

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства»
(на прикладі ТОВ «АВТОС»)

Допущено до захисту
«___» _____ року

Студента групи М 03-19
факультету туризму, бізнесу і
психології
освітньо-професійної програми
Менеджмент комерційної діяльності
За спеціальністю 073 Менеджмент
Леснікова Данііла Максимовича

Завідувач кафедри
Менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М. В.
(підпис)

Науковий керівник:
Завідувач кафедри менеджменту і
маркетингу Тарасюк М.В.

Національна шкала _____

Кількість балів _____

Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність, мета, завдання та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства.....	5
1.2. Конкурентна стратегія як інструмент забезпечення сталого розвитку підприємства.....	11
1.3. Методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємств малого бізнесу в сучасних умовах	14
РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ СТАН ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВ «АВТОЄ».....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АВТОЄ».....	18
2.2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «АВТОЄ»	20
2.3. Конкурентоспроможність ТОВ «АВТОЄ»	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	31
3.1. Заходи щодо вдосконалення конкурентоспроможності ТОВ «АВТОЄ»	31
ВИСНОВКИ	33
РЕЗЮМЕ	35
RESUME.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	37

ВСТУП

Конкурентоспроможність є однією з основних складових розвитку компанії та одним з найважливіших і найперших аспектів, який вивчається під час маркетингового дослідження для створення ефективної маркетингової стратегії.

“Конкуренти”, “конкурентний ринок”, “конкурентоспроможність” - на сьогоднішній день ці слова відомі звичайним людям, які не є маркетинговими експертами. Майже кожна людина розуміє, що конкуренти - це щось погане і з чим треба боротися задля успішного процвітання вашого бізнесу. У своїй бакалаврській роботі я проаналізував тему конкурентоспроможності малого бізнесу в сучасних умовах перенасиченого конкурентами ринку.

Конкурентна діяльність у маркетинговій стратегії визначає напрямки комунікацій та план дій, які залежать від дій конкурентів на ринку - це реклама, зв'язки з громадськістю, ціноутворення, фінансова діяльність, сегментування, позиціонування, унікальна торгова пропозиція та ін.

Організація конкурентної діяльності є архіважливим фактором для вдалого функціонування підприємства, адже вона пов'язана з багатьма факторами, які впливають на прибуток, клієнтську обізнаність, лояльність клієнтів та планування фінансів на підприємстві.

Проблема, що потребує вирішення. Проблемою мого дослідження є стан конкурентоспроможності підприємства малого бізнесу.

Конкурентоспроможність досліджували такі науковці: І. В. Смолін, С. М. Клименко, Л. Л. Антонюк, Г. Асоєв, І. Ансофф, Г.Я. Кіперман, М. Портер, Й. Шумпетер та ін. [1-8]

Актуальність теми. На сьогоднішній день будь-який бізнес (малий, середній, великий) потребує повної конкурентної стратегії та певного плану дій, які будуть підвищувати рівень конкурентоспроможності. Управління

конкурентоспроможністю та конкурентна стратегія має бути у кожного бізнесу, який існує в конкурентному зовнішньому середовищі. Тому тема моєї роботи є актуальною.

Мета дослідження - визначення методів управління конкурентною стратегією підприємства та розробка напрямів удосконалення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Завдання дослідження - визначення теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства, аналіз фінансово-економічного стану та конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом мого дослідження є конкурентоспроможність підприємства малого бізнесу.

Предметом мого дослідження є управління конкурентоспроможністю підприємства малого бізнесу ТОВ «АВТОЄ».

Емпірична база дослідження - підприємство ТОВ «АВТОЄ», на базі якого здійснюється ґрунтовний прикладний аналіз досліджуваної проблеми.

Методи досліджень - аналіз існуючих даних щодо ситуації на ринку, аналіз даних, наданих підприємством, SWOT-, PEST-аналізи, аналіз діяльності конкурентів

Практична значущість - дослідження конкурентного середовища та факторів, які на нього впливають для ТОВ «АВТОЄ»

Інформаційна база - дані, надані підприємством, статті та праці науковців, які досліджували конкурентне середовище.

Апробація дослідження - виступ на науковій конференції.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, мета, завдання та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасних умовах господарювання економічна категорія конкурентоспроможності набуває великого значення серед підприємницьких структур. Від рівня його конкурентоспроможності залежить ринковий стан підприємства.

Для детального вивчення сутності «конкурентоспроможності підприємства» насамперед необхідно уточнити поняття «конкуренція», оскільки ці два поняття взаємопов'язані – оскільки конкурентоспроможність можна розглядати лише в умовах конкуренції між виробниками певного виду продукції.

Слід зазначити, що ґрунтовне дослідження категорій «конкуренція» та «конкурентоспроможність», а також їх взаємозв'язку було в центрі уваги таких вчених-економістів, як І. В. Смолін, С. М. Клименко, Л. Л. Антонюк, Г. Асоєв, І. Ансофф Г.Я. Кіперман, М. Портер, Й. Шумпетер та ін.

Так, Кіперман Г. Я. А інші визначатимуть конкуренцію як «процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби виробників і постачальників у збуті продукції, економічну конкуренцію між відокремленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найвигідніші умови збуту».[3, стор.7].

Класики політичної економії А. Сміт і Д. Рікардо зазначали, що конкуренція є конкуренцією заради прибутку.

Аналізуючи запропоновану різними вченими категорію «конкуренція», можна зробити висновок, що ці поняття поєднують у собі

такі якості, як наполегливість, витривалість, єдність змагальних засад, динамізм та інноваційність.

Сьогодні існує низка визначень категорії «конкуренція», що дозволяє детально вивчити її сутність, самостійно проаналізувати та викласти власне визначення.

Отже, конкуренцію можна визначити як суперництво між окремими господарюючими суб'єктами, які використовують будь-які засоби для досягнення кращого становища на ринку з метою відновлення найвигідніших умов продажу та завоювання споживчої прихильності на основі переваг властивостей і характеристик своїх продуктів.

Слід зазначити, що на сьогодні не існує єдиного підходу до визначення категорії «конкуренція», проте багато із запропонованих значень цього слова створюють основу для дослідження сутності «конкурентоспроможності».

Зважаючи на велику кількість методологічних підходів до визначення поняття «конкуренція», всі ці численні визначення схожі та об'єднують ідею суперництва. Але, враховуючи різні наукові підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність», між ними існує розбіжність. Це зумовлено тим, що науковці ототожнюють поняття конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції (послуг), а також розгляд конкурентоспроможності на різних рівнях: рівні підприємства, галузі та країни.

