

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління
Кафедра економіки та економічної теорії

Культенко Ярослав Олегович

**Стратегічний аналіз конкурентної позиції
підприємства в галузі / Strategic analysis of the
competitive position of the enterprise in the
industry**

спеціальність: 051 – Економіка
освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством

Випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав студент групи ЕУПм-21
Культенко Ярослав

підпис

Науковий керівник:
д.с.-г.н., професор Ю.І. Гайда

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

“___” _____ 20__р.

Завідувач кафедри

_____ **В.В. Козюк**

Підпис

Тернопіль – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА В ГАЛУЗЕВОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	5
1.1 Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства.....	5
1.2 Сучасні парадигми стратегічного аналізу в процесі управління підприємством.....	11
1.3 Методичні інструменти стратегічного аналізу конкурентних переваг підприємства.....	16
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ АТ «ЧЕРКАСЬКИЙ АВТОБУС» В АВТОБУСОБУДІВНІЙ ГАЛУЗІ.....	24
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства та його фінансового стану.....	24
2.2. Аналіз конкурентного середовища автобусобудівної галузі України.....	32
2.3. Стратегічний аналіз конкурентної позиції АТ «Черкаський Автобус» в галузі автобусобудування.....	42
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНО-ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В ГАЛУЗІ.....	50
3.1. Проблеми та шляхи покращення конкурентоспроможності підприємств галузі автобусобудування в Україні.....	50
3.2. Удосконалення стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства автобусобудівної галузі.....	57
Висновки до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

Вступ

Слід зазначити, що сьогодні в Україні теоретичним і практичним питанням стратегічного аналізу приділяється недостатня увага. Через складні умови діяльності вітчизняні підприємства мають труднощі із застосуванням стратегічного управління. Якщо будь-яка компанія не відслідковує довгострокові тенденції ринку, не формулює на цій основі своє бачення майбутніх цілей і не моделює алгоритми їх досягнення, тобто не визначає ефективної стратегії свого розвитку, досягти їй успіху в конкурентній боротьбі буде неможливо. А тому, процес пошуку ефективних методів забезпечення динамічної рівноваги з конкурентним середовищем, в якому позиціонується компанія, потребує дослідження не лише поточних можливостей і загроз, а й можливостей і загроз, які можуть з'явитися в найближчій або довгостроковій перспективі.

Об'єкт дослідження – фінансово-господарська діяльність підприємств вітчизняного автобусобудування та АТ «Черкаський Автобус» як модельного підприємства.

Предметом дослідження є методики оцінювання конкурентних позицій та розробок стратегій розвитку, методи підвищення конкурентоспроможності та оцінки конкурентного потенціалу підприємств автобусобудування.

Метою даної роботи є формулювання теоретико-методичних та практичних основ стратегічного аналізу позицій підприємства на ринку, їх апробація в процесі стратегічного аналізу конкурентної позиції АТ «Черкаський Автобус».

Мета роботи досягається шляхом послідовного виконання комплексу завдань, які полягають у проведенні комплексного стратегічного аналізу конкурентних позицій підприємства, а саме дослідженні середовища обраної галузі, виявленні основних конкурентів з використанням статистичних даних і матричних методів дослідження, розробці шляхів удосконалення конкурентоспроможності підприємства, виокремленні та розробці методів

покращення стратегічного управління конкурентним потенціалом автобусобудівного підприємства.

Теоретична цінність отриманих результатів полягає у розробці теоретико-практичних підходів до покращення стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства.

Практичне значення роботи полягає у можливому застосуванні результатів дослідження керівництвом акціонерного товариства «Черкаський Автобус» при проведенні стратегічного управління підприємством.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи є Закони України, матеріали Української асоціації автовиробників «Укравтопром», фінансова звітність АТ «Черкаський Автобус», монографічні та періодичні наукові джерела.

Кваліфікаційна робота, загальним обсягом 71 сторінка, складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Основна частина роботи викладена на 65 сторінках.

РОЗДІЛ 1

Теоретико-методологічні засади стратегічного аналізу конкурентних позицій підприємства в галузевому середовищі

1.1. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства

Здатність компанії конкурувати на національному та світовому ринках втілена в категорії «конкурентоспроможність».

Конкурентоспроможність бізнесу – складна і багатогранна категорія. Отримання концептуального бачення еволюції системи управління конкурентоспроможністю можливе лише за умови комплексного підходу до її розуміння та розробки системи заходів щодо її забезпечення.

Дослідження поняття конкурентоспроможності бізнесу характеризується різноманітністю наявних у літературі підходів до її тлумачення. Зокрема, конкурентоспроможність підприємства розглядається як:

- порівняльна перевага над іншими фірмами, здатність суб'єкта ринкових відносин перебувати на ринку на тому ж рівні, на якому є аналогічні конкуренти [40, с. 76];
- здатність ефективно управляти власними та залученими ресурсами на конкурентному ринку [23, с. 203];
- властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення конкретної потреби в подібних об'єктах, представлених на цьому ринку;
- набір переваг, які дозволяють успішно вирішувати свої бізнес-задачі, успішно конкурувати з іншими компаніями на різних ринках, особливо національних чи міжнародних [13, с. 136];
- реальний потенціал суб'єктів господарювання за існуючих умов для проектування, виготовлення та реалізації товарів, цінкові та нецінові характеристики яких є привабливішими для споживачів порівняно з конкуруючими товарами;

➤ динамічні характеристики здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та набувати певної конкурентної переваги [37, с. 14];

С. Ф. Покропивний зазначає, що «під поняттям конкурентоспроможності слід розуміти здатність ефективно вести бізнес і забезпечувати досягнення прибуткових результатів з урахуванням умов конкурентного ринку» [16, с. 350].

Аналіз економічної літератури свідчить про існування багатогранного тлумачення терміну «конкурентоспроможність». Дослідження теоретичних і практичних основ вивчення конкурентоспроможності підприємства на ринку знайшли відображення в численних працях зарубіжних і вітчизняних вчених - Г. Асселя, Г. Азоєва, І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Мінцберга, М. Портера, Ф. Тейлора, А. Сміта, А. Файолья, Р. Фатхутдінова, А. Юданова та ін.

Проте на сьогоднішній день питання визначення теоретичних аспектів конкурентоспроможності фірми та факторів, що впливають на неї, ще недостатньо вивчені та потребують подальшого дослідження.

Конкурентоспроможність - категорія ринку, яка має динамічний і мінливий характер. Отже, при однакових якісних характеристиках товару його конкурентоспроможність може сильно відрізнятись в залежності від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни ціни, реклами тощо.

Конкурентоспроможність підприємства має забезпечуватись такими показниками, як висока ефективність виробництва, що досягається завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікації робітників та здатності завоювати й утримувати стабільні позиції на ринку протягом тривалого періоду.

Аналізуючи визначення сутності поняття «конкурентоспроможність», можна виділити наступні характеристики цього поняття (табл. 1.1).

Характеристика конкурентоспроможності за певними ознаками

Характеристика конкурентоспроможності		
Територіальна	Рівень конкурентів	Фіксація у часі
Міжнародна	Галузі	На конкретну дату
Національна	Підприємства	Поточна
Регіональна	Товари і послуги	Прогнозна

Джерело: складено на основі джерела [24, с. 278]

«Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком таких властивостей: порівнюваність, просторовість, динамізм, об'єктивність, атрибуція, систематизація, об'єктивність» [24, с. 278].

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність фірми визначається та перевіряється порівняно з реальними конкурентами, які виробляють подібні продукти або надають послуги та діють на одному ринку.

Просторовість означає, що конкурентоспроможність компанії визначається в межах певного конкретного ринку, оскільки за рівних умов компанія може бути конкурентоспроможною на одному ринку і не конкурентоспроможною на іншому.

Динаміка свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності обмежене в часі, оскільки компанія може бути конкурентоспроможною в один період, а позбутися цих позицій в інший. Тому вивчення конкурентоспроможності підприємства вимагає постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують, і вивчення джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, маркетингових, професійно-кадрових, інноваційно-інвестиційних та організаційно-економічних.

Суб'єктивність передбачає приписування набору параметрів, що формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: висока якість продукції; використання технічних засобів і сучасних технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування у свідомості споживачів

позитивного іміджу компанії та її продукції; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпечення підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання передових технологій управління тощо.

Атрибутивність вказує на виявлення унікальних характеристик, що становлять конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).

Систематизація передбачає вивчення набору або максимально можливої кількості параметрів і умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язку між ними та взаємозалежності їх складових. Іншими словами, системність означає сукупність наукових методів і практичних прийомів вирішення складних економічних завдань [24, с. 279].

Об'єктивність говорить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній і перевіреній інформації, яка дійсно відображає об'єктивну реальність, а висновки - на точних аналітичних розрахунках [24, с. 279].

Аналіз конкурентоспроможності компанії на ринку дозволяє вивчити фактори, що впливають на ставлення споживачів до компанії та її продукції і, як наслідок, змінити частку продукції компанії на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна розділити на зовнішні та внутрішні.

Під зовнішніми чинниками розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, соціальних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх умов і факторів, які діють у глобальному середовищі та впливають або можуть впливати на функціонування підприємства [36, с. 67].

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства здійснюється у загальноприйнятому порядку. Після визначення місії та цілей компанії проводиться діагностичний крок: оцінка змін, які впливають на різні аспекти потенціалу компанії; визначення факторів, що загрожують конкурентоспроможності потенціалу

підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, які пропонують більше можливостей для досягнення стратегічних цілей компанії.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час передбачити можливості, розробити план дій на випадок непередбачених подій, розробити заходи, які перетворюють загрози у вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища часто використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає виявити загрози та можливості, що стоять перед підприємством, а також "визначити несприятливі фактори, які можуть знижувати ефективність [36, с. 67].

Внутрішні фактори – це контрольовані фактори компанії. Їх можна охарактеризувати як:

- управління та адміністративна діяльність підприємства (організаційні структури та управління виробництвом, професійність та кваліфікаційний рівень управлінського персоналу тощо);

- система технологічного обладнання. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх більш досконалим, підвищує конкурентоспроможність підприємства, посилює внутрішню гнучкість виробництва;

- сировина та напівфабрикати. Якість сировини, повнота її обробки та кількість відходів істотно впливають на конкурентоспроможність підприємства;

- витрати на збут продукції та маркетинг[36, с. 68]. Вплив цього фактора істотний на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Компанія прагне ефективно продавати, продаючи продукти, які користуються попитом на ринку, стимулюючи продажі та розширюючи ринки.

Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності компанії.

Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність

внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю бізнесу є визнання його управлінської підфункції. У цьому контексті конкурентоспроможність підприємства залежить від реалізації загальних функцій управління: обґрунтування цілей, розробка стратегії у сфері створення та реалізації конкурентоспроможних товарів і послуг; планування та ресурси, організаційне забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

За змістом під управлінням конкурентоспроможністю розуміється діяльність підприємства на ринку, орієнтована на здатність ефективно використовувати і підвищувати свій конкурентний потенціал, досягати достатньої прибутковості в майбутньому за рахунок збільшення своїх конкурентних переваг. Звичайно, для цього потрібно враховувати швидку мінливість зовнішнього середовища, виникнення економічних та соціально-політичних ситуацій, які важко передбачити. Крім того, управління конкурентоспроможністю відбувається на різних етапах життєвого циклу продукції, що передбачає включення в процес управління різних підрозділів компанії. Таким чином, ефективність управління конкурентоспроможністю потребує спільних зусиль усіх видів управління бізнесом (виробництво, фінанси, інновації, людські ресурси, інформація тощо).

Діалектичне поєднання загального та окремого в конкурентоспроможній системі управління підприємствами дає змогу виділити такі підсистеми серед її складових : «контроль (для управління системою), постачання (для забезпечення необхідними ресурсами), керованість (управління конкурентоспроможністю) та підсистема впливу на фактори конкурентоспроможності (для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності)» [26, с. 74].

Інтегруючу роль у системі відіграє ієрархія цілей управління конкурентоспроможністю, підпорядкована досягненню загальної мети компанії

– забезпечення її стійкого функціонування та розвитку в умовах, що змінюються.

1.2 Сучасні парадигми стратегічного аналізу в процесі управління підприємством

Для того, щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, компанія повинна вміти передбачати, які труднощі можуть виникнути в майбутньому і які нові можливості для неї можуть відкритися. Тому стратегічний менеджмент при дослідженні зовнішнього середовища орієнтується на визначення того, які загрози та можливості приховані в зовнішньому середовищі. Однак для того, щоб ефективно протистояти загрозам і ефективно використовувати можливості, недостатньо просто знати про них. Ви можете знати про загрозу, але не можете протистояти їй і, таким чином, бути переможеним. Ви також можете знати про нові можливості, які відкриваються, але ви не маєте потенціалу, щоб ними скористатися, і тому не можете ними скористатися. Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища компанії визначають умови її успішного існування такою ж мірою, як загрози та можливості. Тому стратегічний менеджмент при аналізі внутрішнього середовища має визначати сильні та слабкі сторони окремих компонентів підприємства та підприємства в цілому. Комплексна система аналітичного оцінювання досягнутого рівня ефективності господарюючих суб'єктів, спрямована на розробку ключових, перспективних показників організації - як основного центру економічних відносин, повинна базуватися на зв'язку стратегічного економічного аналізу з іншими галузями науки, які забезпечують ефективні концептуальні підходи до розробки загальної бізнес-стратегії [32, с. 8].

Різні автори по-різному розкривають сутність стратегічного аналізу. Більшість із них розглядають процес стратегічного аналізу разом із процесом стратегічного планування. Деякі вважають, що процес стратегічного аналізу є результатом дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Його мета — допомогти організаціям використати свої сильні сторони та мінімізувати слабкі сторони, скористатися можливостями та захистити себе від неминучих небезпек. Інші автори розглядають процес стратегічного планування разом із стратегічним аналізом як процес формулювання процедур і операцій, необхідних для досягнення майбутнього. Вони розрізняють довгострокове планування (яке вважається пасивним за своєю природою) і стратегічне планування (дозволяє організації створювати своє майбутнє). Треті не роблять акцент на стратегічному аналізі і розглядають стратегічне планування як процес організаційного оновлення та трансформації. За цим підходом стратегічне планування надає організації інструменти коригування своїх послуг і діяльності для задоволення існуючих потреб середовища [32, с.8].

Ансофф І. зрівнює в своїй суті процеси стратегічного аналізу та формулювання стратегії, проте не зачіпає питання оцінки ефективності реалізованих стратегій [3, с.74].

Стратегічний аналіз є частиною процесу управління підприємством і він розглядається як:

- здійснення відповідної функції управління, орієнтованої на майбутнє та такої, що має високий рівень невизначеності;
- дослідження економічної системи за параметрами, що визначають її майбутній стан [19, с. 71].

