищі.

4. Проведення досліджень нових ринків та вивчення попиту споживачів допоможе підприємству знайти нові можливості для збуту своєї продукції та розширити географію своєї діяльності.

5. Укладення партнерств з іншими компаніями у галузі автомобільної індустрії може допомогти підприємству збільшити свою конкурентоспроможність шляхом спільного використання ресурсів та знань.

6. Використання новітніх методів маркетингу, таких як цифровий маркетинг, контент-маркетинг, та відео-маркетинг, допоможе підприємству підвищити обізнаність споживачів та популяризувати свій бренд.

7. Розвиток нових матеріалів та технологій виробництва, спрямованих на зменшення викидів шкідливих речовин та споживання ресурсів, може забезпечити створення більш екологічних.

8. Розвиток технологій, спрямованих на зменшення споживання пального та використання альтернативних джерел енергії, таких як сонячні батареї може стати ключем до створення енергоефективних та стійких автомобілів.

9. Розробка систем штучного інтелекту та датчиків, завдяки якому можна заздалегідь вчасно виявляти технічні проблеми, що може підвищити безпеку та надійність авто.

Для подальшого розвитку ПрАТ «ЄВРОКАР» важливо зосередитися на посиленні маркетингових зусиль, спрямованих на конкурентну боротьбу. Це допоможе збільшити обізнаність споживачів і розширити видимість бренду як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Таблиця 2.11 демонструє заходи формування маркетингових зусиль з використанням лідогенерації, що є одним із популярних методів просування свого бренду на ринки. Це конкурентоорієнтований підхід, який дозволяє залучити велику кількість споживачів та зміцнити позиції підприємства на ринку.

Таблиця 2.11

Заходи формування маркетингових зусиль з використанням лідогенерації

Заходи	Опис	Очікуваний результат
1.	2.	3.
Цифровий маркетинг	Використання цифрових платформ для реклами та просування бренду.	Підвищення обізнаності та залучення нових клієнтів
Контент-маркетинг	Створення корисного контенту для залучення потенційних клієнтів.	Збільшення трафіку на вебсайт, підвищення лояльності
Email-маркетинг	Надсилання персоналізованих пропозицій та новин клієнтам.	Підвищення залученості клієнтів, збільшення продажів
Партнерський маркетинг	Співпраця з іншими компаніями для просування продукції.	Розширення ринкової присутності, залучення нових клієнтів
Лідогенерація через вебіари	Організація вебінарів для залучення потенційних клієнтів.	Підвищення довіри до бренду, залучення нових лідів
Реклама в медіа	Розміщення реклами в спеціалізованих автомобільних виданнях та на телебаченні.	Збільшення обізнаності бренду, залучення цільової аудиторії
Участь у виставках	Презентація продукції на спеціалізованих виставках та ярмарках.	Безпосередній контакт з потенційними клієнтами, збільшення продажів
Програми лояльності	Впровадження програм для утримання існуючих клієнтів та залучення нових.	Збільшення повторних покупок, підвищення лояльності клієнтів

Джерело: складено автором

Впровадження цих заходів допоможе підприємству посилити конкурентоспроможність на ринку, підвищити обізнаність про бренд, залучити нових клієнтів та утримати існуючих. Зокрема, використання цифрового маркетингу, контент-маркетингу, email-маркетингу та партнерського маркетингу дозволить ефективно комунікувати з цільовою аудиторією та створити позитивний імідж бренду як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Участь у виставках та впровадження програм лояльності додатково сприятимуть зміцненню ринкових позицій та забезпеченню стабільного зростання продажів.

Впровадження цифрового маркетингу та контент маркетингу включає кілька основних етапів, а саме, використання цифрових платформ для реклами та просування бренду, що сприятиме підвищенню обізнаності та залученню нових клієнтів. По-друге, створення корисного контенту для залучення потенційних клієнтів, що призведе до збільшення трафіку на вебсайт і підвищення лояльності споживачів, що в свою чергу робить ПрАТ «ЄВРОКАР» конкурентоспроможним.