Наприклад, І. З. Должанський визначає конкурентоспроможність як «здатність швидко виробляти продукцію високої якості і в достатній кількості в порівнянні з подібними об'єктами на даному ринку», І.В.Смолін розглядає конкурентоспроможність як «перспективну цільову характеристику майбутньої здатності учасника ринку отримати її у своїх інтересах», а Г.Л.Азоєв акцентує увагу на фінансовій стороні підприємства,

тобто вміння ефективно розпоряджатися власними та залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку [1, с.12;2, с.28].

Проте більшість науковців намагаються об'єднати поняття «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність продукції» в одну категорію; на нашу думку, це не зовсім коректно, оскільки для детального вивчення цих категорій доцільно було б розглянути ці два поняття в конкретних середовищах і врахувати різні чинники, що на них впливають.

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» досить складне і не має загального визначення. Деякі вчені вважають, що вміння ефективно розпоряджатися власними та залученими ресурсами для ефективної господарської діяльності в умовах конкурентного ринку є визначальним. Інші вчені визначають «конкурентоспроможність підприємства» як рівень компетенції порівняно з іншими підприємствами-конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного та поточного планування, збутова політика, рівень менеджменту, комунікації, якість систем управління виробництвом та ін.

Вивчаючи різні визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», можна зробити висновок, що саме здійснення та підтримання ефективної господарської діяльності є ключовим аспектом переваги одного суб'єкта господарювання над іншим суб'єктом-конкурентом.

Що стосується поняття «конкурентоспроможність продукції», то її слід розглядати як один із елементів «конкурентоспроможності підприємства». Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про ефективність і доцільність його виробництва, а також просування на ринку.

Мета конкуренції. Жорстка конкуренція вимагає від підприємств прагнення знизити ціни та підвищити якість своїх продуктів і послуг.

Конкуренція спонукає фірми знижувати власні витрати та вести свій бізнес якомога ефективніше. Конкурентний ринок є основою капіталізму, тому основною метою конкуренції є - “робити краще, ніж інші”. Адже тоді клієнти будуть йти до тебе, а не до твого конкурента.

Більша конкурентоспроможність створює більшу продуктивність і кращу якість продуктів і послуг. Компанії можуть задовольнити переваги споживачів і, як наслідок, досягти кращої позиції на ринку. Саме тому ринок стабільно зростає, і споживачі отримують вигоду від нижчих цін і більшого асортименту товарів і послуг.

Основні завдання управління конкурентоспроможністю:

- створення унікальної торгової пропозиції;
- створення унікального позиціонування бренду;
- аналіз конкурентного середовища;
- створення конкурентної цінової політики;
- постійний антикризовий менеджмент на підприємстві;
- постійна присутність у рекламі та соцмережах;
- створення інфоприводів для привернення уваги аудиторії до вас, а не до конкурентів;
- підвищення рівня лояльності клієнтів.

Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства.

Основним завданням в управлінні конкурентоспроможністю підприємства є створення конкурентної стратегії та її всебічна підтримка. Для ефективної конкурентної стратегії варто визначити фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Усі фактори конкурентоспроможності можна поділити на внутрішні та зовнішні.

Фактори зовнішнього середовища – неоднорідні за джерелом походження та мають різний рівень впливу на конкурентні переваги підприємства. Зміцнення та розвиток існуючих конкурентних переваг

відбувається в процесі адаптації підприємства до нового стану середовища. Процес адаптації полягає в регулюванні внутрішнього середовища підприємства з метою посилення позитивного впливу та усунення негативних наслідків зміни факторів зовнішнього середовища.

У зовнішньому середовищі слід виділити фактори: макрорівня, що характеризують міжнародні та національні умови створення та реалізації підприємствами конкурентних переваг; мезорівня (фактори, що визначають конкретні умови господарювання в галузі та регіоні); мікрорівня (або наближене оточення), які визначають безпосередню взаємодію підприємств із суб'єктами зовнішнього середовища. Серед факторів макрорівня особливе значення має конкурентоспроможність національної економіки. Підвищення конкурентоспроможності країни в цілому є одним із зовнішніх факторів, що сприяє формуванню нових і зміцненню існуючих конкурентних переваг.

Фактори внутрішнього середовища.

Ресурсні:

- якість продукції постачальника та організація співпраці з ними;
- ефективність використання ресурсів тощо.

Організаційно-структурні:

- виробнича структура підприємства;
- організаційна структура підприємства;
- організація постачання, виробничого процесу і праці тощо.

Ринкові:

- якість товарів і послуг;
- якість каналів збуту та систем стимулювання збуту;
- організація взаємодії зі споживачами тощо.

Управлінські:

- ефективність системи управління підприємством;
- якість системи управління якістю продукції;

- якість інформаційної та нормативно-методичної бази управління; ефективність маркетингової діяльності;

- ефективність управління персоналом; - ефективність фінансового менеджменту;

- ефективність управління навколишнім середовищем.

Технологічні:

- якість і віковий стан засобів праці;

- якість використовуваних технологій.

Науково-технічні:

- стан та рівень інноваційної діяльності підприємств;

- патентний захист товарів і технологій;

- вихід на ринок нових технологій.

Соціально-психологічні:

- умови праці;

- відносини в трудовому колективі;

- розмір заробітної плати; - соціальні привілеї, стиль управління;

- рівень корпоративної культури тощо.

Фактори зовнішнього середовища варто визначати за допомогою PEST-аналізу.

P - політичні

E - економічні

S - соціальні

T - технологічні

Після визначення та аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього впливу на компанію варто проаналізувати ринок конкурентів та визначити їх переваги, недоліки, а також наші можливості та загрози. Це робиться за допомогою SWOT-аналізу.

Надалі формується певний план дій та рекомендації для бренду задля підвищення конкурентоспроможності - зміна в позиціонуванні, ціновій

політиці, створення УТП, зміна логотипу, зміна то-оф-войс при розмові з клієнтом тощо.

1.2 Конкурентна стратегія як інструмент забезпечення сталого розвитку підприємства

Конкурентна стратегія — це набір політик і процедур, які компанія використовує для отримання конкурентної переваги на ринку. Це процес визначення та виконання дій, які дозволяють бізнесу покращити свою конкурентну позицію. Компанії можуть використовувати різні конкурентні стратегії, щоб підвищити цінність своїх продуктів і послуг для споживачів, інвесторів і працівників. Вони також впроваджують ці стратегії, щоб отримати стабільні джерела доходу.