Суть стратегічного аналізу полягає у виборі конкретної стратегії з багатьох альтернатив для формування цілісної стратегічної системи. Реалізація стратегічного аналізу визначає вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на конкретні критерії стратегій. У системі стратегій різні стратегії пов'язані одна з одною, тому один і той самий критерій може належати до різних стратегій [32, с. 9].

«Стратегічний аналіз – спосіб реалізації системного та ситуаційного підходів при вивченні різних факторів впливу на процес стратегічного управління» [10, с. 16]. Завданням стратегічного аналізу є змістовний і формальний опис об'єкта дослідження, виявлення характеристик,

закономірностей і тенденцій, визначення методів управління об'єктом. Стратегічний аналіз – це засіб перетворення бази даних, отриманої в результаті аналізу навколишнього середовища, у стратегічний план організації [38, с.96].

Метою стратегічного аналізу є змістовний і формальний опис характеристик об'єктів дослідження, визначення тенденцій та можливих напрямків розвитку.

Предметом стратегічного аналізу є концептуальний напрямок розвитку організації, його економічні та інформаційні ресурси, та можливості функціонування і розвитку бізнесу, які розглядаються з точки зору формування стратегічних можливостей та зміцнення його довгострокових ринкових позицій [38, с. 96].

Об'єктом стратегічного аналізу є переважно окрема стратегічна бізнес-одиниця, підрозділ або окремо обраний продукт. При формуванні набору стандартів слід обмежити невелику кількість базових стандартів, щоб стратегічний аналіз не був громіздким, а переваги беззаперечними. Тому стратегічний аналіз допомагає вибрати напрямок розвитку компанії. Без стратегії підприємство не матиме чітко окресленого бізнес-плану та єдиної процедури досягнення бажаних результатів [22, с. 27].

Порядок аналізу не дуже важливий. Тим не менш, необхідно йти ітераційним шляхом одночасно: аналіз внутрішнього середовища призводить до необхідності звертатися до зовнішнього середовища, після вивчення деяких аспектів зовнішнього середовища необхідно повернутись до внутрішнього середовища (див. табл. 1.2).

У результаті внутрішнього економічного аналізу виводиться оцінка стратегічного потенціалу в межах встановленої цілі: кількість і якість ресурсів, ступінь відповідності функцій компанії та умов проекту цільовим вимогам. Тому ми аналізуємо реальний і нормативний потенціал (або порівнюємо себе з основними конкурентами, оцінюючи нашу конкурентну перевагу).

В кінці аналізу стає зрозумілою картина сильних і слабких сторін компанії.

Етапи виконання стратегічного аналізу

Етап	1 – Аналіз місії та цілей	2 – Аналіз внутрішнього середовища	3 – Аналіз зовнішнього середовища	4 – Аналіз середовища в цілому
Задачі	Ідентифікація мети розвитку	Оцінка стратегічного потенціалу	Оцінка умов ринку	Оцінка стратегічної позиції та переваг
Інструменти	1. Модель системи стратегічного управління 2. «Дерево цілей»	1. Графік Портера «рентабельність – частка ринку»	1. Життєвий цикл галузі 2. Аналіз «поля сил» 3. STEP-аналіз 4. Вивчення стратегічних зон 5. Ключові фактори успіху (КФУ)	1. Матриця Ансоффа 2. Матриця БКГ 3. SWOT-аналіз 4. Матриця конкурентного профілю 5. SPACE-аналіз
Рішення	Вибір структури цілей підприємства, формування «дерева цілей», формування ефективної системи стратегічного управління	Вибір структури внутрішнього середовища, вибір методів оцінки потенціалу	Вибір оцінки клімату галузі та ринкового становища	Вибір методів оцінки стратегічної позиції, її оцінка

Джерело: [32, с.14]

Перевага є можливим ключовим фактором успіху. Аналіз зовнішнього середовища компанії, виходячи з мети та обсягу бізнес-процесу, дає змогу оцінити стратегічний клімат або стратегічні умови, створені середовищем: оцінити можливості та загрози [9].

Тому значення стратегічного аналізу зводиться до інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття стратегічних рішень. За допомогою стратегічного аналізу формується інформація про зовнішнє середовище та внутрішня інформація для системи стратегічного планування і

стратегічного контролю, які систематизуються, класифікуються, узагальнюються та вводяться в систему прийняття стратегічних рішень.

Стратегічний аналіз використовує низку загальнонаукових прийомів: аналіз, аналогія, індукція, дедукція, спостереження, порівняння, моделювання, абстракція, синтез, системний аналіз, оцінка, класифікація та інші [6, с. 62].

Застосування цих методів стратегічного аналізу залежить від типів аналізу, включаючи ситуаційний аналіз, прогнозування, стратегічне планування, аналіз стратегічних дій і прийняття рішень, а також від ступеня формалізованості аналізу. Кожен суб'єкт господарювання функціонує в певному середовищі. Для стратегічного аналізу навколишнього середовища найчастіше використовуються наступні методи: PEST аналіз; оцінка конкурентоспроможності. PEST-аналіз (іноді його називають STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – політичний), економічних (E – економічний), соціальних (S – соціальний) та технологічних (T – технологічний) аспектів середовища, які впливають діяльність компанії [30, с. 41]. Політика вивчається, оскільки вона регулює владу, яка, у свою чергу, визначає середовище діяльності компанії та джерела ключових ресурсів для її діяльності. Основною причиною вивчення економіки є створення картини розподілу ресурсів на державному рівні, що є найважливішою умовою діяльності підприємства. Не менш важливі переваги споживачів визначаються соціальною складовою PEST-аналізу. Останній фактор – технологічна складова. Метою його досліджень є виявлення тенденцій технологічного розвитку, які часто призводять до змін і втрат на ринку, а також до появи нових продуктів [30, с. 42].

Аналіз проводиться за схемою «фактор – підприємство». Результати аналізу представлені у вигляді матриці, предметом якої є фактори макросередовища, предикатом – сила їх впливу, оцінена в балах, рангах та інших одиницях. Результати PEST-аналізу дають змогу оцінити зовнішньоекономічну ситуацію з точки зору виробничо-комерційної діяльності. Класично вчені виділяють наступні види факторів впливу:

- політичні чинники (П) – це національна податкова політика, чітке законодавче регулювання, стабільна політична ситуація в країні та відповідна позиція країни щодо залучення іноземних інвестицій;
- економічні фактори (Е) – збільшення або зниження ВВП, рівень безробіття, ціни на енергоносії, інфляція та стабільність національної валюти;
- факторами соціального впливу (S) є споживча діяльність, стан населення країни, соціальна мобільність населення, менталітет населення, розподіл доходів та рівень освіти населення країни;
- фактор впливу технології (Т) - це динаміка інформаційно-виробничих технологій [30, с.42].

При дослідженні ринкового середовища в цілому рекомендується застосовувати такі моделі, як матриця розвитку товару/ринку І. Ансоффа, матриця росту/частки ринку, матриця GE/McKinsey, SWOT-аналіз. «На вибір методики аналізу зовнішнього середовища та середовища в цілому впливають наступні характеристики зовнішнього середовища:

- складність – число чинників, на які підприємству слід реагувати;
- рухливість – темп змін, швидкість, з якою відбуваються зміни в середовищі підприємства;
- невизначеність – кількість і надійність інформації про певні чинники зовнішнього середовища»[32, с. 14].

Управлінська значущість цих методів виявляється у здатності визначати виразну силу різних факторів зовнішнього середовища, чутливість стратегії до зовнішніх факторів.

1.3. Методичні інструменти стратегічного аналізу конкурентних переваг підприємства

Конкурентна стратегія надає компаніям позиціонування, яке може максимізувати їх потенціал і відрізнити їх від конкурентів. Тому основним аспектом формулювання стратегії є всебічний аналіз конкурентів. Завдання

цього аналізу полягає в тому, щоб охарактеризувати кожну конкуренцію на основі стратегічних змін, які може зробити кожен конкурент, успіху, якого він може досягти, кроків, які він може зробити у відповідь на будь-які стратегічні дії інших компаній, а також будь-яких змін, які відбуваються всередині та зовні. Щоб отримати відповіді на наступні запитання, конкурентів необхідно ретельно проаналізувати. Кого ми маємо вибрати як мішень галузевої битви і яким має бути порядок дій? Яке значення мають стратегічні дії цього конкурента, і як ми повинні ставитися до цього? Що потрібно зробити, щоб уникнути негайної реакції з боку суперника і не привернути його увагу?

Важливість спостереження за діяльністю конкурента залежить від ступеня розуміння, що він є дзеркальним відображенням нашої діяльності. При аналізі конкурентів важливі наступні фактори:

- визначити їх сильні/слабкі сторони та загрози, які з них випливають;
- передбачати майбутні стратегії та рішення конкурентів;
- передбачати реакцію конкурентів на стратегію та дії компанії;
- визначити вплив конкурентів на сильні сторони компанії.

Конкурентною перевагою компанії є унікальні матеріальні та нематеріальні ресурси, якими володіє компанія, а також стратегічне значення в сфері бізнесу, в якій компанія перемагає в конкурентній боротьбі [15, с 12-13]. Іншими словами, конкурентну перевагу можна визначити як високу конкурентоспроможність компанії в будь-якій галузі, що дає найкращі можливості для подолання конкуренції, залучення споживачів і збереження їх лояльності до компанії. «Вважається, що фундаментальною причиною успіху одних організацій і невдачі інших є те, що процвітаючі фірми вдало оперують ключовими компетенціями, а невдахи їх взагалі не мають або користуються на значно гіршому рівні» [32, с. 71].

Конкурентна перевага може бути заснована на ресурсах підприємства. Для аналізу їх можна розділити на матеріальні ресурси (фізично відчутні) і нематеріальні, які можуть бути сприйняті лише за допомогою психологічної

діяльності. Матеріальні ресурси або матеріальні активи - це фізичні та фінансові активи підприємства, які відображаються в балансі (основні засоби, товарно-матеріальні цінності, кошти тощо) [32, с. 72].

Важливим шляхом підвищення ефективності підприємства може бути підвищення коефіцієнта використання цих ресурсів: зменшення запасів, скорочення кількості незавершеної продукції, підвищення коефіцієнта використання основних засобів, економія ресурсів. Інвентаризація матеріальних цінностей підприємства та прийняття рішень щодо їх структури є першими кроками у формуванні стратегії компанії.

Невідчутні ресурси, чи нематеріальні активи, – це, зазвичай, якісні характеристики підприємства. Сюди входять:

- не пов'язані з людьми невлімові активи – торгова марка, ноу-хау, престиж, імідж підприємства;
- невлімові людські ресурси (людський капітал) – кваліфікація персоналу, досвід, компетенція, популярність «керівної команди» [32, с. 72].

Іншим важливим джерелом конкурентних переваг будь-якого підприємства, його сильними чи навпаки слабкими сторонами можуть бути окремі стратегічні напрями його діяльності. Це виробництво, збут, наукові розробки, маркетинг, фінанси, управління персоналом і т.д.

Метод SWOT (у перекладі з англ. — сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats)) ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства разом. Використовуючи цей метод, можна встановити зв'язок між притаманними сильними та слабкими сторонами компанії та зовнішніми загрозами та можливостями (див. таблицю 1.3). Автори методики приблизно пропонують такий набір характеристик, висновки якого дають змогу скласти перелік слабких і сильних сторін компанії, а також перелік загроз і можливостей, пов'язаних із зовнішнім середовищем [29, с. 173]. На практиці підприємства можуть доповнити список внутрішніми та зовнішніми характеристиками середовища, що відображають конкретні умови.

Фактори SWOT-аналізу

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - високий рівень компетентності; - адекватні фінансові ресурси; - висока кваліфікація персоналу; - добра репутація у покупців і клієнтів; - відомий лідер ринку; - винахідливий стратег у функціональних сферах діяльності підприємства; - можливість одержання економії від збільшення обсягу виробництва; - захищеність від сильного конкурентного тиску; - технологія, що відповідає сучасним вимогам; - наявність інноваційних здібностей; - переваги в сфері витрат; - перевірений часом менеджмент. 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - відсутність чітких стратегічних напрямів; - погіршення конкурентної позиції; - застаріле обладнання; - низька прибутковість; - відсутність спеціалістів ключової кваліфікації і компетентності; - вразливість щодо відношення до конкурентного тиску; - наявність внутрішніх виробничих проблем; - відставання у сфері досліджень і розробок; - вузька виробнича лінія; - слабке знання ринкової ситуації; - неспроможність фінансувати необхідні зміни в стратегії.
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вихід на нові ринки або сегменти ринку; - розширення виробничої лінії; - збільшення випуску різноманітної продукції; - вертикальна інтеграція; - можливість перейти до групи, яка має кращу стратегію; - прискорення росту ринку. 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - можливість появи нових конкурентів; - сповільнення росту ринку; - зростаючий конкурентний тиск; - несприятлива політика держави; - зміна потреб і смаків споживачів; - несприятливі демографічні зміни.

Джерело: [8, с. 221]

Поєднання негативних і позитивних факторів корпоративної діяльності (загрози та можливості) є стратегічним балансом. Крім того, коли несприятливий розвиток економічної ситуації накладається на слабкість підприємства, це створює загрозу; можливість — це ситуація в зовнішньому середовищі, позитивний процес або явище, за якого підприємство має можливість продемонструвати власні сильні сторони [6, с. 16]. Необхідно вчасно визначати загрози, щоб запобігти потраплянню підприємства в кризове становище, а розуміння потенційних можливостей може завчасно підготувати вас до найбільш ефективного їх використання [29, с.173–175]. Всі ці фактори можуть стати конкурентною перевагою компанії. Слід зазначити, що переваги

та недоліки компанії можна оцінити внутрішньо, а конкурентну перевагу повинні сприймати споживачі, інакше це лише гіпотетична перевага.

Виходячи з недоліків аналітичних моделей внутрішнього середовища та залежності результатів конкуренції не тільки від потенціалу та результатів конкурентів, а й від впливу конкретних сил і факторів, доцільно досліджувати стан суб'єкту господарювання із зовнішнім конкурентним середовищем.

М. Портер, професор Гарвардської школи бізнесу, довів, що стан конкуренції в галузі можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами:

- конкуренція між компаніями галузі;
- спроби компаній з інших галузей залучити покупців за допомогою продуктів-замінників;
- можливість появи нових конкурентів у галузі;
- здатність постачальників диктувати умови компанії;
- здатність споживачів диктувати свої умови [21, С. 37].

Аналітики розглядають матрицю конкуренції М. Портера, як придатну для використання при виробництві одного виду продукції. Легко зрозуміти, коли підприємство є лідером на ринку або має високу прибутковість продукції. Однак у інших компаній виникають питання, коли саме вони опиняться в «критичній зоні» і що робити, якщо опиняться.