Для впровадження даних заходів сформуємо табл. 2.12 з поетапним планом реалізації цифрового маркетингу та контент-маркетингу.

Таблиця 2.12

Поетапний план впровадження цифрового маркетингу та контентмаркетингу

№	Захід	Витрати (грн)	Спеціаліст
1.	2.	3.	4.
1	Розробка стратегії цифрового маркетингу	10 000	Маркетинг-директор
2	Створення контенту для соціальних мереж	5 000	Контент-менеджер
3	Запуск рекламної кампанії на Google та Facebook	15 000	Менеджер з реклами
4	Аналіз результатів та оптимізація	5 000	Аналітик з маркетингу
5	Email-маркетинг	8 000	Email-маркетолог
6	SEO оптимізація	7 000	SEO-спеціаліст
7	Відеомаркетинг	12 000	Відеопродюсер
8	Організація вебінарів та онлайн-конференцій	10 000	Менеджер з організації подій
9	Разом	72000	

Джерело: складено автором

Впровадження заходів з реалізації цифрового маркетингу та контентмаркетингу в ПрАТ «ЄВРОКАР» є важливим кроком у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Ці заходи допоможуть не лише підвищити обізнаність споживачів і залучити нових клієнтів, але й зміцнити позиції компанії на ринку автомобільної індустрії.

Маркетингові зусилля, використання цифрових технологій та контенту для просування бренду, дозволять «ЄВРОКАР» стати більш видимим і конкурентоспроможним у своїй галузі. Завдяки впровадженню цих заходів, компанія може очікувати позитивних результатів у вигляді збільшення продажів, розширення ринкової присутності та підвищення лояльності клієнтів.

Рекомендований термін для впровадження цих заходів становить 6 місяців, що забезпечить достатній час для планування, реалізації та моніторингу маркетингових стратегій. Подальше управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає постійний аналіз ринкових тенденцій, оновлення стратегій та вдосконалення процесів для досягнення успіху в умовах змінного бізнес-середовища.

Таблиця 2.13

Частки підприємств автопром на ринку

Категорія	Компанія	Частка ринку, %
Зірки	ПрАТ «ЄВРОКАР»	25%
Дійні корови	АТ «АК «Богдан Моторс»	20%
Знаки питання	ПрАТ «БАЗ»	10%
Собаки	ПАТ «ЗАЗ»	5%

Джерело: складено автором

Згідно з даними, представленими у таблиці 2.13, ПрАТ «ЄВРОКАР» займає лідерську позицію на ринку з часткою у 25%, що дозволяє класифікувати його як «Зірки». АТ «АК «Богдан Моторс» має частку ринку 20%, потрапляючи у категорію «Дійні корови». ПрАТ «БАЗ» з часткою ринку 10% віднесено до

категорії «Знаки питання», а ПАТ «ЗАЗ» з часткою ринку 5% - до категорії «Собаки».

Ці дані підкреслюють, що ПрАТ «ЄВРОКАР» є найбільш потужним гравцем на ринку, з високими показниками росту та часткою ринку.