Конкурентна стратегія важлива, оскільки вона впливає на загальні стратегії бізнесу. Якщо бізнес не має конкурентної стратегії, він може не знайти унікальної переваги перед своїми конкурентами. Конкурентна стратегія має вирішальне значення для пошуку та розробки нових ідей щодо продуктів і послуг, які може запропонувати компанія. Інші переваги впровадження конкурентної стратегії включають:

- дослідження нових можливостей;
- збереження лояльності клієнтів кращими продуктами та послугами;
- інновації, щоб бути в курсі технологічних змін на ринку.

Види конкурентної стратегії.

1. Стратегія лідерства за витратами

Стратегія лідерства за витратами підтримує ціни на продукти та послуги нижчими, ніж у конкурентів, щоб спонукати клієнтів купувати продукти з нижчою ціною, щоб заощадити гроші. Підприємства використовують стратегію лідерства за витратами в галузях з високою

цінвою еластичністю, таких як енергетика та транспорт. Ця стратегія найбільш ефективна для компаній, які можуть виробляти великий обсяг продукції за низьких витрат. Ці підприємства часто мають широкомасштабні методи виробництва, високе використання потужностей і різноманітні канали розподілу, з якими доводиться працювати.

Приклад: Archibald Products є роздрібним онлайн-магазином різних побутових товарів і використовує стратегію лідерства за витратами, щоб підтримувати нижчі витрати на доставку для своїх клієнтів і конкурентоспроможні витрати на виробництво. Компанія закуповує велику кількість продуктів, які вона продає, щоб мати можливість швидко розповсюдити їх покупцям. Він також зберігає низькі накладні витрати, навчаючи кількох співробітників керувати кожним етапом процесу розповсюдження, щоб він міг замовляти великі обсяги та конкурувати з іншими онлайн-магазинами.

2. Стратегія диференціації лідерства

Підприємства можуть використовувати стратегію диференціації лідерства, щоб відрізнити свою продукцію від конкурентів, підкреслюючи особливі характеристики своєї продукції. Ця стратегія може включати дизайн або функції продукту. Компанія, яка працює певний час, може використовувати цю стратегію, щоб показати, що оригінальна пропозиція краща за нові продукти. Крім того, нова компанія може використовувати цю стратегію, щоб показати, що новий винахід є більш вигідним, ніж існуючі пропозиції. Мета полягає в тому, щоб привернути увагу більшої кількості клієнтів завдяки унікальним функціям і якості, не даючи конкурентам отримати більшу частку ринку для продуктів.

Приклад: Lowdo — це пошукова система, яка використовує стратегію диференціації продуктів, щоб зацікавити певних клієнтів через свої продукти та послуги. Щоб пошуки в Lowdo були успішними, він використовує спеціалізовану фільтрацію пошуку на основі потреб клієнтів.

Це дозволяє компанії підтримувати лояльність своїх клієнтів і не дозволяти їм використовувати інші пошукові системи.

3. Стратегія орієнтації на витрати

Стратегія орієнтації на витрати схожа на стратегію лідерства за витратами, але стратегія орієнтації на витрати передбачає обслуговування конкретного ринку. Ця стратегія все ще передбачає спроби запропонувати найнижчу ціну, але вона намагається націлитися на унікальний сегмент ринку з конкретними перевагами та потребами. Коли компанія впроваджує стратегію зосередження на витратах, вона може легше досягти впізнаваності бренду на певному географічному ринку.

Приклад: Wrando – це магазин одягу, який використовує стратегію орієнтації на витрати, щоб збільшити продажі, рекламуючи працюючим батькам з маленькими дітьми. Продає недорогий одяг для батьків та маленьких дітей. Компанія досягає успіху, тому що вона знижує свої витрати, закупаючи предмети одягу у виробників у великих кількостях і передаючи процес розповсюдження на аутсорсинг, щоб усі її співробітники могли займатися обслуговуванням клієнтів у своїх магазинах. Батьки можуть робити покупки для себе та своїх дітей в одному місці, і вони можуть отримати доступний одяг, який інші універмаги в цьому районі можуть продавати за вищими цінами.

4. Стратегія диференціації

Стратегія фокусування на диференціації подібна до стратегії лідерства на диференціації тим, що обидві намагаються виділити унікальні атрибути та особливості продукту. Різниця між ними полягає в тому, що в той час як стратегія диференціації лідерства може передбачати звернення до більш широкого ринку, стратегія фокусування на диференціації передбачає звернення до конкретного сегменту ринку. Ця стратегія зазвичай не визначає пріоритет цін на пропозиції компанії, оскільки вона намагається

підкреслити, наскільки пропозиції компанії є унікальними порівняно з пропозиціями її конкурентів.

Приклад: Windy Skies Resorts – це острівний курорт із готелями, басейнами та розважальними заходами, як-от зіплайни. Він вирішує реалізувати стратегію фокусування на диференціації, рекламуючи, як він обслуговує дорослі пари без дітей. Ця рекламна стратегія допомагає йому виділитися серед інших курортів у цьому районі, які обслуговують великі сім'ї. У Windy Skies Resorts дорослі пари можуть насолодитися перебуванням і подружитися з іншими парами. Вони можуть насолоджуватися відпусткою, не хвилюючись про те, що гучне та галасливе оточення заважає їм розслабитися.

Конкурентна стратегія є дуже важливою складовою існування будь-якого підприємства, адже вона впливає на позиції на ринку та на дохідність компанії. Надалі варто проаналізувати інструментарій формування конкурентної стратегії підприємств малого бізнесу.

1.3. Методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємств малого бізнесу в сучасних умовах

Варто дослідити конкретні способи та інструменти для формування конкурентної стратегії підприємств малого бізнесу.