Аналіз конкурентів корисний для прогнозування ймовірної поведінки суперників і впливу їхньої поведінки. Щоб спрогнозувати поведінку конкурента, спочатку дайте відповідь на запитання: «Які ініціативи, ймовірно, зробить компанія?» Нам потрібно точно визначити поточні сили, які можуть спровокувати зміну стратегії. Це можуть бути зовнішні сили - зміна споживчих уподобань або затримки з виходом на ринок, або внутрішні сили - провал спроби досягти цілей ефективності або суперечка між вищим керівництвом. Незалежно від джерела необхідно точно визначити поточну стратегію та цілі компанії, передумови для галузі, що керує компанією, та її можливості, що створить міцну основу для прогнозування майбутніх змін [21, С. 88]. По-друге, ми можемо захотіти передбачити, як наші конкуренти можуть відреагувати на

наші власні дії. Таким чином, повне розуміння конкурентів дозволяє не тільки сформулювати конкурентні заходи, а й прийняти послідовну політику на ринку, оскільки пряма конкуренція завжди має деструктивний характер для компаній [21, с. 89].

Основним методом подібних оцінок є матриця стратегічного положення і оцінки дій (SPACE). Метод SPACE полягає в тому, що для підприємства оцінюються чотири групи чинників [12, с. 127]. Кожен із цих показників може характеризуватись набором критеріїв. Такими групами чинників є :

- фінансова сила підприємства;
- стабільність галузі;
- привабливість галузі;
- конкурентоспроможність підприємства (конкурентні переваги) [2].

Наприклад, група «конкурентна перевага» включатиме такі стандарти, як частка ринку, якість продукції та життєвий цикл. Автор даної методики рекомендує оцінювати кожен показник за шестибальною шкалою, і на цій основі отримати середню оцінку показника. Після цього всі отримані середні значення вводяться в спеціальну схему розподілу ринкової влади і відображаються в системі координат. Відповідно до стратегічної ситуації найбільш доцільними є такі групи стратегічних механізмів:

- агресивна – така ситуація характерна для привабливих галузей з невеликою невизначеністю. Компанія отримала конкурентну перевагу, яку вона може підтримувати та збільшувати завдяки фінансовим можливостям. Загроза незначна, і ми повинні прагнути захистити свої інтереси. Механізм спрямований на: розширення виробництва та збуту; цінову війну з конкурентами; розвиток нових секторів ринку; просування бренду;

- конкурентоспроможний – такий стан характерний для привабливих галузей. Організації отримують конкурентну перевагу у відносно турбулентному середовищі. Ключовий фактор – фінансовий потенціал. Необхідно боротися із загрозами, пов'язаними з втратою коштів. Основний механізм: пошук коштів, розвиток збутової мережі;

➤ консервативна – така ситуація зазвичай виникає на стабільних ринках з низькими темпами зростання. У цьому випадку центром зусиль є фінансова стабільність;

➤ оборонна- ця ситуація виникає, коли організація працює в привабливій галузі, але не має конкурентоспроможності продуктів і коштів. Ключова стратегія: звернути особливу увагу на механізм реагування на загрози, вихід з ринку [2].

Проаналізувавши вищенаведені методи, слід звернути увагу на деякі їх переваги: можливі стратегії прості та зрозумілі; визначення конкурентних переваг; розгляд основних і допоміжних факторів виробничого процесу; проведення комплексних досліджень певної групи товарів; визначення стратегічних переваг. Однак до недоліків можна віднести: статичні методи, неможливість отримати інформацію про діяльність компаній-конкурентів, а також обмежену кількість показників і можливих стратегій.

Висновки до розділу 1

Дослідження методологічних підходів до визначення конкурентоспроможності, вивчення основних її аспектів, лежить в основі проведення стратегічного аналізу конкурентних позицій підприємства. Даний вид аналізу дає змогу сформувати картину потенційного розвитку підприємства як в короткому так і в довгому періоді діяльності за різних умов ринкового середовища, впливу різного роду зовнішніх та внутрішніх факторів.

Стратегічний аналіз розглядається як система вивчення можливостей підприємства в різних періодах часу; як елемент системи стратегічного управління підприємством, елементами якого є визначення місії та цілей компанії, дослідження середовищ, в яких діє підприємство, визначення конкурентної позиції та визначення напрямів стратегічного розвитку.

Конкурентоспроможність є мінливою та динамічною системою, що відображає стан, можливості, потенціал підприємства. Дана система

характеризується переліком таких властивостей: порівнюваність, просторовість, динамізм, об'єктивність, атрибуція, систематизація, об'єктивність. Управління конкурентоспроможністю необхідно вважати управлінською підфункцією, тобто взаємопов'язаність елементів не дозволяє проводити стратегічне управління без аналізу свого рівня конкурентоспроможності.

Найбільш ефективними засобами проведення стратегічного аналізу є методи swot-аналізу та space-матриці. Вони дають змогу отримати більш об'єктивні результати ніж інші моделі. Загалом перевагами подібних моделей є визначення конкурентних та стратегічних переваг, визначення напрямків розвитку та вдосконалень. До недоліків можна віднести відсутність конкретики відносно діяльності конкурентів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ АТ «ЧЕРКАСЬКИЙ АВТОБУС» В АВТОБУСОБУДІВНІЙ ГАЛУЗІ

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства та його фінансового стану

АТ «Черкаський Автобус» — акціонерне товариство, діяльність якого пов'язана з виробництвом автомобілів, автобусів та інших транспортних засобів [23]. Напрями діяльності компанії:

- діяльність, пов'язана з виробництвом автомобілів та автобусів;
- виробництво, продаж, технічне обслуговування та ремонт автомобілів, автобусів та інших транспортних засобів;
- виробництво та продаж запчастин до автомобілів і причепів, автобусів та інших транспортних засобів;
- виробництво та реалізація автозапчастин, автотехніки, автозапчастин, запчастин та ремонт комплектуючих [23].

АТ «Черкаський Автобус» сформований на базі і є правонаступником Черкаського авторемонтного заводу («ЧАРЗ»).

Наразі створено кілька модифікацій автобуса А-092: А09201, А09202, А09204, А0921, А09211, А09212, А09214, а також А144, А145, автобус надвеликої місткості А231, гірничорятувальний автобус, «Шкільний» автобус [25].

Конструкція і технологія виробництва автобусів постійно вдосконалюються, впроваджуються заходи щодо зниження трудомісткості виробництва, собівартості, підвищення якості продукції.

У вересні 2010 року, згідно закону України «Про акціонерні товариства», ВАТ «Черкаський автобус» було перейменовано у Публічне Акціонерне

Товариство «Черкаський Автобус». На початку 2011 року ПАТ «Черкаський Автобус» вийшов із складу Корпорації «Богдан» і став самостійним підприємством. Підприємство зареєструвало власну торгову марку «АТАМАН» для всієї продукції, що виробляється на підприємстві [5].

«У 2018 році підприємство знову прийняло рішення про зміну назви. Дата прийняття рішення: 26.12.2018 року. Найменування уповноваженого органу емітента, що прийняв відповідне рішення: позачергові загальні збори акціонерів Публічного Акціонерного Товариства "Черкаський Автобус" (Протокол № 2 від 26.12.2018 року).

Дата державної реєстрації відповідних змін до відомостей про юридичну особу, що містяться в ЄДР: 27.12.2018 року. Повне найменування акціонерного товариства до зміни: Публічне Акціонерне Товариство "Черкаський Автобус". Повне найменування акціонерного товариства після зміни: Акціонерне Товариство "Черкаський Автобус"» [7].

«З 2014 року інженерно-технічний персонал АТ «Черкаський Автобус» почав проектні роботи із створення нових моделей на заміну морально застарілих моделей і протягом 2015 -2017 років завод перейшов на випуск нових сучасних автобусів «АТАМАН» моделей А096 – туристичний, А092Н6 – міський, А09216 – міжміський» [5].

Всі ці автобуси відповідають екологічним вимогам за рівнем викидів ЕВРО-5 і вище. Перспективою подальшого розвитку АТ "Черкаський Автобус" є також інноваційні проекти: розробка і постановка на виробництво 10-ти метрових автобусів А140, 12-ти метрових автобусів А120, міських автобусів А092Н6 ЄВРО6, міжміських автобусів А09216 ЄВРО6, спеціалізованих автобусів D093 ЄВРО6 [25].

Саме підприємство позиціонує себе як висококласну виробничу частину загального виробничого комплексу України. На меті товариство ставить задачу стати найкращим виробником транспорту в країні, випередивши усіх наявних конкурентів.

Терміни та умови користування основними засобами - основні засоби використовуються з моменту вводу в експлуатацію і відповідно до технічних характеристик.

Первісна вартість основних засобів на початок звітного періоду становить 48986 тис.грн., на кінець звітного періоду становить 60457 тис. грн. Станом на 31 грудня 2019, 2018 і 2017 року основних засобів, призначених до продажу, на балансі Товариства не було. «Вартість оформлених у заставу основних засобів на 31.12.2019 року - 10047 тис. грн. Первісна вартість (переоцінена) вартість повністю амортизованих основних засобів на 31.12.2019 року становить 124 тис. грн. Майже всі основні засоби використовуються в господарській діяльності з моменту їх введення в експлуатацію, тому ступінь їх зносу значний» [5].

Таблиця 2.1

Інформація щодо вартості чистих активів емітента [5; 18]

Найменування показника	2020	2019	2018
Розрахункова вартість чистих активів (тис.грн)	154939	177 778	160 874
Статутний капітал (тис.грн)	162964,5	162 965	162 965
Скоригований статутний капітал (тис.грн)	162964,5	162 965	162 965

Зменшення активів свідчить про ослаблення економічного потенціалу. Іншими словами, підприємство зменшило обсяг наявних активів. Той факт, що темпи зниження активів нижчі за темпи зниження виручки від реалізації товарів і послуг, говорить про те, що для оптимізації структури поточних активів необхідно знайти резерви.

Вартість чистих активів Товариства станом на 31.12.2020 року, визначена і становить 154939 тисяч гривень, що менше розміру зареєстрованого капіталу Товариства на 8,025 тис.грн., що відповідає вимогам статті 155 "Статутний капітал акціонерного товариства" Цивільного Кодексу України [35].

Для подальшого аналізу конкурентної позиції обраного товариства, необхідно розрахувати певні показники фінансового стану підприємства для визначення його загального рівня та використання даних при оцінці фінансових можливостей підприємства в стратегічному аналізі. Загальний аналіз можна провести шляхом огляду та розрахунків певних груп показників: загальної платоспроможності, показників ліквідності та рентабельності. Всі отримані результати розраховані на основі фінансової звітності АТ «Черкаський Автобус» за 2018-2020 роки (інформація за 2020 рік опублікована Державною податковою службою на порталі відкритих даних [17]) та можуть використовуватись для аналізу діяльності компанії. Проведемо горизонтальний аналіз балансу, для встановлення об'єктів основних змін (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз активів та пасивів АТ «Черкаський Автобус» [18]

Показник	2019	2020	Абсолютне відхилення, тис грн	Відносне відхилення, %
Основні засоби	24101	44725	20624	85,57
Інші інвестиції	85000	0	-85000	-100
Необоротні активи	109142	44740	-64402	-59,01
Запаси	210439	237801	27362	13
Оборотні активи	235356	288301	52945	22,5
Активи	344498	333041	-11457	-3,33
Зареєстрований (пайовий капітал)	162965	162965	0	0
власний капітал	139348	59722	-79626	-57,14
Довгострокові кредити банків	93180	0	-93180	-100
Інші довгострокові зобов'язання	0	95217	95217	-
довгострокові зобов'язання	93180	95217	2037	2,19
товари, роботи, послуги	93619	168339	74720	79,81
короткострокові зобов'язання	111970	178102	66132	59,06
БАЛАНС	344498	333041	-11457	-3,33

Зменшення балансу пов'язане зі значним зменшенням необоротних активів (-59,01%). Факт зменшення розміру власного капіталу свідчить про зниження добробуту власників. Кількість доступних джерел фінансування придбання активів зменшується за рахунок зменшення власного капіталу (-57,14%). Збільшення загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу підприємства, хоча й призводить до посилення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів [18].

Таблиця 2.3

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства [5; 18]

№	Показники	Формула	2018	2019	2020
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$K_{ф.а} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Сума пасивів}}$	0,528	0,404	0,179
2	Коефіцієнт фінансування	$K_{фін} = \frac{\text{Залучений капітал}}{\text{Власний капітал}}$	0,55	0,71	1,59
3	Коефіцієнт маневреності ВК	$K_{мвк} = \frac{(\text{Власний капітал} + \text{Залучений капітал} - \text{Необоротні активи})}{\text{Власний капітал}}$	0,93	0,93	1,84

Спостерігається зниження фінансової незалежності компанії, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії (див. табл. 2.3). На кінець 2020 р. підприємство спроможне самостійно профінансувати 17,93% своїх активів, при тому, що у 2018 році підприємство фінансувало 52,8% власних активів. Зросла залежність від інвесторів за рахунок збільшення як довгострокових, так і короткострокових зобов'язань.

Таблиця 2.4

Інформація про показники ліквідності[5; 18]

№	Показник	Формула	2018	2019	2020
1	К.загальної ліквідності	$K_{зл} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	3,74	2,22	1,61
2	К.поточної ліквідності	$K_{пл} = \frac{(\text{Оборотні активи} - \text{запаси})}{\text{поточні зобов'язання}}$	0,69	0,235	0,2

3	К.абсолютної ліквідності	К.а.= Грошові активи/Поточні зобов'язання	0,05	0,004	≈0
4	Чистий оборотній капітал	Чок = поточні активи — поточні пасиви;	0	0	0

Значення коефіцієнта загальної ліквідності значно перевищує 1, і можна зробити висновок, що підприємство має багато вільних ресурсів, які формуються за рахунок зовнішніх джерел. З точки зору корпоративних кредиторів, такий вибір оборотних коштів є прийнятним. При цьому, з точки зору керівника, підприємство накопичило велику кількість товарно-матеріальних цінностей, а перерахування коштів на дебіторську заборгованість може бути пов'язано з неефективністю управління активами. У той же час підприємство може бути не в змозі повністю використати свою кредитну лінію [20].

Коефіцієнт поточної ліквідності - показує, скільки поточних зобов'язань компанія може погасити за рахунок своїх найбільш ліквідних оборотних коштів - грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Цей показник показує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання та забезпечує своєчасну платоспроможність з боржниками.

Величина ліквідності поточної нижче нормативної межі (1,5), що може свідчити про те, що досліджуване підприємство може втратити платоспроможність найближчим часом.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, які підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи виплати дебіторської заборгованості та продажу інших активів. «Теоретично, якщо значення коефіцієнта перевищує 0,2...0,3, то значення коефіцієнта вважається достатнім» [20]. У нашому випадку ці значення значно нижчі за теоретичні показники, що може свідчити про негативний вплив на підприємство і може призвести до неплатоспроможності.

