

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Аналіз конкурентних стратегій підприємницької діяльності

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Завідувач кафедри: _____/Карінцева О.І./

Керівник роботи: _____/Дегтярьова І.Б./

*Виконавець: _____/Свириденко В.І./
П.І.Б.*

*Група: _____ ПЕЗ-73-9с
шифр*

Суми 2021

Анотація

Кваліфікаційна робота бакалавра складається із 57 сторінок тексту; 3 розділів; 8 таблиць; списку використаної літератури із 41 джерел.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра – аналіз конкурентних стратегій підприємницької діяльності.

Методологічна основа дослідження: концепції та підходи стратегічного аналізу, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених.

У першому розділі роботи «ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА» розглянуто поняття конкуренції, види конкуренції, фактори конкурентоспроможності малої фірми

У другому розділі роботи «ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» І НЕОБХІДНІСТЬ ЇХ ПОЛІПШЕННЯ» подано загальну характеристику діяльності підприємства, проведено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства та аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства.

У третьому розділі роботи «ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» запропоновано вибір конкурентної стратегії для ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ», надано тактичні рекомендації щодо забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ».

Ключові слова: конкурентоспроможність, зовнішнє середовище, рентабельність, ефективність, конкурентні переваги.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Конкуренція і її види	7
1.2 Фактори конкурентоспроможності малої фірми	14
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» І НЕОБХІДНІСТЬ ЇХ ПОЛІПШЕННЯ.....	16
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ».....	16
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ».....	22
2.3 Аналіз зовнішнього середовища, що впливає на діяльність ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ».....	26
2.4 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» формування та стратегія забезпечення конкурентну перевагу.....	32
2.5 Оцінка конкурентних переваг ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ».....	37
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ».....	41
3.1 Вибір конкурентної стратегії для ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ».....	41
3.2 Тактичні рекомендації щодо забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ».....	43
3.3 Розрахунок економічної ефективності розроблених рекомендацій....	47
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

ВСТУП

Ми повинні розуміти, що сьогодні під час промислових революцій «3.0» та «4.0» та посилення глобалізаційних аспектів підприємства вимушені працювати в умовах посиленої конкуренції [37, 38, 39, 40, 41].

За останні десятиліття посилення конкуренції відзначено практично у всьому світі. Ще не так давно вона була відсутня в багатьох країнах і галузях. Ринки були захищені і домінуючі позиції на них були чітко визначені. І навіть там, де існувало суперництво, воно не було настільки жорстоким. Значення конкурентоспроможності, що дозволяє фірмі вижити в конкурентній боротьбі, різко зросла останнім часом. Всі компанії в умовах жорсткої конкурентної боротьби і швидко мінливої ситуації повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ в компанії, але і виробити довгострокову стратегію, яка дозволила б їм встигати за змінами, що відбуваються в їх оточенні.

Конкурентна перевага є як базисом, на якому будується успішний бізнес, так і головним критерієм відбору проектів успішними інвесторами.

Конкурентна перевага - це вигода застосування деякої унікальної, що створює споживчу цінність, стратегії, заснованої на унікальній комбінації внутрішніх ресурсів і здібностей, які не можуть бути скопійовані твоїми конкурентами.

Актуальність проблеми формування конкурентних переваг і як наслідок конкурентоспроможності компанії зумовили вибір теми випускної кваліфікаційної роботи.

Метою написання бакалаврської роботи є вироблення рекомендацій щодо формування стратегії забезпечення конкурентних переваг малого підприємства.

Цільова спрямованість роботи зумовила постановку і вирішення наступних завдань:

1. визначення сутності і особливостей формування конкурентних переваг малого підприємства;
2. розгляд факторів, що впливають на формування і збереження конкурентних переваг малого підприємства;
3. розгляд підходів до оцінки конкурентних переваг малого підприємства;
4. розгляд методів аналізу і оцінки конкурентних переваг малого підприємства;
5. проведення аналізу діяльності ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ», з метою виявлення його конкурентних переваг;
6. вироблення рекомендацій щодо посилення конкурентних переваг ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ».

Об'єкт дослідження - діяльність ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» (Вінниця).