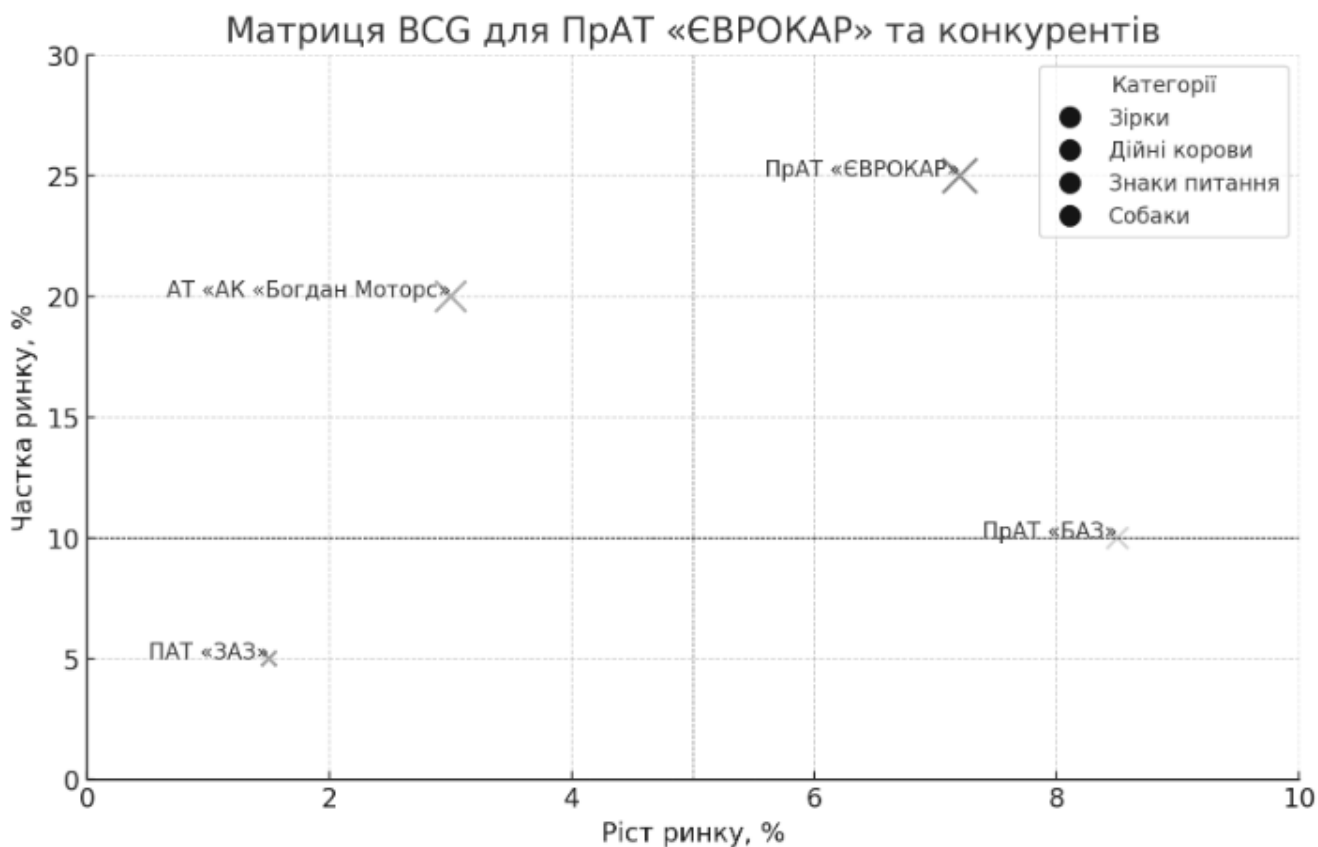


Рис. 2.3. Матриця BCG для ПрАТ «ЄВРОКАР» та його основних конкурентів

Джерело: складено автором

Згідно з рисунком 2.3, можна зробити такі висновки щодо позицій компаній на ринку автомобільної промисловості:

ПрАТ «ЄВРОКАР» займає позицію «Зірок» з часткою ринку 25%. Це свідчить про високу конкурентоспроможність та лідерство компанії на ринку, що забезпечується високою якістю продукції, стабільним фінансовим становищем та інноваційністю.

АТ «АК Богдан Моторс» віднесено до категорії «Дійних корів» з часткою ринку 20%. Це означає, що компанія має значну частку на ринку, проте знаходиться в сегменті з низьким ростом, що вимагає збереження стабільних доходів від існуючих продуктів.

ПрАТ «БАЗ» знаходиться в категорії «Знаки питання» з часткою ринку 10%. Це свідчить про наявність потенціалу для зростання на швидкозростаючому ринку, але з меншою часткою ринку, що вимагає додаткових інвестицій та стратегічних рішень для підвищення конкурентоспроможності.