Інструментарій щодо формуванні конкурентної стратегії підприємства позначений на рис. 1.1

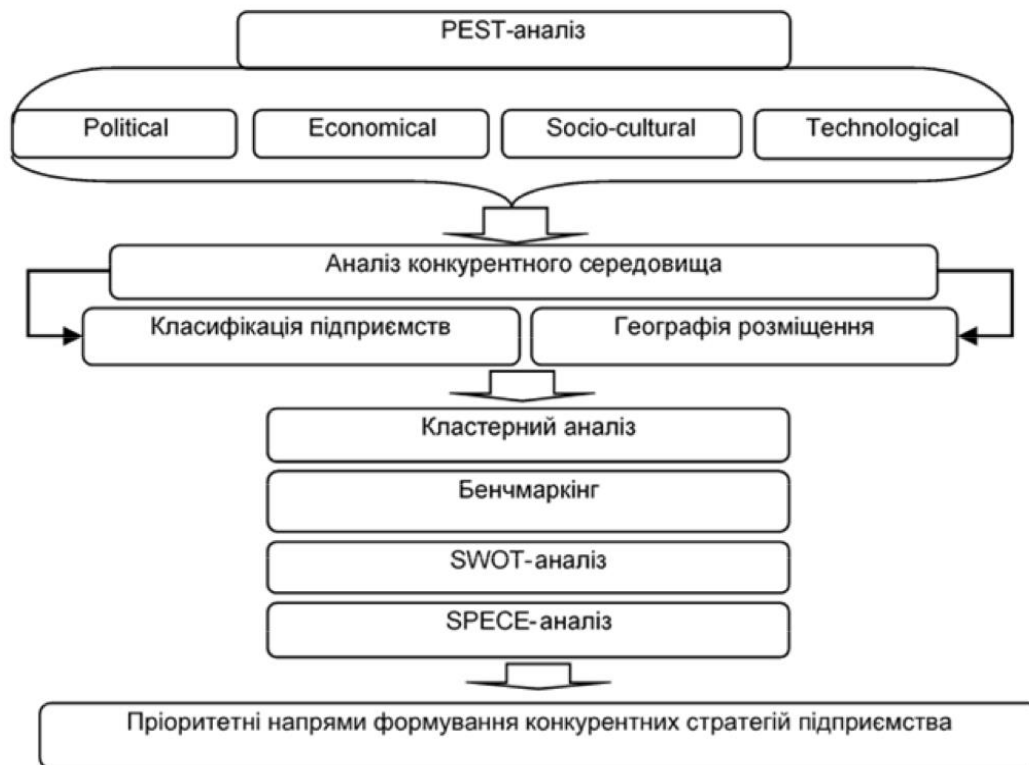


Рис. 1.1 Структурно-логічна схема використання інструментарію щодо формування конкурентної стратегії підприємства
Джерело – розроблено автором на основі даних [6]

Саме цей інструментарій є важливим для аналізу конкурентоспроможності підприємства і вибору конкурентної стратегії

Ми розглянули усі аспекти структурно-логічної схеми, окрім кластерного аналізу, бенчмаркінгу та SPECE-аналізу.

Кластерний аналіз – це метод багатомірного статистичного дослідження, до якого належать збір даних, що містять інформацію про вибіркові об'єкти, та упорядкування їх в порівняно однорідні, схожі між собою групи.[8]

Отже, сутність кластерного аналізу полягає у здійсненні класифікації об'єктів дослідження за допомогою численних обчислювальних процедур. В результаті цього утворюються "кластери" або групи дуже схожих об'єктів.

На відміну від інших методів, цей вид аналізу дає можливість класифікувати об'єкти не за однією ознакою, а за декількома одночасно. Для цього вводяться відповідні показники, що характеризують певну міру близькості за всіма класифікаційними параметрами.[8]

SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) — комплексний метод аналізу ринкової позиції та вибору оптимального варіанту стратегії розвитку для середніх і малих компаній. Він дозволяє виділити, класифікувати, проаналізувати основні характеристики внутрішнього і зовнішнього середовища компанії і на їх основі рекомендувати варіант стратегії її розвитку.

Для аналізу використовуються такі групи критеріїв оцінки стратегічної ситуації компанії:

- фінансова міцність підприємства (собівартість продукції, окупність інвестицій, стабільність створюваного прибутку, окупність інвестицій, ліквідність, структура заборгованості, здатність підвищувати рівень капіталізації та залучення коштів);

- конкурентоспроможність підприємства та його положення на ринку (ємність ринку, частка підприємства на ринку та його динаміка, асортимент продукції, здатність здійснювати маркетингову діяльність, можливість ціноутворення, рівень витрат, відносини зі споживачами, рентабельність продажів);

- привабливість галузі (філії), в якій працює підприємство (характеристика конкурентної ситуації у галузі, етап життєвого циклу галузевого ринку, залежність розвитку галузевого ринку від економічної ситуації, суспільна привабливість підприємства). галузь, використання продукції галузі в інших галузях);

- стабільність галузі (філії), в якій працює компанія (тривалість і фаза життєвого циклу галузевого ринку, ступінь інноваційності галузевого ринку, маркетингові та рекламні можливості галузі, вплив сезонних

коливань попиту, стабільність). прибутку (рентабельності), ступеня впливу іноземного капіталу).

Бенчмаркінг (англ. *Benchmarking*) — це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективного підприємства-конкурента для порівняння із власним та переймання його вдалих методів роботи. [9] Бенчмаркінг також називають “лавочним”, тому що це метод вимагає “проходження по ринку” з метою пошуку конкурентів і визначення їх переваг та недоліків.

Після визначення усіх цих критеріїв, які нам були потрібні для аналізу, варто обрати конкурентну стратегію для підприємства. На рис. 1.2 зображена матриця стратегічного положення та оцінка дій, яка впливає на вибір конкурентної стратегії для бізнесу.