При цьому величина загальної ліквідності є нормальною, але її різке зниження в останні роки свідчить про необґрунтованість використання фінансових ресурсів [20].

Проаналізувавши показники рентабельності АТ «Черкаський автобус» (див. табл. 2.5) можна дійти висновку, що попри збільшення обсягів виробництва, ефективність активів підприємства знизилася, як і ефективність самого виробництва. В першу чергу, це пов'язано із збільшенням адміністративних витрат, другим фактором є значне зниження чистого доходу від реалізації, не дивлячись, що витрати на збут скоротились в 3 рази.

Таблиця 2.5

Аналіз показників рентабельності [5; 18]

Показник	Формула	За базовий рік	За звітний рік	Відх. +/-
Рентабельність активів	$R_a = \text{чистий прибуток} / \text{власний капітал.}$	0,12	-0,27	-1,33
Рентабельність капіталу	$R_{вк} = \text{Чистий прибуток (Чистий збиток)} / \text{Середньорічна сума власного капіталу.}$	0,1	-0,242	-0,79
Рентабельність діяльності	$R_d = \text{Чистий прибуток підприємства} / \text{чиста виручка від реалізації продукції (робіт, послуг).}$	0,02	-0,05	-0,16

У 2020 році це можна пов'язати із великим залишком готової продукції на балансі, що спричинене карантинними заходами в країні. Це вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату. Таким чином, діяльність підприємства стала неефективною і потребує зміни політики керівництва. Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Їх аналіз доцільно проводити в динаміці і порівняння показників за 2 періоди звичайно

не дає відповіді на поставленні питання фінансового стану, однак проведене дослідження рентабельності діяльності підприємства дає відповідь на питання, пов'язаних із неефективністю фінансових та управлінських рішень, прийнятих АТ «Черкаський Автобус», що є основою для підстав підвищення конкурентоспроможності підприємства, однак, попри зниження ефективності та привабливості для інвесторів, дане підприємство залишається діяти на ринку однак вже залежно від інвесторів.

Станом на 31 грудня 2020 року Товариство має зобов'язання по довгострокових банківських позиках в сумі 95217 тис грн., на кінець 2019 року такі зобов'язання становили 93180 тис грн., на кінець 2018 року - 93180 тис грн. [17, с. 5].

Таким чином, фінансовий стан АТ «Черкаський Автобус» можна охарактеризувати як незадовільний. Це спричинено різким скороченням платоспроможності підприємства; скороченням власного капіталу як кількісно, так і частки власного капіталу в структурі балансу. За два роки підприємство стало неприбутковим та нерентабельним. Повернути фінансову стабільність компанія може кардинально змінивши підхід до управління фінансовими ресурсами. Одним із ефективних методів є реалізація заходів стосовно підвищення рівня фінансової стійкості підприємства і подальший моніторинг їх виконання. Рекомендується здійснити наступні кроки: оптимізувати потоки фінансових ресурсів підприємства та врегулювати фінансові відносини, що виникають із розрахункових відносин між суб'єктами господарювання, для ефективного їх розподілу; сформулювати стабільну фінансову стратегію підприємства; розробляти проекти довгострокових і поточних фінансових планів, прогнозних балансів і бюджетних коштів; розрахувати прогнозовану вартість реалізації продукції (план збуту), інвестиційний план, собівартість виробництва тощо; визначити пріоритетні джерела фінансування господарської діяльності, а також бюджетне фінансування; координувати діяльність корпоративних фінансових підрозділів.

2.2. Аналіз конкурентного середовища автобусобудівної галузі України

У сучасній системі світового автомобільного ринку особливе місце займає ринок автобусів. В останні роки, особливо з боку виробників автобусів у Європі, Південній Америці та Китаї, ринок значно активізувався. Взагалі це викликано такими факторами: наявний надлишковий потенціал автомобільної промисловості сформувався в період до світової економічної кризи; завдяки посиленню вливання капіталу в майбутні сектори економіки китайські виробники організували власне розширення та зростання виробництва.

“Світова асоціація виробників автотранспортних засобів” (The International Organization of Motor Vehicle Manufacturers), яка здійснює дослідження та моніторинг галузі автомобілебудування у світі, регулярно моніторить обсяги світового виробництва автобусів (рис. 2.1).

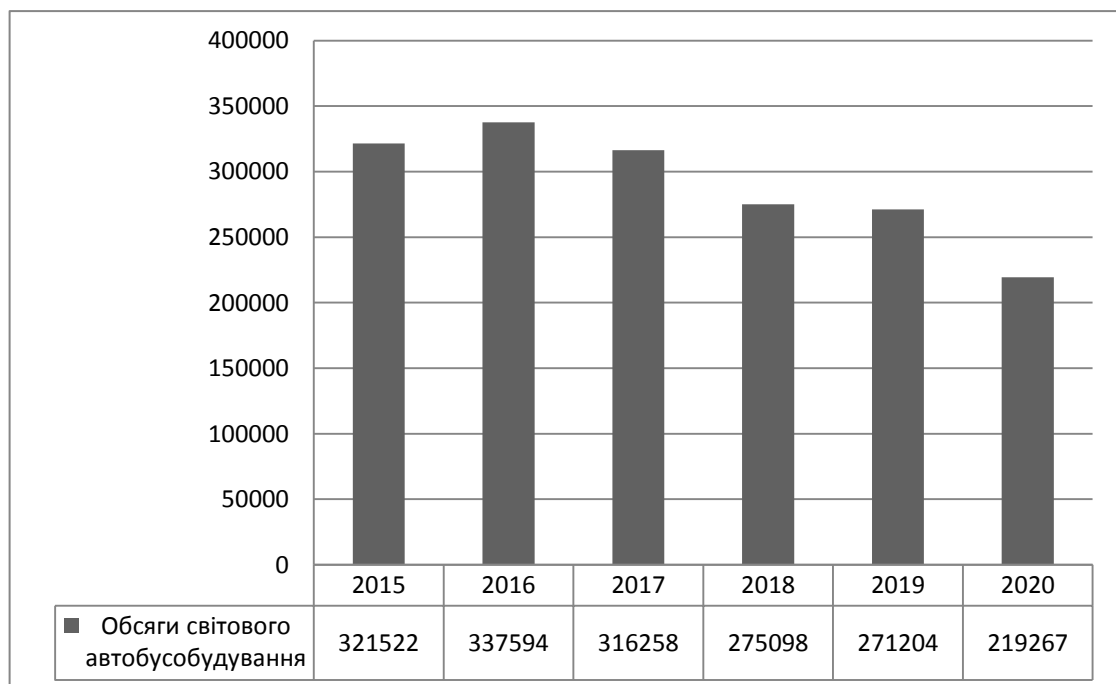


Рис. 2.1. Динаміка світового автобусобудування 2015-2020 рр., од. [39]

В розрізі огляду динаміки світового виробництва, слід помітити, що загальний обсяг автобусів скоротився, це можна пов'язати із боротьбою

суспільства за зменшення викидів в атмосферу, що потрапляють туди з вини користувачів транспорту. У відповідь на такі протести виробники зміщують свій підхід до створення та повноцінного переходу в майбутньому до використання відновлюваних джерел енергії. Попри такі зміни країни-лідери випуску вже протягом 10 років залишаються незмінними. До них відносяться Китай, США, Індія, Південна Корея та інші. Україна станом на кінець 2020 року займає 37 місце серед країн-автовиробників за показником обсягу виробництва автомобілів, однак ще 5 років тому ми входили до ТОП-20 країн за цими показниками, Це свідчить про загальне зниження рівня вітчизняного автопрому порівняно із конкурентами. Подібне можна сказати й про автобусобудування України. Однак, тут є незначні позитивні зрушення - якщо у 2015 році ми виготовляли 0,27 % від загальносвітового випуску, то в 2019 році частка склала вже 0,32 %. Таким чином, даний сектор є більш стабільним та розвиненим за виготовлення легкових та вантажних транспортних засобів в країні [39].

Розглянемо динаміку виробництва автобусної техніки, частки виробників і виконаємо відповідні аналізи стосовно стану даного сектору автомобілеконструювання. Проаналізуємо спочатку дані виробництва автобусів в Україні за останні роки.

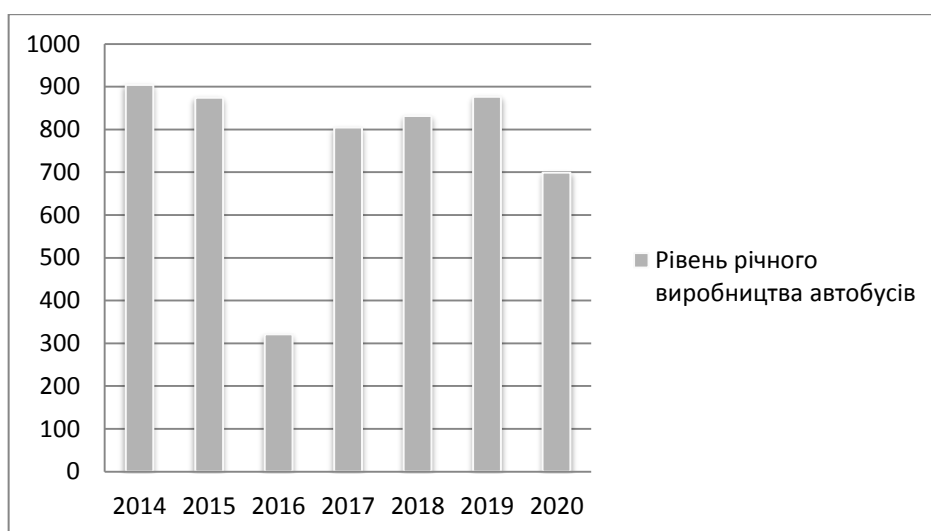


Рис. 2.2 Динаміка виробництва автобусів в Україні, од. [4]

Як видно із рис. 2.2 динаміка виробництва автобусів в Україні до 2020 року мала позитивний характер і майже вийшла на рівень докризових років. Великого потрясіння дана галузь зазнала у 2008 році, в період глобальної кризи, та у 2016 році після анексії територій України, що призвело до повторної кризи. Власне великого впливу ця галузь зазнала після припинення торгівлі з РФ, оскільки багато комплектуючих, деталей та устаткування постачалося саме з цієї країни. Це змусило переглянути власну політику виробництва та стати більш самостійними у виробничому процесі. Тобто українські виробники почали використовувати власні потужності для виготовлення усіх деталей та комплектуючих запчастин, що мало позитивний ефект на галузь в цілому, однак потребувало великих затрат та часу. Як видно з вищенаведеного рисунку, виробництво у 2017 році склало 804 одиниці, що є більш ніж у 2 рази вищим показником ніж у 2016 році (321 шт.) [4]. Це пояснюється поступовим виходом галузі з кризового становища та політикою держави стосовно оновлення автопарку громадського транспорту. Далі у 2018 та 2019 роках цей показник став ще вищим та становив 831 та 876 одиниць відповідно. 2020 рік став випробуванням для усіх галузей та виробників, оскільки пандемія COVID-19 спричинила масовий лок-даун по всій території країни та спричинила тимчасове закриття підприємств і припинення випуску продукції на них. Не минуло це і автобусобудівну галузь. Оскільки за період квітня 2020 року було випущено 0 одиниць техніки [1]. Взагалі дані події мали великий вплив, оскільки зупинили ріст галузі. Обсяг річного випуску склав лише 699 одиниць [35].

Найбільш потужними виробниками автобусів в Україні є: АТ “Черкаський Автобус” та його продукція «АТАМАН», корпорація “Еталон” з однойменною назвою моделей автобусів «ETALON», ПАТ “Завод “Часівоярські автобуси” з відповідною назвою «RUTA», ПАТ “Запорізький автомобільний завод” – «ZAZ» та ДП “АСЗ №1” ПАТ “АК “Богдан Моторс” з маркою «BOGDAN».

У 2020 році (без урахування 12-го календарного місяця) черкаське товариство випередило найближчого конкурента (Чернігівський автобусний завод корпорації «Еталон») аж на 18%, а їх частки склали 45% та 27% відповідно; частки ринку інших учасників зменшились у порівнянні з минулими роками: у «ЗАЗ» зменшилась на 5%, корпорація «Богдан» також отримала менші показники на 4%; у Часівоярського автобусного заводу показники частки ринку залишились незмінними (рис. 2.3) [4]. Відповідно, можна константувати, що АТ «Черкаський Автобус» є беззаперечним лідером даного сегменту. Однак, якщо оцінювати результати у порівнянні з 2019 роком, то при частці ринку у 34% у попередньому році було випущено більше продукції. Причиною цього, як уже зазначалося, стала пандемія і відповідно велика виробнича пауза у березні -квітні 2020 року[11].

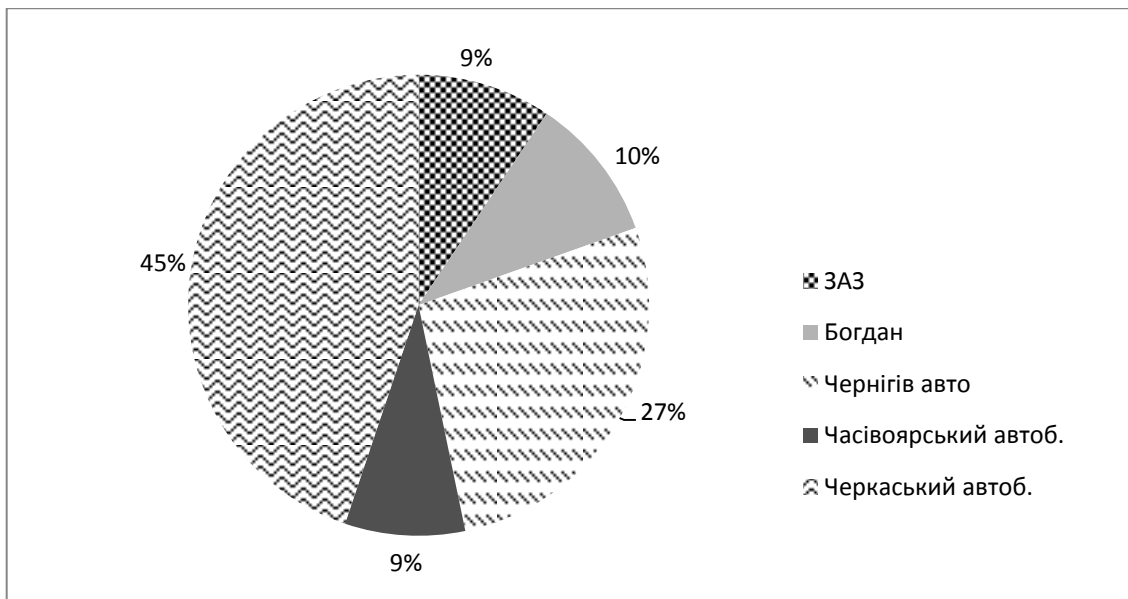


Рис. 2.3. Частка виробників у вітчизняному випуску автобусів за 2020 рік

Кількість виготовлених автобусів за період восьми місяців поточного року продемонстровано у таблиці 2.6.