ПАТ «ЗАЗ» класифікується як «Собаки» з часткою ринку 5%. Ця категорія відображає складнощі компанії на ринку з низьким ростом та низькою часткою ринку, що може вимагати перегляду стратегії або зосередження на нішевих ринках.

Матриця BCG для ПрАТ «ЄВРОКАР» та його основних конкурентів демонструє стратегічні позиції кожної компанії на ринку, вказуючи на їхні поточні можливості та потенційні виклики. ПрАТ «ЄВРОКАР» є лідером ринку, тоді як інші компанії потребують адаптації своїх стратегій відповідно до їхніх ринкових умов.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «ЄВРОКАР» - це публічне акціонерне товариство, яке є новаторським проєктом в Україні, спрямованим на впровадження високотехнологічного виробництва автомобілів. Воно має стратегічну мету глибокої інтеграції в європейську автомобільну індустрію. На даний момент завод

«Єврокар» виробляє практично весь модельний ряд автомобілів під брендом SKODA.

Основні показники діяльності ПрАТ «ЄВРОКАР» за період з 2021 по 2023 рік свідчать про змішану динаміку. Зростання чистого доходу на 22,46% та

валового прибутку на 85,16% свідчать про позитивну тенденцію у виручці та ефективності управління виробництвом і збутом. Проте, зменшення чистого прибутку на 42,17% та збільшення адміністративних витрат на 46,24% вказують на проблеми у внутрішніх процесах та управлінні. Незважаючи на це, рентабельність продукції зросла на 3,5%, а зменшення поточної кредиторської заборгованості на 42,7% свідчить про певне поліпшення фінансової стійкості компанії.

На тлі складного економічного та політичного середовища, підприємство має змогу для подальшого розвитку, проте, для досягнення успіху, воно повинне звернути увагу на оптимізацію внутрішніх процесів, мінімізацію витрат та пошук нових можливостей на ринку.

Оцінка системи рівня конкурентоспроможності підприємства ПрАТ

«ЄВРОКАР» є важливим етапом в аналізі його діяльності. Застосування методів, таких як SWOT-аналіз та Матриця БКГ, дозволило з'ясувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити можливості та загрози, які виникають на підприємстві.

SWOT-аналіз показує, що ПрАТ «ЄВРОКАР» має значні переваги, такі як велика частка ринку, різноманітність асортименту продукції, висока якість та добра репутація у клієнтів. Однак слабкі сторони, такі як брак власної робочої сили та нестача обігових коштів, можуть ускладнювати його діяльність.

Можливості для підприємства полягають у впровадженні нових технологій продажів, вихід на нові ринки та підвищенні кваліфікації персоналу. Однак існують загрози, такі як поява нових конкурентів та несприятлива економічна ситуація.

ПрАТ «ЄВРОКАР» є конкурентоспроможним підприємством, яке має потенціал для подальшого розвитку. Його висока якість продукції, інноваційний підхід та стратегічна спеціалізація дозволяють зберігати лідерську позицію на ринку автомобільної індустрії в Україні.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі було досліджено теоретичні аспекти та сформовано напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «ЄВРОКАР».

1. На основі проведеного аналізу різних визначень конкурентоспроможності підприємства, можна узагальнити, що це поняття включає в себе кілька ключових аспектів. Конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність ефективно використовувати власні та залучені ресурси, включаючи фінансові, кадрові та матеріальні, в умовах ринкової конкуренції.