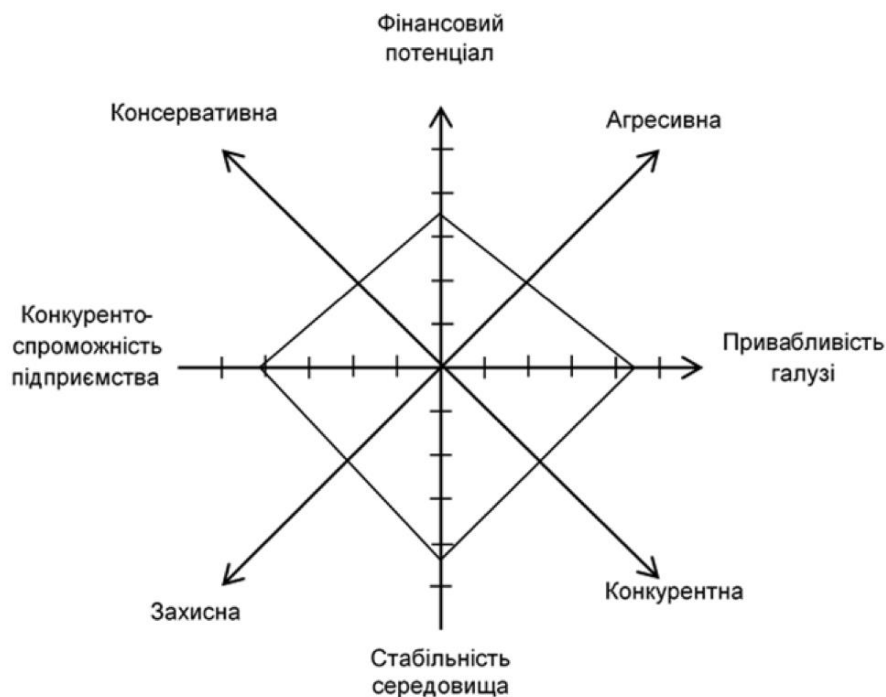


Рис. 1.2 Матриця стратегічного положення та оцінка дій

Джерело - [6]

Дані з матриці вплинуть на вибір конкурентної стратегії головним чином, тому нехтувати нею - не варто.

РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ СТАН ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВ «АВТОЄ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АВТОЄ»

Компанія «АВТОЄ» працює на вторинному українському автомобільному ринку, доставляє в Україну авто з Європи, США, Китаю та Кореї. Вторинний ринок - це основний автомобільний ринок України, адже автомобілі використані - набагато дешевші, ніж автомобілі з салону. З США та Європи деякі авто купуються на аукціонах від страхових компаній. Авто, які попадають на аукціон - бували у ДТП і випадок ДТП був страховий, тому страхова компанія виставляє такі авто на аукціон, де їх можуть купити в усьому світу. Доступ до торгів доступний не усім клієнтам, а здебільшого лише компаніям-перевізникам.

Ціна клієнту, який замовляє автомобіль, оголошується здебільшого під ключ. Ціна “під ключ” - це сума всіх витрат на купівлю, доставку, проходження митного контролю та відновлення авто, якщо цього бажає клієнт.

Звітні дані про досліджуване підприємство:

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДА-ЛЬНІСТЮ «АВТОЄ»

Україна, 03065, місто Київ, ВУЛИЦЯ МЕТРОБУДІВСЬКА, будинок 12, приміщення 57

Дата заснування - 07.02.2020

Директор - Кузьменко Володимир Володимирович

Основний вид діяльності - 45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами

Варто проаналізувати фінансові показники компанії за 2022 р.

Таблиця. 2.1

Фінансові показники ТОВ «АВТОЄ» за 2022 р.

Дохід	1 502 000 грн
Чистий прибуток	-599 000 грн
Активи	3 093 000 грн
Зобов'язання	0 грн

Джерело: розроблено автором на основі даних наданих підприємством

Від'ємний чистий прибуток свідчить про те, що компанія невдало провела 2022 р. На це можуть впливати багато факторів - кризові ситуації, загальна ситуація на ринку, невелика кількість клієнтів, а також, невдала конкурентна позиція на ринку.

Організаційна діяльність компанії. В ТОВ «АВТОЄ» працюють 3 менеджери з продажів(відділ замовлень), фінансовий директор, бухгалтер (фінансовий відділ) та 2 маркетологи (відділ маркетингу). Також є спеціаліст з підбору кадрів та технічний спеціаліст по авто (транспортний відділ). Керує усім генеральний директор. Схема організаційної структури позначена на рис 2.2.



Рис. 2.1 Організаційна структура компанії «АВТОЄ»

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Основною мережею лідогенерації компанії є Фейсбук, де компанія запускає таргетовану рекламу та отримує замовлення. Також у компанії є Інстаграм, але в даному випадку - це більше іміджева соцмережа.

Тепер варто проаналізувати ринок авто та конкурентне середовище компанії «АВТОЄ».

2.2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «АВТОЄ»

Авторинок варто поділяти на первинний і вторинний. Первинний автомобільний ринок - це авто з салону від виробника, вторинний - це автомобілі, які перепродаються. Компанія «АВТОЄ» працює на вторинному автомобільному ринку та доставляє клієнтам автомобілі з Європи, США, Кореї та інших країн.

Конкуренція на вторинному автомобільному ринку в Україні - дуже висока. Кожна з компаній-конкурентів застосовує власні методи лідогенерації та просування. Але найважливіше - це довіра клієнта до компанії, адже є декілька факторів, в яких безпосередньо дуже важлива довіра:

1. Час доставки авто - до 3-х місяців
2. За цей час клієнту потрібна зробити 3 платежі у банку на досить великі суми
3. Доставка авто “під ключ” залежить від багатьох факторів та багатьох компаній, не лише від компанії, яка допомагає клієнту доставити авто “під ключ” - це і страхова компанія, логістична компанія, за допомогою якої відбувається доставка,

Для визначення конкурентного середовища вторинного автомобільного ринку, варто проаналізувати тренди ринку на 2023 рік.

1. 2023 рік принесе складний виклик – інфляцію, що скажеться на собівартості автомобілів та вартості логістики.

2. Наслідки дефіциту мікрочіпів, подорожчання матеріалів, енергоносіїв та логістичних послуг. До цих глобальних викликів додадуться і локальні: проблеми з постачанням електроенергії, слабка економіка, низька купівельна спроможність населення.

3. Найоптимістичніший прогноз надала “АВТ Баварія Україна”. В компанії вважають, що треба розглядати лише два сценарії: реалістичний та оптимістичний. У першому випадку, ринок сягне позначки 60 тис автомобілів, за умови припинення гарячої фази до літа наступного року. У другому випадку ринок може відновитися до приблизно 80 тис автомобілів, за умови миру з весни 2023 року.

4. Електромобілі з Норвегії та інших холодних скандинавських стануть досить популярними, адже вони роблять обігрівачі для батарей для їх ефективного використання протягом холодної зими.

5. Автомобілі з аукціонів стануть ще більш популярними, на що вплине зниження купівельної спроможності українців, яким стане складніше купувати авто навіть на вторинному внутрішньому українському ринку. У цьому разі знижка в 20% буде вагомою під час вибору оператора та дилера.

6. Якщо підсумувати, то більшість операторів орієнтуються в середньому на показник близько 60 тис. автомобілів. Максимум - у 80 тисяч. Звичайно ж, цей прогноз цілком залежить від успіхів ЗСУ. Тому продовжуємо підтримувати наших військових, а підсумкові цифри побачимо вже у 2024 році.

