

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет документальних комунікацій, менеджменту, технологій та
фізики
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

на тему :

**«Удосконалення управління конкурентоздатністю підприємства»
(на прикладі ТОВ «Альтра Авто»)**

Виконала: здобувач вищої освіти
II курсу, групи МО-61
Ісаєва Юлія Вячеславівна

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Дейнега Олександр Вікторович

Рецензент:
д.е.н., професор
Юхименко-Назарук Ірина Анатоліївна

Рівне 2020

АНОТАЦІЯ

Тема: «Удосконалення управління конкурентоздатністю підприємства»
(на прикладі ТОВ «Альтра Авто»).

Кваліфікаційна робота розміщена на 110 сторінках друкованого тексту, містить 27 рисунків, 31 таблиць, перелік посилань із 63 джерела на 6 сторінках.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ; КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ; АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ; ЕФЕКТИВНІСТЬ; ІННОВАЦІЯ; УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ; КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає ТОВ «Альтра Авто».

Предметом дослідження є удосконалення управління конкурентоздатністю на даному підприємстві.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків.

У **вступі** обґрунтовано актуальність вибраної теми, сформульовано мету і завдання дослідження, вказано об'єкт і конкретизовано предмет дослідження.

Перший розділ присвячено дослідженню теоретичних питань управління конкурентоздатністю підприємства, основних факторів та складових, що впливають на ефективність управління конкурентоздатністю підприємства.

У **другому розділі** проаналізовано управління конкурентоздатністю ТОВ «Альтра Авто»

У **третьому розділі** визначено й обґрунтовано шляхи з вдосконалення управління конкурентоздатністю підприємства, на прикладі ТОВ «Альтра Авто».

Висновки містять основні підсумки та рекомендації, шляхи усунення недоліків в управлінні, впровадження яких, направлена на вирішення досліджуваної проблеми на підприємстві.

ABSTRAKT

Topic: «Improvement of management of enterprise competitiveness» (on the example of LLC «Altra Avto »).

Qualifying work placed on 110 pages of the printed text, contains 27 drawings, 31 tables, list of links from 63 sources on 6 pages.

Keywords: MANAGEMENT; COMPETITIVENESS; COMPETITIVENESS ANALYSIS; EFFICIENCY; INNOVATION; MANAGEMENT IMPROVEMENT; COMPETITIVE ADVANTAGES.

The object of the study of qualification work is the LLC «Altra Avto ».

Qualification work consists of an introduction, 3 sections, conclusions.

The subject of the study of qualification work is an improvement of management sale activity on this enterprise.

The introduction substantiates the relevance of the chosen topic, articulates the purpose and objectives of the study, specifies the object and specifies the subject of the study.

The first section is devoted to the study of theoretical issues of enterprise competitiveness management, the main factors and components that affect the effectiveness of enterprise competitiveness management.

The second section analyzes the competitiveness management of LLC "Altra Auto".

The third section identifies and substantiates the ways to improve the management competitiveness of the enterprise, on the example of LLC "Altra Auto".

The conclusions contain the main results and recommendations, ways to eliminate shortcomings in management, the implementation of which, solved solutions to research problems in the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Сутність та зміст поняття «управління конкурентоздатністю підприємства».....	10
1.2 Основні фактори, що впливають на ефективність управління конкурентоздатністю підприємства.....	12
1.3 Структура складових щодо управління конкурентоздатністю підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АЛЬТРА АВТО»	28
2.1 Загальна характеристика управління ТОВ «Альтра Авто».....	28
2.2 Аналіз ефективності управління ТОВ «Альтра Авто».....	35
2.3 Аналіз управління конкурентоздатністю на ТОВ «Альтра Авто»	56
2.4 Оцінка конкурентних позицій ТОВ «Альтра Авто».....	66
2.5. Дослідження практики управління конкурентоздатністю ТОВ «Альтра Авто».....	71
РОЗДІЛ 3 РОЗВИТОК СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АЛЬТРА АВТО».....	74
3.1 Узагальнення недоліків управління конкурентоздатністю ТОВ «Альтра Авто».....	74
3.2 Обґрунтування доцільності впровадження CRM системи на ТОВ «Альтра Авто».....	79
3.3 Економічне обґрунтування програми заходів щодо вдосконалення управління конкурентоздатністю ТОВ «Альтра Авто».....	84

ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТОК А.....	111
ДОДАТОК Б.....	112
ДОДАТОК В1.....	113
ДОДАТОК В2.....	114
ДОДАТОК В3.....	115
ДОДАТОК Г.....	116
ДОДАТОК Д.....	117
ДОДАТОК Е.....	119

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні підприємство стало найважливішою частиною всієї економічної системи країни та головним фундаментом для задоволення потреб суспільства та країни. Однак із розвитком ринкових відносин, в яких конкуренція між суб'єктами господарювання відіграє особливу роль, виникає проблема підтримки стійкості та зростання бізнесу кожного підприємця. Отже, на основі постійного моніторингу кон'юнктури ринку, статусу конкурентів та розробки нових методів вдосконалення виробництва, особливу увагу потрібно приділяти розвитку процесу управління корпоративною конкурентоздатністю, процеси збуту та управління повинні враховувати зміни смаків та уподобань споживачів, посилювати слабкі сторони та усувати загрози бізнесу. У цьому актуальність цього питання.

У наш час сучасна ринкова економіка України формується та розвивається одночасно із посиленням конкуренції у всьому світі, і з кожним роком ця конкуренція стає все більш глобальною.

Сьогодні проблема формування висококонкурентної національної економіки є ключовою, факти показують, що більшість вітчизняних компаній не є конкурентоздатними на світовому ринку, що підтверджують рейтингові результати провідних міжнародних організацій, за якими Україна посідає останнє місце серед досліджуваних країн.

За таких обставин шанси на стабільне економічне зростання загальної економіки України та окремих товаровиробників значною мірою залежать від ефективного вирішення проблем, пов'язаних із створенням відповідної системи управління, включаючи управління її конкурентоздатністю. Тому перед керівництвом постає завдання пошуку стратегічних можливостей та формування нових стійких конкурентних переваг, що дозволить виявити та впровадити невикористані резерви конкурентоздатності компанії в майбутньому. Ось чому дослідження та пошук шляхів розвитку

конкурентоздатності підприємства є дуже важливим завданням, яке потрібно терміново вирішити.

Конкурентоздатність є характеристикою показників вартість, рентабельність, продуктивність. Також автори додавали до них прибутковість, продуктивність, оборот, ділову активність та ліквідність. Деякі вчені бачать конкурентоздатність підприємств, як відображення ступеня різниці між розвитком конкретної організації та її конкурентів у задоволенні потреб споживачів та ступінь різниці між можливостями пристосуватися до умов ринкової конкуренції.

Метою роботи є розробка заходів щодо удосконалення управління конкурентоздатністю підприємства та визначення шляхів підвищення його ефективності. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- 1) розглянути сутність поняття «конкурентоздатність» та «управління конкурентоздатністю»;
- 2) виокремити основні фактори та структуру складових, що впливають на управління конкурентоздатністю підприємства;
- 3) провести дослідження практики реалізації управління конкурентоздатністю на ТОВ «Альтра Авто»;
- 4) обґрунтувати заходи щодо підвищення рівня управління конкурентоздатністю ТОВ «Альтра Авто».

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Альтра Авто».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади удосконалення управління конкурентоздатністю підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою досліджень виступають концепції та підходи сучасного економічного аналізу, теорії управління, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців, де обґрунтовано концептуальні засади інформаційного забезпечення управління конкурентоздатністю підприємства.

Практична значущість полягає в тому, що запропоновані висновки та рекомендації щодо вдосконалення механізму управління конкурентоздатністю підприємства можуть бути використані у практичній діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Альтра Авто».

Інформаційною базою досліджень були спеціальна економічна та наукова література, літературні джерела з розвитку та управління конкурентоздатністю, звітні дані Товариства з обмеженою відповідальністю «Альтра Авто» за 2016-2019 роки, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали періодичних видань, довідково-інформаційні матеріали.

Апробація результатів роботи. Результати досліджень оприлюднені та схвалені на Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції (м. Чортків, 14-15 листопада 2019 р.) [12], XXI Всеукраїнській щорічній студентській науково-практичній конференції за міжнародною участю «Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології» (м. Одеса, 23 квітня 2020 року) [13].

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та зміст поняття «управління конкурентоздатністю підприємства»

Кожне підприємство має міркувати, діяти швидше і влучніше, отже швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Управління розвитком підприємств – це вплив системи управління з метою досягнення поставлених цілей. Управляти таким чином, щоб бути успішним підприємством, перспективним, конкурентоздатними навіть у важкий час [43].

Конкурентоздатність – багатогранне поняття, яке досліджувалося не одним дослідником на основі різноманітних підходів. Наприклад, М. Портер розглядав конкурентоздатність з точки зору продуктивності, яке проявляється у зниженні витрат або диференціації продуктів, що дозволяє встановлювати преміальні ціни на товари підприємства [34].

Інші автори, такі як К. Ку, Д. Шендел, Д. Мак Кі, С. Дуглас, Д. Рее вивчали взаємозв'язок конкурентоздатності з наслідками діяльності окремих організацій [52, с. 102–124]. Б. Скотт розглядав конкурентоздатність, як спосіб збільшення доходів організації, не повільніше за конкурентів, та підтримувати таку тенденцію у майбутньому [34, с.15].

Більш комбіноване пояснення запропонували Е. Стефан та Р. Пейс. На їхню думку, конкурентоздатність відображає змогу компанії раціонально розподіляти інвестиції для отримання прибутку, та бути впевненим в завтрашньому дні [9, с. 55-59].

Щоб краще розібратися в понятті «управління конкурентоздатністю підприємства» розглянемо погляди інших вчених в табл. 1.1 [45].

Таблиця 1.1 — Погляди вчених на поняття «управління конкурентоздатністю підприємства»

Автор (и)	Визначення
1	2
Кузьмін О. Є. [18, с. 117–123]	Об'єднання методів і управлінських рішень і засобів на сферу створення та реалізацію конкурентоздатної продукції, відповідність і цілі суб'єкта господарювання.
Галелюк М.М. [4, с. 15]	Автор пояснив поняття як конкретну функцію менеджменту, що виконується здійсненням загальних функцій для підтримання та збільшити конкурентоздатність організації.
Бондаренко Г. С. [34, с. 5–6]	Спрямований, плановий і систематизований вплив на конкурентоздатності підприємства для збереження стійкості за допомогою методів впливу.
Горбаль Н.І., Кузьмін О. Є. [25, с. 131]	Дотримання функцій управління, які формулюють правила у сфері розробки конкурентоздатної продукції та цілі, що здійснюється завдяки плануванню конкурентоздатності та управління нею.
Балабанова Л. В. [1, с. 29–30]	Комплекс управлінських засобів і дій, скерованих на вивчення можливих і активних конкурентів, їх сильні і слабкі сторони, для розвитку та підтримки сильної конкурентної позиції розробляються конкурентні стратегії.
Савел'єва Н.А. [37]	Керування розвитком та підтримкою конкурентних пріоритетів та знищення конкурентних перешкод.
Піддубна А.І., Піддубний І. О. [32, с. 58]	Напрямок менеджменту, скерований на утворення, розвинення конкурентних пріоритетів, підтримання процесу економічної діяльності.

Джерело: [45]

Проаналізувавши вище перелічені погляди вчених на поняття управління конкурентоздатністю, можна зробити такі висновки:

- 1) без конкурентоздатності не можливо досягнути ефективного підприємства в майбутньому;
- 2) систематичне покращення конкурентоздатності є складовою успіху управління організацією;
- 3) управління конкурентоздатністю підприємства не можливе без вивчення конкурентів, їх слабких сильних сторін, без виходу за межі конкурентів;
- 4) для підвищення рівня конкурентоздатності товару потрібне інноваційне бачення, тобто намагатися збільшити рівень пропозиції з збереженням рівня витрат.

1.2 Основні фактори, що впливають на ефективність управління конкурентоздатністю підприємства

Кожна організація, що функціонує в умовах вільного конкурентного ринку, прагне бути кращою за конкурентів, що дозволяє їй утримувати більшу частку ринку. Для цього важливо дотримуватися певної стратегії управління, щоб вдосконалюватися та задовольняти попит краще за конкурентів [12].

Для ефективної роботи підприємства не достатньо лише мати цікаву продукцію, потрібно взяти до уваги всі фактори впливу, щоб збільшувати прибутковість і залишатися на ринку тривалий час.

Система управління конкурентоздатністю є невід'ємною складовою частиною загальної системи управління підприємством, основною метою якої є забезпечення максимальної ефективності функціонування підприємства.

Загалом конкурентоздатність — це бути привабливішим для споживача, ніж конкурент на ринку за такими критеріями:

- 1) ціна продукції;
- 2) якість продукції;
- 3) якість надання послуги і післяпродажного обслуговування;
- 4) здатність задовольнити потреби споживача [8].

Управління конкурентоздатністю підприємств – набір заходів, спрямованих на регулярне поліпшення цін на продукцію та характеристик якості, розширення масштабів ринку та забезпечення якісного обслуговування споживачів та після продажного обслуговування [21].

Існують зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на управління конкурентоздатністю. Внутрішні включають: організаційно-правову форму та структуру компанії, рівень науково-технічної революції, кваліфікацію та рівень освіти працівників, а також корпоративний імідж компанії. Зовнішні фактори, такі як ступінь національного регулювання, стан товарного ринку, робоча сила та розвиток науки і техніки, мають великий вплив на конкурентоздатність підприємств (рис.1.1) [8, 21].

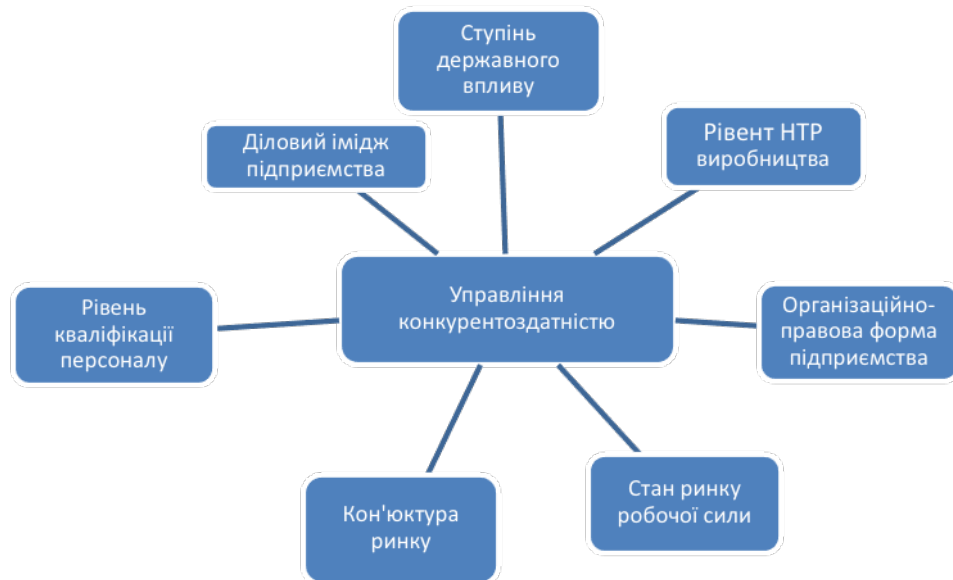


Рис.1.1. Фактори впливу на процес управління конкурентоздатністю підприємства.

Джерело: [47]

У процесі формування політики управління конкурентоздатністю слід звертати увагу на такі умови:

- рівень науки і техніки та ступінь використання нових технологій;
- конкурентоздатність продукції за ціною та якістю, задоволення споживчого попиту;
- ефективність використання ресурсів;
- фінансова стійкість компанії [8].

Кожна галузь економіки характеризується своєрідним набором інструментів для забезпечення конкурентних переваг її підприємств. Для торговельних підприємств такими є:

- якість продукції та послуг має бути на висоті. Скільки б грошей не було витрачено на рекламу і розкручування компанії, продажі не будуть високими, якщо якість продукції буде низькою.
- ретельний відбір персоналу, це повинні бути професіонали своєї справи.
- наявність вигідних та привабливих для клієнтів акційних пропозицій;

- реклама продукту, послуги або компанії в цілому.
- приємна атмосфера та оформлення торгового залу.

Орієнтація на ці показники дозволить збільшити кількість візитів до магазину та вартість середнього чеку [47].

Система управління конкурентоздатністю підприємства не можлива без універсального спеціаліста, головним навиком якого є вирішення комплексних завдань. Управлінець має орієнтуватися в усіх сферах, мати універсальний погляд, критичне мислення, креативність, вміння зіставляти різні точки зору.

В Давосі порівняли уміння, які в пріоритеті зараз для менеджера організації та були п'ять років тому (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Десять пріоритетних навичок для ефективного управління

2020	2015
Комплексне багаторівневе рішення проблем	Комплексне багаторівневе рішення проблем
Критичне мислення	Взаємодія з людьми
Креативність в широкому сенсі	Уміння управляти людьми
Уміння управляти людьми	Критичне мислення
Взаємодія з людьми	Уміння вести переговори
Емоційний інтелект	Контроль якості
Формування власної думки та прийняття рішень	Клієнтоорієнтованість
Клієнтоорієнтованість	Формування власної думки та прийняття рішень
Уміння вести переговори	Активний слухач
Гнучкість розуму	Креативність в широкому сенсі

Джерело: складено автором за даними [63]

Приходить час, коли саме Людина, її емоції, мотивації і розвиток стає головним в нашому світі [63].

Автомобільний ринок є одним з найбільш розвинених товарних ринків світу. На ринку сконцентрована велика кількість виробників автотранспортних засобів, які постійно здійснюють пошук нових ринків збуту і виборюють споживачів.

Провідне місце серед світових автомобільних ринків займають автомобільні заводи Renault Nissan, Hyundai Motors, Volkswagen Group, Toyota Motor Corporation, BMW, Honda, General Motors.

За прогнозами аналітиків до 2030 року світовий автомобільний ринок, може досягти 125-130 млн. одиниць, це на 45 % більше порівнюючи з 2015 роком, з яких 75% – це легкові автомобілі та 25% – комерційні [19].

Конкурентоздатність автомобілебудівної компанії залежить від великої кількості факторів, як всередині галузі, так і ззовні. На успіх ринку легкових автомобілів впливають такі фактори:

- виробничі, забезпечення високої якості товару та низьких витрат на виробництво, завдяки чому Toyota вийшла в лідери світового автомобілебудування;
- технологічні, використання нових технологічних рішень, створення інноваційного продукту, за таким принципом автомобільні компанії Китаю займають перші місця;
- маркетингові, комплекс заходів та інструментарій, який генерує гроші, маржу, трафік і прибуток, наявність широкої дилерської мережі.
- організаційні, забезпечення компанії продуманою інформаційною та логістичною системою, що дозволить координувати і контролювати продукцію на всіх стадіях [35].

Інноваційний розвиток є одним з найважливіших факторів конкурентоздатності автомобільної компанії. Завдяки новітній науково-дослідній та дослідно-конструкторській роботі та спеціалізованим маркетинговим інструментам здійснюється вихід на ринок нових автомобілів [49].

Для ефективного бізнесу класичний роздрібний дилер повинен мати бізнес концепцію 3S [38]:

1. Showroom — продажі автомобілів через дилерський центр (автосалон).
2. Service — забезпечення сервісного та післяпродажного обслуговування.
3. Spare Parts — продаж запчастин та аксесуарів до автомобілів.

Автомобільним дилерам необхідно розвивати і інші сервіси та напрями діяльності, щоб отримати максимальний прибуток та задовільними всі сегменти споживачів [14].

Складові автомобільного бізнесу AFA зображені на рис.1.2.

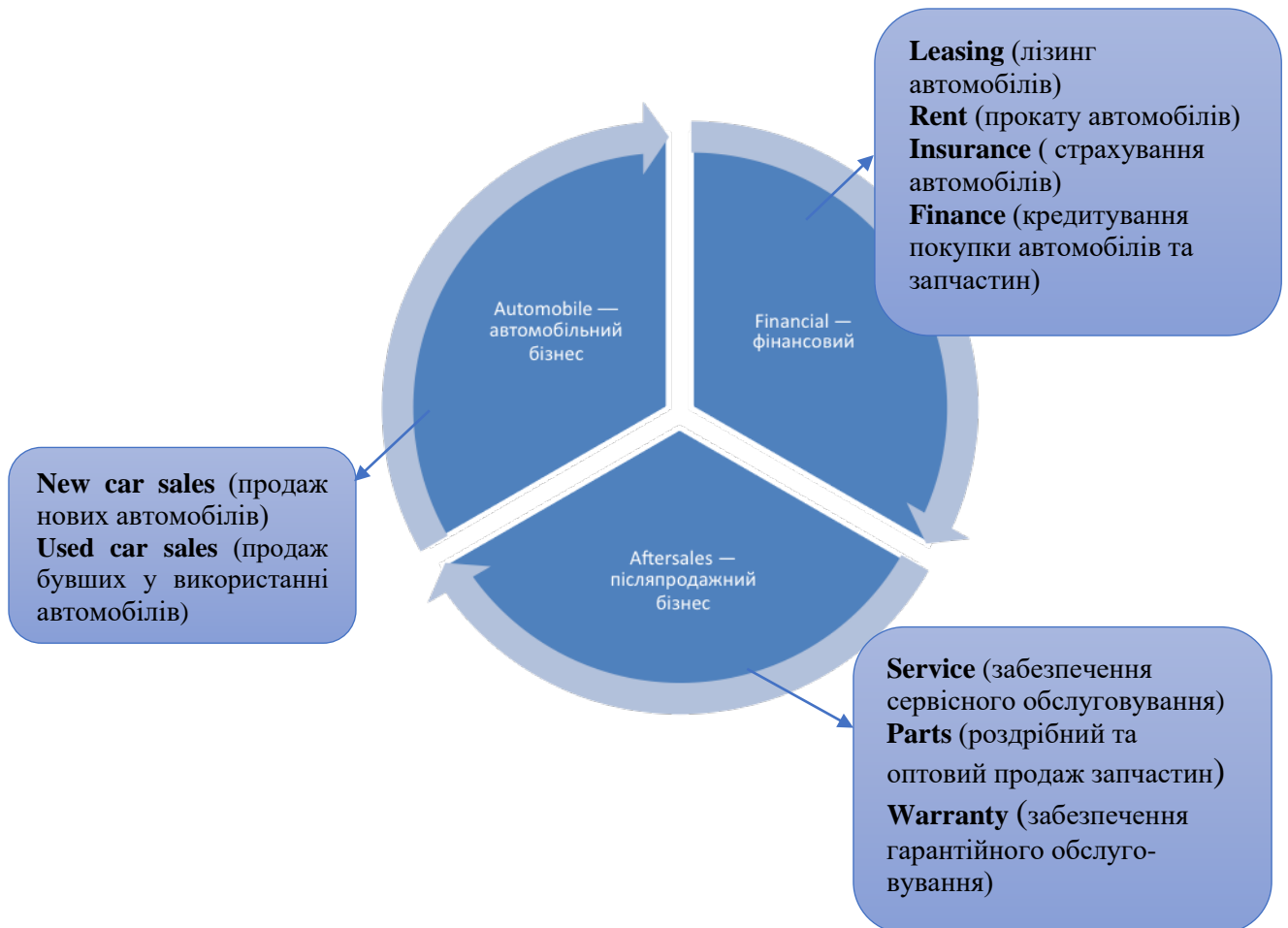


Рис. 1.2 – Складові автомобільного бізнесу AFA

Джерело: складено автором за даними [57]

1.3 Структура складових щодо управління конкурентоздатність підприємства

Сучасна теорія управління конкурентоздатністю підприємства базується на використанні основних елементів системи управління: мети, об'єкта та суб'єкта, методології, процесу та функціями управління.

Ціль управління конкурентоздатністю є зберегти життєдіяльність і сталу роботу підприємства за будь-яких змін у зовнішньому середовищі.

Базові принципи управління конкурентоздатністю підприємства вказані на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Принципи управління конкурентоздатністю підприємства

Джерело: складено автором за даними [20]

Для підтримки життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції об'єкт управління конкурентоздатністю підприємства являється необхідний рівень конкурентоздатності.

Суб'єктом управління конкурентоздатністю підприємства виступають:

- 1) власник підприємства, який в першочергово бере участь у розробці стратегічних проектів підприємства;
- 2) вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники підрозділів підприємства);
- 3) лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які відповідають за продуктивну реалізацію стратегій забезпечення високого рівня конкурентоздатності;
- 4) менеджери-економісти консалтингових фірм, що запрошуються на платній основі на підприємство для побудови та вести в дію стратегії підвищення конкурентоздатності;
- 5) державні та відомчі управлінські структури та органи, які діють згідно відповідним нормативним документам.

Для управління конкурентоздатністю підприємства теоретичною основою виступають: концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, принципи теорії ринку, конкуренції, концепції стратегічного управління [20].