Підприємства, здатні впроваджувати передові технології та інноваційні рішення, мають вищу конкурентоспроможність. Здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку та розробляти ефективні стратегії розвитку є критичними для його конкурентоспроможності. Успішне виконання ділових операцій та досягнення прибутковості в умовах конкурентної боротьби є невід'ємною складовою конкурентоспроможності, як це зазначено Перцовським М.І. та Ламбен Ж. Ж. Конкурентоспроможність також визначається здатністю підприємства задовольняти потреби споживачів, пропонуючи високоякісну продукцію за привабливими цінами.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є комплексним явищем, вона включає здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси, впроваджувати інновації, адаптуватися до ринкових змін, забезпечувати фінансову стабільність і задовольняти потреби споживачів. Ці чинники

взаємодіють між собою, створюючи інтегральну систему, яка визначає успішність підприємства на ринку.

2. На основі аналізу досліджень провідних вітчизняних та зарубіжних науковців можна зробити кілька важливих висновків щодо факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. М. Портер з Гарвардської школи бізнесу класифікує фактори конкурентоспроможності на основні та розвинені, загальні та спеціалізовані, природні та штучно створені, зовнішні та внутрішні. Ця класифікація підкреслює, що конкурентоспроможність підприємства визначається як умовами виробництва, так і середовищем, у якому воно функціонує.

Томпсон А. А. та Стрікланд А. визначають фактори конкурентоспроможності, такі як технологічні аспекти, виробничі фактори, маркетингові аспекти, розподільні можливості, інноваційні можливості, фінансові ресурси та обслуговування клієнтів. Це підкреслює важливість комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю. Синько В. виділяє зовнішні фактори (постачальники, інвестиційна привабливість, вплив державних органів, споживачі та конкуренти) та внутрішні фактори (кадровий потенціал, виробничий потенціал, організаційний потенціал, маркетинговий потенціал та фінансовий потенціал). Зовнішні фактори менш контрольовані підприємством, але мають значний вплив на його діяльність. Внутрішні фактори більш керовані і можуть бути поліпшені через ефективне управління та стратегію.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно використовувати комплексний підхід, що включає аналіз та оптимізацію як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, впровадження інноваційних технологій та ефективне управління ресурсами.

3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим

інструментом для забезпечення його стійкого зростання та конкурентних переваг на ринку. Дослідження показують, що існує різноманітність підходів і методів для оцінки конкурентоспроможності, кожен з яких має свої особливості та сфери застосування.

Костюк Л.А. виділяє п'ять основних груп методів оцінки: методи за ринковою часткою, матричні методи, методи на основі теорії ефективної конкуренції, методи на основі теорії якості товару та інтегральні методи. Це свідчить про необхідність комплексного підходу до оцінки різних аспектів діяльності підприємства.

Погребняк Д.В. розглядає конкурентоспроможність як комплексний показник, що відображає переваги підприємства на ринку протягом певного періоду часу. Це підтверджує важливість динамічного аналізу та врахування змін у ринковому середовищі.

За різними ознаками класифікації методів оцінки, зокрема за способом оцінювання (кількісні та якісні методи), формою представлення результатів (матричні, індексні, графічні методи), показниками та змінними (ринкові позиції, рівень менеджменту, фінансово-економічна діяльність), ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства (спеціальні та комплексні методи), рівнем ухвалення рішення (стратегічні та тактичні методи). Ця класифікація демонструє різноманітність інструментів, що використовуються для аналізу конкурентоспроможності підприємства. Подана класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства показує, що один метод може належати до різних категорій залежно від критерію класифікації. Наприклад, матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) може використовуватися як матричний метод, метод для оцінки ринкових позицій та стратегічний метод для ухвалення рішень. Це свідчить про гнучкість і універсальність багатьох методів оцінки, що дозволяє їх застосовувати в різних контекстах і для різних цілей.

4. Законодавство та нормативні акти створюють правову базу для справедливої конкуренції та захисту учасників ринку, забезпечуючи рівні умови

та запобігаючи монополізації. Інформаційна підтримка, використовуючи сучасні технології аналізу даних, допомагає підприємствам зрозуміти ринкові умови, вивчати конкурентів та виявляти нові можливості для зростання. Використання цієї інформації дозволяє компаніям удосконалювати свої стратегії, адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати конкурентні переваги, що збільшує їхню ефективність та успішність у конкурентній боротьбі.