Проаналізуємо фактори зовнішнього впливу для усіх компаній, які займаються доставкою авто в Україну “під ключ” за допомогою PEST-аналізу.

P(Політичні фактори):

1. Війна в країні.
2. Нестабільність українського політичного режиму.
3. Квоти для української економіки.
4. Неприйняття закону про розмитнення авто в Дії.
5. Прийняття закону про можливість зменшення митних платежів для учасників бойових дій.
6. При складній фінансовій ситуації було нульове мито на авто, можливо, колись ця тенденція продовжиться.

E(економічні фактори):

1. Інфляція.
2. Девальвація гривні.
3. Зниження купівельної спроможності українців.
4. Дефіцит мікрочіпів та підвищення цін на деталі для авто.
5. Економіка працює на військових рейках, тому автомобільний ринок станом на зараз - не в пріоритеті.

S(Соціальні фактори)

1. Основна цільова аудиторія подібних компаній - це постійні клієнти, люди, які купують авто раз на рік або раз на 1,5 роки

2. Українці звикли витратити гроші на авто та цінувати “вигідність” при виборі дилера

3. Вторинний авторинок України живе своїм життям та складає 78% від усього автомобільного ринку України, щоденно на “авторіа” з’являються тисячі оголошень про купівлю-продаж авто

4. Для більшості людей в Україні авто - це не засіб пересування, а культ, якого вони хочуть притримуватися задля досягнення своїх соціальних цілей. Тому вторинний авторинок в Україні буде продовжувати розвиватися, а українці будуть продовжуватися цікавитися та купувати нові авто.

Отже, ці чинники впливають на конкурентну діяльність компаній на вторинному авторинку.

Основними конкурентами ТОВ “АВТОЄ” є компанії, які працюють на вторинному українському ринку - “Карлеоне”, “Боссавто”, “Колумб авто”.

У наступному пункті розділу ми проведемо SWOT-аналіз цих компаній, а також SWOT- і SPECE -аналізи для нашої компанії.

2.3. Конкурентоспроможність ТОВ «АВТОЄ»

Для визначення конкурентоспроможності варто провести SWOT-аналіз конкурентів, а також і нашої компанії ТОВ “Карлеоне авто трейд”

Таблиця. 2.2

SWOT-аналіз для ТОВ “Карлеоне авто трейд”

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - 7 років на рику - багато постійних клієнтів - працює з американськими аукціонами за вигідними цінами, продають авто на 20% дешевше(по “низу” ринку) - мають електрокари з Норвегії - є і люксові автомобілі - лідогенерація відбуваються через рекламу на авторіа, Фейсбук та ТікТок(експертний блог від власника) 	<ul style="list-style-type: none"> - немає нішевості за цінами, везуть усі машини для усіх цінових сегментів - з настанням війни ринок упав, компанія виживала за рахунок постійних клієнтів - авто з аукціонів потребують більш детального огляду і ремонту, тому через соцмережі важко викликати довіру - компанія має деякі незавершені судові справи, що негативно впливає на довіру клієнтів
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - залучення більших коштів у таргетовану рекламу - оновлення сайту - створення воронки продажів - просування експертного блогу - переключення на нішу люксових авто з Америки 	<ul style="list-style-type: none"> - при великій сегментації важко утриматися однієї позиції на українському ринку. Пострадянські країни не сприймають українську мову, а укра'нський ринок не сприймає російську мову - девальвація, інфляція

- Розширення країн, куди можна доставляти машини, запуск рекламних кампанії на Казахстан, Молдову та Грузію	- зниження платоспроможності клієнтів
---	---------------------------------------

Джерело - власні аналітичні дані

Позиціонування - знайдемо все за ваш прайс.

Таблиця. 2.3

SWOT-аналіз для ТОВ “Боссавто”

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - багато постійних клієнтів - гарний вебсайт - великий вибір авто - є власний автопарк - є і люксові автомобілі - лідогенерація відбуваються через рекламу на авторіа, Фейсбук та Інстаграм - є калькулятор цін на сайті - доставка до 1 місяця 	<ul style="list-style-type: none"> - немає нішевості за цінами, везуть усі машини для усіх цінових сегментів - компанія не так давно працює на ринку - з настанням війни ринок упав, компанія виживала за рахунок постійних клієнтів
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - залучення більших коштів у таргетовану рекламу 	<ul style="list-style-type: none"> - при великій сегментації важко утриматися однієї

<ul style="list-style-type: none"> - оновлення сайту - створення воронки продажів - просування експертного блогу - переключення на нішу люксових авто з Америки - Розширення країн, куди можна доставляти машини, запуск рекламних кампанії на Казахстан, Молдову та Грузію 	<p>позиції на українському ринку. Пострадянські країни не сприймають українську мову, а україньський ринок не сприймає російську мову</p> <ul style="list-style-type: none"> - девальвація, інфляція - зниження платоспроможності клієнтів
--	--

Джерело - власні аналітичні дані

Позиціонування - ми молоді, але доставимо швидко і зробимо роботу гарно.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз для ТОВ “Колумб авто”

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - гарний вебсайт - великий вибір авто прямо на сайті з ціною під ключ - є власний автопарк - є нішевість - доступні автомобілі - лідогенерація відбуваються через рекламу на авторіа, 	<ul style="list-style-type: none"> - працює з “доступним” ціновим сегментом (авто продають за 4-8000 доларів) - компанія не так давно працює на ринку - немає люксових авто - не так багато постійних клієнтів

Фейсбук та Інстаграм	<ul style="list-style-type: none"> - немає власного автопарку - через те, що компанія переганяє дешеві авто, вона не має великої маржі - це означає, і великого прибутку
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - залучення більших коштів у таргетовану рекламу - закупівля реклами - створення воронки продажів - просування експертного блогу - переключення на нішу люксових авто з Америки - Розширення країн, куди можна доставляти машини, запуск рекламних кампанії на Казахстан, Молдову та Грузію 	<ul style="list-style-type: none"> - при великій сегментації важко утриматися однієї позиції на українському ринку. Пострадянські країни не сприймають українську мову, а україньський ринок не сприймає російську мову - девальвація, інфляція - зниження платоспроможності клієнтів

Джерело - власні аналітичні дані

Позиціонування - привеземо вигідно і доступно.