Основою процесного підходу управління конкурентоздатністю підприємства є реалізація управлінських функцій:

- встановлення цілей, постановка цілей визначає напрямки управління конкурентоздатністю підприємства на досягнення певних цілей, що означає рівень конкурентоздатності об'єктів управління, який повинен бути досягнутий у майбутньому;
- планування, включає формулювання стратегій і тактик досягнення цілей і завдань, формулювання планів і графіків реалізації різноманітних заходів щодо поліпшення загальної конкурентоздатності підприємства та різних його підрозділів;

- організація, забезпечує фактичне виконання планів, пов'язаних з питаннями розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між різними напрямками підприємницької діяльності, в процесі організації діяльності також забезпечує необхідну координацію дій оперативних підрозділів та незалежних експертів для досягнення визнаного плану;
- мотивація, забезпечення мотиваційними (економічних та психологічних) регуляторами для діяльності суб'єкта управління корпоративною конкурентоздатністю;
- контроль, може контролювати та перевіряти, чи відповідає рівень конкурентоздатності підприємства встановленим вимогам, формулює стандарти контролю у вигляді кількісної системи показників, які можуть перевіряти ефективність реалізації планів і програм або окремих заходів, щоб вчасно вносити зміни, що допомагають досягти корпоративних цілей [20].

Концепція сучасного управління конкурентоздатністю підприємств базується на використанні основних принципів науки управління. Згідно з основними принципами науки управління, основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методи та принципи, процес та функція управління.

Метод формування механізму управління конкурентоздатністю підприємства відрізняється систематичним підходом та фактичним значенням. Класифікація факторів корпоративної конкурентоздатності базується на системі індексу корпоративної конкурентоздатності, що дозволяє перейти від якісної оцінки до кількісної визначеності через основні компоненти механізму управління конкурентоздатністю [24].

Підприємство працює на ринку та встановлює зв'язок із зовнішнім середовищем, яке є динамічним та невизначеним. Здатність підприємства адаптуватися до мінливих умов навколишнього середовища є основою для характеристики його пристосованості до ринку. Високий ступінь адаптації вимагає здатності швидко і гнучко реагувати на ринкові зміни та

реорганізувати стратегії та тактики корпоративного управління економікою [46].

Водночас у сучасних умовах конкурентне середовище кожної компанії постійно змінюється. Під впливом реклами зростає можливість вибору товарів (товарів, послуг), в яких зацікавлені покупці. Звичайно, така ситуація вимагає гнучкої збутової діяльності та індивідуального підходу до обслуговування споживачів на ринку.

Важливою складовою формування корпоративної системи управління конкурентоздатністю є її операційна ефективність, оскільки на основі раціонального використання наявних ресурсів компанії можуть швидко реагувати на зміни зовнішніх умов та впроваджувати інновації [10].

Безумовно, операційна ефективність є однією зі складових, які безпосередньо впливають на конкурентоздатність підприємства, але кожний суб'єкт господарювання знаходиться в унікальній конкурентній ситуації і в відповідній стадії свого життєвого циклу функціонує за певної ринкової структури.

Кінцевою метою управління конкурентоздатністю є впровадження та оцінка змін. Для компанії дуже важливо закріпити свою трансформацію. Основна увага повинна бути зосереджена на двох сферах дії. По-перше, необхідно виявити та зміцнити елементи, які допомагають створити особисті можливості та поширити наявний досвід. По-друге, потрібно визначити та відстежити коефіцієнт конверсії, щоб переконатися, що відбуваються очікувані зміни. Результати оцінки дозволять зробити коригування, щоб забезпечити їх. Відповідність очікуваній діяльності суб'єкта господарювання [3].

Лише застосовуючи систематичні методи управління, підприємства можуть досягти вищої конкурентоздатності. На основі системного методу може бути подана наступна принципова схема внутрішньої структури механізму підтримки корпоративної конкурентоздатності (рис. 1.4).

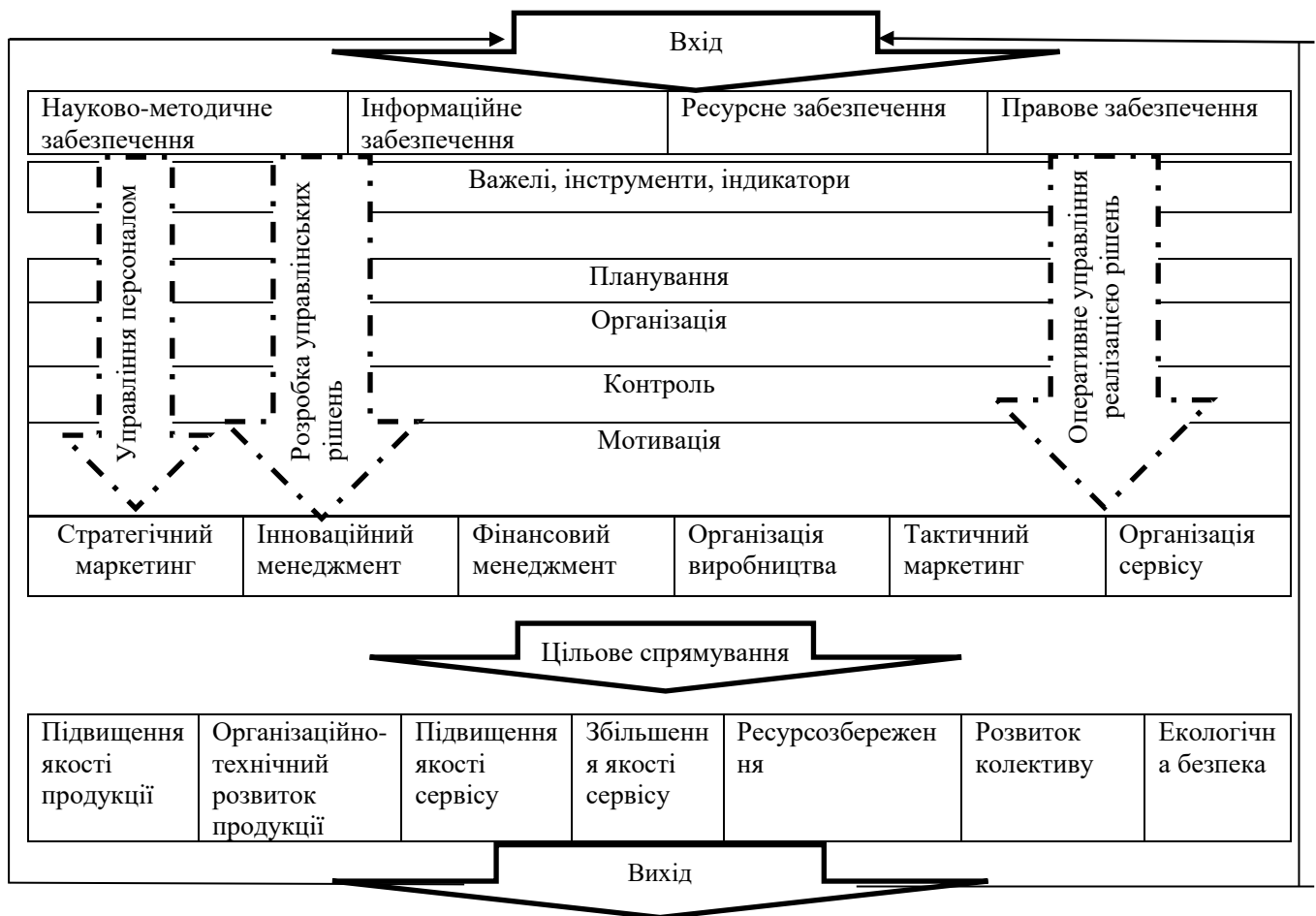


Рис. 1.4. Схематичне зображення механізму забезпечення конкурентоздатності підприємства на основі системного підходу

Джерело: [45]

Система управління конкурентоздатністю повинна охоплювати всю діяльність, пов'язану зі забезпеченням конкурентних привілей підприємств, товарів, проектів, послуг і охоплювати всі стадії життєвого циклу та процесу, а саме:

- 1) маркетинг та дослідження ринку;
- 2) дизайн та розробка продукту;
- 3) планування та розробку процесів;
- 4) закупівлі;
- 5) виробництво або надання послуг;

- б) контроль;
- 7) упаковка та зберігання;
- 8) збут і продаж;
- 9) монтаж і здачу в експлуатацію;
- 10) експлуатацію;
- 11) технічну допомогу й обслуговування;
- 12) утилізацію або переробка продуктів після закінчення терміну використання [7].

Отже, через складність управління конкурентоздатністю як економічної категорії та великої кількості факторів, що впливають на неї, пояснюється необхідність систематичного підходу з наступних причин:

- 1) управління конкуренцією здійснюється на різних адміністративно-економічних рівнях;
- 2) управління конкурентоздатністю на різних рівнях спрямоване на різні об'єкти;
- 3) управління конкурентоздатністю передбачає різні види діяльності;
- 4) реалізація ефективності управління конкурентоздатністю за допомогою усіх видів управління (виробничого, фінансового, інформаційного тощо);
- 5) управління конкурентоздатністю здійснюється на різних стадіях життєвого циклу товару, отже, в різних підрозділах компанії [45].

Конкуренція не обов'язково є стрижнем стратегічного мислення. Занадто багато компаній дозволяють конкуренції контролювати свої стратегії. Однак завдяки стратегії "блакитного океану" неважко помітити, що акцент на конкуренції робить більшу ймовірність потрапити в червоний океан.

Блакитний океан відноситься до тих галузей, які ще не існують, ринковий простір невідомий, і немає конкуренції. Однією з характеристик цієї стратегії є відсутність конкуренції, тобто попит створюється окремо, а не до якого він прагне.

Мета стратегії блакитного океану проста - надати будь-якій організації (великій чи малій, новій чи добре відомій) можливість відповісти на завдання створення блакитного океану шляхом максимізації можливостей та мінімізації ризиків.

«Саме зараз Україна має можливість перейти від "червоного" океану до "блакитного". Тобто вийти з парадигми жорсткої конкуренції і сконцентрувати свої зусилля на ринках, де немає конкурентів, але є величезний потенціал для розвитку. Сьогодні Україна має всі передумови, щоб знайти для себе нові можливості, які зроблять її потужним гравцем в Європі. Інновації та наука здатні допомогти в цьому», - упевнений професор Чан Кім, якому належить маркетингове дослідження «Стратегія блакитного океану» [40].

Вихід в блакитний океан, поетапний вихід на ринок без конкуренції за 5 років, найкращі інструменти при переході це людяність процесу та інноваційне бачення. Найбільш ефективним інструментом при переході на безконкурентний ринок є інновації. Інноваційні цінності на відмінно від технологій мають на меті зацікавити споживача в придбанні продукту. Людяність процесу, має на увазі знання психології, для того, щоб зрозуміти психологію переходу на принципово новий тип ринку потрібно розуміти, що:

1. великі задачі паралізують співробітників, вони не вірять в свій успіх, потрібно розбити завдання на маленькі кроки;
2. не можна наказати всім змінювати, важливо влаштувати так, щоб люди самі усвідомили необхідність змін;
3. для створення стратегії переходу потрібно залучити всіх співробітників в розробку стратегії але керівник повинен пояснити своє рішення і конкретно розподілити обов'язки.

Інноваційне бачення, це можливість дивитися під таким кутом де всі бачать проблему а ми бачимо лише можливості для досягнення успіху. Більше не шукати компроміси між виробничими витратами і споживчою цінністю а намагатися підвищити рівень своєї пропозиції при збереженні рівня витрат.

Етапи виходу в блакитний океан:

1. Перевести на новий етап розвитку всю компанію було б безрозсудно, для початку розумно протестувати тільки декілька напрямів діяльності. Вибрати продукт, який переживає не найкращі часи, почувши думку всіх співробітників.

2. Визначити поточний стан справ, яке положення на ринку, потрібно знати точку звідки рухатися. На цьому етапі вивчається стратегічний ландшафт.

3. Окреслюються межі доступного, знаходять недоліки продуктів і досліджують як поведуть себе споживачі, коли виявляють ці больові точки. В блакитному океані не борються за поточних клієнтів а створюєте попит серед «не клієнтів».

4. На цьому етапі шукають своє унікальне місце на ринку і в цьому допомагає модель шести підходів.

5. Вихід в голубий океан, на голосуванні визначають найкращий план подальших дій і тестують.

Стратегія блакитного океану розуміє важливість стратегічного парадоксу, з яким стикаються багато організацій: чим більше вони зосереджуються на подоланні конкуренції та своєму бажанні конкурувати та вражати своїми перевагами, тим сильніше, уподібнюються до своїх конкурентів. Стратегія блакитного океану дає відповідь на це питання: припиніть звертати увагу на конкуренцію, зосередьтеся на ціннісних інноваціях і конкуренція подбає про вас.

Новація цінності – це спосіб втілення стратегії, що дасть змогу створити блакитний океан, непотрібно зосереджувати всі сили на боротьбі з конкурентами, а навпаки зробити конкуренцію непотрібною, зосередитися на цінностях для компанії та покупця, що дозволить відкрити новий простір ринку.

На рис.1.5 зображено компроміс між цінністю для покупця і витратами .

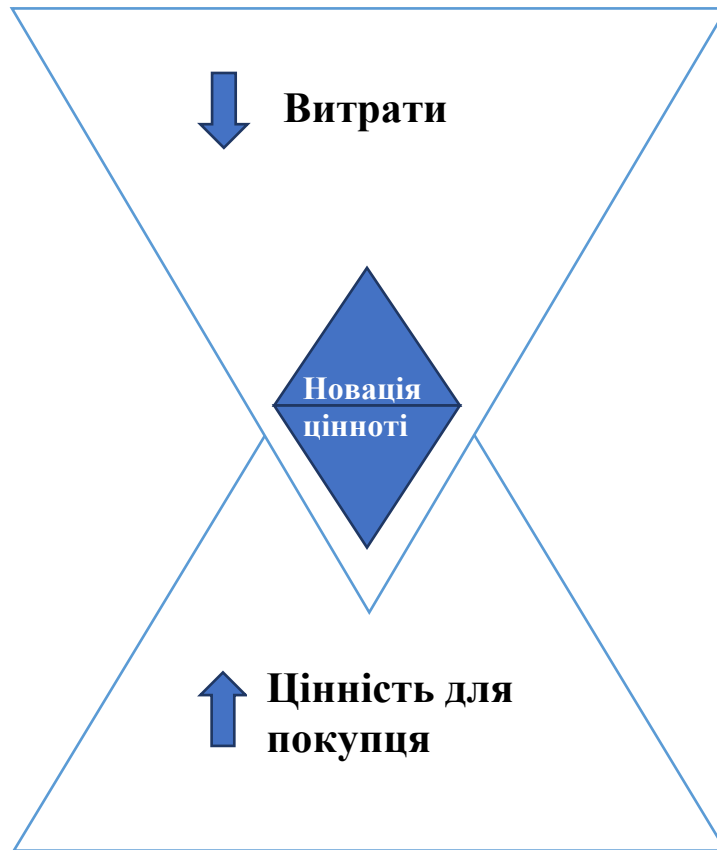


Рис. 1.5. Стратегія досягнення новації цінності

Джерело: [48]

Для того, щоб знайти рівновагу між цінністю для покупця та витратами, потрібно дати відповідь на чотири головних питання, що являється моделлю чотирьох дій рис. 1.6 [48].



Рис 1.6. Модель чотирьох дій

Джерело: [48]

Перше запитання змушує усвідомити крайню необхідність відкинути фактори, які давно стали предметом конкуренції у галузі. Здебільшого, навіть якщо вони можуть більше не мати жодної цінності або навіть знецінювати їх, вони сприймаються як само собою зрозуміле.

Покупці зазвичай починають цінувати абсолютно різні фактори, але компанії, які захоплені конкуренцією, не відреагували на неї або не знають про необхідність змін.

Друге питання змушує визначити, які товари чи послуги лише ускладнюють боротьбу з конкурентами. У цьому випадку компанії надають споживачам зайві послуги, що збільшує їхні витрати, але не отримують від цього вигоди.

Третє питання дозволяє зрозуміти, на які компроміси компанії в своїй галузі змушують йти покупців і усунути їх.

Четверте питання допомагає виявити нові джерела вартості для покупців, створити новий попит та змінити стратегічну систему ціноутворення, прийняту галуззю.

Відповідаючи на перші два запитання, можна зрозуміти, як досягти зниження витрат порівняно з конкурентами. Менеджери рідко систематично усувають та зменшують фактори, що є об'єктом конкуренції у конкретних галузях. Як результат, витрати та складні бізнес-моделі збільшуються, а останні два запитання допомагають зрозуміти, як додати вартості покупцеві та створити новий попит.

Відповівши на всі запитання, вони забезпечать систематичний спосіб з'ясувати, як відбудувати елементи вартості для покупців в альтернативних галузях, надаючи їм нові можливості, зберігаючи при цьому низьку вартість.

Особливе значення мають дії з ліквідації та створення, які змушують компанії не обмежуватися діями, спрямованими на максимізацію значення існуючих конкурентних факторів. Ліквідація та створення можуть допомогти компаніям самостійно змінювати фактори, тим самим виключаючи відповідність правил конкуренції [48].

Отже, конкурентоздатність підприємства - це складна багатогранна концепція, яка означає конкуренцію, зусилля для досягнення найкращих результатів за рахунок ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення та реалізації конкурентоздатної продукції, а також вигоди від ефективної підприємницької діяльності. Щоб отримати конкурентну перевагу. Для того, щоб будь-яка компанія успішно працювала на ринку, необхідно регулярно оцінювати її конкурентоздатність, яка може виявити сильні та слабкі сторони компанії, визначити її потенційний потенціал та максимізувати стратегію.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АЛЬТРА АВТО»

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності підприємства, визначення його моделі системи менеджменту

ТОВ «Альтра Авто» є офіційним дилером Mitsubishi Motors у Рівненській області. Компанія відкрилася в 2005 році.

Товариство з обмеженою відповідальністю прагне постійно підвищувати задоволеність існуючих та потенційних споживачів автомобілів Mitsubishi, надаючи споживачам повний спектр послуг з купівлі та післяпродажного обслуговування та пов'язаних з ними фінансових послуг. Мета дилера - надати населенню України якісні, економічні, екологічно чисті та інноваційні продукти, такі як Mitsubishi Motors.

Мета ТОВ «Альта Авто» - забезпечити максимальну взаємодію з виробником Mitsubishi TM, забезпечити якісні гарантійні та післягарантійні послуги для автомобілів Mitsubishi TM для забезпечення постачання та наявності оригінальних запасних частин та аксесуарів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Альтра Авто» створено шляхом об'єднання грошових внесків для здійснення тривалої підприємницької діяльності. У своїй діяльності керується: Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законами України «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та інших (дані статуту ТОВ «Альтра Авто» Додаток А).

Місцезнаходження ТОВ «Альтра Авто»: 33027, Україна, Рівненська область, місто Рівне, вулиця Київська, будинок 101А.

ТОВ «Альтра Авто» створено для задоволення суспільних потреб у його послугах, продукції роботах та реалізації на базі одержаних прибутків

соціальних та економічних інтересів членів трудового колективу та власників майна ТОВ «Альтра Авто».

Основні види діяльності:

- 1) Торгівля автомобільними та легковими автотранспортними засобами;
- 2) Торгівля іншими автотранспортними засобами;
- 3) Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- 4) Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- 5) Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

Управління ТОВ «Альтра Авто» та контроль за його діяльністю здійснюють:

- Вищий орган – загальні збори учасників ТОВ «Альтра Авто»;
- Директор – виконавчий орган ТОВ «Альтра Авто»;
- Ревізійна комісія – контролюючий орган ТОВ «Альтра Авто».

Організаційна структура автосалону «Альтра Авто» являє собою ієрархічну структуру і характеризується лінійно-функціональними зв'язками між працівниками апарату управління. Організаційна структура є відображенням повноважень і обов'язків, які покладені на кожного з працівників її апарату управління.

Використовуючи дані штатного розпису ТОВ «Альтра Авто» станом на 01.01.2018 р. (Додаток Б), дані на рис. 2.1 відображено організаційну структуру автосалону «Альтра Авто».

Проаналізувавши структуру управління автосалону «Альтра Авто» та співвідношення управлінського персоналу, можна зробити висновок, що, організаційна структура має виражений лінійно-функціональний характер.

Завдяки цій структурі управління всю владу бере на себе безпосередньо керівник колективу. Йому при розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів. Створення підрозділів шляхом групування різних функцій дозволяє домогтися більш ефективного управління.

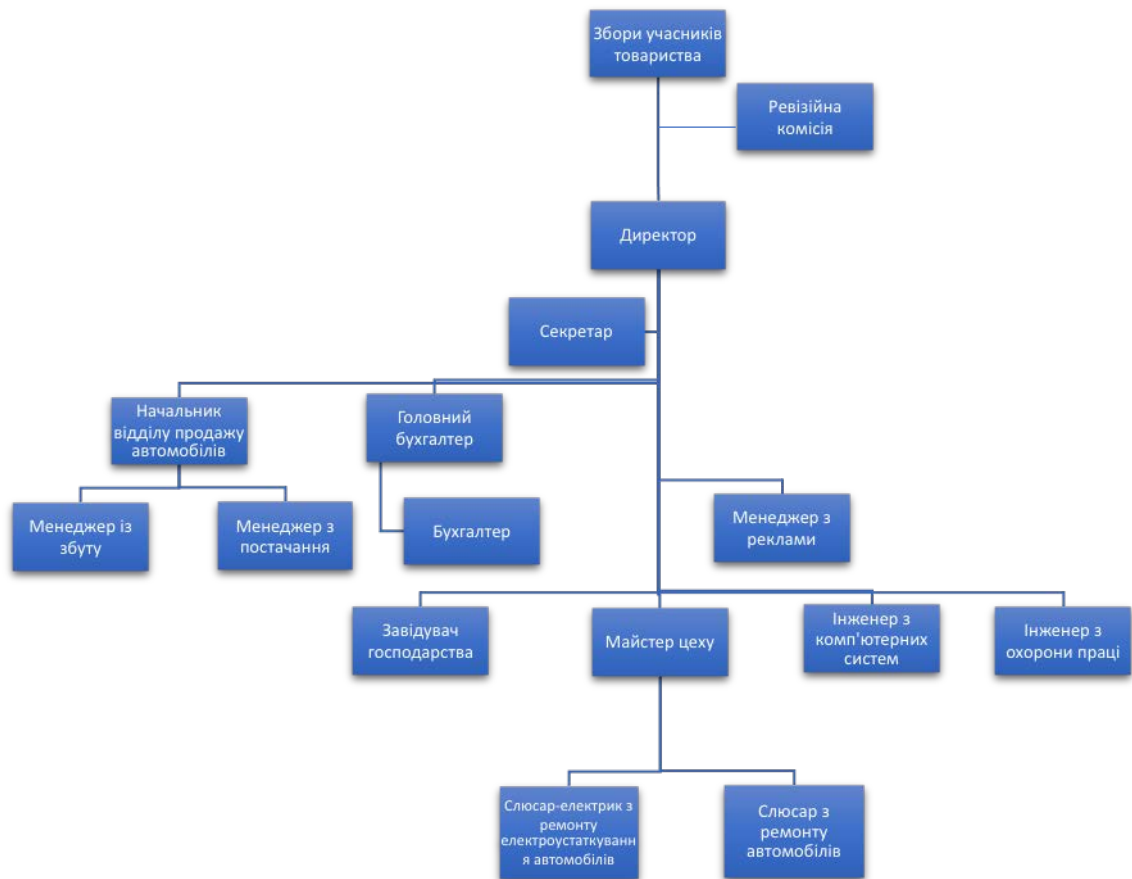


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Альтра Авто»

Джерело: складено автором за даними [50]

Організаційна структура забезпечує розподіл завдань та повноважень щодо прийняття рішень серед керівників підприємств і відповідає за управління діяльністю структурних підрозділів, що становлять організацію підприємства. Лінійно-функціональна структура управління базується на принципі уніфікованого розподілу команд, згідно з яким право видавати команди має лише високі інстанції. Дотримання цього принципу повинно забезпечити єдність управління.