За обсягами випуску продукції можна констатувати факт певного зниження темпу випуску продукції. Відбулися певні зміни часток виробників в структурі галузевого випуску.

Таблиця 2.6

Виробництво автобусів в Україні за період січень - серпень 2021 року [4]

Виробник	Кількість продукції, од
"ЗАЗ"	76
"Богдан Моторс"	12
"Еталон"	161
"Часівоярські автобуси"	17
"Черкаський Автобус"	189

Беззаперечний лідер попередніх років «Черкаський Автобус», зберігши свою позицію, не скористався можливістю зайняти більш домінуючу позицію, давши шанс корпорації «Еталон» повною мірою стати прямим конкурентом серед національних виробників. Це можна аполяснити різким погіршенням фінансового стану підприємства за останні два роки. У попередньому періоді різниця в частках складала 18 %, а станом на 31.08.2021 року вона становила всього 6 % при різниці у кількості випущеної продукції лише 28 од. (рис. 2.4) [4].

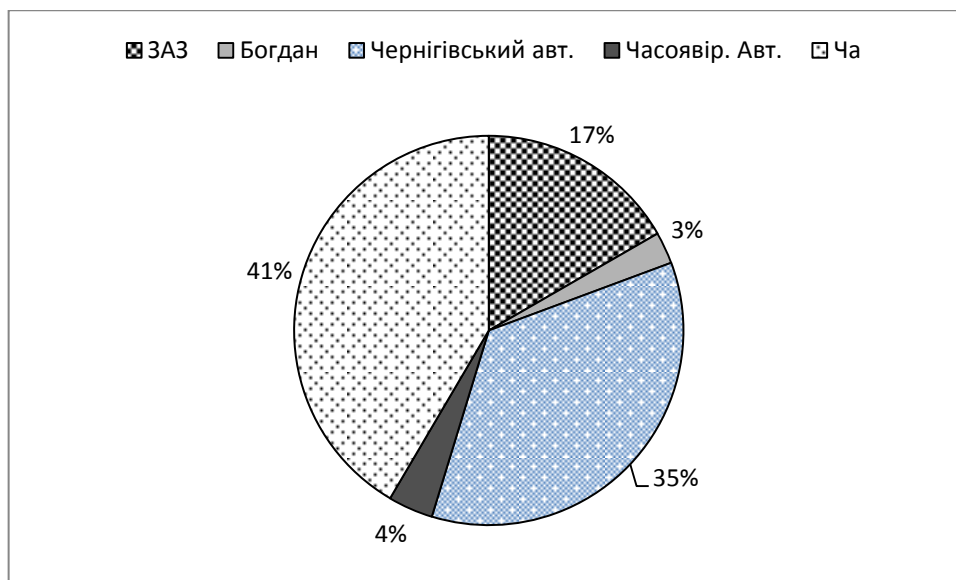


Рис. 2.4. Частка виробників автобусів на ринку України у 2021 році

Таким чином, для товариства «Черкаський Автобус» за показниками частки ринку та випуску продукції прямим конкурентом за лідерську позицію

можна назвати корпорацію «Еталон», що з кожним роком збільшує свою ринкову частку.

Аналіз стану галузі автобусобудування разом з вивченням поточної політичної та соціально-економічної ситуації в країні дозволив виокремити головні фактори зовнішнього впливу на ринок автобусобудування в Україні та сформувавши PEST-аналізу галузі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

PEST-аналіз автобусобудування в Україні

Р – політичні фактори	Вплив, +\–	Е – економічні фактори	Вплив, +\–
1. Стабільність політичного курсу держави на розвиток 2. Нестабільність уряду 3. Високий рівень бюрократії та корупції 4. Наближення норм Законодавства до європейського 5. Воєнні події в країні 6. Відсутність програм підтримки національного виробника	+ – – + – –	1. Підвищення рівня інфляції 2. Стабілізація курсу гривні 3. Зниження реальних доходів населення 4. Скорочення інвестицій в економіку України 5. Зменшення ВВП	– + – – – –
S-Соціальні фактори	Вплив, +\–	T-технологічні фактори	Вплив, +\–
1. Підвищення рівня освіченості населення 2. Підвищений інтерес населення до відновлення вітчизняної продукції 3. Збільшення вимог споживачів до якості продукції 4. Відтік висококваліфікованих кадрів	+ + + –	1. Створення технологічних парків 2. Прискорення трансферу технологій 3. Порівняно нижчий рівень технологічного розвитку суспільства	+ + – –

Проведений аналіз дає підстави зробити висновок, що головні позитивні зміни, які сприятимуть розвитку вітчизняного автобусобудування це-подальший розвиток технологічного рівня підприємств та підвищення рівня

вимог споживачів до якості і походження продукції. Проте існує досить широкий перелік політичних та економічних факторів, які чинять негативний вплив і потребують нівелювання та прямого втручання держави задля врегулювання та подальшого розвитку виробництва автобусів в Україні.

Досвід Польщі, Чехії, Бразилії, Китаю показує, що ті країни, які дотримувалися політики забезпечення потреб державної транспортної системи за рахунок виробництва транспортних засобів власного виробництва, отримали економічне зростання загалом, правильно обравши розвиток автомобілебудування як один із пріоритетів і, зокрема, будівництво автобусів.

Проведемо аналіз внутрішньогалузевої конкуренції за методом експертних оцінок за шестибальною шкалою, у якій оцінка 6 - галузь знаходиться під великим впливом фактора, 1- фактор має малий вплив на галузь. Результати аналізу відображено у табл. 2.8. Підсумковий бал розраховано методом середнього арифметичного, прийнявши за основу, що всі фактори є рівнозначними.

Таблиця 2.8

Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції

Параметр оцінки	Коментар	Оцінка
Кількість гравців	Чим більше гравців на ринку, тим вище рівень конкуренції і ризик втрати частки ринку	2
Темп зростання ринку	Чим нижче темп зростання ринку, тим вище ризик постійного переділу ринку	2
Рівень диференціації продукту на ринку	Чим нижче диференціація продукту, чим вище стандартизація продукту, тим вище ризик перемикання споживача між різними компаніями ринку	3
Обмеження у підвищенні цін	Чим менше можливостей у підвищенні цін, тим вище ризик втрати прибутку при постійному зростанні витрат	4
Підсумковий бал		3,125

Отримавши результати, можна дійти висновку, що рівень внутрішньогалузевої конкуренції є середнім. Це пов'язано з відносно невеликою кількістю вітчизняних виробників автобусів (якщо не брати до уваги загальну кількість учасників ринку в цілому), оскільки лише 5 виробників машинобудівної галузі займаються виробництвом цього типу транспорту.

Досить низькими є темпи розвитку внутрішнього ринку, виробники постійно стикаються з новими перешкодами, будь то криза, чи поширення пандемії в загальнодержавних масштабах, що призвело до високих непередбачених витрат і скорочення кількості постачальників, покупців, які тільки оговтуються від фінансових труднощів.

Що стосується диференціації продукції, варто зазначити, що підприємствами галузі випускається велика кількість різноманітних автобусів з різних модифікацій, призначення і розмірів. Але якщо порівняти з іншими галузями, ступінь диференціації продукції тут все таки нижча.

Ще одним фактором є цінова політика, яку виробники не можуть проводити виключно на свою користь, оскільки переважна більшість замовлень здійснюється на основі контрактів, а покупці, незадоволені співвідношенням ціна-якість, можуть припинити співпрацю з вітчизняними виробниками на користь імпорту вживаних іноземних автобусів.

Негативним фактором є також відсутність великих інвестицій як з боку держави, так і з боку інвесторів - оскільки цей напрямок автомобілебудування в Україні не вважається достатньо перспективним. З року в рік виробникам все важче конкурувати з іноземними виробниками, адже обладнання потребує модернізації, не всі підприємства готові до таких витрат і поступово обмежують власне виробництво.

Такі умови розвитку ринку спричинили ситуацію, за якої першість серед продажів нових автобусів станом на 31.10.2021 утримують іноземні компанії з Європейського Союзу (див. табл. 2.9). Це можна пов'язати із відсутністю великого податкового збору на нові одиниці автобусів та автомобілів у порівнянні із вживаними.

Таблиця 2.9

Обсяг продажів нових автобусів в Україні за 2021 рік[4]

Назва	Реалізація автобусів за 2021 рік, од.	Частка ринку,%
KARSAN	130	5,71%
MAZ	71	3,12%
ETALON	169	7,43%
CITROEN	808	35,50%
ATAMAN	219	9,62%
BOGDAN	18	0,79%
ZAZ	63	2,77%
HYUNDAI	67	2,94%
FORD	68	2,99%
RUTA	14	0,62%
PAZ	32	1,41%
RENAULT	42	1,85%
OTOKAR	17	0,75%
PEUGET	41	1,80%
VOLKSWAGEN	237	10,41%
Інші	280	12,30%
Всього	2276	-

Як показує статистика [4], у 2021 році на вітчизняному ринку автобусів було реалізовано 2276 нових автобусів (станом на 31.10.2021), у 2020 році – 1958 автобусів. У 2019 році було реалізовано лише 1746 нових автобусів вітчизняних та іноземних автомобілебудівних компаній. Попри ілюзію росту динаміки продажів, що безперечно є позитивним фактом для українського ринку, слід реально оцінювати ситуацію, оскільки у 2011 році було реалізовано 3738 одиниць автобусів, тобто за 10 років ринок скоротився майже на 50 %. Не менш цікавою є і структура ринку (рис. 2.5) – з великим відривом першу позицію займає французька компанія «CITROEN», маючи майже 36 % від усіх продажів. З відставанням більш як 20% із показником частки ринку у 10,41 % на другому місці опинився німецький концерн «VOLKSWAGEN», наступні дві позиції займають українські виробники АТ «Черкаський Автобус» із своєю маркою «ATAMAN» та корпорація «Еталон» із частками ринку 9,62 % та 7,43 % відповідно.

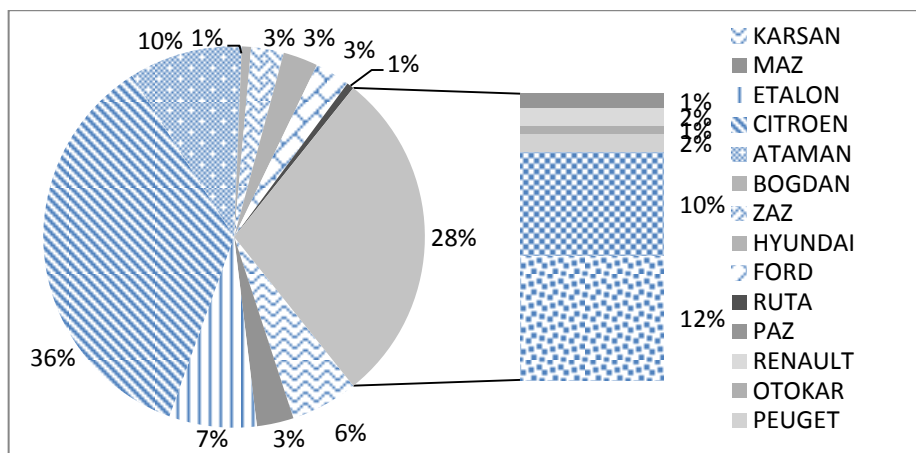


Рис. 2.5. Структура ринку продажів автобусів за брендами у 2021 році[4]

Слід відмітити, що структура продаж нових автобусів в Україні за марками теж зазнала серйозних змін - «у 2014 році основним гравцем на ринку була компанія “PEUGEOT”, а серед вітчизняних виробників - “Еталон”, “АТАМАН” та “Рута”, на яких припадало 69 % ринку» [4]. Нинішня статистика свідчить про поступове захоплення ринку нових автобусів компаніями, серед яких українські займають лише невелику частину. Прогнозується, що дана тенденція буде зберігатись і все більше нових компаній буде з’являтись на ринку; прикладом можна назвати турецьку компанію «KARSAN», яка заявила про себе на українському ринку лише в цьому році, і за короткий проміжок часу змогла закріпити за собою 5,71% ринку. За інформацією представників компанії, цей напрямок розширення торгової експансії вважається перспективним і прийнято рішення про збільшення поставок [33].

Наступною частиною алгоритму оцінки конкурентного середовища є визначення показника концентрації ринку, для оцінки рівня конкуренції та рівня ринкової влади суб’єктів. Доцільність використання коефіцієнтів ринкової концентрації для оцінки конкурентного середовища в Україні зумовлена тим, що певні значення CR1, CR3 і CR5 виступають як юридичні факти, які враховуються при визначенні монопольного (домінуючого)

становища суб'єктів господарювання на ринку. «Відповідно до ст. 12 Закону України "Про захист економічної конкуренції" ринкова частка одного суб'єкта господарювання, яка перевищує 35%, частка трьох суб'єктів господарювання, яка перевищує 50%, та частка п'яти суб'єктів господарювання, яка перевищує 70%, є однією з умов, за наявності якої становище суб'єкта господарювання на ринку може бути визначено як монопольне (домінуюче). Економічний сенс вказаних порогових значень полягає в тому, що у випадку $CR1 > 35\%$ високою є ймовірність одноосібного домінування суб'єкта господарювання на ринку; $CR3 > 50\%$ та $CR5 > 70\%$ формують передумови колективної монополізації ринку» [27]. На українському ринку нових автобусів чітко простежуються такі юридичні факти домінуючого становища, адже частка ринку лідируючої компанії складає 36 %, що є більше першої умови; частка трьох найбільших складає 56,03 %, що перевищує значення другої умови; частка перших п'яти компанії становить 69,17%, що є меншим за показник третьої умови, однак є максимально наближеним до нього. Це свідчить про факт утримання ринкової влади найбільшими компаніями та наявність одноосібного лідерства.

Результати даного дослідження можуть стати передумовою можливого розслідування антимонопольним комітетом України факту про недобросовісну конкуренцію; а також можуть бути використані у дослідженні конкурентів, ринкового становища та оцінки власних позицій підприємствами автобусо- та автомобілебудування.

2.3. Стратегічний аналіз конкурентної позиції АТ «Черкаський Автобус» в галузі

З метою визначення напрямку розвитку ринку автобусів України та максимізації внутрішнього попиту на продукцію, проаналізовано поточну ситуацію в галузі вітчизняного автобусобудування, зроблено огляд кон'юнктури ринку, визначено рівень конкуренції та виділено прямих конкурентів модельного підприємства. Маючи цю інформацію, можна

об'єктивно оцінити ситуацію та власні перспективи виробництва – вибрати найбільш ефективний стратегічний напрямок розвитку.