5. ПрАТ «Єврокар» займається виробництвом автомобілів під брендом SKODA в Україні. Це публічне акціонерне товариство з інноваційною спрямованістю, що прагне до глибокої інтеграції в європейську автомобільну індустрію. Чітка ієрархія та чіткий розподіл обов'язків між різними підрозділами і керівниками сприяють ефективному управлінню та прийняттю швидких рішень на всіх рівнях організації. Розподіл обов'язків за функціональним принципом дозволяє кожному відділу зосередитися на своїх завданнях і операціях, що сприяє оптимальному використанню ресурсів та ефективному управлінню процесами. Наявність відділу підтримки клієнтів свідчить про те, що підприємство акцентує увагу на якості обслуговування та задоволенні потреб клієнтів.

6. За період з 2021 по 2023 рік підприємство ПрАТ «Єврокар» показало змішану динаміку в своїй діяльності. Чистий дохід зріс на 22,46%, а валовий прибуток збільшився на 85,16%, що свідчить про позитивний тренд у виручці та управлінні виробництвом і збутом. Однак, чистий прибуток скоротився на 42,17%, що може вказувати на деякі проблеми внутрішніх процесів. Незважаючи на це, рентабельність продукції зросла на 3,5%, а поточна кредиторська заборгованість зменшилася на 42,7%, що є позитивними сигналами для фінансової стійкості компанії. Збільшення адміністративних витрат на 46,24% та витрат на збут на 16,33% може відображати підвищення витрат на управління та маркетинг.

7. Процес оцінки конкурентоспроможності автомобільних підприємств України показує, що ПрАТ «Єврокар» виступає впевненим лідером на ринку. Його успішний шлях ґрунтується на великій частці ринку, високій якості

продукції та інноваційному підході. У порівнянні з конкурентами, які зазнають фінансових труднощів та потребують модернізації, ПрАТ «Єврокар» демонструє стабільність і ефективність. Його фокус на якості дозволяють підтримувати конкурентоспроможність навіть у складних умовах ринку.

8. Для подальшого підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ЄВРОКАР» необхідно вжити ряд заходів. По-перше, важливо оптимізувати внутрішні процеси, зосередившись на підвищенні ефективності управління виробництвом та збутом. Крім того, розвиток кадрового потенціалу шляхом інвестування у навчання та створення стимулюючих програм допоможе залучити та утримати висококваліфікованих співробітників.

Другим важливим кроком є впровадження новітніх технологій виробництва та управління, що дозволить підприємству підвищити продуктивність та якість продукції. Розширення ринків збуту через пошук нових ринків та вивчення попиту споживачів дозволить збільшити обсяги продажів та розширити географію діяльності.

Крім того, стратегічні партнерства з іншими компаніями у галузі автомобільної індустрії допоможуть спільно використовувати ресурси та знання, що сприятиме збільшенню конкурентоспроможності. Необхідно також активно використовувати інноваційний маркетинг, зокрема, використання відео контенту та інших цифрових інструментів для підвищення обізнаності споживачів та популяризації бренду ПрАТ «ЄВРОКАР».

Впровадження цифрового маркетингу та контент-маркетингу в ПрАТ «ЄВРОКАР» є ключовим кроком у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Ці заходи дозволять підвищити обізнаність споживачів, залучити нових клієнтів та зміцнити позиції компанії на ринку автомобільної індустрії. Рекомендований термін для реалізації цих заходів - 6 місяців, що забезпечить достатній час для планування, реалізації та моніторингу маркетингових стратегій. Далі важливо продовжувати аналізувати ринкові тенденції, оновлювати стратегії та вдосконалювати процеси для досягнення успіху в змінному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук В.О., Лопатюк Р.І. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом активного впровадження інновацій. Вісник наукових досліджень: актуальні регіональні проблеми економіки, права, управління і соціальної сфери. 2017. № 20. С. 16-21.
2. Антонов Г.Д. Управління конкурентоспроможністю організації: навч. посібник. Акваніка, 2014. 300 с.
3. Бакай В. Й. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6, Т. 1. С. 272-279.
4. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2009. 256 с.
5. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство, 2022. Випуск 42. С. 1-8.
URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>
6. Барабасьта Д. О., Дуброва А. С., Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібн. КНЕУ, 2006. 527 с.
7. Брінь П. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 64. С. 36-43.