Таблиця 2.1 – Характеристика органів управління ТОВ «Альтра

Авто»

Параметри органів управління	Органи управління	
	Збори учасників товариства	Ревізійна комісія
1. Вид органу управління	Вищий орган товариства	Орган контролю
2. Компетенція	Прийняття рішень з питань, передбачених статутом товариства	Контроль за діяльністю директора товариства і висновки щодо річних звітів та балансів
3. Склад членів органу	Всі учасники товариства: 2 осіб	Учасники товариства у кількості не мене 3-х осіб
4. Спосіб прийняття рішень	Колегіальний	Колегіальний
5. Розподіл голосів	Кількість голосів кожного учасника пропорційна розміру його частки у статутному капіталі	Кожен член ревізійної комісії має один голос
6. Умови прийняття рішень	Більшість голосів ($\geq 3/4$ або $\geq 50\%$ від загальної кількості голосів учасників залежно від виду рішень)	Більшість голосів ($\geq 50\%$ загальної кількості голосів)
7. Умови повноважності зборів органу управління	Присутність учасників, що володіють у сукупності більше, ніж 60% голосів	Присутність всіх членів ревізійної комісії

Джерело: складено автором

Характеристика органів управління, які містяться на вищому рівні управління наведено у табл. 2.1. Вищим органом ТОВ «Альтра Авто» є загальні збори учасників товариства. Учасники загальних зборів та їх рішення, процедури та умови конференції визначаються чинним законодавством України та статутом ТОВ «Альтра Авто». Усі його учасники беруть участь у загальних зборах акціонерів виходячи з розміру статутного статутного капіталу. Кількість голосів учасників пропорційна розміру їх частки в статутному капіталі. Контролюючим органом товариства з обмеженою відповідальністю є Ревізійна комісія. Ревізійна комісія надає висновки щодо річного звіту та балансу. У разі погрози основним інтересам або зловживання владою ревізійний комітет має право порушити питання про скликання спеціальних засідань. Ревізійна комісія також перевіряє економічну та фінансову діяльність підприємств, філій та представництв. Ревізійна комісія має право залучити аудитора до перевірки.

Якщо в засіданні ревізійної комісії беруть участь дві третини членів, засідання вважається дійсним.

Аналіз організаційної структури управління ТОВ «Альтра Авто» наведено у табл. 2.2. Загальна чисельність управлінського персоналу складає 10,75 ставок.

Таблиця 2.2 – Аналіз організаційної структури управління ТОВ «Альтра Авто»

Показники	Вищий орган управління	Управлінський персонал				
		Керівники			Спеціалісти	Службовці
		Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3		
1	2	3	4	5	6	7
1.Тип структур управління	Лінійно-функціональна					
2.Чисельність управлінського персоналу, осіб	1	1	2	3	2,75	1
	X	10%	21%	31%	28%	10%
3.Склад управлінського персоналу	Збори учасників товариства	Директор	1)головний бухгалтер; 2)начальник відділу продажу автомобілів;	1)майстер цеху; 2)менеджер з реклами; 3)менеджер із збуту; 4)менеджер з постачання	1)бухгалтер; 2)інженер з охорони праці; 3)інженер з комп'ютерних систем; 4)завідувач господарством	Секретар
4.Кількість лінійних зв'язків	1	8	3	2	–	–
	7%	57%	21,5%	14,5%	–	–

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7
5.Лінійні зв'язки підпорядкування	Збори учасників товариства – директор	1)директор – головний бухгалтер; 2)директор –начальник відділу продажу автомобілів; 3)директор – майстер цеху; 4)директор –менеджер з реклами; 5)директор – інженер з комп'ютерних систем; 6)директор – секретар; 7)директор – завідувач господарства 8)директор – інженер з охорони праці	1)гол. бухгалтер – бухгалтер; 2)начальник відділу продажу автомобілів – менеджер із збуту; 3) начальник відділу продажу автомобілів – менеджер з постачання ;	1)майстер цеху – слюсар з ремонту автомобілів; 2)майстер цеху – слюсар-електрик з ремонту електроустаткування автомобілів;	–	–
6.Кількість працівників у лінійному підпорядкуванні, осіб	1	5,75	3	5	–	–
7.Середнє вантаження на одного лінійного керівника, осіб	$1/1 = 1$	$5,75/1 = 5,75$	$3/3 = 1$	$5/0,5 = 10$	–	–
8.Кількість функціональних зв'язків	–	–	3	–	–	–
	–	–	100%	–	–	–

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7
9.Функціональні зв'язки підпорядкування	–	–	1)начальник відділу продажу автомобілів – інженер з охорони праці; 2)начальник відділу продажу автомобілів – інженер з комп'ютерних систем 3) начальник відділу продажу автомобілів – менеджер з реклами	–	–	–
10.Кількість горизонтальних зв'язків	–	–	1	–	2	–
11.Горизонтальні	–	–	1)начальник відділу продажів автомобілів – гол. бухгалтер	–	1)завідувач господарства – інженер з охорони праці; 2)менеджер із збуту – менеджер з постачання	–

Джерело: складено автором за даними [50]

Виходячи з результатів табл. 2.2 можемо визначити наступне. В управлінській структурі організації існують лінійні та функціональні взаємозв'язки. Лінійні відносини - відносини, в яких керівник здійснює владу і безпосередньо контролює підлеглих, іншими словами, ці зв'язки здійснюються зверху вниз в організаційній ієрархії і мають вигляд команд, інструкцій тощо. Загалом в «Альтра Авто» 14 лінійних зв'язків, 50% з яких лінійні зв'язки першого рівня керівництва. Найбільше середнє навантаження на одного лінійного керівника припадає на керівника третього рівня близько 11 осіб. Функціональне з'єднання має на меті забезпечити ефективну роботу лінійних

підрозділів, безпосередньо задіяних у створенні та наданні послуг. В організаційній ієрархії ці зв'язки зазвичай спрямовуються знизу на верх у вигляді пропозицій, рекомендацій, альтернативних рішень тощо.

Горизонтальні зв'язки - це зв'язки між двома або більше рівними частинами або членами організації. Їх основною метою є сприяння найбільш ефективному взаємодії між усіма частинами організації. Вони сприяють зміцненню вертикальних зв'язків та роблять організацію більш стійкою до змін навколишнього середовища. Між керівниками вторинного рівня та спеціалістами існують горизонтальні зв'язки.

2.2 Аналіз ефективності управління ТОВ «Альтра Авто»

Управління бізнесом важливо для будь-якої організації. Без ретельно підібраних, розвинених та професійно підготовлених фахівців жодна організація не зможе досягти своїх цілей. Одним з найважливіших загальних показників оцінки ефективності праці працівників та їх діяльності є показник рівня продуктивності праці (рівня виробництва) підприємства, який одночасно є показником динаміки продуктивності праці підприємства.

Аналіз управлінського персоналу, продуктивності та економічності управлінської праці «Альтра Авто» у 2016-2019 роках подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз управлінського персоналу, продуктивності та економічності управлінської праці «Альтра Авто» у 2016-2019 роках

№ з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Роки				Відхилення		
			2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Середньообліков а чисельність персоналу, осіб	ч	16	17	17	15	1	0	-1
2.	Середньообліков а чисельність управлінського персоналу, осіб	ч упр	9	10	10	9	1	0	-1

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.1	- керівників	Ч кер	5	6	6	5	1	0	-1
2.2	- спеціалістів	Ч спец	3	3	3	3	0	0	0
2.3	- службовців	Ч служб	1	1	1	1	0	0	0
3.	Питома вага управлінського персоналу у загальній чисельності персоналу підприємства, %	Ч упр / Ч•100	56,3	58,8	58,8	60,0	4,4	0	1,2
Економічність управлінської праці									
4.	Адміністративні витрати, тис. грн.	В _{адм} (форма 2, рядок 2130; у формі 2-мі не визначені)	983,9	1896,4	20 13,9	1935,1	912,5	117,5	-78,8
5.	Питома вага адміністративних витрат в операційних витратах, %	В _{адм} / ОВ •100	9,99	9,99	9,99	10	0	0	0,01
6.	Витрати на оплату праці управлінського персоналу, тис. грн.	ФОП _{упр}	510	570	576	582	60	6	67
7.	Питома вага витрат на оплату праці управлінського персоналу в адміністративних витратах, %	ФОП _{упр} / В _{адм} •100	51,8	30,1	28,6	30,1	-41,9	-4,9	5,2
8.	Питома вага витрат на оплату праці управлінського персоналу у загальній сумі витрат на оплату праці, %	ФОП _{упр} / ФОП •100	57,6	63,3	63,2	68,8	9,9	-0,16	8,9

Продовження таблиці 2.3

Продуктивність (результативність) управлінської праці									
9.	Обсяг реалізації на одного працівника управлінського персоналу, тис. грн.	О / ч упр	1206	2061	2139,9	2278,1	855	78,9	138,2
10.	Обсяг реалізації на одну гривню адміністративних витрат, грн.	О / В _{адм}	11,03	10,9	10,6	10,59	-0,13	-0,3	-0,01
11.	Чистий прибуток на одного працівника управлінського персоналу, тис. грн.	П _ч / ч упр	127,8	193,1	117,1	110,9	65,3	-76	-6,2
12.	Чистий прибуток на одну гривню адміністративних витрат, грн.	П _ч / В _{адм}	1,17	1,08	0,58	0,52	-0,09	-0,5	-0,06

Джерело: складено автором за даними [44]

За даними таблиці 2.3 можна сказати, що чисельність працівників майже незмінна за чотири роки. Так у 2017 році і у 2018 році відбулося збільшення на 1 працівника у порівнянні з 2016 роком, що обумовлено потребами для збільшення обсягів реалізації товарів. В 2019 році чисельність працівників зменшилися на 2 працівника, відповідно з зменшенням реалізації продукції. Проаналізувавши економічність управлінської праці можна сказати, що витрати на оплату праці управлінського персоналу з кожним роком зростають і питома вага витрат на оплату праці управлінського персоналу у загальній сумі витрат на оплату праці у 2017 році складає 63,3% , що на 9,9% більше ніж у 2016 році та більше на 0,16% ніж у 2018 році. Зростання у 2019 році відбулося на 8,9% порівняно з 2018 роком.

Продуктивність управлінської праці показує, що обсяг реалізації на одного працівника управлінського персоналу у 2018 році зріс на 933,9 тис. грн. у порівнянні з 2016 роком і на 78,9 тис. грн. у порівнянні з 2017 роком. В 2019

році ця тенденція зростання продовжилася та обсяг реалізації на одного працівника управлінського персоналу збільшився на 138,2 тис. грн.

Чистий прибуток на одного працівника управлінського персоналу у 2016 році склав 127,8 тис. грн., у 2017 році збільшився до 193,1 тис. грн., а починаючи з 2018 року показник почав спадати до 117,1 тис. грн. та у 2019 році до 110,9 тис. грн. Відображення результатів аналізу управлінського персоналу показано на рисунку 2.2.

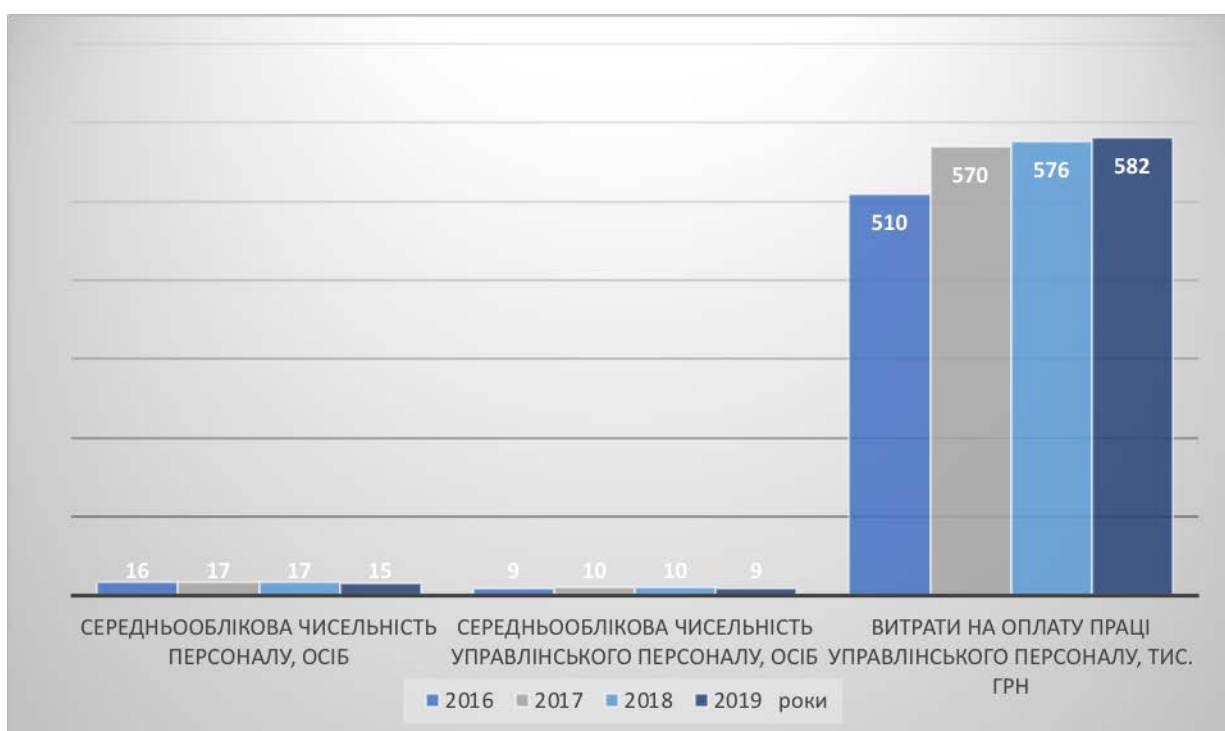


Рис. 2.2. Динаміка показників чисельності персоналу та економічності управлінського персоналу

Джерело: складено автором за даними [44]

Наступним проведено аналіз динаміки і структури операційних витрат «Альтра Авто» впродовж 2016-2019 років, що подано у табл. 2.4. Для проведення даного аналізу використано дані фінансового звіту ТОВ «Альтра Авто» за 2016-2019 роки (Додаток В1, В2, В3, В4). Важливим етапом аналізу операційних витрат є оцінка їх динаміки, складу та структури, що здійснюється за допомогою економічних факторів. Під операційними витратами розуміється

вартість робочої сили, матеріальні, нематеріальні та фінансові ресурси, що використовуються в господарській діяльності, виражаються у валюті.

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки і структури операційних витрати «Альтра Авто» у 2016-2019 роках

№ з/п	Статті витрат	Роки								Відхилення					
		2016		2017		2018		2019		від 2016 року		від 2017 року		від 2018 року	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	Собівартість реалізованої продукції	C = 8425,8	85,6	17066,5	90	17789,9	88,3	17046,2	88,09	8640,7	102,5	723,4	4,2	-743,7	-4,2
2	Інші витрати	V _{ін} = -	-	10,2	0,1	-	-	2,3	0,01	-	-	-10,2	-	2,3	-
3	Інші операційні витрати	V _{опін} = 1413,7	14,4	1888,2	9,9	2349,8	11,7	2302,5	11,9	474,5	33,6	461,6	24,4	-47,3	-2,01
	Разом операційні витрати	ОВ= 9839,5	100	18964,9	100	20139,7	100	19351	100	9125,4	92,7	11751,1	6,2	-788,7	-3,9

Джерело: складено автором за даними [44]

Проаналізувавши дані таблиці 2.4 можна зазначити, що собівартість реалізованих товарів збільшується до 2018 року. Так у 2018 році порівняно з 2016 роком даний показник збільшився на 9 364,1 тис. грн., а у порівнянні з 2017 роком на 723,4 тис. грн, що пов'язано з збільшенням цін на автомобілі, витрат на обслуговування та управлінням автосалону. У 2019 році витрати склали 17046,2 тис. грн., що на 4,2 % менше ніж у попередньому році. Інші витрати у 2018 та 2016 роках відсутні, у 2017 році вони склали 10,2 тис. грн., а у 2019 році 2,3 тис. грн. Інші витрати включають витрати на збут продукції (товарів, робіт, послуг) у повсякденній діяльності. Ці витрати включають: вартість реалізованих фінансових інвестицій, вартість проданих необоротних активів, втрату операційних курсових різниць, знос необоротних активів та

фінансових інвестицій, ліквідація (скасування) залишкової вартості необоротних активів.

Інші операційні витрати у звітному 2018 році збільшилися на 936,1 тис. грн. у порівнянні з 2016 роком і на 461,6 тис. грн. з 2017 роком, у 2019 році відбувся невеликий спад на 2,01% порівняно з 2018 роком, що пов'язано з вартістю реалізованих запасів, сума дебіторської заборгованості та вирахування сумнівних резервів боргу, підтверджені штрафи, пені, неустойки; витрати на матеріальну допомогу; утримання об'єктів соціально-культурного призначення та інші операційні витрати. Разом показник операційних витрат протягом 2016 – 2018 років мав тенденцію до зростання, але в 2019 році зменшився до 19351 тис. грн., тобто на 3,9% у порівнянні з 2018 роком. Результати динаміки операційних витрат подано на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Динаміка операційних витрат підприємства за 2016-2019 рр.

Джерело: складено автором за даними [44]

Наступним проведено аналіз фінансових результатів діяльності «Альтра Авто» у 2016-2019 роках. Варто зазначити, що фінансовий результат - це збільшення (або зменшення) вартості власного капіталу, сформованого за звітний період корпоративної діяльності. Основним фінансовим результатом підприємства є прибуток, а збільшення прибутку означає збільшення фінансових ресурсів і збільшення фінансових результатів. Втрата підприємства відноситься до втрати його фінансових ресурсів. Якщо збитки регулярні, усі фінансові ресурси врешті-решт будуть витрачені, і підприємство збанкрутує.

Таким чином, фінансовим результатом діяльності підприємства може бути прибуток або збиток. Аналіз фінансових результатів діяльності «Альтра Авто» у 2016-2019 роках подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансових результатів діяльності «Альтра Авто» у 2016-2019 роках

№ з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Роки				Відхилення		
			2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1.	Обсяг реалізованих товарів, тис. грн.	О	10 854,1	20 613,1	21 399,6	20503,2	9759	786,5	- 896,4
2.	Інші операційні доходи, тис. грн.	Д _{оп. ін.}	18,7	12,0	8,9	2,9	-6,7	-3,1	-6
3.	Операційні витрати, тис. грн.	ОВ	9839,5	18964,9	20139,7	19348,7	9125,4	1174,8	-791
4.	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.: - прибуток	$P_{оп} = O + D_{оп. ін.} - OВ$	1 033,3	1660,2	1268,8	1157,4	626,9	-391,4	- 111,4
5.	Фінансові та інші доходи, тис. грн.	Д _{фін}	369,6	569,8	130,2	61,3	200,2	-439,6	-68,9
6.	Фінансові та інші витрати, тис. грн.	В _{фін}	-	10,2	-	2,3	-	-10,2	2,3
7.	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.: - прибуток	$P = P_{оп} + D_{фін} - B_{фін}$	1 402,9	2 230,0	1399,0	1216,4	827,1	-831	- 182,6
8.	Податок на прибуток, тис. грн.	Под	252,5	298,6	227,8	218,5	46,1	-70,8	-9,3
9.	Чистий фінансовий результат: - прибуток, тис. грн.	$P_ч = P - Под$	1 150,4	1 931,4	1171,2	997,9	781	-760,2	- 173,3

Джерело: складено автором за даними [44]

У таблиці 2.5 наведено дані про аналіз фінансових результатів ТОВ «Альтра Авто». Варто відзначити, що обсяг реалізованих товарів з кожним роком зростав, окрім 2019 року. Так у 2018 році він становив 21 399,6 тис. грн., а це на 10 545,5 тис. грн. більше ніж у 2016 році і на 786,5 тис. грн. ніж у 2017 році, а у 2019 показник зменшився на 896,4 тис. грн. Така динаміка пов'язана зі змінами попиту на товари, покращенням та погіршення роботи автосалону, та як результат – підвищення або зниження іміджу на ринку.

Операційні витрати збільшилися у 2018 році порівняно з 2016 роком на 10 300,2 тис. грн., а з 2017 роком на 1174,8 тис. грн., що свідчить про збільшення витрат на реалізацію продукції, але в 2019 році витрати зменшилися на -791 тис. грн. порівняно з 2018 роком. Фінансові результати від операційної діяльності у 2016-2017 роках мали тенденцію росту, таким чином у 2017 році становили 1660,2 тис. грн., а в 2018-2019 навпаки тенденція пішла на спад досягнувши 1157,4 тис. грн. Фінансові та інші доходи у 2019 році складають 61,3 тис. грн., що менше ніж у 2018 році на 68,9 тис. грн. та на 508,5 тис. грн. порівняно з 2017 роком, тому фінансовий результат до оподаткування також зменшився у 2019 році порівняно з попередніми роками. Відповідно з зменшенням прибутку, податок на прибуток також мав тенденцію зменшення, у 2018 році зменшився на 70,8 тис. грн., а в 2019 на 9,3 тис. грн. порівняно з попередніми роками.

Підприємство є прибутковим, однак з неоднозначною динамікою росту-спаду. Так, у 2016 році прибуток становив 1 150,4 тис. грн., у 2017 році він зріс до 1 931,4 тис. грн., тоді як у 2018 році зменшився до 1171,2 тис. грн. та в 2019 році зменшився ще на 173,3 тис. грн. Отже, підприємство стабільно збільшує обсяг реалізованої продукції, є прибутковим, однак з нестабільною динамікою та є стабільно прибутковим. Результати спостережень відображено на рисунку 2.4.

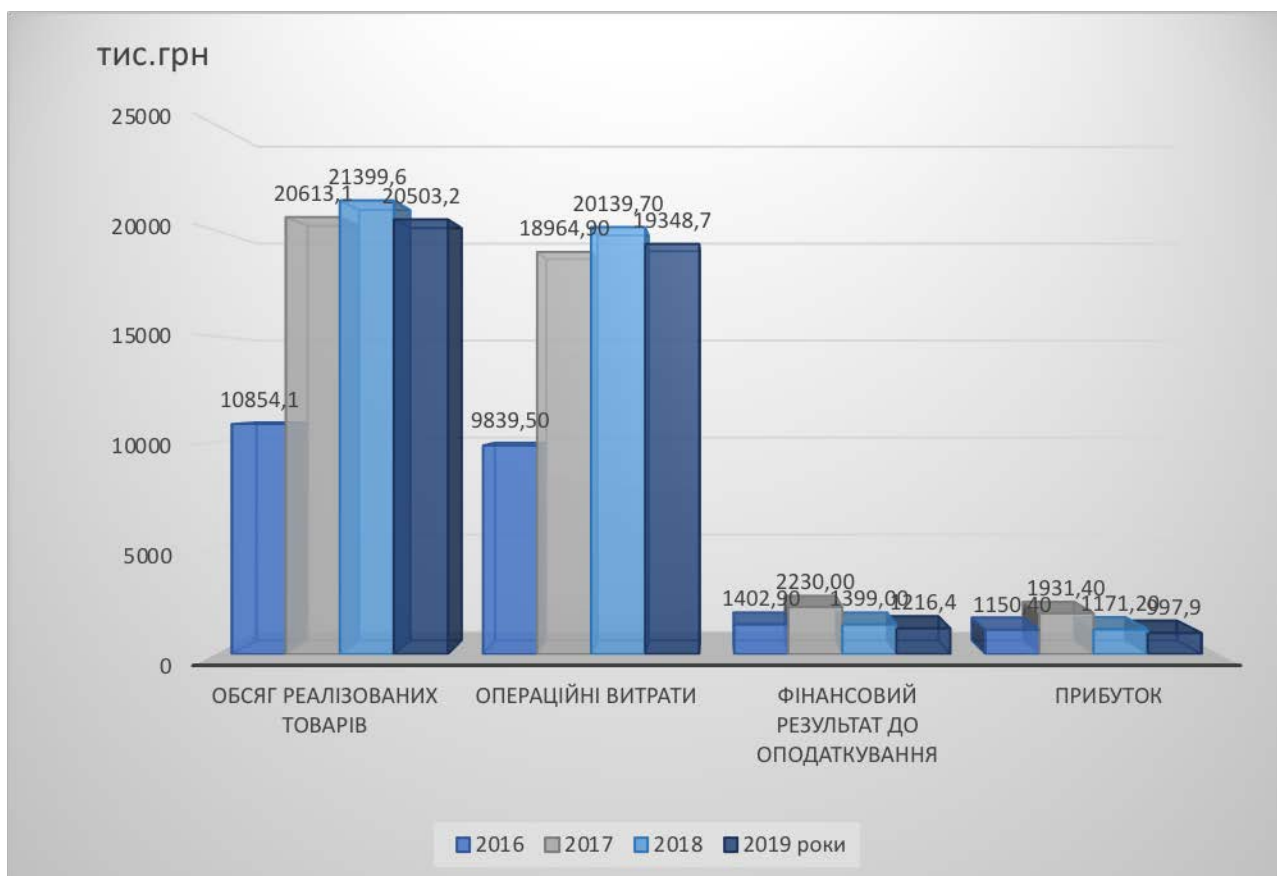


Рис. 2.4. Динаміка показників фінансових результатів ТОВ «Альтра Авто»

Джерело: складено автором за даними [44]

Аналіз показників рентабельності роботи «Альтра Авто» у 2016-2019 роках відображено у таблиці 2.6.