Для того, щоб визначити напрям стратегічного розвитку підприємства даної галузі за сучасних умов на прикладі АТ «Черкаський Автобус», проведемо стратегічний аналіз конкурентної позиції, визначивши його місце в галузі та на ринку. Даний вид аналізу проведемо, в першу чергу структурувавши переваги та недоліки підприємства, а також можливості та загрози.

Для цього застосуємо SWOT-аналіз, основною ціллю якого є визначення основних напрямів розвитку об'єкта через систематизацію інформації про нього у відповідних полях, які утворюються на перетині факторів, що відображають сильні та слабкі сторони виробника та його потенційні можливості і загрози впливу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Матриця SWOT-аналізу АТ «Черкаський Автобус»

Кореляційна матриця SWOT-аналізу	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий внутрішній попит на ринку та його зростання. 2. Залучення досвіду конкурентів 3. Розвиток бренду за рахунок участі у міжнародних виставках. 4. Технологічна модернізація виробництва. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Валютні коливання гривні 2. Зростання виробництва автотранспортних засобів у конкурентів 3. Вихід на ринок країн з дешевою сировиною та робочою силою
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий досвід працівників та порівняно невисока оплата їх праці 2. Стабільність випуску та реалізації 3. Невисока ціна обслуговування автотранспортних засобів 4. Висока частка серед національних виробників 5. Входить до трійки найпопулярніших брендів автобусів в Україні 	<p>Поле СіМ (об'єкти розвитку):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення обсягу продажів на внутрішньому ринку 2. Залучення зовнішніх інвесторів за рахунок високого потенційного попиту на ринку 3. Вдосконалення технічних характеристик продукції 4. Зниження собівартості 5. Розвиток власного науково-конструкторського центру 	<p>Поле СіЗ (об'єкти невизначеності):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Утримання відносно невисокої ціни продукції 2. Утримання невисокого рівня заробітних плат

Слабкі сторони	СліМ (об'єкти невизначеності)	СліЗ (об'єкти реформування):
1. Різде погіршення фінансового стану	1. Залучення зовнішніх інвестицій	1. Система управління фінансами
2. Використання неефективних методів управління	2. Стабілізація державної підтримки галузі незалежно від зміни керівництва держави та векторів її розвитку	2. Зниження рівня викидів транспортних засобів
3. Відсутня державна підтримка	3. Підвищення якості продукції за рахунок технологічної модернізації виробництва	3. Удосконалення управлінських процесів
4. Відсутність зовнішніх інвестицій		4. Удосконалення виробничих процесів
5. Велика кількість імпортних запчастин продукції		
6. Відносно низький рівень впроваджень інновацій		

За допомогою використання переваг і можливостей, наведених у матриці SWOT-аналізу, можна зменшити негативні наслідки і усунути загрози у процесі розвитку підприємства.

Таким чином проведений аналіз дає розуміння, що підприємство має як і переваги, так і недоліки, проте слід зазначити, що переваги стосуються більше ринкового становища та наявності досвідченої команди робітників, з іншого боку проблеми сягають більш глобальних проблем: фінансовий стан, відсутність значної підтримки та проблеми управлінського процесу.

Таким чином, результати виявлення сильних і слабких сторін базового підприємства дають можливість свідчити про зниження рівня конкурентоспроможності даного підприємства.

Для подальшого визначення конкурентної позиції АТ «Черкаський автобус» використаємо метод конкурентного профілю для порівняння прямих конкурентів галузі (результати наведено у таблиці 2.11).

Дана методика допоможе визначити, яку позицію на ринку займає обране підприємство, зрівнявши основні аспекти ринкового суперництва, які найбільш об'єктивно описують фактори успіху на даному ринку. До таких факторів відноситься:

- частка ринку (дає змогу кількісно оцінити ємність ринку, ступінь захоплення ринку);
- рівень технологічності (дає змогу порівняти рівень використання наукових досягнень);
- фінансові можливості підприємства (дає змогу оцінити готовність вести конкурентну боротьбу, розвивати підприємство шляхом додаткових коштів);
- якість продукції (до цієї категорії відносять рівень задоволеності продукцією, надійність, безпека, впізнаваність бренду);
- дисципліна поставок (відображає рівень стабільності поставок, їх рівномірність, стабільність випуску та час діяльності на ринку).

Таблиця 2.11

Матриця конкурентного профілю (оцінки за 5-бальною шкалою)

Ключові фактори успіху	Вага фактора	CITROEN		VOLKSWAGEN		Еталон		Черкаський автобус	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1. Частка ринку	0,10	5	0,5	3	0,3	2	0,2	3	0,3
2. Рівень технологічності	0,20	4	0,8	5	1	3	0,6	3	0,6
3. Фінансові можливості підприємства	0,2	5	1	5	1	3	0,6	2	0,4
4. Якість продукції	0,3	5	1,5	5	1,5	4	1,6	4	1,6
5. Дисципліна поставок	0,2	3	0,6	2	0,4	3	0,6	4	0,8
Усього	1,0		4,4		4,2		3,6		3,7

За результатами аналізу, можна стверджувати, що «CITROEN» є лідером даного ринку. Велику роль в цьому відіграла висока частка ринку та фінансове становище компанії, при якому компанія може дозволити використовувати новіші технології та є більш фінансово стабільним. Подібними показниками

відзначається і німецький виробник, який однак за рахунок значно нижчої ринкової частки поки що програє своєму конкуренту.

Досліджуване підприємство в даному рейтингу зайняло 3 місце, маючи зважені оцінки нижчі майже за усіма параметрами. Однак у нього є перевага у вигляді досвіду роботи з українським ринком, яка проявляється у ритмічності, рівномірності та стабільності постачань.

Таким чином, «Черкаський Автобус» формує стратегічну групу підприємств, що намагаються наздогнати лідера галузі, однак у найближчій перспективі не зможуть нав'язати боротьби через слабкий фінансовий стан і, відповідно, не зможуть за допомогою інвестицій і власних можливостей провести оновлення технологій. Прямий конкурент досліджуваного підприємства серед національних виробників, Чернігівський автобусний завод (корпорація «Еталон»), відстав лише на 0,1 у загальному рейтингу оцінок, визначених методом конкурентного профілю.

Визначивши позицію підприємства, застосуємо комплексний метод вибору оптимального варіанту стратегії подальшого розвитку АТ «Черкаський Автобус» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE для АТ «Черкаський Автобус»

Критерії	Оцінка, балів	Вага фактора	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства – ФСП			0,53
рентабельність вкладеного капіталу	1	0,4	0,4
стабільність отримання прибутку	2	0,3	0,6
ліквідність	2	0,3	0,6
Конкурентоспроможність підприємства – КП			1,22
частка підприємства на ринку	4	0,5	2
можливості активного впливу на рівень цін і витрат	3	0,3	0,9

Продовження таблиці 2.12

рентабельність продажу	4	0,2	0,8
Привабливість галузі – ПС			1,33
характеристика конкурентної ситуації	4	0,3	1,2
стадія життєвого циклу галузі	4	0,4	1,6
залежність розвитку галузі від кон'юнктури	4	0,3	1,2
Стабільність галузі – СГ			1,6
тривалість життєвого циклу галузі	5	0,4	2
ступінь інновативності галузі	5	0,4	2
маркетингові та рекламні можливості	4	0,2	0,8

Метод SPACE дозволяє якісно оцінити найважливіші характеристики бізнес-середовища та за результатами рекомендувати варіанти стратегій дій. Ситуація оцінюється через чотири складні компоненти: фінансова міцність, конкурентоспроможність підприємства, привабливість галузі та стабільність галузі. Ці аспекти оцінюються за 6-бальною системою, а зважена оцінка на основі проведених аналітичних досліджень відображає місце розташування підприємства на системі координат, а відповідно до розташування (положення у відповідному квадранті) вибирається оптимальна стратегія розвитку.

Розраховуємо координати точки стратегічного положення:

$$X = \text{ПС-КП} = 1,33 - 1,22 = 0,11$$

$$Y = \text{ФСП-СГ} = 0,53 - 1,6 = -1,07$$

Визначивши точне стратегічне положення підприємства, а це 0,11 за віссю X та -1,07 за віссю Y, можна стверджувати, що дане положення відповідає I квадранту матриці, що, в свою чергу, відображає позицію для вибору конкурентної стратегії розвитку (рис. 2.6).

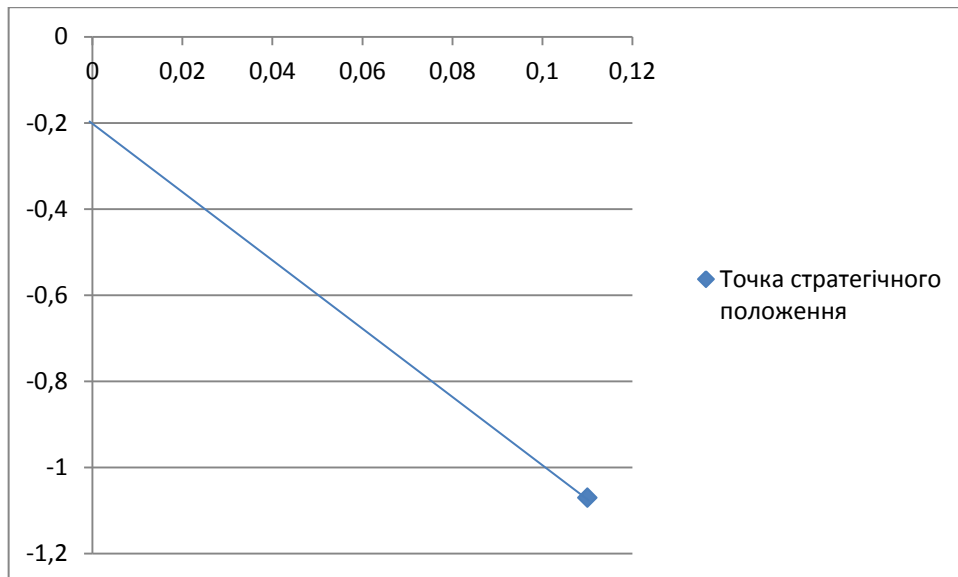


Рис. 2.6. Точка стратегічного положення АТ «Черкаський Автобус»

Таке розташування характерне для привабливих виробництв, де середовище відносно нестабільне. Компанія має явну конкурентну перевагу (у нашому випадку – дисципліну постачання) і може підтримувати цю перевагу на основі наявного потенціалу. Ключовим фактором є здатність підтримувати та зміцнювати фінансове становище підприємства. Рекомендовано компанії такі дії:

- акумулювати додаткові фінансові ресурси для зміцнення ринкового потенціалу;
- провести посилення служби збуту (продажів);
- розширити та/або коригувати асортимент продукції;
- інвестувати в продуктивність;
- зменшити витрати;
- розробити заходи щодо захисту та підтримки конкурентних переваг на ринку.

Підтримка даної стратегії можлива лише за умов стабілізації фінансової складової. Незважаючи на хороший рівень виробничих потужностей та якісних характеристик продукції, підприємство в перспективі може стати

неплатоспроможним і не зможе фінансувати інноваційні впровадження, що не дозволить вести політику конкурентної боротьби, і може призвести до банкрутства підприємства.

Висновки до розділу 2

1. Проведений загальний аналіз фінансового стану підприємства автобусобудування на основі характеристики основних показників фінансово-господарської діяльності. За його результатами виявлено, що підприємство переживає період спаду фінансових можливостей, загальний фінансовий стан охарактеризовано як низький. На основі того факту, що підприємство займає лідерські позиції в галузі, можна стверджувати про загальне зниження рівня фінансових можливостей українських підприємств.

2. На основі дослідження світового та вітчизняного ринку автобусобудування виявлено тенденції зниження глобального рівня випуску продукції, при відносно стабільному рівні випуску вітчизняними підприємствами, це може свідчити про не насиченість внутрішнього ринку.

3. Зовнішні фактори впливу на вітчизняні підприємства мають переважно негативний характер, що спричинено рядом політичних та економічних факторів. Основними тенденціями ринку продажів автобусів в Україні є зниження частки національного виробника. Простежується експансія виробників з Заходу і в майбутньому очікується збільшення імпорту автобусів вже також із турецького напрямку. Щоб запобігти цьому необхідно державі ввести ввізні мита, які дадуть перевагу національному виробникові у ціновій боротьбі.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНО-ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В ГАЛУЗІ

3.1. Проблеми та шляхи покращення конкурентоспроможності підприємств галузі автобусобудування в Україні

Останнім часом думки щодо становища вітчизняного автомобілебудування розходяться. Виробник стверджує, що ситуація критична, тому бізнес може зупинитися назавжди. Споживачі ображаються, звинувачуючи виробників у тому, що вони не можуть самостійно виробляти звичайні автомобілі (легкові, вантажівки, автобуси). Тому цілком можливо, що Україна втратить ключову галузь реального сектору економіки, яка могла б стати потужною рушійною силою економічного зростання, технічного прогресу та стати роботодавцем для тисяч працівників.

Розглядаючи проблеми цієї галузі, потрібно враховувати не тільки підприємства, які виробляють лише автобуси, а й компанії, які займаються серійним виробництвом (як правило, спільним виробництвом) легкових і вантажних автомобілів, оскільки проблеми цих компаній глобальні, загальні та пов'язані з автомобілебудуванням в цілому. Автомобільна промисловість є показником розвитку національної економіки. Це стосується як промислово розвинених країн, так і країн, що розвиваються. Країни світу жорстоко змагаються за можливість приєднатися до клубу автовиробників, і боротьба за збереження цієї позиції є ще більш запеклою. Адже саме автомобільна промисловість є одним із основних джерел зайнятості. У світовому виробництві автомобілів та деталей до них зайнято понад 9 млн. осіб, а якщо врахувати непряму зайнятість, то в автомобільній промисловості налічується понад 50 млн працівників. Автомобільна промисловість використовує продукцію багатьох інших галузей, які виробляють метали, полімери, текстиль, програмне забезпечення тощо.

Не менш важливо, що автомобільна промисловість є одним із двигунів технічного прогресу. Автовиробники щороку інвестують 85 млрд дол. США в дослідження та розробки, а тому відіграють ключову роль у підвищенні рівня національної науки і техніки. Три з десяти найвпливовіших інноваційних компаній у світі ілюструють це. Очевидно, що галузі з таким потенціалом є частиною фізичного сектора, створюючи передумови для економічного зростання країни та забезпечуючи нову якість життя її громадян.