Отже, ми проаналізували трьох наших конкурентів. Тепер варто проаналізувати ТОВ “АВТОС” методом SWOT-аналізу, визначити унікальність та відмінність, а потім зробити і SPECE-аналіз і вибрати конкурентну стратегію.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз для ТОВ «АВТОЄ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - компанія довго працює на ринку і має великий досвід - власником компанії є засновник автоспілки України - компанія співпрацює із ЗМІ - має власний автопарк - доставка за 1-2 місяці - є електромобілі 	<ul style="list-style-type: none"> - компанія не має нішевої, продає усі машини на ринку України - компанія не користується експертністю власника - сайт потребує оновлення - лідогенерації майже немає
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - залучення більших коштів у таргетовану рекламу у Фейсбук, Інстаграм та авторіа - створення ТікТоку - закупівля реклами у блогерів - співпраця з СТО, детейлінгом, автомийкою, страховими компаніями - створення воронки продажів - просування експертного блогу - переключення на нішу люксових авто 	<ul style="list-style-type: none"> - девальвація, інфляція - зниження платоспроможності клієнтів - можливі кризові випадки - недоставка авто, пошкодження, “ляльки” тощо

Джерело - власні аналітичні дані

Позиціонування - ми експерти, які привезуть вам люксову машину швидко і з економією до 40%. Цим ми відрізняємось від конкурентів.

Створимо SPESE-аналіз для ТОВ “АВТОЄ”.

- фінансова сила підприємства

1. Виробничі витрати - мінімальні, все відбувається за гроші клієнта, виробництво відсутнє
2. Рентабельність вкладеного капіталу - дуже висока. Вкладений капітал в рекламу неспіврозмірний з прибутком з продажу люксових авто.
3. Стабільність отриманого прибутку - 100%
4. Структура заборгованості - є загроза, якщо клієнт відмовиться від покупки в останній момент
5. Здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів - є.

- конкурентоспроможність підприємства та його становище на ринку

1. Ємність ринку - 78% від усього авторинку
2. Частка підприємства на ринку та її динаміка - 5%, знижується
Асортимент продукції - унікальний, люксові авто від 20 000 доларів
3. Здатність до маркетингових заходів - на даний момент - низька
Зв'язки зі споживачами - позитивні
4. Рентабельність продажу - велика

- привабливість сектора (галузі), у якому діє підприємств

1. Стадія життєвого циклу галузевого ринку - завжди високий, але компанія за матрицею БКГ є “Собаками”

2. Залежність розвитку галузевого ринку від кон'юнктури - дуже висока
3. Суспільна привабливість галузі - дуже висока
4. Використання виробів галузі в інших галузях - військова діяльність, логістика, таксі, перепродаж

- стабільність сектора (галузі), у якому діє підприємство

1. Тривалість і стадія життєвого циклу галузевого ринку - довга ступінь інновації галузевого ринку - висока
2. Маркетингові та рекламні можливості галузі - таргетована реклама, використання нових каналів комунікацій, розвиток експертного блогу
3. Вплив сезонних коливань попиту - незначний
4. Стабільність прибутку (рентабельності) - низька, непостійна
5. ступінь впливу закордонного капіталу - високий, адже ціна на авто залежить повністю від курсу долара.

Конкурентна стратегія для ТОВ “АВТОС” - диверсифікація. Специфіка на люксовому сегменті авто для ринку України з економією коштів клієнта до 40% через покупку авто після страхових випадків на аукціонах.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Заходи щодо вдосконалення конкурентоспроможності ТОВ «АВТОЄ»

Підвищення конкурентоспроможності фірми необхідно розглядати як довгостроковий, послідовний процес пошуку та реалізації управлінських рішень у всіх сферах її діяльності, здійснюваний систематично відповідно до обраної довгострокової стратегії розвитку.

До організаційних заходів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства “АВТОЄ” належать:

- забезпечити пріоритет клієнту. Усіляко показувати в соцмережах успішні кейси для підвищення рівня клієнтської лояльності та довіри до компанії. Задля цього варто створити ТікТок та розробити СММ-стратегію для Інстаграм та Фейсбук з урахуванням цих рекомендацій.

- змінювати якість продукції та її технічні параметри з урахуванням вимог споживачів та їх специфічних вимог; почати ввозити нові авто з Норвегії та електрокари з США, які падають в ціні (наприклад, Тесла)

- визначте переваги продукту порівняно з альтернативами; основними перевагами компанії є досвід, швидкість, якість та медійність власника. На ці орієнтири варто звернути увагу та демонструвати їх у соцмережах компанії.

- виявити недоліки аналогічної продукції, що випускається конкурентами; швидкість, якість - на відносно низькому рівні, у цьому випадку наш продукт може перевершити продукт конкурентів.

– вивчати заходи конкурентів щодо вдосконалення аналогічних продуктів; створення ТікТок блогу (експертний блог), постійне ведення усіх можливих соцмереж, рекламування на Авторіа та ОЛХ.

– диференціація товарів забезпечує відносно стабільні переваги споживачів, які спеціалізуються на певних видах взаємозамінних товарів. Зміна ніші у бік люксового сегменту авто (від 30 000 доларів)

Можливі інновації для ТОВ “АВТОЄ”:

Галузь виходить на новий ринок збуту, незалежно від того, існував цей ринок раніше чи ні; новий ринок - Молдова, Польща, Німеччина, через велику кількість українців у цих країнах, вихід на ринок люксових авто з економією до 30% для клієнта.

Отже, для ТОВ “АВТОЄ” підійдуть інструменти, наведені вище. Саме ці методи зможуть підвищити конкурентоспроможність компанії на вторинному автомобільному ринку.

ВИСНОВКИ

Мною була проаналізована конкурентоспроможність ТОВ “АВТОЄ”, компанії, яка працює на вторинному ринку авто в Україні та постачає авто до України з США, Європи та Канади.

Основними завданнями моєї роботи були: визначення теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства, аналіз фінансово-економічного стану та конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності на досліджуваному підприємстві.

Мною були визначені основні методологічні аспекти дослідження конкурентоспроможності та інструменти, такі як SWOT-, PESTLE- та SPECE-аналізи для створення конкурентної стратегії.

Після аналізу ринку та основних конкурентів ТОВ “АВТОЄ” мною були визначені певні проблеми компанії “АВТОЄ” у конкурентному середовищі та шляхи їх вирішення.