Зазначимо, що рентабельність - це відносний показник прибутковості, який характеризує ефективність господарської та фінансової діяльності підприємств. Показники прибутковості базуються на різних показниках рентабельності інвестицій, обсягу продажів, використаних ресурсів та понесених витрат.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників рентабельності роботи «Альтра Авто» у 2016-2019 роках

№ з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Роки				Відхилення		
			2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Рівень рентабельності (+)	$P_{ов} = \frac{П_{оп}}{ОВ} \cdot 100$	10,5	8,8	6,3	5,9	-16,2	-28,4	-6,3
2.	Рентабельність продажів%	$P_{п} = \frac{П_{оп}}{О} \cdot 100$	9,5	8,1	5,9	5,6	-14,7	-27,2	-5,1
3.	Вартість активів (майна) підприємства, тис. грн.: - на початок року	А поч	2 141,7	2 303,6	3827,2	3175,7	161,9	1523,6	-651,5
	- на кінець року	А кін	2 303,6	3827,2	3175,7	3561,8	1523,6	-651,5	386,1
	- середньорічна	$A = \frac{A_{поч} + A_{кін}}{2}$	2 222,7	3 065,4	3501,5	3368,75	842,7	436,1	- 132,75
4.	Вартість майна, утвореного за рахунок власного капіталу підприємства, тис. грн.: - на початок року	ВК поч	904,7	202,4	1155,8	1714,9	-702,3	953,4	559,1
	- на кінець року	ВК кін	202,4	1 155,8	1714,9	2358,1	953,4	559,1	643,2
	- середньорічна	$ВК = \frac{ВК_{поч} + ВК_{кін}}{2}$	553,6	679,1	1435,4	2036,5	125,5	756,3	601,1
5.	Рентабельність активів (майна), %	$P_a = \frac{Пч}{А} \cdot 100$	51,8	63	33,5	29,6	21,6	-46,8	-11,6
6.	Рентабельність власного капіталу, %	$P_{вк} = \frac{Пч}{ВК} \cdot 100$	207,8	284,4	81,6	49	36,9	-71,3	-39,5

Джерело: складено автором за даними [44]

Аналізуючи показники таблиці 2.6 можна зазначити, що підприємство працює ефективно, оскільки рівень рентабельності у 2019 році склав 5,9 %, проте показник з кожним роком зменшується, так відхилення від 2018 року

становить 6,3% , від 2017 року 28,4% та 2016 року 16,2%. Продажі також ефективні, тобто доходи від реалізації продукції покривають операційні витрати. У 2016 році рентабельність продажів становила 9,5%, у 2017 році впала до 8,1% , 2018 році зменшилася до 5,9. та ще невеликий спад відбувся у 2019 році до 5,6 %. Рентабельність активів у 2019 році становила 29,6 %, а це менше ніж у 2018 році на 11,6% а відхилення від 2017 року становить - 46,8% тобто, активи підприємства використовують ефективно, проте менш ефективно у порівнянні з минулими роками. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного у дане підприємство, яке складає 49% у 2019 році, що менше ніж у 2018 на 39,5% і також значне відхилення від 2017 року на – 71,3%. Що вказує, наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було згенеровано на кожну гривню залучених власних коштів. Результати спостережень подано на рисунку 2.5.

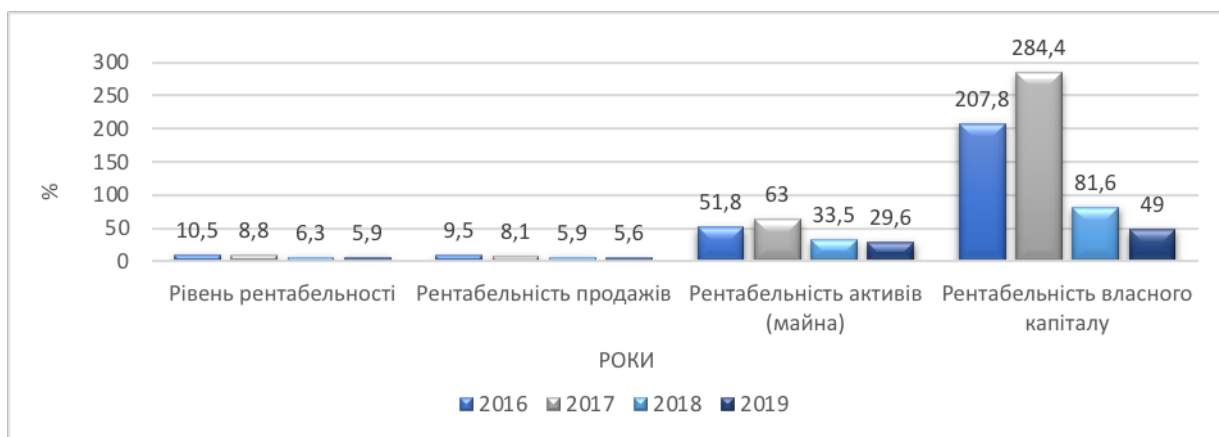


Рис. 2.5. Динаміка показників рентабельності роботи ТОВ «Альтра Авто»

Джерело: складено автором за даними [44]

Наступним проаналізовано динаміку і структуру майна «Альтра Авто» у 2016-2019 роках, що подано у таблиці 2.7. Майно підприємства включає основні засоби, оборотні активи та інші цінності, вартість яких відображається в балансі компанії. Для проведення аналізу було використано фінансовий звіт ТОВ «Альтра Авто» за 2016-2019 роки (Додаток Б1, Б2, Б3, Б4).

Таблиця 2.7 – Аналіз динаміки та структури майна (активів) «Альтра Авто» у 2016-2019 роках

№ з/п	Складов і майна	Станом на кінець року								Відхилення					
		2016		2017		2018		2019		від 2016 року		від 2017 року		від 2018 року	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	Майно всього (А) у тому числі :	2 30 3,6	100	3 82 7,2	100	3175, 7	100	3561 ,8	100	152 3,6	66,1	- 651, 5	- 17, 02	386,1	12, 15
1	Необоротні активи (НА)	234, 9	10,2	108, 0	2,8	111,6	3,5	115,5	3,2	- 126 3,9	- 54,0 2	3,6	3,3	3,9	3,5
2	Оборотні активи (ОА)	2 06 8,7	89,8	3 71 9,2	97, 2	3064, 1	96, 5	3446, 3	96, 8	165 0,5	79,8	- 655, 1	- 17, 6	382,2	12, 5
			100		100		100		100		0		0		0
2.1	Запаси (З)	1 56 3,2	75,6	2 20 2,4	59, 2	1954, 9	63, 8	1707, 1	49, 5	639, 2	40,9	- 247, 5	- 11, 2	- 247,8	- 12, 7
2.2	Дебіторська заборгованість і одержані векселі (ДЗ)	353	17,1	1 04 7,7	28, 2	970,7	31, 7	942,9	27, 4	694, 7	196, 8	-77	-7,3	-27,8	-2,9
2.3	Гроші та поточні фінансові інвестиції (ГК + ПФІ)	146, 6	7,1	423, 1	11, 4	107,6	3,5	778,4	22, 6	276, 5	188, 6	- 315, 5	- 74, 6	670,8	623 ,4
2.4	Інші оборотні активи	3,5	0,1	44,1	1,1	26,5	0,9	14,4	0,4	40,6	1160	-17,6	- 39, 9	-12,1	- 45, 6
3	Витрати майбутніх періодів	2,4	0,1	1,9	0,1	4,4	0,1	3,5	0,1	-0,5	0	2,5	0	-0,9	0

Джерело: складено автором за даними [44]

За даними таблиці 2.7 майно підприємства у 2019 році склало 3561,8 тис. грн, що більше ніж у 2018 році на 386,1 тис. грн., а в 2018 році зменшення відбулося порівняно з 2017 роком 651,5 тис. грн. У 2019 році необоротні активи займають (115,5 тис. грн.) 3,2% від усього майна, а оборотні активи (3446,3 тис. грн.) 96,8%, що свідчить про невиробничий характер бізнесу. Запаси кожного звітного року мають тенденцію до спаду, так відхилення від 2018 року становить - 12,7%, а від 2017 року -247,5 %.

Дебіторська заборгованість та отримані векселі у 2019 році становили 942,9 тис. грн, 27,4% від оборотних активів. Порівняно з 2018 роком зменшилися на 27,8 тис. грн. та порівняно з 2017 роком на 104,8 тис. грн. За структурою майна чітко видно, що частка оборотних активів займає набагато більшу частину ніж частка оборотних активів, це зумовлено тим, що підприємство займається безпосередньо торгівлею а не виробництвом. Співвідношення оборотних та необоротних активів показано на рисунку 2.6.

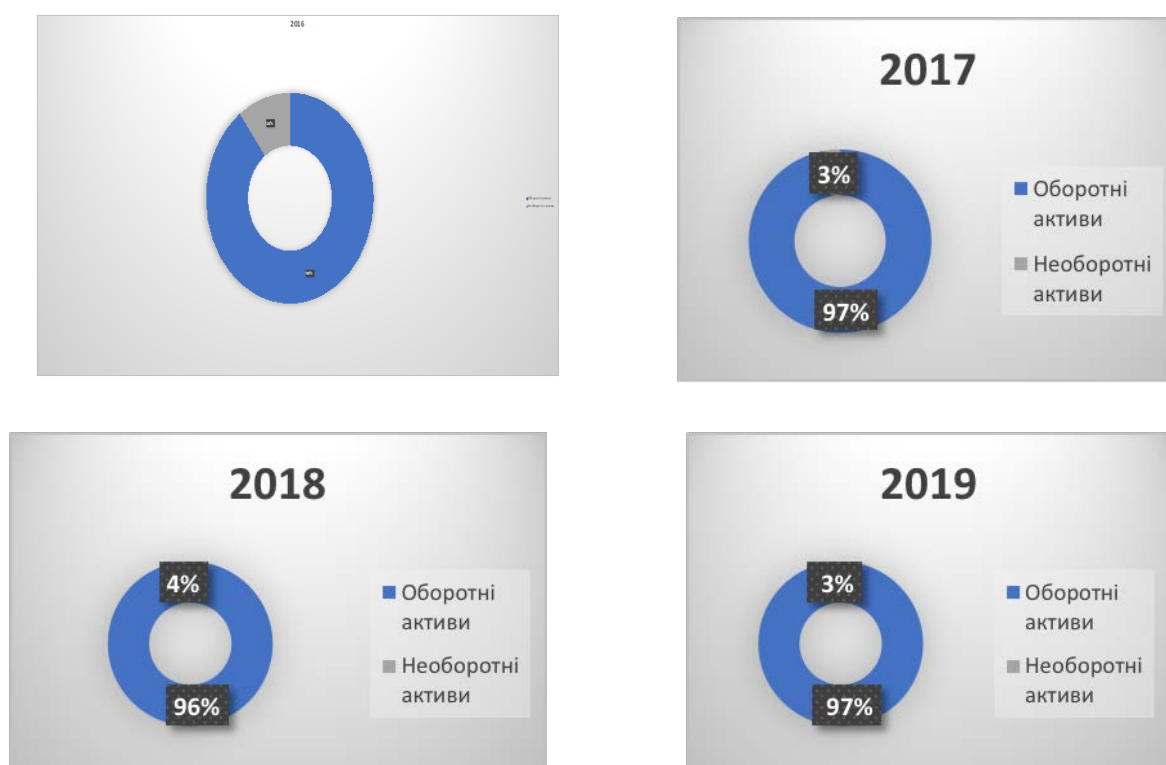


Рис. 2.6. Динаміка та структура майна (активів) ТОВ «Альтра Авто»

Джерело: складено автором за даними [44]

Наступний проведено аналіз динаміки та структури фінансових ресурсів «Альтра Авто» у 2016-2019 роках, що подано у таблиці 2.8.

Фінансові ресурси підприємства відносяться до фондів, якими підприємство може користуватися постійно або тимчасово. Фінансові ресурси підприємства формуються з внутрішніх (статутний капітал, амортизаційні відрахування, загальний дохід і прибуток) та зовнішніх (позики, власний капітал та інші внески, кошти, залучені на фінансовому ринку) джерел.

Таблиця 2.8 – Аналіз динаміки та структури фінансових ресурсів «Альтра Авто» у 2016-2019 роках

№ з/п	Складові фінансових ресурсів *	Станом на кінець року								Відхилення					
		2016		2017		2018		2019		від 2016 року		від 2017 року		від 2018 року	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
	Майно (фінансові ресурси) всього (А) у тому числі :	2 303,6	10,0	3 827,2	100	3 175,7	100	3 561,8	100	1 523,6	0	- 651,1	0	15 23,6	0
1	Власний капітал (ВК)	202,4	8,8	1 155,8	30,2	1 714,9	54	2 358,1	66,2	953,4	47,1	559,1	48,4	64 3,2	37,5
2	Позиковий капітал (зобов'язання)	2 101,2	91,2	2 671,4	69,8	1 460,8	46	1 203,7	33,8	570,2	27,1	- 1 210,6	- 45,3	- 25 7,1	- 17,6
			10,0	100	100		10,0		0		0		0	0	
2.1	Поточні зобов'язання (ПЗ)	2 101,2	10,0	2 671,4	100	1 460,8	100	1 203,7	10,0	570,2	0	- 1 210,6	0	- 25 7,1	0

*довгострокові зобов'язання у досліджуваному періоді не зафіксовані

Джерело: складено автором за даними [44]

Проаналізувавши таблицю 2.8 можна сказати, що у 2019 році майно становило 3 561,8 тис. грн, яке порівняно з 2018 роком збільшилося на 1 523,6 тис. грн., хоча попередній рік мав тенденцію до зменшення і відхилення становило -651,1 тис. грн. Показник власного капіталу підприємства з кожним

роком зростав, у 2019 році становить 66,2 %, що є нормою для успішної, рентабельної роботи підприємства, його високої конкурентоспроможності і фінансової стійкості. Позиковий капітал значно зменшився за останні чотири роки (з 91,2 % до 33,8%), що свідчить про збільшення фінансової стійкості підприємства та зменшення його фінансового ризику. Графічно динаміку та структуру фінансових ресурсів показано на рисунку 2.7.

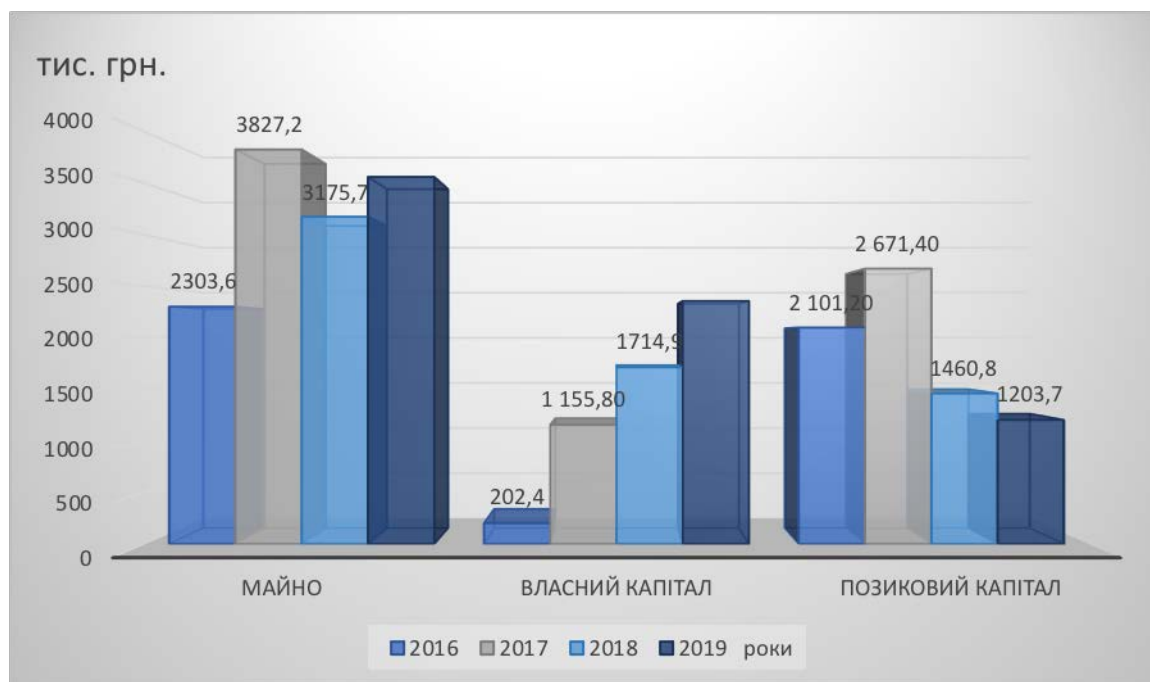


Рис. 2.7. Динаміка та структура фінансових ресурсів ТОВ «Альтра Авто»

Джерело: складено автором за даними [44]

Аналіз оборотності оборотних активів «Альтра Авто» та їх складових у 2016-2019 роках подано у таблиці 2.9.

Зазначимо, що оборотні активи відносяться до необмеженого використання грошових коштів та їх еквівалентів, а також інших активів компаній, які мають намір продати або спожити після дати балансу або протягом операційного циклу (або протягом 12 місяців після дати складання балансу).

**Таблиця 2.9 – Аналіз оборотності оборотних активів «Альтра Авто»
та їх складових у 2016-2019 роках**

№ з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Роки				Відхилення		
			2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Обсяг реалізованих товарів, тис. грн.	O	10 854,1	20 613,1	21399,6	20503,2	9759	786,5	-896,4
2.	Оборотні активи, тис. грн.: - на початок року	OA _{поч}	1 663,7	2 068,7	3719,2	3064,1	405	1650,5	-655,1
	- на кінець року	OA _{кін}	2 068,7	3 719,2	3064,1	3446,3	1650,5	- 655,1	382,2
	- середні	$OA = (OA_{поч} + OA_{кін}) / 2$	1866,2	2 893,9	3391,6	3255,2	1027,7	497,7	-136,4
3.	Операційні витрати, тис. грн.	OB	9 839,5	18 954,7	20139,7	19351,0	9115,2	1185	-788,7
4.	Запаси, тис. грн.: - на початок року	Z _{поч}	1 289,4	1 563,2	2202,4	3064,1	273,8	639,2	861,7
	- на кінець року	Z _{кін}	1 563,2	2 202,4	1954,9	3446,3	639,2	- 247,5	1491,4
	- середні	$Z = (Z_{поч} + Z_{кін}) / 2$	1 426,3	1 882,8	2078,6	3255,2	456,5	195,8	1176,6
5.	Дебіторська заборгованість і одержані векселі, тис. грн.: - на початок року	DZ _{поч}	101,2	353	1047,7	970,7	251,8	694,7	-77
6.	Операційні витрати, тис. грн.	OB	9 839,5	18 954,7	20139,7	19351,0	9115,2	1185	-788,7
7.	Запаси, тис. грн.: - на початок року	Z _{поч}	1 289,4	1 563,2	2202,4	3064,1	273,8	639,2	861,7

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	- на кінець року	$З_{\text{кін}}$	1 563,2	2 202,4	1954,9	3446,3	639,2	-247,5	1491,4
	- середні	$З = (З_{\text{поч.}} + З_{\text{кін}}) / 2$	1 426,3	1 882,8	2078,6	3255,2	456,5	195,8	1176,6
8.	Дебіторська заборгованість і одержані векселі, тис. грн.: - на початок року	$ДЗ_{\text{поч}}$	101,2	353	1047,7	970,7	251,8	694,7	-77
	- на кінець року	$ДЗ_{\text{кін}}$	353	1 047,7	970,7	1321,2	695,7	-77	350,5
	- середні	$ДЗ = (ДЗ_{\text{поч.}} + ДЗ_{\text{кін}}) / 2$	227,1	700,4	1009,2	1145,9	473,3	308,8	136,7
9.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$К_{\text{об}} = О / ОА$	5,8	7,1	6,30	6,29	1,3	-0,8	-0,01
7.	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	$T = 360 / K_{\text{об}}$	62,1	50,7	57,1	57,23	-11,4	6,4	0,13
8.	Коефіцієнт оборотності запасів	$К_{\text{об з}} = ОВ / З$	6,9	10,1	9,7	5,9	3,2	-0,4	-3,8
9.	Тривалість одного обороту запасів, днів	$T_3 = 360 / K_{\text{об з}}$	52,2	35,6	37,1	61,01	-15,1	1,5	23,9
10	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$К_{\text{об деб}} = О / ДЗ$	47,8	29,4	21,2	17,9	-18,4	-8,2	-3,3
11.	Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	$T_{\text{деб}} = 360 / K_{\text{об деб}}$	7,5	12,2	16,9	20,1	4,7	4,7	3,2

Джерело: складено автором за даними [44]

У таблиці 2.9 наведено аналіз оборотності активів, який показав, що коефіцієнт оборотності оборотних активів ТОВ «Альтра Авто» у 2019 році становив 6,29 ум.п., тобто порівняно з 2018 роком він зменшився на 0,01 ум.п., а порівняно з 2017 зменшився на 0,8 ум.п., зниження оборотності веде до зростання потреби у фінансових ресурсах, і свідчить, що ефективність використання оборотних активів знижується. Коефіцієнт оборотності запасів у 2018 та 2019 році має тенденцію до спаду, впавши у 2019 році до 5.9 ум.п., що на 3,8 ум.п. менше порівнюючи з попереднім роком. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився за чотири роки від 47,8 ум.п. у 2016 році до 17,9 ум.п. у 2019 році. Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості у 2019 році збільшилася до 20,1 днів.

Цей коефіцієнт показує кількість оборотів дебіторської заборгованості, тобто, скільки разів боржник погашав борги перед підприємством. Існує проблема зменшення темпів обороту дебіторської заборгованості. Отримані розрахунки свідчать про спад ефективності використання оборотних активів та дебіторської заборгованості. Динаміка оборотності оборотних активів подана на рисунку 2.8.

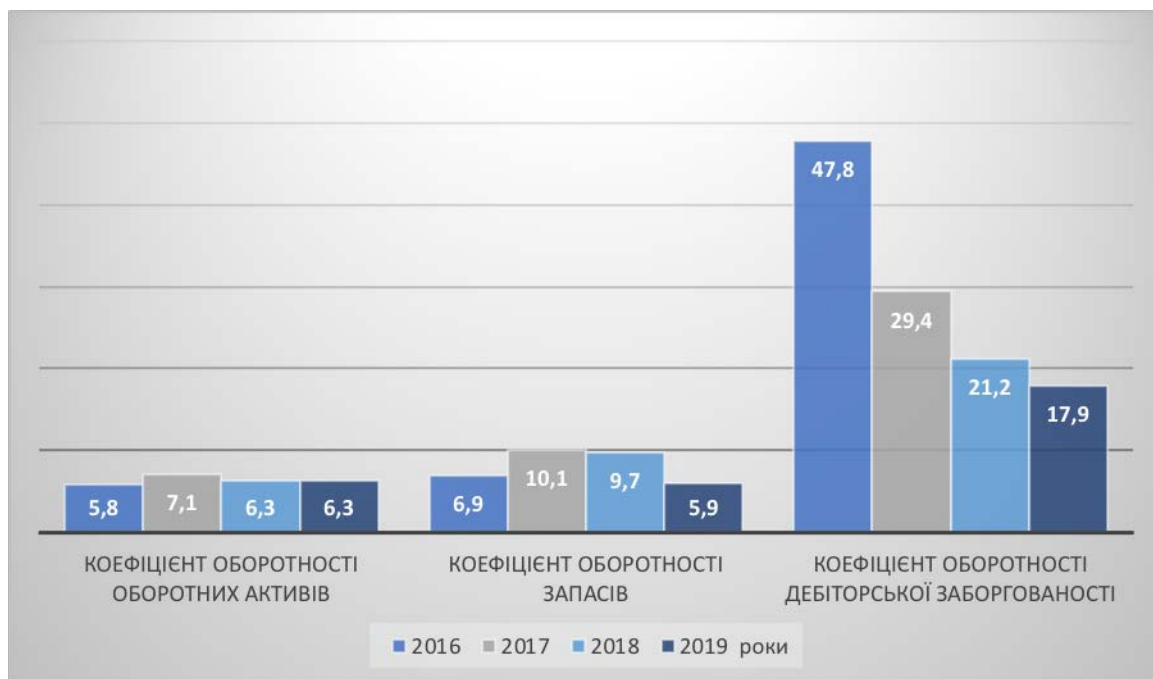


Рис. 2.8. Динаміка оборотності оборотних активів ТОВ «Альтра Авто»

Джерело: складено автором за даними [44]

Далі у таблиці 2.10 показано аналіз фінансової стійкості ТОВ «Альтра Авто» у 2016-2019 роках.

Фінансова стійкість – це стан підприємства, коли сума майна (активів) підприємства є достатньою для погашення боргів, тобто коли підприємство платоспроможне.