Україна завжди була зацікавлена у вході в топ-альянс автовиробників і розвитку власного виробництва через інтеграцію зі світовими лідерами галузі. Ситуація у вітчизняному автопромі в перші роки незалежності була не набагато кращою, ніж зараз, але спільними зусиллями Мінпромполітики та «ЗАЗ» у вдалося переконати Daewoo інвестувати в українську економіку. Це стало можливо лише тому, що органи виконавчої та законодавчої влади підтримали комерційні проекти [31]. У 1997 р. було ухвалено Закон України "Про стимулювання виробництва автомобілів в Україні" [28]. Документ передбачав низку пільг та інвестиційних зобов'язань для автопідприємств. Оскільки заходів щодо стимулювання виробництва було недостатньо для регулювання внутрішнього ринку, протягом 1998-2002 років з ініціативи українських автовиробників було видано низку нормативних актів, спрямованих на запобігання незаконному ввезенню транспортних засобів та регулювання реєстрації автомобілів. Автомобільна промисловість справді стала одним із пріоритетних напрямків економіки і така політика дала очевидні результати: випуск вітчизняних автомобілів і автобусів зріс більш ніж у сто разів, а всі відповідні податки та збори для легально ввезених автомобілів було збільшено в 16 разів. Автомобільна промисловість стала найбільш динамічною галуззю національної економіки і демонструвала найвищі темпи зростання в Європі. Дуже важливо, що Україна мала повний спектр галузей: від складання великомасштабних імпортних комплектуючих до повномасштабного виробництва висококаліброваних автомобілів. Проте вже в 2005 році всі

податкові пільги були повністю скасовані, хоча закон «Про сприяння українського виробництва автомобілів» мав діяти до кінця 2008 року [31].

За останні десять років держава не запропонувала реальної стратегії вирішення галузевих проблем, тому не дивно, що сьогодні в Україні працюють лише 9 із 12 автоскладальних заводів, а рівень завантаженості потужностей становить лише 2% [31]. Українські виробники не тільки не отримують державної підтримки, а й зазнають тиску від просування іноземних брендів на нашому ринку. У відповідь на недружні дії з боку Білорусі, коли було заборонено ввезення українського транспорту, Україна відповіла лише введенням мита на автобуси та машини з Білорусі у розмірі 35% від митної вартості. Ще одним прикладом є автомобілі з Узбекистану, який не брав на себе зобов'язань у СОТ, безпрецедентно субсидував розвиток автопрому та експорту країни, встановлюючи високі бар'єри для надходження аналогічної продукції на внутрішній ринок, порушуючи всі двосторонні торговельні угоди.

Даючи відповідь на питання: то ж які конкретні проблеми спіткають наші підприємства в конкурентній боротьбі, слід виділяти такі:

- відсутність державної стратегії розвитку автомобілебудування в цілому;
- низький рівень інвестиційної привабливості наших підприємств;
- високий рівень бюрократизму та корупції;
- переважання імпорту над експортом та відсутність належного контролю імпортованої продукції;
- наявність значних перешкод до експорту до певних країн (Білорусь);
- відсутність значних податкових переваг перед імпортерами;
- високий ступінь залежності від постачальників сировини та комплектуючих;
- зниження загального рівня економіки держави за останні десять років;

- значний «відтік мізків» (висококваліфікованих спеціалістів та інженерів машинобудівного спрямування) закордон;
- низький рівень технологічного розвитку країни;
- «Оновлення парку рухомого складу автомобільного транспорту відбувається повільними темпами – майже 70 % рухомого складу є технічно та/або морально застарілими, а 50 % автобусів експлуатуються більш як 10 років» [4].

До інших причин слабкої конкурентоспроможності підприємств нашого автопрому та, зокрема, автобусобудування як його частини, можна віднести вже фактори, що стосуються безпосередньо вітчизняних виробничих комплексів. У порівнянні із закордонними конкурентами наші підприємства :

- є менш фінансово стабільними та мають менше фінансових ресурсів;
- використовують морально та технічно застаріле обладнання та технології;
- мають нижчий рівень проведення робіт з інноваційних впроваджень;
- мають нижчий рівень технічних характеристик кінцевого продукту;
- мають значно нижчий рівень інноваційності;
- мають менші темпи випуску одиниці продукції;
- характеризуються меншою екологічністю як виробництва, так і виготовленого продукту (наші підприємства лише декілька років тому перейшли до норм стандарту Євро-5, коли іноземні колеги випускають транспортні засоби, що в рази переважають показники даного стандарту);
- мають гірші умови праці та нижча заробітня плата працівників
- є негнучкими у своїй виробничій діяльності;
- мають репутацію, значно нижчу у порівнянні із конкурентами (не тільки західними, але і східними);
- ефект масштабу є більш вираженим для іноземних компаній.

Цей список є неповним: такі фактори, що впливають в кінцевому результаті на конкурентоспроможність, за якими наші підприємства є гіршими, можна виокремити на більшості виробничих та управлінських процесів.

Беручи до уваги вищенаведені проблеми підприємств України, виокремимо внутрішні проблеми АТ «Черкаський Автобус», що спричиняють додаткові перешкоди на ринку:

- низький фінансовий стан підприємства;
- неефективність управлінських рішень стосовно використання активів;
- високий рівень залежності від постачальників сировини;
- технологічне вдосконалення транспортних засобів проводилось переважно у формі рестайлінгу, тобто зміни зовнішнього вигляду та вигляду салону без значних змін стосовно технічних характеристик автомобіля;
- повільний темп впровадження інновацій
- відсутність власного центру розробок технологій, які можна застосувати у власній продукції, або ж продавати конкурентам досягнення у вигляді ліцензії на право користування здобутками
- збутовою та маркетинговою діяльністю займаються офіційні дилери.

Вирішення конкурентоспроможності окремих підприємств та інших транспортних підприємств по всій країні є довгостроковою зміною, яка вимагає зусиль як від самого підприємства, так і від країни. Україна має всі шанси вийти з цієї ситуації, про що свідчать деякі факти: перш за все, автомобільна промисловість для нашої країни не чужа; по-друге, ми вже маємо заводи, оснащені обладнанням, яке відповідає найвищим вимогам та сучасною системою управління якістю; по-третє, у нас добре розвинена інфраструктура навколо фабрик та зручна логістика. Найважливіше те, що Україна пов'язана з Європейським Союзом – найбільшим ринком на європейському континенті, і хоча вона не може повністю базуватися на ньому, але наближення до промислових гігантів може забезпечити серйозний стрибок у розвитку. Звичайно, цього недостатньо, і потрібні більш ґрунтовні та суттєві зміни:

- створити потужний механізм стимулювання для створення промислових кластерів;

- ввести податкові пільги для виробників;
- ініціювати створення нових робочих місць та фінансування програм навчання працівників;
- сформулювати новий план розвитку автомобільної промисловості та вказати терміни виконання;
- розробити та затвердити ефективний план розвитку експортного потенціалу галузі;
- юридично гарантувати стабільність правил ведення бізнесу інвесторами в українському правовому полі;
- удосконалити нормативно-правову базу щодо охорони навколишнього середовища, енергозбереження, енергоефективності та використання альтернативних видів палива для транспортних засобів.

Для покращення стану конкурентоспроможності автобусобудування з боку держави можна ініціювати тотальне оновлення автопарку громадського транспорту, що використовується на дорогах загального користування, покращити екологічні стандарти та стандарти безпеки для транспортних засобів. Використовуючи ці шляхи, підприємство може збільшити як власну конкурентоспроможність, а й закріпити власну економічну стабільність.

Шляхами покращення здатності вести ринкову боротьбу для АТ «Черкаський Автобус» можна назвати такі: розробку нової системи використання активів та розпорядження пасивами, знаходження нових джерел фінансування, стабілізація фінансового становища, постійне використання нововведень, пошук нових, найбільш ідеальних форм продукту, що випускається, використання лише якісної сировини та матеріалів, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів, збільшення матеріальної зацікавленості працівників та вдосконалення умов праці, проведення рекламних досліджень ринку з метою встановлення потреб клієнтів, аналіз своїх конкурентів, їх міцних і слабких сторін, удосконалення управлінського процесу прийняття стратегічних рішень, розробку штатних центрів науково-дослідних робіт, впровадження інноваційних технологій, використання досвіду зарубіжних

колег. Кінцевою метою таких удосконалень має стати принципово новий тип або ж моделі автобусів, що зможуть за своїми технічними характеристиками нав'язати боротьбу аналогам із Європейського Союзу. На нашу думку, підприємство має бути орієнтовано на клієнтів з сучасними вимогами до екологічності і дотримуватись певних принципів, за якими вони зможуть оцінити та порівняти вироблену продукцію (на рис. 3.1).



Рис. 3.1. Принципи порівняння виготовленого продукту автобусобудування

Дані принципи (категорії) дають змогу дати цілісну оцінку стосовно рівня виготовленої продукції, в нашому випадку автобуса. Ці категорії призначені оцінити конкурентоспроможність автобусів в порівнянні із продукцією конкурентів. Вони підібрані на основі того факту, що виготовлені транспортні засоби будуть використовуватись на дорогах загального користування і кінцевим споживачем є звичайні громадяни, які будуть учасниками регулярного (громадський транспорт) чи нерегулярного перевезення (трансфер працівників чи туристичні поїздки тощо). Таким чином обране підприємство має змогу підлаштувати продукт під загальні потреби, що підвищить рівень задоволеності брендом та може спровокувати ріст попиту серед покупців.

Категорія динамічність характеризує здатність транспортного засобу здійснювати маневри в межах міста та за його межами, потужність двигуна, радіус повного розвороту та інші. До категорії економічність відноситься розхід палива на 100 кілометрів, використання газових установок та їх розхід на годину роботи. Безпечність передбачає використання захисних конструкцій в салоні, в разі дорожньо-транспортної пригоди пасажери мають отримати мінімум травм, це також урахування результатів краш-тестів і т.д.

Екологічність відображає кількість викидів, що продукує транспорт. Категорія комфорту є надважливою у боротьбі за покупця, оскільки в порівнянні з іноземними аналогами наші модифікації є меншого розміру і призначені для меншої кількості пасажирів. Технологічний фактор є ще одним із вирішальних, адже використання безконтактних технологій (особливо в період COVID-19), інтернет доступу, мультимедійної техніки та засобів відстеження руху та точного місцезнаходження має бути першочерговою характеристикою вітчизняних моделей, і, відповідно, моделей автобусів, що випускає «Черкаський Автобус».

Таким чином, створивши конкурентні моделі дане підприємство має всі шанси потрапити на європейський ринок. Однак стійке збільшення конкурентоспроможності підприємства можливе лише, якщо дотримуватися умов довгострокового, безперервного і поступального поліпшення всіх складових конкурентоспроможності.

3.2. Удосконалення стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства автобусобудівної галузі

Враховуючи проблеми та шляхи підвищення загальної конкурентоспроможності підприємств галузі, першопричиною проблем окремих підприємств може бути нерозумне використання підприємствами «можливостей». У цьому випадку необхідно задіяти конкурентний потенціал підприємства та сформулювати заходи щодо підвищення фактичного рівня

підприємства. Конкуентоспроможний потенціал можна охарактеризувати як здатність використовувати наявні ресурси ефективніше, ніж конкуренти; можливість мобілізації внутрішніх ресурсів компанії; його також можна трактувати як визначення нової мети на основі координації внутрішніх можливостей компанії із зовнішнім середовищем для забезпечення його реалізації.

Отже, конкурентний потенціал — це сукупність різноманітних видів ресурсів. У процесі реалізації довгострокових цілей та розвитку підприємства оптимальним використанням цих ресурсів можна досягти найбільшого ефекту. Конкуентний потенціал автобусобудівного підприємства включає в себе такі складові: виробничий, управлінський, технологічний (інноваційний), кадровий, фінансовий, маркетинговий потенціали. З цього можна зробити висновок, що управління конкурентним потенціалом нашої компанії зводиться до підтримки стабільності та розвитку конкурентних переваг і є процесом кількісних та якісних змін її структурних елементів з метою досягнення стратегічних цілей. У цьому випадку концепція управління конкуренцією полягає у посиленні довгострокової конкурентної переваги підприємства, що забезпечується ефективним виконанням управлінських функцій у процесі прийняття стратегічних рішень.

Основні елементи механізму управління потенціалом конкурентоспроможності автобусобудівного підприємства:

- аналіз продукції підприємства (чим вищий рівень конкурентоспроможності продукції і чим більша її затребуваність на внутрішньому та зовнішньому ринках, тим вищий потенціал конкурентоспроможності підприємства);
- аналіз зовнішнього оточення;
- аналіз внутрішніх можливостей підприємства (проводиться з урахуванням аналізу факторів, що впливають на потенціал конкурентоспроможності підприємства, у тому числі внутрішніх та зовнішніх факторів);

➤ розробка управлінських рішень щодо підвищення потенціалу конкурентоспроможності підприємства (визначення та опис кожного заходу, призначення виконавців та термінів проведення конкретного управлінського рішення).

Для цілей управління рекомендується проводити кількісну оцінку конкурентного потенціалу та проводити оцінку за групами та сукупністю груп. Групові показники дозволяють визначити, в яких сферах діяльності організація випереджає конкурентів, а в яких існують проблеми. При аналізі однієї і тієї ж організації в різні періоди порівнюються комплексні показники конкурентоспроможного потенціалу організації для виявлення динаміки результатів її діяльності. За результатами аналізу формулюються заходи щодо вирішення наявних проблем [34, с. 1127].

Груповий комплексний коефіцієнт конкурентного потенціалу визначається із співвідношення:

$$Г_{кк} = (П_1 + П_2 + \dots + П_n) / (n - 1), (1)$$

де $П_1, П_2, \dots, П_n$ - величини, що розраховуються за формулами:

$$П_i = \frac{П_i - П_{i\min}}{П_{i\max} - П_{i\min}}, (2)$$

$$П_i = \frac{П_{i\max} - П_i}{П_{i\max} - П_{i\min}}, (3)$$

де $П_{i\max}$ і $П_{i\min}$ – максимальні та мінімальні значення і-го показника серед об'єктів, що порівнюються; $П_i$ - значення і-того показника для об'єкта, що оцінюється.

Формула (2) використовується для прямих, а (3) для зворотних показників.

Найменші значення показників можуть бути рівними нулю. Тоді формули (2)-(3) спрощуються, але це впливає на кінцевий результат.

Інтегральний коефіцієнт конкурентного потенціалу ($І_{кк}$) організації розраховується як сума групових показників та їх ваг за формулою:

$$І_{кк} = \sum П_i \times \alpha_i, (4)$$

де Π_i - груповий показник якості i -ї групи; α_i – коефіцієнт вагомості i -ї групи показників якості [34, с. 1126].