Для вирішення даних проблем мною була обрана стратегія диверсифікації, визначені основні можливості компанії на ринку та канали комунікації для спілкування з аудиторією.

До організаційних заходів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства “АВТОЄ” належать:

- забезпечити пріоритет клієнту. Усіляко показувати в соцмережах успішні кейси для підвищення рівня клієнтської лояльності та довіри до компанії. Задля цього варто створити ТікТок та розробити СММ-стратегію для Інстаграм та Фейсбук з урахуванням цих рекомендацій.

- почати ввозити нові авто з Норвегії та електрокари з США, які падають в ціні (наприклад, Тесла)

- переваги продукту порівняно з альтернативами; основними перевагами компанії є досвід, швидкість, якість та медійність власника. На ці орієнтири варто звернути увагу та демонструвати їх у соцмережах компанії.

- виявити недоліки аналогічної продукції, що випускається конкурентами; швидкість, якість - на відносно низькому рівні, у цьому випадку наш продукт може перевершити продукт конкурентів.

- створення ТікТок блогу (експертний блог), постійне ведення усіх можливих соцмереж, рекламування на Авторіа та ОЛХ.

- диференціація товарів. Зміна ніші у бік люксового сегменту авто (від 30 000 доларів)

Можливі інновації для ТОВ “АВТОЄ”:

Галузь виходить на новий ринок збуту - Молдова, Польща, Німеччина, через велику кількість українців у цих країнах, вихід на ринок люксових авто з економією до 30% для клієнта.

Отже, вважаю тему своєї роботи розкритою, а мету - досягнутою.

РЕЗІЮМЕ

Основною метою дослідження є аналіз конкурентного середовища ринку автомобілів та розгляд напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АВТОЄ» .

У першому розділі було розглянуто сутність, мету, завдання та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. А також розглянуто конкурентну стратегію та методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємств малого бізнесу в сучасних умовах.

Другий розділ було присвячено з'ясуванню поточного стану ТОВ «АВТОЄ» на ринку автомобілів, проаналізовано фінансові показники його діяльності. Визначено основних конкурентів компанії на внутрішньому ринку та проведено SWOT-аналіз цих конкурентів.

У третьому розділі було розроблено заходи щодо вдосконалення конкурентоспроможності ТОВ «АВТОЄ».

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у впровадженні запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення конкурентоспроможності на базі виробничої практики ТОВ «АВТОЄ».

RESUME

The main purpose of the study is to analyse the competitive environment of the automotive market and consider ways to improve the competitiveness of "AUTOE" LLC.

In the first section, the essence, purpose, objectives and features of enterprise competitiveness management are considered. It also examines the competitive strategy and methodological principles of forming a competitive strategy for small businesses in modern conditions.

The second section was devoted to clarifying the current state of AUTOE LLC in the car market, analysing its financial performance. The main competitors of the company in the domestic market were identified and a SWOT analysis of these competitors was carried out.

In the third section, measures to improve the competitiveness of "AUTOE" LLC are developed.

The practical significance of the obtained results of the study lies in the implementation of the proposed recommendations for improving competitiveness on the basis of the production practice of "AUTOE" LLC.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства / М.М. Галелюк // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2 – С. 20-21.
2. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки / АПЕ. – 2003. – № 2. – С. 70-73.
3. Алексєєва Т.І Формування стратегії зміцнення конкурентної позиції машинобудівних підприємств Харківського регіону / Т.І Алексєєва // Економіка і суспільство №9 2017 С.331-337.
4. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2018 році». – К. : НІСД, 2018. – 688 с.
5. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності / П.Ю. Беленький // Вісник НАН України. – 2007. – № 5. – С. 9-18
6. Дашко І.М. Сучасний стан використання трудового потенціалу підприємства харчової промисловості / І.М. Дашко // Сталий розвиток економіки. – 2012. - № 4 (14). – С. 294-300.
7. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
8. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства / Ю.М. Мануйлович //
9. Управління конкурентоспроможністю підприємства : [навч. посіб.] / С.М. Кліменко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с

10. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення /В.В. Шарко // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2015 С. 120-126.
11. <https://avtoe.ua>
12. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства / А. О. Касич, Ж. В. Харькова. // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – 2016. – №3 С. 79–85.
13. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства/ С.М. Клименко, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко., А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
14. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку // Легка промисловість. – 2003. – № 3. – С. 37 - 58.
15. Костюк, Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності / Л. А. Костюк // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету
16. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб., Одеса: ОДЕУ/ І. Ф. Кошелупов. – 2009. – 152 с..
17. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації./ / А. О. Левицька. //Механізм регулювання економіки. – 2013./ – № 4. – С.155–163.
18. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : монографія / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 344 с.
19. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д.А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2012. – № 727. – С. 270-276.
20. Сомова, О. Є. Вартісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування : автореф. дис... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / О. Є. Сомова ; ПВНЗ Європейський ун-т. – К., 2008. – 19 с.
21. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] // Збірник наукових праць.. – 2012. – Режим доступу:http://r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/52304/7/Zhurba_Sutnist_znachennia_konkurentospromozhnosti%20.pdf.

22. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці [Електронний ресурс] // Економіка і суспільство. – 2016. – Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.pdf.

23. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль: моногр., 2008. – 570 с.

24. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О. М. Тищенко. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.

25. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / Майкл Портер ; пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. – Київ : Наш формат, 2019. – 622

26. Fabio Rizzato, Value Relevance of Financial Performance Measures under IFRS: An Analysis of European Listed Companies. / Fabio Rizzato, Donatella Busso and Alain Devalle //International Business Management, – 2019. – No13: – p 101-118 .

27. Hyun Sook Ahn The Effect of Mobile Social Commerce Site (MSCS) Characteristics on Purchase Intention-Focused on Mediating Effect of Cognitive Emotional Trust / Hyun Sook Ahn, Alex Bates, Sam Park, Moon Jong Choi. // International Business Management. – 2018. – No 12 – p. 299–310.

28. Firas Abbas. The Association Between Enterprise Risk Management and Corporate Governance Quality. / Firas Abbas, Khudair Al Zubaidi. // International Business Management. – 2020. – No 14 – p. 88–99.

29. Ricardo M. P. Integrating Business Process Management, Business Ethics and Normalization of Deviance in Managerial Decision-Making / M. Pino Ricardo, Jorge Pena. // International Business Management. – 2020. – No 14 – p. 280–284.