Таблиця 2.10 – Аналіз фінансової стійкості «Альтра Авто» у 2016-2019 роках

№ з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Станом на кінець року				Відхилення		
			2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1.	Коефіцієнт автономії (незалежності) %	$K_{\text{авт.}} = \frac{BK}{A} \cdot 100$	8,8	30	54	60,5	240,9	80	12,03
2.	Коефіцієнт фінансової залежності (концентрації позикового капіталу), %	$K_{\text{ф.з.}} = 100 - K_{\text{авт.}}$	91,2	70	46	39,5	-23,2	-34,3	-14,1
3.	Коефіцієнт мобільності активів, %	$K_{\text{моб.а.}} = \frac{OA}{A} \cdot 100$	89,8	97,2	96,5	96,6	8,2	-0,72	0,10
4.	Коефіцієнт фінансової стійкості, %	$K_{\text{фін.ст.}} = \frac{(BK + \text{Довг Зоб})}{A} \cdot 100$	8,8	30	54	60,5	240,9	80	12,03

Джерело: складено автором за даними [44]

Дані таблиці 2.10 вказують, що коефіцієнт автономії у 2019 році значно зріс у порівнянні з останніми роками до 60,5%, а коефіцієнт фінансової залежності зменшився до 39,5% у 2019 році, що вказує на досягнення підприємством достатнього рівня фінансової стійкості. Коефіцієнт мобільності за всі аналізовані роки високий оскільки малий відсоток необоротних активів. Динаміку фінансової стійкості ТОВ «Альтра Авто» відображено на рисунку 2.9.

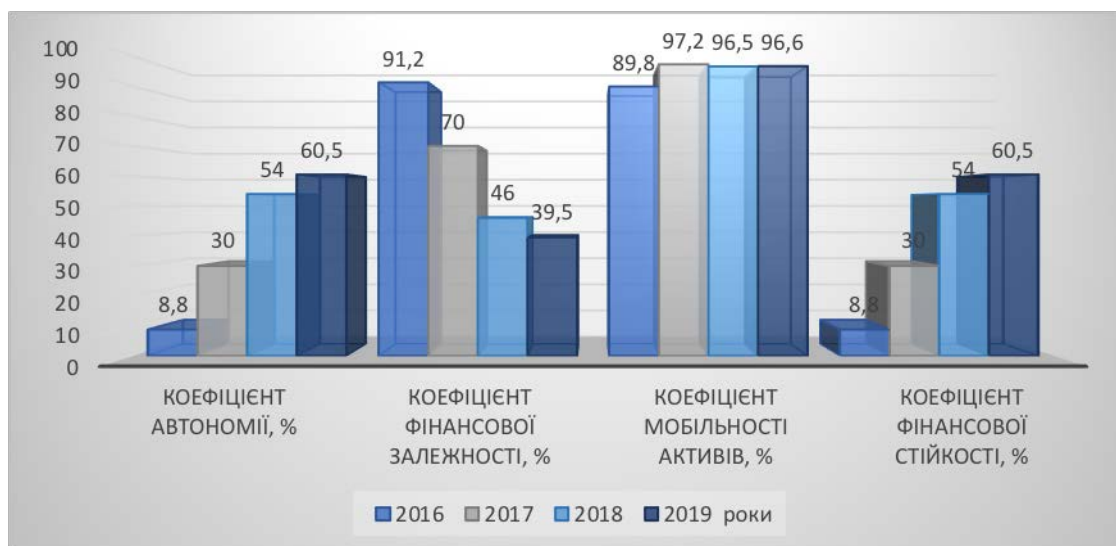


Рис. 2.9. Динаміка фінансової стійкості ТОВ «Альтра Авто»

Джерело: складено автором за даними [44]

Наступним проведено аналіз ліквідності ТОВ «Альтра Авто» впродовж 2016-2019 років, що подано у табл. 2.11. Варто зазначити, що ліквідність - це здатність підприємства ліквідувати свої поточні зобов'язання перед іноземними контрагентами шляхом конвертації активів у валюту. Ліквідність підприємства свідчить про наявність коштів для термінового виконання фінансових зобов'язань протягом періоду.

Таблиця 2.11 – Аналіз ліквідності «Альтра Авто» у 2016-2019 роках

№ з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Бажане значення	Станом на кінець року				Відхилення		
				2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1.	Загальний коефіцієнт ліквідності	$K_{л.заг} = \frac{ОА}{ПЗ}$	≥ 2	0,9	1,4	2,1	2,7	5	0,7	0,6
2.	Проміжний коефіцієнт ліквідності	$K_{л.пром} = \frac{ГК + ПФІ + ДЗ}{ПЗ}$	$\geq 0,7$	0,2	0,5	0,7	1,4	0,3	0,2	0,7
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{абс.л.} = \frac{ГК + ПФІ}{ПЗ}$	$\geq 0,2$	0,07	0,15	0,07	0,6	0,08	-0,08	0,53

Джерело: складено автором за даними [44]

Проведений аналіз ліквідності ТОВ «Альтра Авто» показує, що загальний коефіцієнт ліквідності у 2019 році становив 2,7 ум.п., тобто досяг бажаного значення ≥ 2 ум.п., що вказує на те, що підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. Проміжний коефіцієнт ліквідності у 2019 році збільшився порівняно з минулими роками і досяг результату 1,4 ум.п., що відповідає нормативному значенню $\geq 0,7$ ум.п., який показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2017 році становив 0,15 ум.п., та майже досяг нормативного результату, проте у 2019 році досяг бажаного значення 0,6 ум.п., що доводить про можливість підприємства вчасно погашати короткострокові зобов'язання, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Динаміку спостережень відображено на рисунку 2.10.

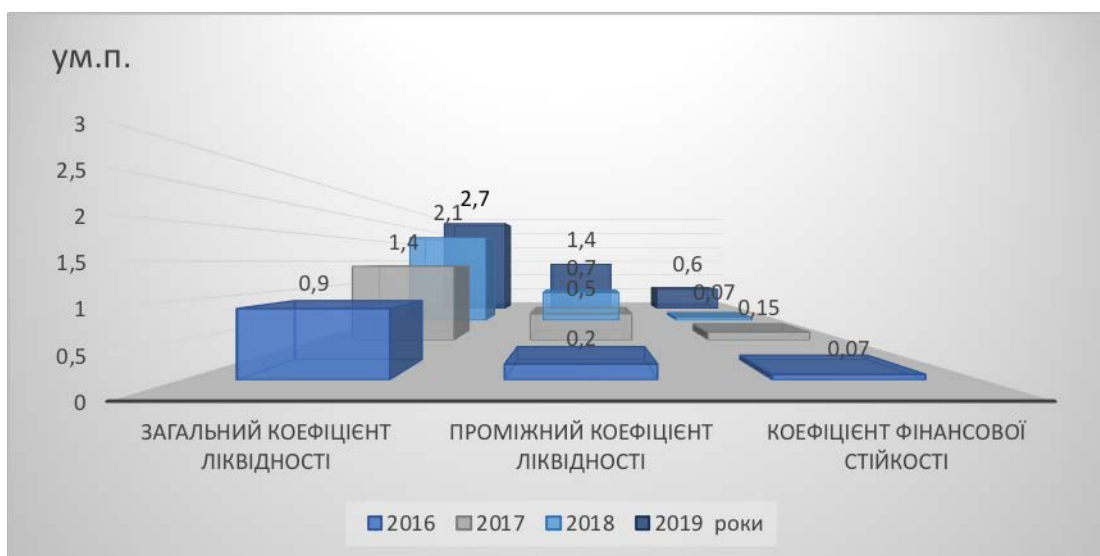


Рис. 2.10. Динаміка ліквідності ТОВ «Альтра Авто»

Джерело: складено автором за даними [44]

Отже, за проведеним аналізом ефективності управління можна зазначити, що витрати на оплату праці управлінського персоналу з кожним роком зростають і питома вага витрат на оплату праці управлінського персоналу у загальній сумі витрат на оплату праці у 2019 році складає 70,5%, що на 11,55 % більше ніж у 2018 році.

Підприємство є прибутковим, однак з неоднозначною динамікою росту-спаду. Так, у 2016 році прибуток становив 1 150,4 тис. грн., у 2017 році він зріс до 1 931,4 тис. грн., тоді як у 2018 році зменшився до 1171,2 тис. грн. та в 2019 році зменшився ще на 173,3 тис. грн. Отже, підприємство стабільно збільшує обсяг реалізованої продукції, є прибутковим, однак з нестабільною динамікою та є стабільно прибутковим.

Коефіцієнт автономії у 2019 році значно зріс у порівнянні з останніми роками до 60,5%, коефіцієнт фінансової залежності зменшився до 39,5 % у 2019 році, що вказує на досягнення підприємством достатнього рівня фінансової стійкості. А коефіцієнт мобільності за всі аналізовані роки високий оскільки малий відсоток необоротних активів.

2.3 Аналіз управління конкурентоздатністю на ТОВ «Альтра Авто»

Головною метою управління конкурентоздатністю є забезпечення умов для успішного ведення бізнесу в конкурентному середовищі та створення конкурентної переваги, яка може забезпечити майбутнє зростання. Управління конкурентоздатністю - це процес реалізації набору функцій управління.

Зважаючи на зазначене, далі у таблиці 2.12 проведено оцінку виконання функцій управління конкурентоздатністю ТОВ «Альтра Авто».

Таблиця 2.12 – Оцінка виконання функцій управління конкурентоздатністю ТОВ «Альтра Авто»

Види функцій	Характеристика здійснення функцій	Виконавці
1	2	3
1. Аналіз	передбачає вивчення сучасного рівня конкурентоспроможності підприємств та їх продукції та визначає найважливіші фактори, що впливають на статус суб'єктів господарювання на ринку.	Директор, начальник відділу продажу автомобілів

Продовження 2.12

1	2	3
2.Планування	передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по окремих структурних підрозділах.	Директор, начальник відділу продажу автомобілів, менеджер зі збуту, головний бухгалтер, менеджер з реклами
3. Організація	передбачає формування стратегій і тактик для досягнення цілей і завдань, формулювання, реалізацію планів і графіків, реалізацію різних заходів для підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства та різних підрозділів.	Директор, головний бухгалтер, начальник відділу продажів автомобілів, менеджер зі збуту менеджер з постачання, менеджер з реклами
4. Мотивація	використання регуляторів економічного та психологічного стимулювання суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства.	Директор
5.Контроль	нагляд за виконанням заходів, передбачених стратегією конкуренції, шляхом вивчення показників плану.	Директор
6.Регулювання	перегляд та внесення змін до положень конкурентної стратегії для досягнення поставлених цілей.	Директор

Джерело: складено автором за даними [50]

Згідно даних таблиці 2.12 можемо зауважити, що з переліку функцій управління конкурентоспроможністю підприємства практично увесь тягар роботи «падає» на плечі керівника, тобто директора.

Як правило, механізм управління конкурентоспроможністю здійснюється різними підрозділами підприємства, що передбачає різні види діяльності. Відповідно для досягнення конкурентоспроможності ТОВ «Альтра Авто» передбачається ефективне функціонування кожного підрозділу, та налагоджений взаємозв'язок між працівниками усіх підрозділів.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю є не лише продукція, яку продає автосалон, а також фінансова, інноваційна та маркетингова діяльність, персонал, техніко-технологічна забезпеченість та організаційно-управлінська структура комерційно-виробничого підприємства. Об'єкти управління конкурентоспроможністю ТОВ «Альтра Авто» представлені на рисунку 2.11.

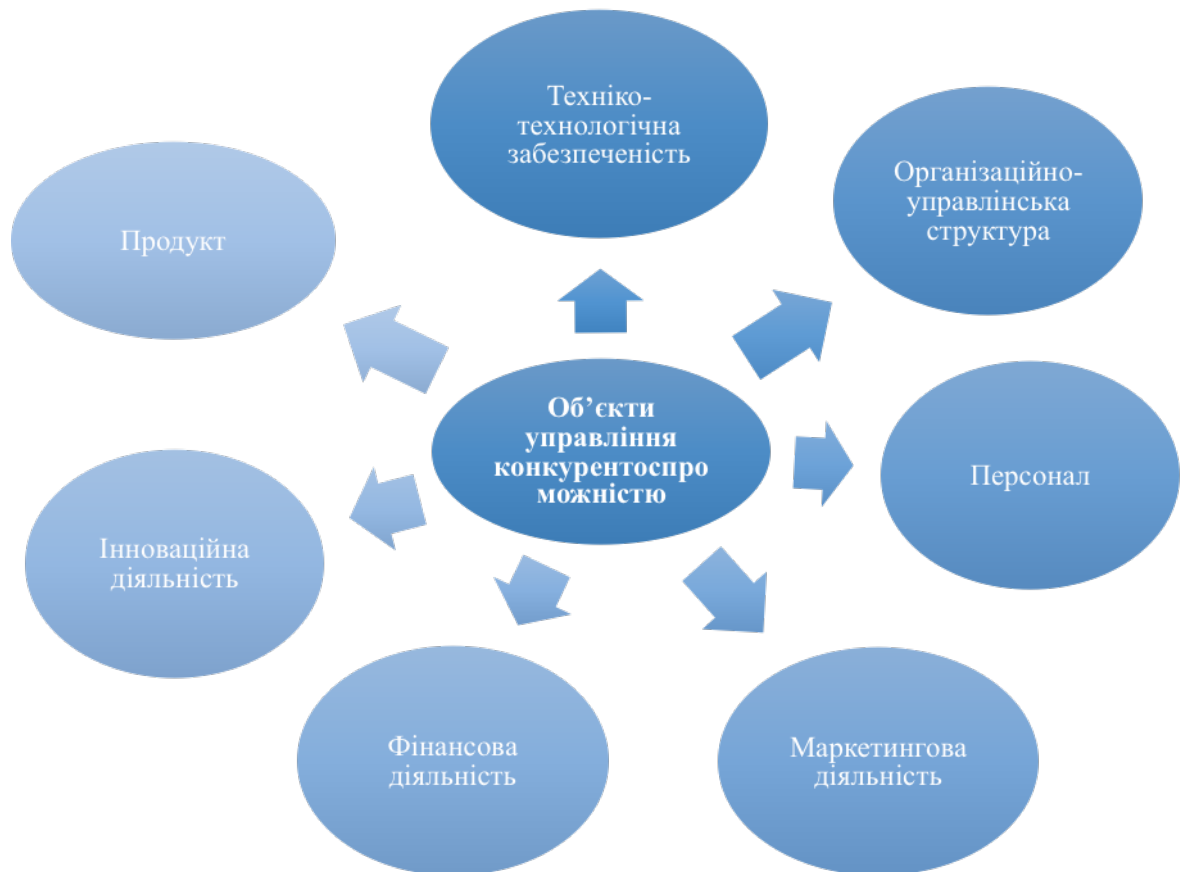


Рис. 2.11. Об'єкти управління конкурентоздатністю ТОВ «Альтра Авто»

Джерело: складено автором за даними [50]

Структуру об'єктів з управління конкурентоздатністю ТОВ «Альтра Авто» розглянемо більш детально.

Фінансова діяльність автосалону має велике значення у загальній оцінці роботи автосалону, має прямий вплив на його конкурентоспроможність, а доходи та витрати на загальний фінансовий результат діяльності підприємства.

Зокрема, управлінням фінансовою діяльністю на підприємстві займається директор та головний бухгалтер.

У таблиці 2.13 подано основні задачі фінансової діяльності підприємства, які стосуються процесу управління конкурентоспроможністю та структуру доходів ТОВ «Альтра Авто»

Таблиця 2.13 – Структура доходів ТОВ «Альтра Авто», основні його фінансові задачі

№ з/п	Задачі фінансової діяльності підприємства	Доходи підприємства за напрямками робіт	Доходів від реалізації							
			2016 рік		2017 рік		2018 рік		2019 рік	
			тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	- оцінка виконання плану, динаміки та структури доходів та витрат підприємства;	Дохід від продажу автомобілів	8242,3	81	16320,1	77	13569,4	63	11111,8	55
2.	- оцінка впливу факторів на доходи підприємства;	Дохід від сервісного обслуговування автомобілів	1831,6	18	4450,9	21	7538,5	35	8816,4	43
3.	- оцінка впливу факторів на витрати підприємства; - визначення впливу факторів на прибуток підприємства від фінансової, інвестиційної та надзвичайної діяльності; - пошук резервів збільшення доходів та зменшення витрат підприємства; - обґрунтування та розробка заходів щодо використання виявлених резервів.	Інший дохід	101,7	1	423,9	2	430,7	2	410,1	2
Всього			11242,4	100	21194,9	100	21538,7	100	20503,2	100

Джерело: складено автором за даними [50]

Отже, за даними таблиці можна зазначити, що більшу частину свого доходу ТОВ «Альтра Авто» отримує від продажу автомобілів та від сервісного обслуговування та продажу запчастин, малий відсоток складає інший дохід (бонуси за продаж фінансових послуг, відсотки за депозитними коштами тощо).

Зараз інноваційна діяльність стала одним із найважливіших факторів ефективного функціонування та розвитку економічної системи в умовах ринкової економіки. Ця діяльність повинна постійно вдосконалюватися відповідно до об'єктивних вимог ринку. Управління інноваційною діяльністю автосалону забезпечує наявність сучасних моделей автомобілів з інноваційними системами, забезпечення якісного сервісного обслуговування. Управлінням інноваційною діяльністю ТОВ «Альтра Авто» займається начальник з відділу продажів.

Маркетингова діяльність відіграє особливу роль. Тому дуже важливо сьогодні проводити таке дослідження, яке передбачає використання методів, що дозволять потенційним споживачам отримати необхідну інформацію про діяльність, послуги та якість ТОВ «Альтра Авто». Крім реклами для забезпечення активного збуту продукції важливо проводити різні акції, які можуть бути пов'язані з наданням додаткових безкоштовних послуг або знижок. Маркетинговою діяльністю ТОВ «Альтра Авто» займається менеджер з реклами та менеджер зі збуту. Успішним прикладом є: тренд-ін, веб-сайт автосалону, презентації нових автомобілів, план лояльності для покупців.

Для роботи автосалону важливим є правильний підбір людей, в завдання яких входить безпосереднє спілкування з клієнтами. Це менеджери, продавці і механіки. Саме від цього персоналу залежить не лише прибуток, який продавець забезпечує власнику бізнесу, але і репутація самого салону. Для ефективного функціонування потрібно періодично проводити тренінги для підвищення кваліфікації працівників. Також дуже важливий позитивний клімат в колективі, для цього на підприємстві використовують тимблдинг, створення та підвищення ефективності роботи команди. На сьогодні тимблдинг є однією з перспективних моделей управління компанією, яка може забезпечити

загальний розвиток компанії, а також є одним з найефективніших інструментів управління персоналом.

Соціальна підсистема (працівники) є найважливішою та базовою підсистемою будь-якого підприємства. Ефективність фінансової, управлінської, логістичної та інформаційної підсистем залежить від їх якості.

Соціальна підсистема підприємства включає всіх працівників, які пройшли необхідну підготовку та певний практичний досвід, включаючи керівників, експертів, службовців та робітників.

Використовуючи дані штатного розкладу ТОВ «Альтра Авто» (Додаток А) у табл. 2.14 наведено основні якісні та кількісні параметри соціальної підсистеми досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.14 – Характеристика якісно-кількісного складу апарату управління організації

№ з/п	Посада	Кількість ставок	Оклад, грн./особу	Стать		Освіта (спеціальна або загальна)		
				чоловіча	жіноча	середня загальна	середня спеціальна	вища
1	Директор	1	6600	1				1
2	Головний бухгалтер	1	6100		1			1
3	Начальник відділу продажу автомобілів	1	5300	1				1
4	Менеджер з реклами	0,5	4000		1		1	
5	Менеджер із збуту	1	5200	1				1
6	Менеджер з постачання	1	5300	1			1	
7	Бухгалтер	1	5300		1			1
8	Секретар	1	5000		1			1
9	Інженер з комп'ютерних систем	0,5	5800	1				1
10	Інженер з охорони праці	0,25	4000	1		1		
11	Завідувач господарства	1	5000	1		1		
12	Майстер цеху	0,5	4800	1			1	
Всього		9,75	62 400	8	4	2	3	7
Питома вага за якісною ознакою, %		100%		66,7	33,3	16,7	25	58,3

Джерело: складено автором за даними [50]

За результатами таблиці 2.14 можна зазначити, що більша кількість управлінського персоналу чоловіки, що пов'язано зі сферою роботи. Освіта персоналу дуже важливий чинник, що впливає на ефективність управління салоном, 7 з 12 осіб здобули вищу освіту. Результати аналізу наочно відображені на рис. 2.12.

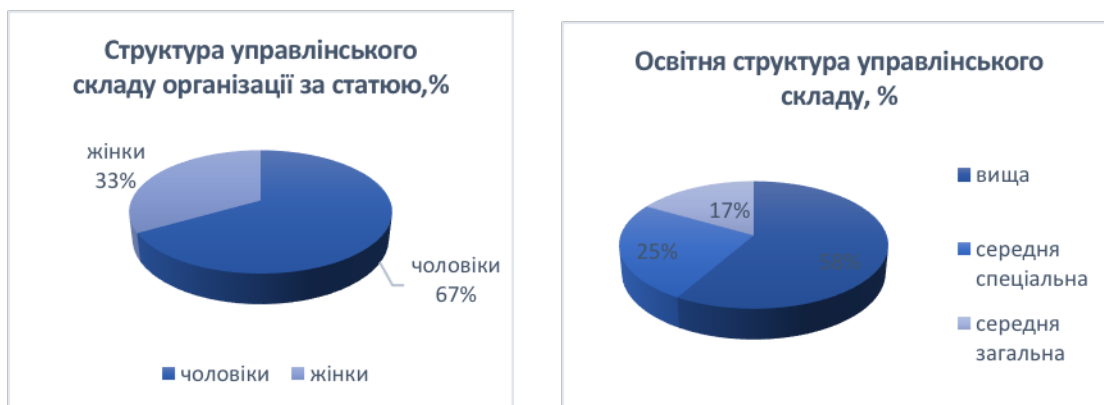


Рис. 2.12. Якісні показники управлінського складу ТОВ «Альтра Авто» у 2018 році.

Джерело: складено автором за даними [50]

Для ведення торговельної, виробничої або іншої господарської діяльності будь-яке підприємство повинно володіти матеріально-технологічними ресурсами як підсистема підприємства. Елементами матеріально-технологічної підсистеми підприємства є основні засоби та оборотні засоби, доступні для його використання.

Основними завданнями матеріально-технологічних підсистем компанії є:

- створення належних матеріальних умов для здійснення виробничої та торгової діяльності;
- доставка товарів та сировини;
- зберігання необхідних товарно-матеріальних цінностей та сировини;
- механізація та автоматизація вантажно-розвантажувальних робіт;
- надання послуг споживачам;
- створити належні умови праці для працівників;
- забезпечити збільшення продуктивності праці працівників тощо.

Найбільше значення для продуктивності праці працівників організації мають умови роботи та оснащеність їх робочих місць.

Зважаючи на вищезазначене, в табл. 2.15 варто визначити рівень технічної озброєності працівників досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.15 – Оцінка технічної озброєності працівників ТОВ «Альтра Авто»

№ з/п	Властивості технічної озброєності	Оцінка, балів
1	Обладнання для сервісного обслуговування	5
2	Персональні комп'ютери	4
3	Банківські послуги Credit Agricole, Отр Bank, Kredobank для оплати автомобілів в лізинг та кредит	5
4	Дизайн торгового залу (світлі вітрини, яскраві стенди, розміщення автомобілів, зона відпочинку)	5

Джерело: складено автором

За результати оцінювання можна зазначити, що автосалон обладнаний за сучасними стандартами, дозволяє на високому рівні продавати і обслуговувати автомобілі. Автосалон зручно оснащений для персоналу та покупців, що показано на рис. 2.13. За день у сервісному центрі компанії може обслуговуватися до 30 автомобілів. Тут можна зробити діагностику всіх систем автомобіля, виконати будь-які види ремонтів, встановити різне додаткове устаткування. Підприємство має у своєму складі цех кузовного ремонту, що дозволяє провести ремонт будь-якої складності з високою якістю.

Клієнти можуть здійснювати покупку автомобіля готівковим або безготівковим розрахунком, у лізинг або в кредит, приклад розрахунку лізингу UFL finance та Отр Leasing подано у додатку Г.

Однак, програмне забезпечення застаріле і потребує оновлення. На сучасному етапі економічного розвитку швидко розвиваються автоматизовані інформаційні комп'ютерні системи. Використання сучасних комп'ютерних технологій має важливе значення для управління, обліку, аналізу та контролю, що є необхідною передумовою ефективної роботи та розвитку сучасних підприємств.



Рис. 2.13. Оснащеність ТОВ «Альтра Авто»

Джерело: [58]

ТОВ «Альтра Авто» є офіційним дилером автомобілів Mitsubishi.

Mitsubishi Motors Corporation - глобальна автомобільна компанія, що базується в Токіо, Японія, яка має конкурентну перевагу в класах позашляховиків і пікапів, електричних і гібридних транспортних засобів, що заряджаються.

Автомобільна історія Mitsubishi починається 1917 року, коли компанія Mitsubishi Shipbuilding CO., LTD. представила свою першу машину, Mitsubishi Model-A. Розроблений як автомобіль вищого класу для урядових чиновників, Mitsubishi Model-A стає першим серійним автомобілем в історії Японії.