Визначений за вищевказаним алгоритмом конкурентний потенціал має недолік — він не враховує імідж організації. Адже імідж є одним із важливих факторів, які вказують на конкурентну позицію організації на ринку. Фактично він формується бездоганним задоволенням потреб клієнтів протягом тривалого часу. Якщо імідж компанії високий, то можна сказати, що вона має великий потенціал розвиватися, виробляти конкурентоспроможні товари (послуги), продавати їх, надавати послуги клієнтам на високому рівні [34, с. 1126].

Використовуючи вищенаведений метод оцінки конкурентного потенціалу сформуємо модель управління конкурентним потенціалом автобусобудівного підприємства, яка буде виконуватись в декілька етапів:

- Етап 1-постановка цілі (оцінити потенціал підприємства в конкурентному середовищі);
- Етап 2 – вибір конкурентів (у нашому випадку за наявності лише декількох вітчизняних конкурентів можна взяти й інші автомобілебудівні компанії);
- Етап 3 - обирання категорій оцінки (для наших підприємств це виробничий, управлінський, технологічний (інноваційний), кадровий, фінансовий, маркетинговий потенціали);
- Етап 4 - розрахунок комплексних показників за обраними категоріями підприємства та конкурентів (у разі, якщо комплексний показник базового підприємства є гіршим за показник конкурента, то виконується етапи 4.1 та 4.2);
- Етап 4.1- розробка та реалізація заходів щодо підвищення потенціалу по окремих категоріях;
- Етап 4.2 - повторна оцінка групових показників за категоріями;
- Етап 5 - розрахунок комплексного показника для обраного підприємства та конкурентів і їх порівняння (у разі, якщо оцінка базисного підприємства є гірша, то виконується етап 5.1 та 5.2);

- Етап 5.1 - розробка та реалізація заходів щодо загального підвищення рівня конкурентного потенціалу;
- Етап 5.2- повторна оцінка комплексних показників підприємств;
- Етап 6 - здійснення стратегічного управління конкурентним потенціалом за планом.

Запропонований метод вимірювання рівня конкурентного потенціалу та алгоритм управління ним можуть бути використані стосовно виробників товарів і послуг у різних галузях економіки. Результати оцінки конкурентного потенціалу організації можуть бути покладені в основу оцінки постачальників і підрядників для відбору та визначення переможців торгів і конкурсів. Основною ідеєю ефективного управління конкурентним потенціалом є стійкість конкурентних переваг та наявність унікальних ресурсів та організаційних можливостей. Управління відповідно до циклу Демінга «сприяє вдосконаленню поточних виробничих та управлінських процесів та забезпечення подальшого постійного зростання потенціалу» [14, с. 22]. Дана модель відображена на рис.3.2.

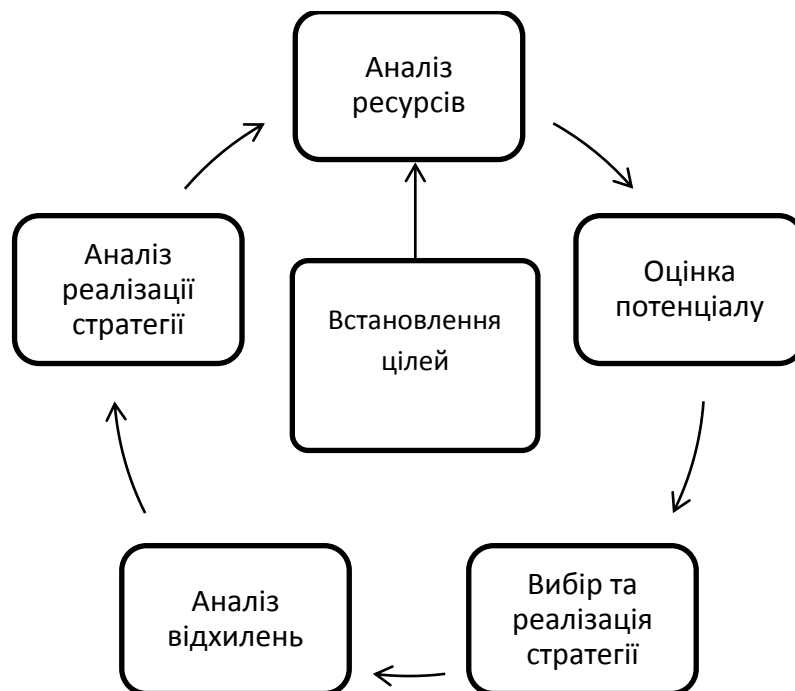


Рис. 3.2. Модель стратегічного управління конкурентним потенціалом[14, с. 22]

Відповідно до запропонованої моделі процес стратегічного управління конкурентним потенціалом починається з визначення цілей організації. Потім проводиться аналіз усіх організаційних ресурсів і бізнес-процесів. За результатами аналізу формується оцінка конкурентного потенціалу, вибирається конкурентна стратегія з урахуванням виявлених зовнішніх і внутрішніх можливостей і обмежень. Під час реалізації стратегії регулярно аналізується та оцінюється конкурентний потенціал, і на цій основі приймаються рішення, відомчі положення, оптимізація посадових інструкцій, комунікаційних процесів тощо для забезпечення конкурентоспроможності організації.

Одним із ефективних інструментів проведення стратегічного аналізу можна назвати також бенчмаркінг. Звичайно, ідея, покладена в основу бенчмаркінга, схожа до концепції порівняння результатів діяльності підприємства з результатами його основних конкурентів. Проте, бенчмаркінг є більш ефективним методом, ніж просто збір інформації. Цей інструмент дає змогу визначити можливості самовдосконалення, визначити об'єкти вдосконалення та стимулювати безперервність цього процесу, щоб підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити розвиток його конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу. На мою думку, бенчмаркінг можна розглядати як еталонне порівняння, інструмент управління, який може допомогти багатьом вітчизняним автобусним компаніям вирішити проблему вдосконалення системи управління та підвищення власної конкурентоспроможності та конкурентоспроможності. Еталонний тест конкурентного потенціалу автобусних компаній слід розглядати як безперервне вивчення нових ідей та їх подальше застосування на практиці з метою розвитку конкурентного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності. Зміст аналізу конкурентного потенціалу компанії:

- по-перше, порівняйте показник конкурентного потенціалу з показником конкурентоспроможного підприємства та показником кращого підприємства галузі;

➤ по-друге, застосуйте успішний досвід формування та впровадження дослідження та застосування конкурентного потенціалу неконкурентів для розвитку конкурентного потенціалу своїх підприємств [15, с. 166].

З метою практичного використання методичних засад розробимо модель управління конкурентним потенціалом на основі бенчмаркінгу для АТ «Черкаський Автобус». Дана модель буде передбачати алгоритмічне виконання етапів, в основі яких лежатимуть інформаційні процеси, спрямовані на реалізацію управлінських рішень(рис. 3.3).

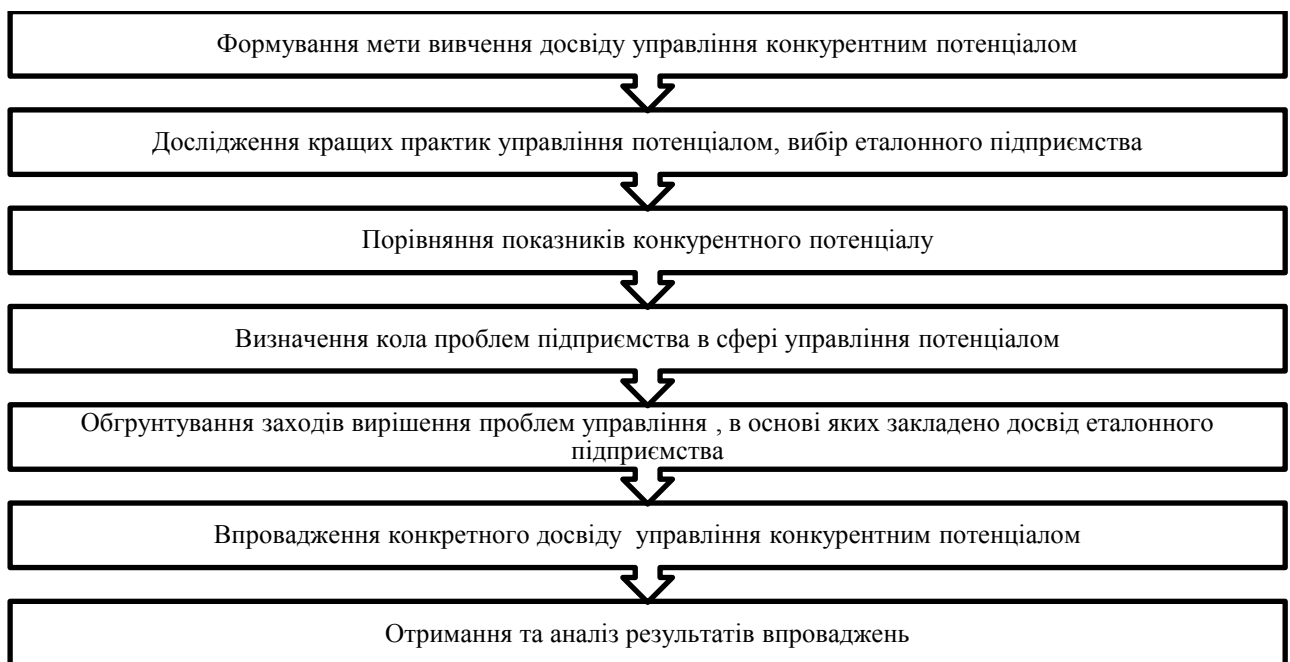


Рис. 3.3. Модель вдосконалення конкурентного потенціалу [15, с. 168]

Реалізація даної моделі дасть змогу підвищити гнучкість підприємства, рівень адаптивності та дозволить безперервним процесом самовдосконалення вирішити проблеми потенціалу конкурентоспроможності. З попередніх досліджень було виявлено слабкі складові діяльності черкаського підприємства, а саме фінансова, технологічна та управлінська складові. Використовуючи раніше описаний підхід керівництво може покращити компоненти власного потенціалу.

Технологічну складову можна покращити шляхом аналізу технологічних процесів, методів та технологій виробництва, аналізу процесів ресурсозбереження та управління виробництвом; фінансова складова шляхом використання досвіду управління ресурсами та ефективного залучення інвестицій; управлінська складова відповідно розвитком управлінських та творчих (підприємницьких) здібностей, розширення їх компетенцій та зацікавленості в отриманні позитивного результату і т.д.

Звичайно, пряме копіювання шляху розвитку інших компаній може бути недоречним, оскільки відображає минулий час, однак якщо адаптувати отримані дані до свого становища, то використання досвіду подібних суб'єктів господарювання при застосуванні розглянутих моделей може стати дієвим методом в стратегічному управлінні потенціалом.

Висновки до розділу 3

Для розвитку вітчизняної галузі автобусобудування підприємства мають мінімізувати вплив зовнішніх факторів як першопричину їх низької конкурентоспроможності.

З історії розвитку національного автобусобудування та автомобілебудування простежено динаміку змін пріоритетів управлінського апарату держави від сектора економіки, який мав забезпечувати економічне зростання держави, до відміни та протягом 15 років відсутності чітких програм підтримки та розвитку.

Основними тенденціями розвитку проблем вітчизняних підприємств у конкурентній боротьбі є низькі фінансові можливості, відсутність великих інвесторів, державна політика є слабо орієнтованою на забезпечення зовнішньої ринкової переваги для національного виробника автобусів; внутрішні проблеми загалом характеризуються низькими темпами технологічного розвитку.

Одним із шляхів підвищення загального рівня конкурентоспроможності підприємств може стати доступ до ринку Європейського Союзу. Навіть попри

малі шанси скласти на європейському ринку повноцінну конкурентну боротьбу, суперництво буде мати позитивний ефект, оскільки стимулюватиме наші підприємства до розвитку. Цьому сприятиме реалізація запропонованих моделей управління конкурентним потенціалом, які дадуть змогу повною мірою та в короткі терміни вдосконалити виробничі та управлінські процеси; а саме зменшити час виконання процесів, підвищити ефективність та зменшити ресурсозатрати.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено актуальну проблему стратегічного аналізу для підприємств автобусобудування України. Результати дослідження стали основою для формування пропозицій щодо розвитку теорії стратегічного аналізу, управління конкурентним потенціалом підприємства та вирішення практичних завдань посилення конкурентних позицій автобусобудівних підприємств.

На основі дослідження світового та вітчизняного ринку автобусобудування виявлено тенденції зниження глобального рівня випуску продукції, при відносно стабільному рівні випуску вітчизняними підприємствами, це може свідчити про незадоволення внутрішнього попиту ринком.

Зовнішні фактори впливу на вітчизняні підприємства мають переважно негативний характер, що спричинено рядом політичних та економічних факторів. Основними тенденціями ринку продажів автобусів в Україні є зниження частки національного виробника. Простежується експансія виробників з Заходу і в майбутньому очікується збільшення імпорту автобусів вже також із турецького напрямку. Навіть попри стабільне зростання випуску продукції та реалізації автобусів на ринку слід розуміти, що декаду тому кількісні показники переважали теперішні більш як у 2 рази.

Автобусобудування в Україні в сучасних реаліях не є одним із пріоритетних напрямків розвитку національної економіки, однак його розвиток може стати потужним поштовхом до еволюції національного машинобудування

Для розвитку вітчизняної галузі автобусобудування підприємства мають мінімізувати вплив політичних та економічних факторів як першопричину їх низької конкурентоспроможності. Розвиток власних науково-дослідних центрів дасть змогу нейтралізувати різницю між рівнями технологічного розвитку.

Основними тенденціями розвитку проблем вітчизняних підприємств у конкурентній боротьбі є низькі фінансові можливості, відсутність великих

інвесторів, державна політика є слабо орієнтованою на забезпечення зовнішньої ринкової переваги для національного виробника автобусів; внутрішні проблеми загалом характеризуються низькими темпами технологічного розвитку.

Одним із шляхів підвищення загального рівня конкурентоспроможності підприємств може стати доступ до ринку Європейського Союзу. Навіть попри малі шанси скласти на європейському ринку повноцінну конкурентну боротьбу, суперництво буде мати позитивний ефект, оскільки стимулюватиме наші підприємства до розвитку. Цьому сприятиме реалізація запропонованих моделей управління конкурентним потенціалом, які дадуть змогу повною мірою та в короткі терміни вдосконалити виробничі та управлінські процеси; а саме зменшити час виконання процесів, підвищити ефективність та зменшити ресурсозатрати.

Таким чином, можна стверджувати, що ситуація національного автобусобудування відображає не найкращий стан речей. Необхідне державне регулювання ринку, проведення контролю за імпортом транспортних засобів, впровадження систем фінансової допомоги підприємствам, регулювання правового поля з боку держави. Виконання цих першочергових задач дасть змогу національним виробникам відновити власні потужності і в перспективі забезпечення цих вимог сприятиме підвищенню конкурентних можливостей підприємств України.