8. Брінь П.В., Прокоп М.В., Нехме М.Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економіка й управління підприємством. 2019. Випуск 28. Ч. 1. С. 62-68.
9. Буряченко О., Ткачук Л., Коваль Н. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство, 2021, №(32). С. 1-5.
10. Ваталін К. В. Фактори конкурентоспроможності підприємства, їх характеристика. Редакційна колегія. 2022. 225 с.
11. Вініченко І.І. Конкуренція: сутність та концепції дослідження. URL:http://www.economy.in.ua/pdf/10_2015/4.pdf.
12. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір, 2020. № (154). С. 93-97. URL:<https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>
13. Говтяниця К. В. Флегантова А. Л. Сутність поняття «Конкурентоспроможність підприємства» в умовах економічної глобалізації. 2022. С. 12.
14. Головчук Ю. О. Аналіз впливу факторів на конкурентоспроможність підприємства як інструмент зниження рівня невизначеності й ризику. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2020. № 1. С. 63–69.
15. Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес, 2021. № 1. С. 35.
16. Гуменюк О. Ю., Тріпак М. М. Сутність і фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. 2021. Ч. 1. С. 112-114.
17. Гутарева Ю. В., Петрова Г. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, визначення, складові. In: Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф., 2022. С. 15-17.

18. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 108–110. URL: [10.32702/2306-6806.2020.5.108](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.108)
19. Должанський І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ, 2006. 384 с.
20. «Єврокар» розпочне виробництво нової моделі Skoda Karoq. URL: <https://ekonomika.ko.net.ua/?p=10093>
21. Євтушенко Н. О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір. 2020. № 156. С. 129–135.
22. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 16 листопада 2009 року № 3659-XII // Відомості Верховної Ради України. – 2009. – № 51-52. – Ст. 545. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>
23. Закон України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» від 17 грудня 2003 року № 545-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 11. – Ст. 101. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-18#Text>
24. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 23 червня 1996 року № 236/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – №31. – Ст. 244. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>
25. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 20 травня 2016 року № 1380-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2016. – № 42. – Ст. 549.
URL: https://www.asterslaw.com/press_center/publications/ukraine_competition_law_overview/
26. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство, 2022. Випуск 45. С. 1-9. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>

27. Захаркевич Н. П., Рябов М. О. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства. The 6 th International scientific and practical conference “Innovations and prospects in modern science”(June 5-7, 2023) SSPG Publish, Stockholm, Sweden. 2023. С. 525. URL:<https://sciconf.com.ua/wp-content/uploads/2023/06/INNOVATIONS-AND-PROSPECTS-IN-MODERN-SCIENCE-5-7.06.2023.pdf#page=525>
28. Зянько В. В., Котошук Н. В. Конкурентоспроможність підприємства та умови її забезпечення. PhD Thesis. ВНТУ. 2023.
29. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки. № 1 (54), 2017. С. 111 – 118.
30. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ. 2008. 520 с.
31. Ковальчук Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Матеріали X Регіональної науково-практичної Інтернетконференції молодих вчених та студентів, 8 листопада 2019 року. С. 205–207. URL:https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/29411/2/RSPIC_2019_Kovalchuk_Y-Methods_of_estimating_205-207.pdf
32. Колесник Т. М. Аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації. Бізнес Інформ. 2019. № 12. С. 408–414. URL:<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-408-414>
33. Коломієць І. Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації. Конкуренція. 2007. № 3. С. 16-26.
34. Костюк Л.А. теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки. 2012. Вип. 2. С. 22–30.
35. Котлер Ф. Основи маркетингу. Видавництво «Прогрес», 2019. 350 с.

36. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. Економічні науки. 2021. № 4. С. 78-83.

37. Кравчук Б. Фактори забезпечення конкуренто-спроможності підприємства. Галицький економічний вісник, 2020. Том 6. № 67. С. 167–174.

38. Кривіцька В.В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>

39. Кулініч Т. М. Інноваційні фактори конкурентоспроможності в сучасних умовах інтернаціоналізації. Стратегія розвитку України. 2007. № ½. С. 338–345.

40. Лихолат С. М., Мартинова В. А. Competitiveness of the enterprise and factors influencing it.. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law, 2024. № (40). С. 224-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1103>

41. Маковоз О. С. Фактори інвестиційної стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 2021. № 32. С. 70-75.

42. Масляєва О. О. Економічна сутність категорії „конкурентоспроможність”: дефініція та систематизація. Ефективна економіка. 2011. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=737>

43. Михайленко, О. В. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Видавничий дім «Гельветика», 2017. Вип. 13. Ч. 2. С. 114–117.

44. Опендабот. ПрАТ «ЄВРОКАР». URL: <https://opendatabot.ua/c/30913130>

45. Пеняк Ю.С. Роль інформаційного забезпечення при управлінні конкурентоспроможністю підприємств. ХННІ ДВНЗ «Університет банківської справи», 2019. С. 1. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/344.pdf>

46. Пеняк, Ю.С. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Інфраструктура ринку. Одеса, 2018. Вип. 23. С.138-143.

47. Перерва П. Г., Кобелєва Т. О., Зозуля М. О. Дослідження методів оцінювання конкурентоспроможності. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти, 2021. С. 252-254.

URL:<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/ffaa192d-f74d-4fb5-80ff-149890f2cfc2/content>

48. Писаренко С. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства та фактори, що на неї впливають. Економічний форум. 2018. № 3. С. 134-140.

49. Погребняк Д.В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2011. Вип. 32. С. 45–51.

50. ПрАТ «ЄВРОКАР». URL: <https://www.skoda-auto.ua/company/skoda-prat-eurocar>

51. Приходько Д.О. Дослідження положення автовиробників на ринку України на базі використання матричних методів аналізу. 2013. № 1. С. 79-83.

52. Проміжна інформація емітента цінних паперів за 2023 рік ПрАТ «ЄВРОКАР». URL: <https://www.skoda-auto.ua/company/interim-information-of-theissuer-of-securities-for-2023>

53. Савченко С. М. Критичний аналіз наявного методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 79–84. URL: 10.32702/2306-6806.2020.7.79

54. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки, 2012. № 2, Ч. 2. С. 385—390.

55. Синиченко А.В., Гуцуляк Н.П. Вплив структурованої моделі потенціалу підприємства на оцінку його конкурентоспроможності. Економіка і організація управління, 2020. № 1 (37). С. 112-119.

56. Статистика продажів автомобілів у травні 2024. URL: <https://ukrautoprom.com.ua/statystyka-prodazhiv-avtomobiliv-u-travni-2024>
57. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство, 2021. № (26). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>
58. Томпсон А. А., Стрікленд III А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу. 2006. 412 с.
59. УкрАвтопром. ПрАТ «ЄВРОКАР». URL: <https://ukrautoprom.com.ua/evrokar>
60. Федик О. Конкурентоспроможність підприємства як чинник його сталого розвитку. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський, 2023.
61. Чижова О. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Управління розвитком, 2013. № 21. С. 63-65.
62. Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2017. №8. С. 405–410.
63. Юрчишина Л.І. Аналіз концептуальних підходів до розуміння природи конкуренції та конкурентоспроможності. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2011/11.pdf.
64. Яцковий Д.В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4(51). С. 183–188.