Рис. 2.14. Перший автомобіль Mitsubishi Model-A

Джерело: [58]

Автомобілі Mitsubishi не втрачали свою популярність протягом 100 років і вражали новими моделями. Сучасний модельний ряд автомобілів Mitsubishi представлено на рис.2.14.



Рис. 2.14. Модельний ряд Mitsubishi

Джерело: [58]

Основні складові популярності Mitsubishi подано на рис.2.15. Інноваційні технології займають важливе місце в світі, тому варто зазначити, що Mitsubishi Motors прагне бути одним з найкращих виробників автомобілів в світі з точки зору екологічних показників. Крім того, виробники Mitsubishi працюють над тим, щоб у майбутньому автомобілі Mitsubishi можна було переробити без шкоди для довкілля.

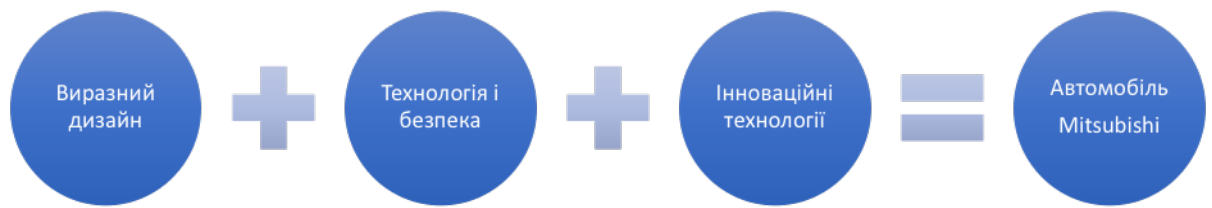


Рис. 2.15. Основні складові успіху автомобілів Mitsubishi

Джерело: складено автором

Завдяки новітній технології Mitsubishi керування автомобілем безпечніше та впевненіше. Високоточні датчики можуть сканувати простір навколо автомобіля та видавати попередження про небезпеку.

Система Mitsubishi Connect допоможе знайти нові місця та нову музику. За допомогою голосових команд можна налаштувати карту, відтворити музику та здійснювати дзвінки, не відволікаючи увагу. Досягнувши історичної віхи – 100 років автомобілебудування та досягнень, компанія Mitsubishi Motors бере курс на електромобілі нового покоління і технологію машин із мережевими можливостями.

2.4 Оцінка конкурентних позицій ТОВ «Альтра Авто»

Вирішальним фактором, що визначає стабільність конкурентоздатності підприємства – це не тільки продаж високоякісних автомобілів, а й можливість забезпечити комерційний успіх на ринку. Конкурентоздатність товару і конкурентоздатності підприємства одне ціле.

Кожному потенційному покупцю нової машини доводиться вибирати автосалон, щоб вибрати той, який, на їхню думку є найбільш вигідним у задоволенні їх потреб, а автосалон, у свою чергу, повинен зробити все, щоб перевагу надали саме йому. На вибір конкретного автосалону практично на кожного покупця, як правило, впливають: по-перше ціна моделі автомобіля, а по-друге якість обслуговування у ньому.

У даний час інтернет набрав великої популярності, тому покупці залишають свої відгуки на сайтах, так само і потенційні покупці найчастіше обирають по відгукам автосалон де купують авто. Згідно проведених досліджень отримано ТОП 5 автосалонів, які за відгуками та оцінками рівня увійшли у рейтинг найкращих:

- 1) «Альтра Авто»
- 2) «Автоград»
- 3) «Віннер Форд Рівне»
- 4) «Валері М»
- 5) «Нордік Моторс»

Отже, на п'ятому місці знаходиться автосалон «Нордік Моторс», офіційний дилер марки Volvo. З 2008 року розпочали свою діяльність офіційні представництва дилерів Volvo Car у Рівному. Компанія надає повний спектр послуг з продажу та обслуговування Volvo Cars. Автосалон знаходиться на вулиці Київській, 101а.

На четвертому місці розташувався автосалон «Валері М», який є офіційним дилером BMW. В салоні розміщені майже всі моделі BMW. Потужність нової сучасної СТО дозволяє щороку обслуговувати та ремонтувати понад 1000 автомобілів. Салон знаходиться на вулиці Київській, 101а.

Третє місце зайняв автосалон "Віннер Форд Рівне". Компанія була заснована в 1997 році і є офіційним дилером Ford Motor Company в Рівному. У листопаді 2008 року на вулиці Київській, 101а відкрився повністю

функціональний концептуальний офіційний дилерський центр Ford який об'єднує автосалон, сервісне обслуговування, продаж запчастин та аксесуарів.

На другому місці автосалон "Автоград". Переваго автосалону «Автоград» є широкий вибір автомобільних марок, він є дистриб'ютором таких всесвітньо відомих брендів: Honda, Volkswagen, Nissan, Seat, Skoda, Renault, Fiat. Розміщений в м. Рівне, вул. Кобзарська, 85.

Найкращим автосалоном за рейтингом став автомобільний дилер «Альтра Авто». ТОВ «Альтра Авто» є офіційним дилером Mitsubishi Motors у Рівненській області. Компанія відкрилася в 2005 році. Виставковий зал площею 250 квадратних метрів демонструє різні автомобілі Mitsubishi. Тут можна діагностувати всі системи автомобіля, провести будь-який вид технічного обслуговування та встановити різне додаткове обладнання. У компанії є кузовний ремонтний цех, який дозволяє якісно ремонтувати будь-які складні деталі. Розташований за адресою вулиця Київська, 101а..

Наступним проведено порівняльну оцінку якісних показників конкурентоздатності у сфері продажу автомобілів трьох основних конкурентів, використовуючи метод експертних оцінок. Експертами виступали головний бухгалтер, начальник відділу з продажу автомобілів та майстер цеху.

Проаналізуємо детальніше три автосалони, щоб визначити переваги та недоліки, порівнявши «Альтра Авто» з конкурентами у вигляді таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Експертні оцінки якісних показників конкурентоздатності у сфері продажу автомобілів

№	Показники	«Альтра Авто»	«Автоград»	«Віннер Форд Рівне»
1	2	3	4	5
1.	Модельний ряд	4	5	4
2.	Якість товарів	5	5	5
3.	Ціни на авто	4	4	4
4.	Гарантія на авто	5	4	4
5.	Безпечність авто	5	4	5
6.	Презентабельність автосалону	5	4	5

Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4	5
6.	Презентабельність автосалону	5	4	5
7.	Додаткові послуги	5	4	4
8.	Якість обслуговування покупців	4	4	5
9.	Рекламна політика	4	3	3
10.	Імідж автосалону	5	4	4
11.	Спеціальні пропозиції	4	5	4
Середній бал оцінювання		4,54	4,18	4,27

Джерело: складено автором

Використовуючи дані експертних оцінок, далі побудовано багатокутник конкурентоздатності за маркетинговими показниками для «Альтра Авто», «Автоград» та «Віннер Форд Рівне» (рис. 2.16).

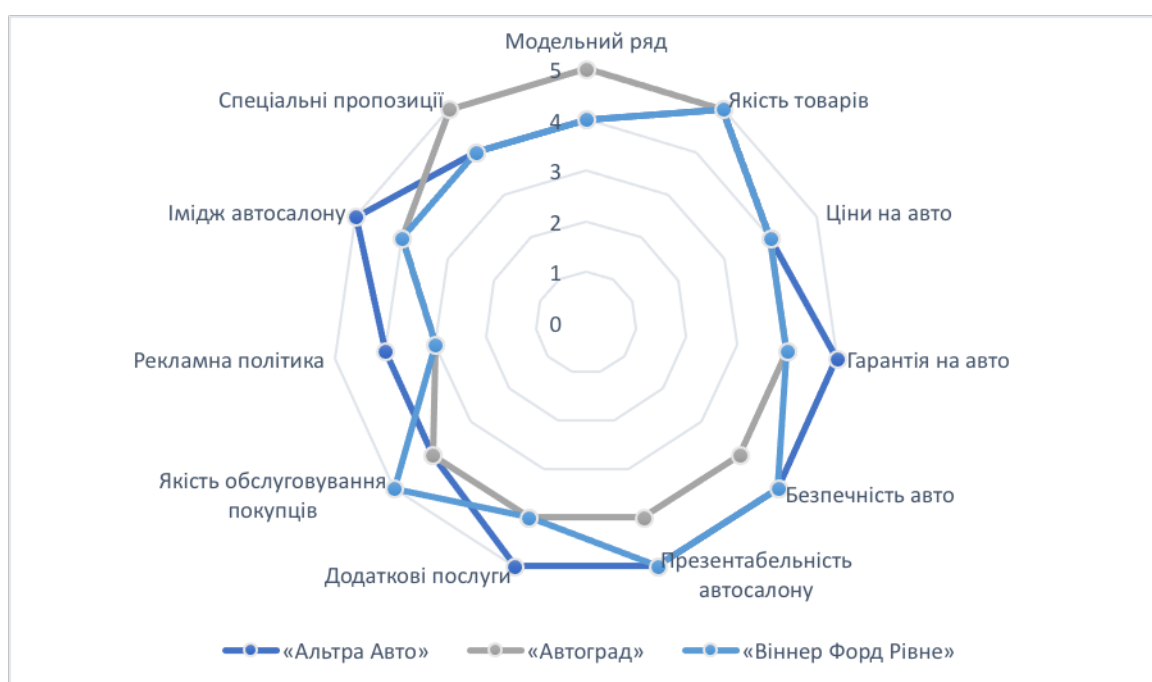


Рис. 2.16. Багатокутник конкурентоздатності трьох автолідерів у м.Рівне

Джерело: складено автором

Проаналізувавши багатокутник можна сказати, що сьогодні ТОВ «Альтра Авто» утримує лідируючі позиції за рахунок таких переваг:

- імідж автосалону;
- додаткові послуги, наприклад тренд-ін (рис.2.17);
- презентабельність автосалону, сучасний автосалон, комфортна зона відпочинку;
- гарантія на авто у порівнянні з іншими автосалонами надається на довший термін – 5 років;
- рекламна політика;
- висока якість автомобілів, інноваційні технології, виразний дизайн.

Серед характеристик, якими поступається «Альтра Авто» іншим автосалонам є:

- недовершена структура модельного ряду;
- недосконала цінова політика організації;
- недостатньо якісне обслуговування покупців.

Також варто зауважити, що хоча і «Альтра Авто» має достатньо якісну рекламну політику у порівнянні з конкурентами, однак все ще існує потреба у розширенні спектрі проведених акцій і пропонуваніх знижок.



Рис. 2.17. Додаткова послуга «Альтра Авто» тренд-ін

Джерело: [58]

2.5. Дослідження практики управління конкурентоздатністю ТОВ «Альтра Авто»

Сучасний світовий автомобільний ринок є основою світової економіки. Продаж автомобілів впливає на економічне зростання та світову економічну кризу. Автомобільний ринок є одним з найбільш конкурентоздатних ринків, де всі інновації та технології впроваджені в управління, маркетинг та виробництво. Автомобільний ринок має циклічний характер. Тому за останні 15 років автомобільний ринок кілька разів потрапляв у кризові продажі. Зараз спостерігаються негативні тенденції продажів. Тому автовиробникам та автосалонам потрібно змінювати та вдосконалювати свої системи продажів для підвищення конкурентоздатності. Тому автодилерам необхідно розвивати інші послуги та види діяльності, щоб максимізувати прибуток та задовольнити потреби всіх сегментованих клієнтів.

Щоб визначити напрямок подальшого вдосконалення розвитку підприємства, необхідно проаналізувати його потенціал. Для визначення недоліків в управлінні конкурентоздатністю та для подальшої розробки стратегічних планів поведінки «Альтра Авто» в конкурентному середовищі проведемо SWOT-аналіз у вигляді таблиці 2.17. За допомогою SWOT-аналізу можливо:

- визначити можливості розвитку;
- розглянути варіантів та можливостей реструктуризації бізнесу;
- визначити конкурентні переваги ;
- вдосконалити бізнес-процеси;
- переглянути внутрішню політику компанії;
- визначити основні перспективні шляхи розвитку бізнесу в конкретних ринкових умовах.

Таблиця 2.17 — SWOT-аналіз ТОВ «Альтра Авто»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - високий рівень популярності автосалону; - можливість замовлення автомобілів на замовлення; - ефективна система логістики; - широкий вибір кредитних програм і страхових компаній; - високий рівень сервісу; - великий термін роботи на ринку; - висока якість автомобілів; - авторитет бренду; - довіра до марки Mitsubishi; - комплексне обслуговування. 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатня активність рекламної кампанії; - невеликі ремонтні площі; - неповна система навчання персоналу; - не дуже зручне розташування автосалону; - залежність від ринку споживачі.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - приріст ділової активності, ріст покупців, який веде до росту попиту на ринку; - стабілізація валютного курсу та соціально-політичної сфери життя; - прагнення українців до покупки імпортних автомобілів; - прагнення споживачів до покупки більш дорогих автомобілів; - угода з ЄС відкриває сприятливі можливості для ринку нових авто. 	<ul style="list-style-type: none"> - насичення автомобільного ринку, у тому числі «євробляхами»; - вплив кризи на доходи населення; - зростання популярності інших автомобільних марок; - підвищення мита на імпортні автомобілі; - коливання курсів валют; - уповільнення зростання ринку; - інші.

Джерело: складено автором

Отже, за проведеним аналізом ТОВ «Альтра Авто» має шанс до приросту продажів за умови стабілізації валютного курсу, позитивних змін в соціально-економічному житті українців. Також можливі зниження продажів через коливання курсів валют, підвищення мита на імпортні автомобілі, що ускладнить реалізацію стратегії. На даний час в Україні зростає частка людей, які займаються власним бізнесом і прагнуть до покупки імпортних автомобілів, тому завоювавши довіру високим сервісом і якістю автомобілів автосалон працюватиме ефективніше.

«Альтра Авто» має набір переваг, таких як довгострокова гарантія на авто (5 років при переважній більшості гарантій конкурентів терміном у 3 роки), тренд-ін, презентабельність автосалону.

Маючи багато переваг все ж ТОВ «Альтра Авто» має недоліки в управлінні конкурентоздатністю, які потребують вирішення, перелік вказано на рис.2.18.



Рис. 2.18. Недоліки в управлінні конкурентоспроможністю ТОВ «Альтра Авто»

Джерело: складено автором

Стратегія удосконалення управління конкурентоздатністю підприємства має бути направлена на утримання існуючих та формування нових конкурентних переваг, тобто збільшення частки ринку.

РОЗДІЛ 3 РОЗВИТОК СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АЛЬТРА АВТО»

3.1. Розробка заходів та пропозицій щодо вдосконалення управління конкурентоздатністю ТОВ «Альтра Авто»

Так, як в Україні погана статистика купівлі нових автомобілів, а ситуація останніх років погіршила цю статистику, тому дохід автосалону «Альтра Авто» все більше займає послуги автосервісу. Задача підприємства збільшити продажі автомобілів та одночасно збільшити попит на послуги автосалону для покращення фінансової ефективності. Заходи та пропозиції щодо вдосконалення управління конкурентоздатністю ТОВ «Альтра Авто» зображенні на рис. 3.1.

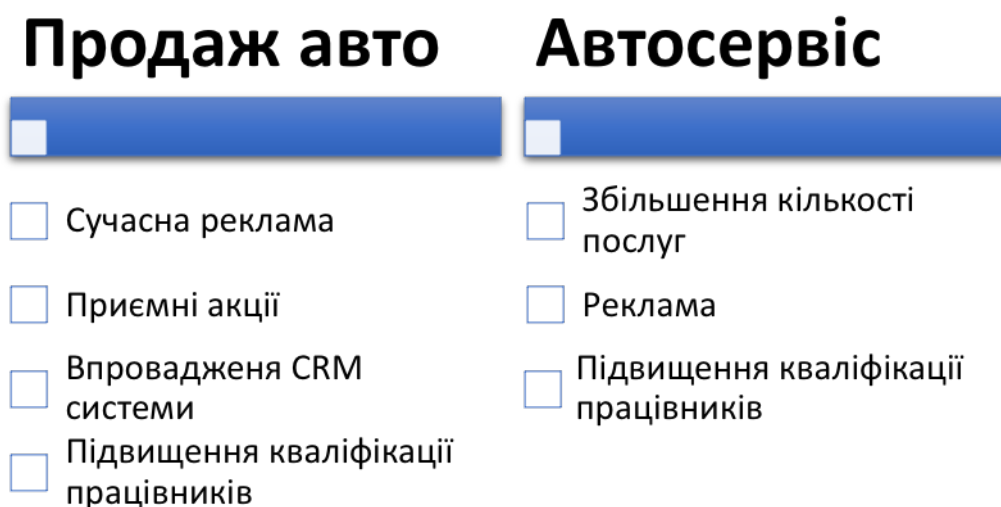


Рис. 3.1. Заходи та пропозиції щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Альтра Авто»

Джерело: складено автором

Для автосервісу важливо розширювати пакет своїх послуг та диверсифікувати свою діяльність. Прикладом розширення послуг автосервісу може бути: встановлення протиугінних систем, тонування автоскла, фарбування та рихтування автомобілів, розвивати комплекс послуг з діагностики і ремонту електронних систем автомобілів.

Управління персоналом є дуже важливим елементом управління автосалоном. *Персонал* – це перше, що впливає на думку потенційного покупця про автосалон. ТОВ «Альтра Авто» допускає помилки при управлінні персоналом, оскільки не всі покупці задоволені консультацією продавця. Персонал потрібно навчати, контролювати та стимулювати. Персонал має працювати так, щоб:

- кваліфіковано проконсультувати;
- продати вигідно для автосалону так і для покупця;
- вміти запропонувати додатковий товар;
- залишити тільки позитивні емоції у покупців, щоб вони порекомендували автосалон друзям та знайомим.

Важливо підтримувати рівень кваліфікації працівників, відслідковувати всі можливі навчання та тренінги для працівників відділу продаж, щодня перед роботою проводити коротенькі наради, це допомагає у вирішенні поточних питань. Справжній керівник завжди має чого навчити, тому потрібно не забувати про саморозвиток, щоб ефективно управляти людьми. Тренінг не буде ефективно працювати без систематичного контролю, потрібно контролювати обізнаність консультантів салону, щомісяця проводити тестування по знаннях технічних характеристик авто, акційних пропозицій, можливостях знижок та подарунків. Контроль має важливий психологічний аспект, адже саме він формує повагу до керівника та пріоритетність виконання саме його завдань.

Для кращого результату від тренінга та контролю потрібно мотивувати працівників. Це не тільки % від продаж, а також:

- Teambuilding, спеціальні заходи корпоративного відпочинку, які спрямовані на згуртування колективу;
- «Обличчя салону»;
- надавати вигоду від продажу аксесуарів і додаткового обладнання;
- надавати на вихідні дні найкращому працівнику машину на тест-драйв.

Буде також ефективно час від часу оголошувати день рекордів з продажу автомобілів. Можливо ввечері перед настанням цього дня, оголосити

менеджерам автосалону, що завтра перший, хто зуміє за день переконати клієнта купити автомобіль, отримає цінний приз. Призом можуть бути гроші, так і речовий приз, наслідком буде активізація роботи співробітників автоцентру, наскільки цікавіше будуть їхні відповіді по телефону потенційним клієнтам, наскільки цікавіше у них буде спілкування з відвідувачами автосалону. Дуже важливо, якщо факт продажу відбувся, обов'язково вручити обіцяний подарунок переможцю менеджеру. Це дозволить стимулювати роботу.

Метою впровадження *CRM системи* (Customer Relationship Management), це збільшення ступеня задоволеності клієнтів за рахунок аналізу накопиченої інформації про поведінку клієнтів, регулювання тарифної політики, налагодження інструментів маркетингу. Завдяки застосуванню автоматизованої обробки даних з'являється можливість ефективно і з мінімальною участю співробітників враховувати індивідуальні потреби замовників, а за рахунок оперативності обробки - здійснювати завчасне виявлення ризиків і потенційних можливостей.

Для просування автосалону і залучення клієнтів необхідна результативна *рекламна кампанія*. У певному сенсі рекламна політика автосалону не повинна бути нав'язливою, а більше іміджевою. Це визначає вибір рекламного носія, журнали, які читає середній клас, бізнес-еліта та автомобілісти. Безліч угод, знайомство з партнерами, потенційними клієнтами - все це відбувається в світовій мережі. Майже всі сучасні люди шукають там інформацію про вподобаний автомобіль: вибирають комплектацію, цікавляться цінами, з'ясовують технічні характеристики, читають відгуки. Перш ніж відвідати автосалон, дзвонять туди за контактними телефонами, і якщо все сподобалося, то тільки тоді відправляються за покупкою. Внаслідок цього зараз дуже актуально, щоб на сайті була вся потрібна клієнтові інформація. ТОВ «Альтра Авто» має дуже гарний сайт, з акціями, моделями авто, де детально висвітлено інформацію по кожній технічній особливості моделі автомобіля. Проте свій сайт, це не достатньо, так як потрібно правильне його просування. Це можна зробити за допомогою поширення реклами в Інтернет (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Розповсюдження реклами в Інтернет

№	Методи розповсюдження реклами	Суть методу
1.	Пошукова оптимізація (SEO)	Процес відновлення або вдосконалення веб-сайту для покращення його позиції на сторінці результатів пошуку. SEO-оптимізація веб-сайту приписується ключовим словам. Це допомагає збільшити трафік потенційних покупців з пошукових систем.
2.	Банерна реклама	Розміщення банерних оголошень на інших веб-сайтах (особливо веб-сайтах, які часто відвідують) також допоможе збільшити потенційний відвідувач салону. Реклама на основних автомобільних рекламних майданчиків в Інтернеті (auto.ria.com., automoto.ua., avtoavto.ua. та інші).
3.	Контекстна реклама	Один з найпопулярніших та найефективніших видів реклами в Інтернеті, її суть підібрана в залежності від інтересів кожного конкретного користувача: які запити вводить, які сайти відвідує, якій тематиці більше приділяє увагу. Тому вона і називається контекстною. За змістом реклама зв'язана з основним словом у пошуці.
4.	Оффлайн-реклама	Якщо адреса сайту буде вказано на всіх наявних прайс-листах, буклетах, листівках та інших друкованих матеріалах, то це допоможе розвитку і просуванню сайту. Дуже добре, якщо контактні телефони та адреса будуть вказані в зовнішній рекламі та в блокової рекламі друкованих видань. Будь-який зацікавився рекламою в газеті, побачивши адресу, заходить на сайт і дізнається всі умови придбання автомобіля.
5.	Реклама на YouTube	Реклама на YouTube. Рекламні ролики повинні починатися з головної пропозиції салону. Також початок може бути оригінальним, який викликає емоції. Робити все, щоб рекламу не хотілося пропустити.
6.	Реклама в соціальних мережах	В даний час цільова реклама в соціальних мережах є одним з основних видів реклами в Інтернеті. Крім того, активно використовуючи так званий маркетинг соціальних мереж SMM, його суть полягає у формуванні та розвитку спільноти навколо сторінок бренду в конкретній соціальній мережі. Показ рекламних оголошень доступна в будь-якій великій соціальній мережі.
7.	Реклама у блогерів	В наш час соціальна мережа Instagram набрала великої популярності, люди спостерігають за персонами, які їм цікаві та прислухаються до їхньої думки, рекомендацій. Тому для збільшення попиту можна рекламувати автосалон у відомих блогерів, потрібної нам цільової аудиторії. Також важливо створити сторінку автосалону в Instagram та розповісти про новинки, акції та інше.

Також важливо поширювати рекламу в місцях де відпочивають та працюють потенційні покупці, офісні центри, ресторани, сучасні спортзали, тощо. Проводити заходи, публічні тест-драйв з залученням відомих людей.

Компанія «EM EM CI УКРАЇНА», офіційний імпортер та дистриб'ютор автомобілів Mitsubishi, організувала великий позашляховий off-road тур світової зірки ралі Хіроші Масуока одразу в п'яти містах України. На цих заходах всі бажаючі могли прокататись з гонщиком і самостійно протестувати всю модельну лінійку автомобілів на спеціально побудованих позашляхових трасах. Також офіційний дистриб'ютор автомобілів Mitsubishi, організувала нестандартний проект, на гірськолижному курорті Буковель, щоб в черговий раз продемонструвати першокласні позашляхові характеристики своєї новинки Mitsubishi Pajero Sport. Все це звичайно додає популярності автомобілям Mitsubishi в Україні, проте потрібно зосередитися на популярності цієї марки саме в Рівному та популярності автосалону, який її продає. Раз в сезон проводити презентацію нових моделей, презентуючи переваги моделей відповідно до пори року, запрошувати журналістів для поширення інформації про автосалон.

Акції. Варто також додати приємні бонуси для покупців, наприклад: при купівлі автомобіля комплект зимових шин у подарунок; співпрацювати з заправкою та дарувати першу заправку і надалі річну знижку; при діагностиці в сервісі дарувати парфуми для авто; проведення розіграшу в соціальній мережі Instagram, охопить новий сегмент ринку та переможець отримає знижку на ремонтні роботи чи купівлю авто.

Обов'язково потрібно періодично вивчати кейси просування, стежити за діями конкурентів. Саме у них можна повчитися, виявити недоліки, сформулювати свої конкурентні переваги. Найпростіше - це по мінімуму два рази в тиждень заходити на сайти конкурентів і дивитися які нові оголошення з'являються на тих сайтах, тому що, якщо конкурент готує щось нове для залучення покупців, то швидше за все він про це напише на сайті. Це зробити і за витратами простіше, і за часом легше. Для того, щоб оцінити роботу менеджера автосалону конкурента бажано, щоб періодично (хоча б раз на півроку) хтось із знайомих або співробітників заходив в автосалон конкурента під виглядом таємного покупця та з'ясовував всі моменти з пільгами та процедуру покупки

автомобіля: наскільки пільги і процедура покупки автомобіля у конкурента відрізняються. Так само дуже важливо контактувати з тими, хто обслуговується на станціях сервісного обслуговування у конкурентів, і порівнювати процедуру і зручність обслуговування, а також ціни на сервісні послуги у конкурента з існуючими процедурами та цінами на обслуговування на станції технічного обслуговування досліджуваного автоцентру. Також, не буде зайвим відвідувати заходи конкурентів, які вони періодично проводять: презентації, якісь прес-конференції, святкування, наприклад день народження автоцентру, продаж 100-го автомобіля, тощо. У будь-якій ситуації з'являється маса інформації, яку можна порівнювати з рівнем роботи досліджуваного автоцентру і коригувати діяльність в кращу сторону.

3.2 Обґрунтування доцільності впровадження CRM системи на ТОВ «Альтра Авто»

Наскільки успішною буде діяльність автосалону залежить від того, наскільки правильно буде сформована його робота, які моменти діяльності будуть автоматизовані. І для того, щоб діяльність автосалону була максимально результативною, слід задуматися над впровадженням CRM системи.

CRM для автосалону на сьогоднішній день існує велика кількість, і всі вони різні, але, як правило, CRM для автосалону має наступний функціонал:

1. Єдина база клієнтів. Єдина клієнтська база дозволяє зберігати інформацію про клієнтів, які придбали автомобілі, та відвідувачів салонів, які взяли машину на тест-драйв. Крім того, можна записати всі звернення до салону, будь то прості консультації чи зустрічі. Профіль кожного клієнта містить детальну інформацію з приводу його переваг, отже, автосалону надається можливість реалізувати індивідуальний підхід до кожного клієнта.

2. Управління продажами, воронка збуту. Кожен дзвінок або особистий запит, який надходить до дилера, реєструється в системі. CRM для автосалону

надає можливість автоматично виставляти рахунки як партнерам, наприклад при закупівлі запчастин для сервісної зони, так і клієнтам. Воронка продажів у кожному CRM для автосалону дозволить відстежувати, чи виконує автосалон запланований план, і може оцінити ефективність кожного співробітника.

3. Ведення каталогу автомобілів. CRM для автосалону дозволяє вести облік автомобілів, які надходять в салон на продаж, а так само фіксувати, кому з клієнтів даний автомобіль був проданий. Дата продажу також фіксується, що дозволить формувати для клієнта спеціальні пропозиції по проходженню ТО. Якщо куплений в салоні автомобіль, проходив в салоні ТО, дана інформація теж буде фіксована.

Після впровадження такого типу CRM в автосалон співробітники стануть ефективнішими. Керівництво отримуватиме візуальну інформацію про діяльність салону, що сприятиме більш ретельному плануванню майбутньої діяльності автосалону.

За допомогою впровадження CRM системи на ТОВ «Альтра Авто» можливо налаштувати додаткову аналітику для вимірювання рівня задоволеності клієнтів після покупки і ТО. У підсумку постійне проведення зборів по зворотного зв'язку з відділами продажів автомобілів, сервісу а також продажів запчастин і аксесуарів по якісному обслуговуванню клієнтів, який потім стане однією з базової стратегією компанії.

При виборі CRM системи слід дотримуватися таких основних критеріїв:

- Система повинна бути чіткою та простою у використанні.
- Налаштування програмного забезпечення. Цей параметр дозволяє в повній мірі скористатися застосуванням стратегії CRM та вибрати функції, необхідні певному бізнесу.
- Сумісність із сторонніми програмами, тобто можливість автоматичної передачі даних між CRM та іншими програмами, якими користується автосалон.

- Мобільний доступ. Потрібно вибрати варіант, який має мобільний додаток або до якого можна легко отримати доступ з мобільного веб-браузера.
- Вирішуючи, як вибрати CRM, також потрібно звернути увагу на безпеку, система повинна бути захищена, щоб запобігти втраті інформації, і мати доступ до резервних копій баз даних.

Можливо застосувати CRM систему РемОнлайн, яка отримала нагороду «Лідер року 2019», тому вона найкраще підійде для автосалону.

CRM система дає можливість:

- отримати всі ключові бізнес-показники компанії в одному вікні для швидкого і ефективного прийняття управлінських рішень.
- всі замовлення відображаються в єдиній таблиці замовлень і мають статус (В ремонті, Готовий, Виданий, В очікуванні). Пошук замовлень здійснюється за номером, назвою пристрою, ім'ям клієнта, телефоном клієнта.
- має вбудовану систему телефонії, яка дозволить дуже швидко налаштувати повноцінний колл-центр без необхідності купувати дороге обладнання;
- ведення повного обліку всіх товарів і запчастин, наявних у автосалоні. Оприбутковувати, списувати, переміщувати запчастини та товари між складами. Кожен товар має свою категорію і артикул.
- контролювати фінансові потоки бізнесу. Всі операції з прийому і видачі грошових коштів автоматично реєструються. Дані про ці операції доступні у вигляді звітів.
- при відрядній оплаті праці вказується який відсоток від вартості замовлення перейде працівнику в якості зарплати. Функція «Звіт за виконавцями» дозволить розрахувати заробітну плату за будь-який період часу.
- повідомляти клієнтам про готовність замовлення через SMS. Повідомлення можна відправляти власноруч або автоматично.
- є хмарним сервісом, все, що потрібно для роботи з ним – це інтернет-браузер.

Для впровадження цієї інновації не додаткові витрати на обладнання, автосалон має все необхідне (комп'ютер та доступ до Інтернет).

В штатний розпис ТОВ «Альтра Авто» не вводиться додаткова посада, так як це програмне забезпечення тільки спрощує роботу управлінському персоналу.

Для ефективного використання CRM системи потрібно провести навчання персоналу. Вартість курсу 6700 грн. для всього управлінського персоналу, тривалість курсів два тижні.

Курс складається з трьох частин і містить детальне вивчення CRM-системи для ефективного використання всіх доступних інструментів. Закінчивши цей курс, працівники зрозуміють основні принципи використання системи та автоматизувати бізнес-процеси та проаналізувати їх ефективність.

За допомогою курсу управлінський персонал:

- дізнається, як працювати з потенційною базою клієнтів;
- отримає маркетинговий аналіз із джерел доходу;
- дізнається, як ефективно організувати роботу за допомогою різних каналів спілкування;
- спілкуватиметься з клієнтами вчасно, не втрачатиме контакт із ними;
- буде правильно обробляти наявних клієнтів;
- автоматично створюватиме облікові записи та використовуйте їх;
- аналізуватиме ефективність компанії та плануватиме ефективну роботу з клієнтами.

Впровадження цієї інновації потребує постійних витрат. Це оплата за користування CRM системою всього управлінського персоналу в місяць 1463 грн., тобто 17 556 в рік.

Впровадження інновації надасть автосалону такі переваги:

- Стратегія CRM дозволяє коригувати так званий принцип Парето (20% клієнтів приносять 80% прибутку), це може забезпечити стабільний прибуток компанії за рахунок збільшення лояльності клієнтів. Втрата VIP-клієнтів – це страх менеджера, оскільки вона супроводжується найбільшою

часткою прибутку. Використання CRM системи дозволить бачити та залучати потенційний дохід від широкого кола клієнтів, тим самим формуючи їх лояльність і роблячи їх постійними клієнтами.

- Всі відділи компанії, що працюють з клієнтами у відділі маркетингу, продажів та обслуговування клієнтів, ведуть записи в єдиному інформаційному просторі в єдиній системі, що дозволяє об'єднати всю інформацію про клієнтів в один загальний ресурс . У міру зростання бази знань про клієнтів це значно підвищує продуктивність праці працівників, що працюють із клієнтами.

- Спілкування з клієнтом буде організовано таким чином, що в кожного клієнта буде враження, що він найкращий клієнт автосалону.

Показники, які обґрунтовують доцільність впровадження CRM системи зображені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Доцільність впровадження CRM системи на ТОВ «Альтра Авто»

Впровадження програмного забезпечення, дозволяє:

- Зменшити адміністративні витрати на 10-20%;
- Кожен менеджер щороку збільшуватиме продажі на 10-30%;
- Збільшити кількість досягнутих домовленостей на 5-15%.

Головною перевагою впровадження CRM-системи є можливість персоналізувати обслуговування клієнтів, що призводить до загального зростання продажів. Оскільки організація відділу клієнтів є більш ефективною, це може зменшити адміністративні, оперативні та часові витрати, необхідні для підготовки та реалізації угоди. У свою чергу, прискорення процесу укладання угод та контроль усіх етапів їх реалізації може збільшити обсяги продажів та кількість укладених угод.

3.3 Економічне обґрунтування програми заходів щодо вдосконалення управління конкурентоздатністю ТОВ «Альтра Авто»

Сучасні умови життя сильно змінили людину та сформували її нові потреби. Постійний розвиток виробництва та постійно зростаючий попит продовжують виробляти якісні нові види діяльності. Зокрема, автомобільний ринок щороку розширюється, що призводить до збільшення попиту на автомобільні послуги. У той же час кількість споживачів автосервісу має все вищі та вищі вимоги до якості обслуговування автомобілів.

Для того, щоб забезпечити якість послуг автосервісу, необхідно дотримуватися таких умов:

1. Постійне вивчення потреб споживачів
2. Створення та постійне вдосконалення послуг
3. Розвиток та вдосконалення рівня обслуговування
4. Контроль та аналіз задоволеності споживача.

Звертаючись в автосервіс споживачі очікують:

- Відповідне ставлення до себе

- Вирішити проблему за ціною, що відповідає якості
- Час вирішення відповідає очікуванням клієнтів

Головною перевагою компаній, що впроваджують інноваційні стратегії, є гарантований прибуток. Досвід сучасного світу незаперечно довів, що конкурентні переваги, засновані на інноваціях, сприяють монополізації бізнесу. Для того, щоб інновація мала успіх на ринку, вона повинна мати міцну ділову ідею і базуватися насамперед на мотивації споживачів.

Для збільшення обсягів реалізації послуг автосервісу «Альтра Авто» та збільшення доходу підприємства потрібно збільшити асортимент наданих послуг. Пропонується підвищити конкурентоздатність, додавши послугу поліровки та фарбування автомобілів, яка є окремою і серйозною темою в автосервісі.

З часом фарбоване покриття автомобіля втрачає свій первісний блиск і стає виглядати тускло. Через певний проміжок часу під час миття та витирання автомобіля точно буде багато слідів дрібних каменів, подряпин на гілках та інших контактів з твердими предметами, ореолами, дрібними тріщинами тощо. Це не тільки погіршує зовнішній вигляд автомобіля, але навіть може спричинити проблеми з корозією автомобіля. Відновне полірування допоможе надати основний блиск і надовго захистить автомобіль від зовнішнього середовища.

Шліфування та полірування не є технічно простим. Вона включає кілька етапів. Спочатку на першому кроці смола, подряпини та інші дефекти видаляються з поверхні кузова автомобіля. Це можна зробити, видаливши найтонший шар лаку товщиною в кілька мікрон. Не рекомендується часто виконувати цей крок, коли це непотрібно, інакше фарба на автомобілі стане тоншою і, як відомо, це негативно позначиться на основних захисних властивостях покриття кузова.

Другий етап - покриття кузова автомобіля спеціальними професійними матеріалами, одночасно відновлюючи блиск фарби та надаючи їй особливих захисних властивостей. Використання цих полірувальних матеріалів вимагає не

тільки якісного антикорозійного захисту, але також повинно мати здатність видаляти пил, вологу тощо. Найважливішою умовою якісного полірованого кузова автомобіля є суворе дотримання всіх необхідних технічних вимог.

Використовується лише спеціальне обладнання, а для професійного полірування використовуються найсучасніші полірувальні агенти, пасти та воски з високою ефективністю.

Локальне фарбування автомобіля - це усунення пошкоджень лакофарбового покриття на окремих деталях кузова. Таке фарбування називається локальним через те, що виробляється безпосередньо на самій деталі автомобіля, на бампері, капоті, дверях або порозі. Наприклад, з'явилася подряпина або скол на кришці капота, не потрібно перефарбовувати весь капот. Щоб усунути такий дефект, можна точно підібрати колір, тон, і закрасити переходом саму подряпину так, що її не буде помітно. У випадках, коли пошкодження займають більше 30% поверхні деталі, локальне фарбування може не підійти, потрібно робити фарбування поверхні деталі цілком. На якість кінцевого результату роботи це не впливає. Основною перевагою локального фарбування є значна економія часу і грошей, адже ціни на таку фарбування значно нижче.

Локальним способом фарбування усуваються відколи лаку, подряпини, вм'ятини і затертості. Практика показує, що локальне фарбування дуже ефективна і дає можливість відновлення краси автомобіля за лічені години без великих витрат. Отже, локальне фарбування автомобіля дозволяє:

- зберегти максимальний обсяг оригінального заводського покриття;
- своєчасно запобігти корозійні прояви;
- обійтися всього декількома годинами ремонту;
- заощадити багато грошей

Процес фарбування автомобіля включає наступні етапи:

1. Видалення іржі, бруду і пилу
2. Ґрунтування
3. Шліфування і підготовка поверхні до фарбування

4. Підбір кольору фарби

5. Нанесення фарби

6. Нанесення прозорого лаку на висохлу поверхню і повторна сушка

7. Полірування пофарбованої поверхні

Важливим питанням є правильний підбір кольору емалі, який використовується для фарбування автомобілів. Якщо щось піде не так, пофарбована зона буде чітко виділятися із загального кольору автомобіля. Вибираючи правильний відтінок фарби, слід враховувати вік автомобіля, освітлення та код фарби, який спочатку застосовувався до автомобіля. Не менш важливим є особиста думка та досвід колориста. Тому особливу увагу слід приділити вибору фарби. Є кілька різних способів вибрати ціну і складність самого методу:

1. Вибір фарби за допомогою комп'ютера може мінімізувати фактори штучного сприйняття кольору. Для цього ми використовуємо індикатор спектрофотометра - приладу, який вимірює відбивну здатність і відповідає за нанесення світла на зразок. Комп'ютерна програма аналізує отримані дані та підбирає відповідні кольори на їх основі.

2. Вибір емалі за VIN-кодом. Сьогодні код VIN став міжнародним стандартом для автомобільних емалей, що включає 17 символів. VIN-код кожного автомобіля позначений на внутрішній стороні капота та відображається як звичайна наклейка. Якщо машина раніше не фарбувалася, можна скористатися цим методом.

Для впровадження додаткових послуг потрібно провести розрахунки інвестиційних витрат, амортизаційних витрат, послуг сторонніх організацій та фонду заробітної плати.

Для надання запропонованих послуг автосервіс має закупити певне обладнання, що зазначено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Обладнання

Назва, характеристика	Ціна, грн.	Кількість, од.	Вартість, грн.
1	2	3	4
Комплект рихтувального інструменту	26 840	1	26 840
Гідравлічні набори для редагування кузова	4000	1	4000
Набір для виправлення вм'ятин на кузові без фарбування	8600	1	8600
Полірувальная машинка	6700	1	6700
Комплект фарбопультів	15 200	1	15 200
Фарбувально-сушильна камера	400000	1	400000
Лампа колориста	9500	1	9500
Поворотні малярні столи для забарвлення елементів кузова	3200	1	3200
Інструменти для шліфування поверхні	12400	1	12400
Всього:			486440

Джерело: складено автором

Стійкість фарби, що наноситься на виріб або деталь, значною мірою залежить від умов фарбування та сушіння. Існує багато факторів, що забезпечують якість кінцевого продукту та його здатність успішно протистояти негативним зовнішнім факторам. Суворо дотримуючись специфікації процесу може забезпечити фарба та сушильна кімната. Тільки обладнання, розроблене та виготовлене на заводі, може повністю видалити пил і бруд із повітря та забезпечити безпеку працівників на роботі. Розпилювач - це спеціальне обладнання для фарбування автомобілів, яке представляє кабінку, ізольовану від зони підготовки автомобіля перед фарбуванням.

Принцип її дії полягає в тому, що всередині боксу рухаються повітряні потоки, що захоплюють за собою туман з фарби, який потім рівномірно осідає на поверхню машини або деталі.

Ряд переваг, якими володіє таке обладнання для фарбування автомобілів:

- Фарбування і сушка здійснюються в відфільтрованої повітряному середовищі.
- Можливість контролювати вологість і температуру повітря для хорошого натягу барвистої плівки та уникнення матовості фарби.
- Відсутня ймовірність попадання фарби на сусідні машини, як це часто трапляється в майстернях.
- Заміна повітря забезпечує безпечний для здоров'я малярів склад атмосфери.

Модель Super Prisma, виробник SAIMA (подано в додатку Д). Якість продукції SAIMA відповідає стандарту ISO 9001,9002. Має повний пакет документів необхідних для безперешкодної експлуатації на території України (сертифікат вибухобезпеки, сертифікат санепідемстанції, дозвіл на застосування комітету з охорони праці, сертифікат комітету з енергозбереження). Повний комфорт і безпеку для роботи оператора. Автоматика управління процесом дуже точна і надійна.

Базова комплектація:

- 2-х моторна вентиляційна група по 7,5 кВт.
- фарбувально-сушильний блок, в залежності від розмірів.
- один ряд освітлення, верхній.
- автоматична дизельна пальник.
- електронний пульт управління.
- гальванізовані решітки, 3 ряди.

Додаткова комплектація:

- другий ряд освітлення нижній.
- металеве підставу.
- гальванізовані решітки, 5 рядів, монтовані підставу.
- збільшення висоти в'їзду до 2,80 м.
- блок еко чистки з вугільними фільтрами.

Фарбопульти для якості і швидкості. Часи, коли фарбування автомобілів проводилося вручну, канули в літа, і сьогодні для цього використовуються різні

технологічні новинки. Для того, щоб скоротити час фарбування, зменшити витрату фарби і при цьому уникнути попадання на оброблювану поверхню дрібних частинок необхідно купити інструмент для фарбування автомобіля, без цих пристосувань сучасним автосервісам не обійтися.

Обраний фарбопульт розроблений за інноваційними технологіями, має ергономічну рукоятку, яка зручно лежить в руці, дозволяє протягом тривалого часу проводити ремонтні роботи. Він розроблений таким чином, щоб забезпечити комфортну і безпечну роботу. Завдяки унікальній структурі здійснюється рівномірне покриття поверхні, при цьому колір і блиск зберігаються на високому рівні. Дозволяє проводити фарбування з високою швидкістю, при цьому економить фарбу. Використовується для покриття поверхонь всіма видами фарб і покривним, універсальним і базисним лаками.

Лампа колориста Desktop Lightbox (зображено в додатку Д) є шафа для захисту від паразитного засвічення з полками внизу для матеріалів. Світильники встановлені усередині корпусу. 5 спектрів джерел світла - люмінесцентні лампи 2 x D65, 2 x CW40, 1 x VLB і галогенні лампи А-30, Д-50. Це сама професійна конструкція, виготовлена в відповідності з усіма правилами еталонних систем освітлення. Габарити серійних моделей і кількість ламп можна варіювати при спеціальних вимогах. Можливо також змінювати ступінь розсіювання світла заміною скла.

Для того, щоб підібрати якісну фарбу, необхідно мати хороше освітлення на робочому місці: сильні джерела світла, максимально наближені до якості випромінювання природного денного світла. Якщо це не так, майстер може працювати лише 2-3 години в рік, приблизно 9 місяців на рік. Крім того, лампа колориста зменшує кількість помилок.

Основні засоби підприємства в процесі втрачають свої первісні властивості. З метою накопичення фінансових ресурсів для подальшої заміни використаного обладнання новим обладнанням компанія поступово протягом терміну її корисного використання нараховує амортизацію. Амортизаційні витрати обладнання вказані в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Амортизаційні витрати

Назва об'єкту	Ознака активу (група 1,2,3,4)	Норма амортизації, % (в рік)	Початкова вартість (без ПДВ), грн.	Амортизаційні відрахування в квартал, грн.
Обладнання	4 група	15%	486440	1821,5
Всього за квартал				1821,5
Всього за рік				72966

Для розширення послуг автосервісу потрібні певні інвестиційні витрати, тобто сума всіх фінансових вкладень у процесі реалізації бізнес-ідеї. Інвестиції, пов'язані з реалізацією проекту вказано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Інвестиційні витрати

Назва ресурсу	Всього витрат на ресурс, грн.	Період витрат
Обладнання	486440	Разові
Послуги сторонніх організацій (реклама)	5000	Разові
Фірмовий одяг для майстрів	1000	Разові
Всього:	492440	

Для виконання нових послуг потрібно найняти професійних автомалярів. Робота автомаляра - це здатність розрізняти всі тони в художньому мисленні. Творча робота, але вимагає технічних знань про витрати матеріалів, бачити всі нерівності кузова перед фарбуванням. Тобто в штатний розпис вводимо посаду автомаляр та наймаємо двох працівників, розрахунок оплати праці нових працівників вказано в табл.3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок фонду оплати праці

Посади	1 рік				1 рік
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	
Погодинна оплата Посада - автомаляр Чисельність, осіб.	2	2	2	2	2
Місячний оклад, грн.	9500	9500	9500	9500	38000
Всього	19000	19000	19000	19000	76000
Нарахування ЄСВ 22%	4180	4180	4180	4180	16720
Разом	23180	23180	23180	23180	92720

Кузовний ремонт - це складний процес, який вимагає точного та якісного ремонту всіх пошкоджень автомобіля. Ці послуги дадуть можливість відновити автомобіль до первісного. Фахівці кузовного відділу мають надавати кваліфіковану консультацію та поради щодо того, як грамотно, швидко та економічно відремонтувати автомобіль. Ціни на додані послуги вказані в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Прайс доданих послуг

Послуга	Вартість, грн.
Локальне фарбування	Від 600
Фарбування елемента	Від 2600
Фарбування автомобіля повністю	Від 25000
Ремонт бамперів	Від 300
Вимірювання геометрії кузова	Від 500
Рихтування однієї деталі	Від 350
Сварка порогів, днища, лонжеронів	Від 600
Видалення вм'ятин без фарбування	Від 400
Полірування авто повністю	Від 4000

У вартість фарбування кузовних деталей автомобіля включені: демонтаж і монтаж деталей, шпаклівка, підготовка, підбір фарби, фарба, фарбувальні роботи.

У перспективі можна розширити перелік сервісу фарбування автомобілів додатковими послугами:

- аерографія;
- ламінування кузова;
- фарбування автомобіля рідкою гумою;
- заміна скла;
- антикорозійна обробка автомобіля.

Запропонована реклама для соціальних мереж та контекстної реклами в Інтернеті введених послуг зображено в Додатку Е.

Таблиця 3.7 – Обсяги реалізації послуг кузовного ремонту

Послуга (кузовні роботи)	1-й рік				1 рік	2 рік	3 рік
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал			
-Фарбування автомобілів повністю Кількість наданих послуг, од. Обсяг реалізації, грн. (~ 30000 грн. /послугу)	1 30000	2 60000	2 60000	2 60000	210000	240000	250000
-Локальне фарбування Кількість наданих послуг, од. Обсяг реалізації, грн. (~ 700 грн. /послугу)	10 7000	16 11200	15 10500	12 8400	37100	39200	42300
-Фарбування елемента Кількість наданих послуг, од. Обсяг реалізації, грн. (~ 3000 грн. /послугу)	7 21000	10 30000	11 33000	10 30000	114000	120000	123000
- Полірування авто Кількість наданих послуг, од. Обсяг реалізації, грн. (~ 4500 грн. /послугу)	9 40500	15 67500	16 72000	11 49500	229500	210400	214000
-Рихтування деталей Кількість наданих послуг, од. Обсяг реалізації, грн. (~ 400 грн. /послугу)	14 5600	23 9200	21 8400	17 6800	35600	37800	32700
Всього:	104100	177900	183900	154700	626200	647400	662000

З таблиці 3.7 видно, щоб послуга була прибутковою потрібно постійно збільшувати обсяги реалізації.

Крім обладнання для оснащення сервісу фарбування автомобілів необхідно закупити:

- витратні матеріали (шліфувальні шкурки, насадки на дрилі та інше);
- хімічні засоби (лаки, фарби та інше).

Постійні і змінні витрати можуть змінюватись, залежно від інфляції та загального збільшення цін. Постійні витрати вказані в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Постійні витрати

Назва ресурсу	Сума витрат на ресурс, грн.	Періодичність витрат
Комунальні послуги	5000	щомісячно
Всього за рік	60000	

Змінні витрати при реалізації послуг вказані в табл. 3.9. При фарбуванні, наприклад, середня кількість фарби для дверей або крил становить близько 150 мл, фарби для бамперів - від 250 до 300 мл, а на капот - близько 600 мл. В середньому за норму беруть витрати в 200-250 мл на 1 квадратний метр.

Таблиця 3.9 - Змінні витрати

Види матеріалів	1 рік				1 рік	2 рік	3 рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.			
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Матеріал Фарби -кількість, л.	5	9	9	8	31	33	33
-ціна, грн./л.	900	900	900	900	900	920	940
-вартість, грн.	4500	8100	8100	7200	27900	30360	31020
2. Автомобільна грунтовка -кількість, л.	5	9	9	8	31	33	33
-ціна, грн./л.	260	260	260	260	260	270	270
-вартість, грн.	1300	2340	2340	2080	8060	8910	8910
3. Лаки -кількість, л.	5	9	9	8	31	33	33
-ціна, грн./л.	240	240	240	240	240	240	260
-вартість, грн.	1200	2160	2160	1920	7440	7920	8580
4. Автомобільна шпаклівка -кількість, кг.	6	12	12	8	38	39	39
-ціна, грн./кг.	125	125	125	125	125	130	135
-вартість, грн.	750	1500	1500	1000	4750	5070	5265

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6	7	8
5.Поліровочна паста -кількість, л.	9	15	16	11	51	52	54
-ціна, грн./л.	930	930	930	930	930	940	940
-вартість, грн.	8370	13950	14880	10230	47430	48880	50760
6.Інші матеріали, грн.	13500	17400	16300	14700	61900	62200	62300
Всього:	29620	45450	45280	37130	157480	163340	166835

Необхідність інновацій у діяльності автосалону зумовлена тим, що підприємство має підвищувати свою конкурентоздатність на ринку. Збільшення загального прибутку вигідно для кожного підприємства. Важливим фактором для підвищення прибутку від надання послуг та виконання робіт автосервісу є прогнозування прибутків і збитків (табл.3.10), та руху грошових коштів (табл.3.11). Наведено і розрахунок чистої приведеної вартості (табл. 3.12). Для наочності розрахованих результатів побудований графік окупності даної інновації.

Таблиця 3.10 - Прогноз прибутків і збитків, тис. грн.

Назва статті	1 рік				1 рік	2 рік	3 рік
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал			
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Виручка від реалізації, В	104,10	177,90	183,90	154,70	626,20	647,40	662,00
2. ПДВ 20 % від В, П	20,82	35,58	36,78	30,94	125,24	129,48	132,4
3. Чистий об'єм продаж, ЧО = В-П	83,28	142,32	147,12	123,76	500,96	517,92	529,6
4. Сировина, матеріали, енергоносії, ЗВм	29,62	45,45	45,28	37,13	157,48	163,34	166,84
5. ФОП	23,18	23,18	23,18	23,18	92,72	92,72	92,72
6. Змінні витрати всього, ЗВ = ЗВм + ФОП	52,8	68,63	68,46	60,31	250,2	256,06	259,56

Продовження таблиці 3.10

1	2	3	4	5	6	7	8
7. Постійні витрати, ПВ	5,00	5,00	5,00	5,00	60,00	60,00	60,00
8. Інші податки та платежі, ПП	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9. Амортизаційні відрахування, АВ	1,82	1,82	1,82	1,82	72,97	72,97	72,97
10. Відсотки за кредит, ВК	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11. Сумарні валові витрати, СВВ = ЗВ + ПВ + ПП + АВ + ВК	32,14	32,13	33,31	35,54	133,11	142,16	150,95
12. Інші доходи, ІД	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13. Інші витрати, ІВ	492,44	0	0	0	492,44	0	0
14. Прибуток, Пр = ЧО - СВВ + ІД - ІВ	-441,3	110,19	113,81	88,22	-124,59	375,76	378,65
15. Податок на прибуток, ППр = 18% Пр	00,00	19,83	20,49	15,88	56,20	67,64	68,16
16. Чистий прибуток, ЧПр = Пр - ППр	-361,87	90,36	93,32	72,34	-180,79	308,12	310,49

Таблиця 3.11 - Прогноз руху грошових коштів, тис.грн.

Види матеріалів, сировини, енергоносіїв	1 рік				1 рік	2 рік	3 рік
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал			
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Залишки грошових коштів на початок періоду, ГКП	778,4	338,92	431,1	526,24	778,4	670,58	1051,67
2. Надходження коштів, НК = В + Кз + ГВА	104,10	177,90	183,90	154,70	626,20	647,40	662,00
2.1. Від реалізації, В	104,10	177,90	183,90	154,70	626,20	647,40	662,00
2.2. Від кредиту, Кз	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.3. Від внесків акціонерів, ГВА	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Витрати, ВД = ВВ + П + ПП + ППр	51,14	85,72	88,76	80,54	241,58	266,31	278,54

Продовження таблиці 3.11

1	2	3	4	5	6	7	8
3.1. Витрати на виробництво без амортизації, ВВ = СВВ-ПП-АВ	30,32	30,31	31,49	33,72	60,14	69,19	77,98
3.2. ПДВ, П	20,82	35,58	36,78	30,94	125,24	129,48	132,4
3.3. Інші податки та платежі, ПП	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.4. Податок на прибуток, ППр	00,00	19,83	20,49	15,88	56,20	67,64	68,16
4. Інвестиційні витрати, ІНВ	492,44	0,00	0,00	0,00	492,44	0,00	0,00
5. Чисті готівкові надходження, ЧГ = НК - ВД - ІНВ	-439,48	92,18	95,14	74,16	-107,82	381,09	383,46
6. Обслуговування боргу, ОБ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Залишок грошових коштів на кінець періоду, ГКК = ГКП + ЧГ - ОБ	338,92	431,1	526,24	600,4	670,58	1051,67	1435,13

Таблиця 3.12 - Розрахунок чистої приведеної вартості, тис. грн.

Показники	1 рік	2 рік	3 рік
1. Надходження від реалізації, В	626,20	647,40	662,00
2. Амортизаційні відрахування, АВ	72,97	72,97	72,97
3. Видатки, ВДІ	734,02	266,31	278,54
3.1. Витрати на виробництво без амортизації, ВВ	60,14	69,19	77,98
3.2. ПДВ, П	125,24	129,48	132,4
3.3. Інші податки і платежі, ПП	0,00	0,00	0,00
3.4. Податок на прибуток, ППр	56,20	67,64	68,16
3.5. Інвестиційні витрати, ІНВ	492,44	0,00	0,00
4. Різниця надходжень та видатків, В - ВДІ	-107,82	381,09	383,46
5. Ставка дисконтування, і	15%	15%	15%
6. Коефіцієнт дисконтування, К	0,8696	0,7561	0,6575
7. Дисконтована різниця надходжень і видатків	- 93,76	288,16	252,13
8. Чиста приведена вартість, NPV	- 93,76	194,40	446,53

Отже, розрахунок чистої приведеної вартості показав, що витрати на впровадження нової послуги будуть окуплені на початку 2-го року. Графік окупності інновації зображено на рис.3.3.

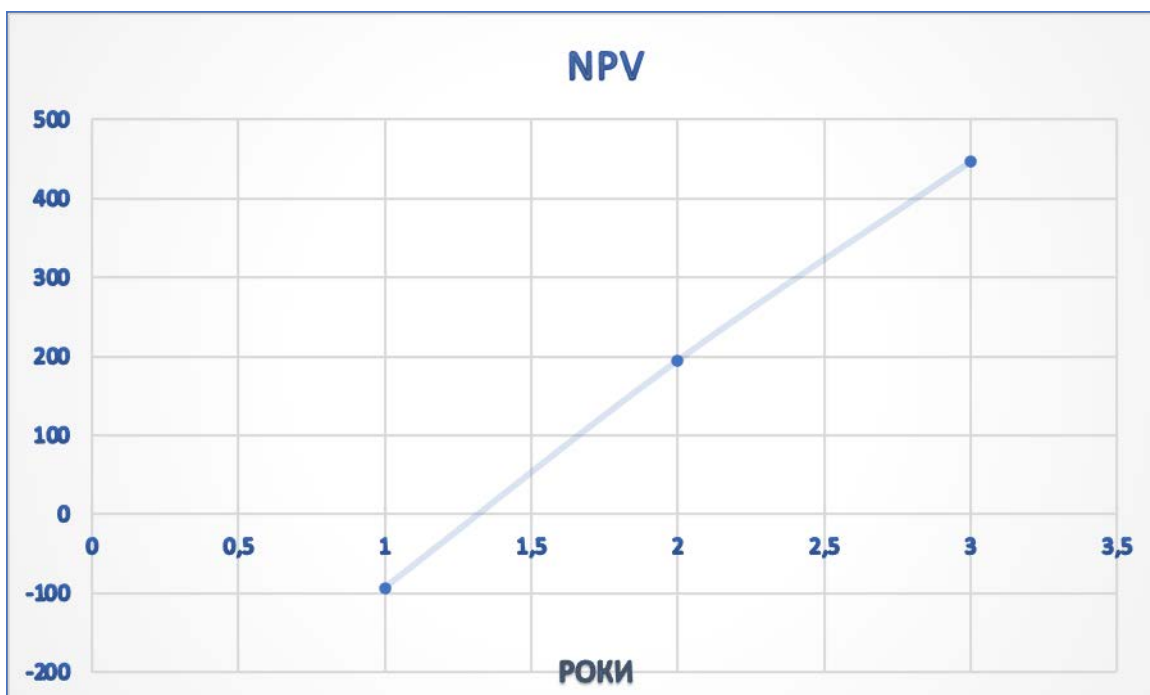


Рис. 3.3. Графік окупності інновації

$$x/93,76 = (1-x)/194,40$$

$$194,40x = (1-x)93,76$$

$$194,40x = 93,76 - 93,76x$$

$$194,40x + 93,76 = 93,76$$

$$288,16x = 93,76$$

$$X = 0,33 = 121 \text{ днів}$$

$$121 \text{ днів} + 1 \text{ рік} = 1 \text{ рік } 4 \text{ міс.}$$

$$K = 1/(1+15/100)^2 = 0,756 = 0,76$$

$$0,76 = 1/(1+IRR)^2$$

$$(1+IRR)^2 = 1/0,76 = 1,31$$

$$1+IRR = \sqrt{1,31} = 1,14$$

$$IRR = 1,14 - 1 = 0,14 \text{ або } 14 (\%)$$

Впровадження інноваційного проекту надання додаткових послуг в автосервісі ТОВ «Альтра Авто» є доцільним, оскільки, в результаті проведеного обґрунтування було доведено, що даний проект окупиться вже на початку другого року впровадження.

Так як в складний для країни час попит на купівлю автомобілів зменшився, але збільшився попит на ремонт автомобілів, тому для збільшення прибутку від автосервісу є доцільним введення цієї інновації.

На конкурентів автосалону впровадження інновації буде мати досить негативний вплив, тому що певна кількість покупців може надати перевагу послугами саме нашого автосервісу, а не конкурентам.

ВИСНОВКИ

Дослідження сукупності підходів до визначення поняття «управління конкурентоздатністю» показало, що підвищення рівня конкурентоздатністю є складовою загального управління підприємством, конкуренція змушує товаровиробників підвищувати якість товару та привертати увагу нових покупців, а отже й збільшувати власні прибутки. В умовах конкуренції завжди проявляється конкурентоздатність, причому на різних рівнях, які необхідно враховувати при управлінні нею.

Система підвищення конкурентоздатності повинна включати підсистеми: керуючу (для управління системою), забезпечувальну (для забезпечення необхідними ресурсами), керовану (конкурентний потенціал) та підсистему впливу на чинники конкурентоздатності (для досягнення необхідного рівня конкурентоздатності).

Ринок автомобілів є одним з найконкурентніших ринків, і саме тут впроваджуються всі інновації та технології, як в менеджменті, в маркетингу, так і у виробництві.

Досліджуване ТОВ «Альтра Авто» є офіційним дилером Mitsubishi Motors у Рівненській області.

Мета ТОВ «Альта Авто» — забезпечити максимальний рівень взаємодії з виробником, ТМ «Mitsubishi», надавати якісне гарантійне та постгарантійне обслуговування автомобілів ТМ «Mitsubishi», забезпечення поставок та наявності складу оригінальних запчастин та аксесуарів.

Основні види діяльності:

- 1) Торгівля автомобільними та легковими автотранспортними засобами;
- 2) Торгівля іншими автотранспортними засобами;
- 3) Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- 4) Оптова торгівля деталями та приладдями для автотранспортних засобів;
- 5) Роздрібна торгівля деталями та приладдями для автотранспортних засобів.

Проаналізувавши структуру управління автосалону «Альтра Авто» та співвідношення управлінського персоналу, можна зробити висновок, що організаційна структура має виражений лінійно-функціональний характер.

Зробивши висновки про ефективність управління можна зазначити, що ТОВ «Альтра Авто» є прибутковим, однак з неоднозначною динамікою росту-спадку. Так, у 2016 році прибуток становив 1 150,4 тис. грн., у 2017 році він зріс до 1 931,4 тис. грн., тоді як у 2018 році зменшився до 1171,2 тис. грн. та в 2019 році зменшився ще на 173,3 тис. грн. Отже, підприємство стабільно збільшує обсяг реалізованої продукції, є прибутковим, однак з нестабільною динамікою та є стабільно прибутковим.

Коефіцієнт автономії у 2019 році значно зріс у порівнянні з останніми роками до 60,5%, коефіцієнт фінансової залежності зменшився до 39,5 % у 2019 році, що вказує на досягнення підприємством достатнього рівня фінансової стійкості. А коефіцієнт мобільності за всі аналізовані роки високий оскільки малий відсоток необоротних активів.

Об'єктом управління конкурентоздатністю є не лише продукція, яку продає автосалон, а також фінансова, інноваційна та маркетингова діяльність, персонал, техніко-технологічна забезпеченість та організаційно-управлінська структура комерційно-виробничого підприємства.

Більшу частину свого доходу 55% ТОВ «Альтра Авто» отримує від продажу автомобілів, та 43% від сервісного обслуговування.

Основні складові успіху автомобілів Mitsubishi:

- виразний дизайн;
- техніка і безпека;
- інноваційні технології.

Вирішальним фактором, що визначає стабільність конкурентоздатністю підприємства – це не тільки продаж високоякісних автомобілів, а й можливість забезпечити комерційний успіх на ринку. Конкурентоздатність товару і конкурентоздатність підприємства одне ціле.

«Альтра Авто» став найкращим автосалон за рейтингом рівнян. ТОВ «Альтра Авто» утримує лідируючі позиції за рахунок таких переваг:

- імідж автосалону;
- додаткові послуги;
- презентабельність автосалону, сучасний автосалон, комфортна зона відпочинку;
- гарантія на авто у порівнянні з іншими автосалонами надається на довший термін – 5 років;
- кращої рекламної політики;
- висока якість автомобілів, інноваційні технології, виразний дизайн.

Серед характеристик, якими поступається «Альтра Авто» іншим автосалонам є:

- недосконала рекламна політика;
- недостатньо якісне обслуговування покупців;
- Недостатньо зв'язку з потенційними та реальними клієнтами.

Також варто зауважити, що відбулося зменшення обсягу реалізованих товарів та послуг. Малий рівень зацікавленості споживача в придбанні товару свідчить про те що існує потреба у розширенні спектрі проведених акцій і пропонуваніх знижок.

Шляхи усунення недоліків в управлінні конкурентоспроможністю:

- Підвищення кваліфікації працівників (проведення тренінгів та систематичний контроль, щомісяця проводити тестування по знаннях технічних характеристик авто, акційних пропозицій, можливостях знижок, подарунків, та не забувати про мотивацію працівників).
- Впровадити CRM систему (зберігаючи інформацію про клієнтів та історію їхніх стосунків із клієнтами, встановлювати та вдосконалювати бізнес-процеси, та додатковий аналіз результатів для збільшення продажів, оптимізації маркетингу та покращення обслуговування клієнтів).

- Поширення реклами (ефективно використовувати не тільки для продажу товарів і залучення клієнтів на послуги, це ще і відмінний канал для поширення інформації про свій бренд і підвищення його пізнаваності).
- Проведення заходів (потрібно зосередитися на популярності цієї марки саме в Рівному та популярності автосалону, який її продає. Раз в сезон проводити презентацію нових моделей, презентуючи переваги моделей відповідно до пори року, запрошувати журналістів для поширення інформації про автосалон).
- Для збільшення обсягів реалізації послуг автосервісу «Альтра Авто» та збільшення доходу підприємства потрібно збільшити асортимент наданих послуг, додавши послугу поліровки та фарбування автомобілів, яка є окремою і серйозною темою в автосервісі.

Впровадження інноваційного проекту надання додаткових послуг в автосервісі ТОВ «Альтра Авто» є доцільним, оскільки, в результаті проведеного обґрунтування було доведено, що даний проект окупиться вже на початку другого року впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : монография. Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. 147 с.
2. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг», 2001. 19 с.
3. Воронько-Невіднича Т. В. Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Глобальні та національні проблеми економіки: Миколаївський нац. ун-т імені В.О. Сухомлинського. 2018. Вип. 21.
4. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. Вісник економічної науки України. 2008. №2. С. 15–21.
5. Гельвановский М., Жуковская В. Конкурентоспособность в микро, мезо-, макроуровневом измерении. Российский экономический журнал. 1998. № 3. 234 с.
6. Герасименко Ю.В., Сімоник Л.С. Характеристика комплексних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений : науковий журнал. листопад, 2018. № 11 (63).
7. Дікань В. Л., Савчук В.І. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі : навч. посіб. К. : Знання, 2004. 207 с.
8. Должанський І., Загорна Т. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2006. 384 с.
9. Драган О. І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах технологічної конкуренції: методологічний аспект. Економіка ринкових відносин. 2008. № 1. С. 55–59.

10. Жилінська Л.О. Розробка комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. 2014. № 1. С. 73–80.

11. Иванов Ю. Б., Тищенко А.Н., Дробитько Н. А. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : монография. Х. : ХГЭУ. 2003. 349 с.

12. Ісаєва Ю. В., Дейнега О.В. Інноваційний маркетинг як засіб підвищення конкурентоздатності підприємства. *Теоретичні та практичні аспекти стійкого розвитку економіки України* : матеріали всеукр. студентської наук.-практ. конф., м. Чортків, 14-15 листопада 2019 р. Чортків, 2019. С. 338-339.

13. Ісаєва Ю. В., Дейнега І. О. Стратегічне управління конкурентоздатністю. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології*: XXI Всеукр. щорічна студентська наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Одеса, 23 квітня 2020 р. Одеса, 2020. С. 160-162.

14. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию / пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп Бизнес», 2004. 416 с.

15. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства : наукові записки. Вип.1 (54). 2017. С. 111-118.

16. Кирчата І.М. Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства : дис. кандидата екон. наук : 08.00.04. Х., 2007. 214 с.

17. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко та ін. К.: Кнеу, 2006. 527 с.

18. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Вид. 2-ге, переробл. І допов. М. : НОРМА, 2001. 528 с.

19. Ковалевський Л.Г., Коровайченко Н.Ю. Світовий автомобільний ринок: сучасний стан, особливості та перспективи розвитку. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Науковий журнал. Серія: Економічні науки. №5-6 (82-83). 2015.

20. Конкурентоспроможність підприємства : конспект лекцій для студентів ден. форми навчання, які навчаються за напрямом підгот. 8.03050401 : Економіка підприємства. Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2015. 52 с.

21. Костусев О., Пугачова М. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку : Конкуренція. 2007. № 4. 114 с.

22. Костюк Л.А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. 2012. Вип. 2. С. 22–30.

23. Красностанова Н. Е., Маковеев П. С. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва. Фінансова консультація. 2001. № 21 – 22. С. 55-59.

24. Кузнецова А.С., Федотова Т.А. Інноваційний розвиток як фактор конкурентоспроможності підприємств. Вісник Бердян. ун-ту менеджменту і бізнесу. 2012 № 2 (18). С. 96–99.

25. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.

26. Кузьмін О. Є., Чернобай Л. І., Романко О. П. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.10. С. 159–166.

27. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4.

28. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства. К. : Хрещатик, 1999. 800 с.

29. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия». Маркетинг в России и за рубежом. 2006. № 2 (52). С. 91–94.

30. Павлова В. А. Конкуренстоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Д. : Вид-во ДУЕП, 2006. 276 с.
31. Павлова В. А. Конкуренстоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Д. : Вид-во ДУЕП, 2006. 276 с.
32. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с.
33. Погребняк Д.В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : збірник наукових праць. 2011. Вип. 32. С. 45–51.
34. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / пер. с англ. И. В. Квасюка и др. ; под ред. В. Д. Щеткина. М. : Международные отношения, 1993. — 896 с.
35. Проноза П.В, Світове автомобілебудування: сучасні тенденції та перспективи розвитку. БІЗНЕСІНФОРМ. 2015. № 8. С.118-136
36. Рибницький Д.О., Городня Т.А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.9. С. 227–230.
37. Савельева Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы : учебник. Ростов н/Д : Феникс, 2009. 382 с.
38. Савич О. П. Удосконалення системи продажу автомобілів на глобальному ринку. Экономика и управление предприятием. № 5/5(25). 2015.
39. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств: зб. наук. праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2012. № 2, Ч. 2. С. 385–390.
40. Статут товариства з обмеженою відповідальністю «Альтра Авто». Затверджено рішенням загальних зборів учасників Товариства : Протокол №1-17 від 19 липня 2017р.

41. Українськомовне та англomовне інтернет-видання : веб-сайт. URL: https://lb.ua/economics/2019/11/20/442696_strategiya_golubogo_okeana.html (дата звернення: 05.11.2020).
42. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась та ін. Київ : КНЕУ, 2008. 516 с.
43. Фещур Р. В., Самуляк В. Ю. Управління розвитком машинобудівних підприємств. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2008. № 624. С. 100–109.
44. Фінансовий звіт ТОВ «Альтра Авто» за 2016-2019 роки (Додаток В1, В2, В3, В4).
45. Фролова В.Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2013. № 2 (22).
46. Фют А.А. Проблеми оцінки рівня конкурентоспроможності промислових підприємства. Вісник Хмельниц. нац. ун-ту. Сер.: Економіка. 2013. № 2. С. 7–11.
47. Хринюк О. С., Хваль Ю. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2013. № 1 (21).
48. Чан Кім В. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції / пер. англ. Андрущенко І. Київ: Клуб Сімейного Дозвілля. 2019. 270с.
49. Черный С.А., Копотева А.В., Гуреев К.А. Анализ влияния экономического потенциала предприятия на его конкурентоспособность. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 3. С. 238–247.
50. Штатний розпис ТОВ «Альтра Авто» станом на 01.01.2019 р. (Додаток Б)

51. Шульженко І.В., Бабич А.В., Рубайко В.В. Інформаційна система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економічний форум : науковий журнал. 2018. № 1.
52. Щенин Р.К., Полякова В. В. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник для бакалавров. М.: Изд. Юрайт, 2013. 38с.
53. Яцура В.В., Замроз М. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Збірник наукових праць. 2011. №2. URL: http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviev/2011_2/18.pdf (дата звернення: 05.11.2020).
54. Яшкіна Н. В. Аналіз секторів бізнесу підприємства (модель bsg). Агросвіт. 2010. № 11. С. 42-45.
55. Car system: веб-сайт. URL: <http://www.carsystem.kiev.ua/page91.html> (дата звернення: 05.11.2020).
56. Coo К. О., Shendel К. О. Strategic Group Formation and Performance. Management Science. 1987. №. 9. P. 102–124.
57. Global Automotive Industry hits the alltime record in the 2014. Focus2Move. URL: <http://focus2move.com/globalautomotiveindustry2> (Last accessed : 06. 11.2020).
58. Mitsubishi Motors: веб-сайт ТОВ «Альтра Авто». URL: <http://mitsubishi-ultraauto.com.ua>. (дата звернення: 05.11.2020).
59. Rybnytskyi D. O. Current approaches to evaluation competitiveness of enterprise. Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy, 2010. Vol. 20.9. P. 227–230.
60. Scott B., Lodge G. US Competitiveness and the World Economy. Boston : Harvard Business School Press, 1985. 642 p.
61. Somova O. Ye. Valuation of the competitiveness of mechanical engineering. Kyiv, PVNZ Yevropeyskyi universytet. 2008.
62. Zakrevska L. M. Assessment and increasing the competitiveness of enterprises confectionery industry in Ukraine, Kyiv, Natsionalnyi universytet kharchovykh tekhnologii. 2005.

63. 11 experts at Davos on the future of work. World economic forum. URL: <https://www.weforum.org> (дата звернення: 05.11.2020).