Предмет дослідження - формування стратегії по забезпеченню конкурентних переваг підприємства.

Як методологічна основа дослідження було обрано системний підхід. У процесі написання роботи в якості загальних методів емпіричного дослідження застосовувалися методи порівняння та узагальнення, аналізу і синтезу. З приватних методів в роботі знайшли відображення методи фінансово-економічного і статистичного аналізу.

Період дослідження становить 2017-2019 роки.

При написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані роботи українських і зарубіжних авторів, таких як Каров Б., Соболев Ю., Мізюк Б., Довгань Л., Аранчій В., Лантух А., Зоря С., Ткаченко Т., Кулиняк Ю. і ін., а також законодавчі і нормативні матеріали і документи.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури.

У вступі, виходячи з актуальності дослідження, обґрунтовується вибір теми бакалаврської роботи, характеризується ступінь вивченості розглянутих питань, визначаються цілі, завдання, методологічні основи дослідження.

У першому розділі розглядається визначення конкурентної переваги, його роль для формування конкурентоспроможності компанії, розглядаються види конкурентних переваг, висвітлює особливості їх формування та збереження, визначає методи оцінки.

У другому розділі дана характеристика підприємства ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ», розглянуті основні економічні показники, що характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства, розглянута маркетингова діяльність підприємства, проведена оцінка зовнішнього середовища і конкурентних переваг ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ».

У третьому розділі роботи вироблені рекомендації щодо формування нових і збереженню наявних конкурентних переваг ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ».

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Конкуренція і її види.

З теорій цікавим аспектом є кластеризація. Ви коли-небудь помічали, що на одній дорозі завжди є кілька закладів швидкого харчування? Хоча закладу швидкого харчування найлегше помітити, насправді це роблять всі підприємства. Всюди існують скупчення юридичних фірм, пекарень або навіть магазинів одягу або ювелірних виробів.

Ця кластеризація створює конкуренцію між підприємствами за людей в цій області і фактично приносить користь підприємствам в цілому.

Перебуваючи так близько один до одного, кожен бізнес змушений ставати все краще і краще, щоб не відставати від оточуючих його підприємств.

Певні області стають відомими завдяки особливому набору чудових навичок або привабливості через конкуренцію, що забезпечує якість всередині підприємств [1, с. 300].

Бізнес може зосередитися, або керуватися підходом до конкуренції. У фокусі бізнес прагне мати перевагу перед кількома іншими підприємствами, наприклад, одним або двома. Проте, будучи лідером, бізнес прагне мати повну перевагу перед усіма іншими підприємствами - як правило, за рахунок тієї чи іншої форми диференціації. Диференціація - це те, що чітко виділяє бізнес. Інший аспект, покликаний виділити бізнес серед інших.

При підході до лідерства у витратах бізнес, як правило, буде масово виробляти, щоб знизити ціни, отримуючи перевагу в ціноутворенні.

При лідерство на основі диференціації, як правило, бізнес створює виразний і привабливий аспект диференціації, а потім використовує його для підвищення цін [2, с. 16].

Орієнтуючись на витрати, бізнес буде зосереджений на конкретній речі, щоб знизити витрати і завоювати популярність у клієнтів [32, 33, 34, 35, 36].

І нарешті, в фокусі диференціації бізнес націлений на клієнтів, які утримуються від покупки продуктів у конкурентів з-за невеликої відсутньої функції. Бізнес скористається цією функцією в якості ніші і отже, приверне цих клієнтів.

Застосовуючи кожен з цих методів, компанії вибирають те, чим вони хочуть бути відомі. Всі вони прагнуть отримати перевагу в загальному змаганні, але різними способами, які принесуть їм різну репутацію. Наприклад, орієнтація на вартість підвищить популярність клієнтів, тому що вони будуть пробувати дешевий товар, полюблять його якість і, ймовірно, будуть з набагато більшим бажанням спробувати більш дорогі товари компанії [3, с. 40].

Сподіваюся, це призведе до того, що вони вирішать підтримувати компанію в майбутньому. Коротше кажучи, подумайте про те, чим ви хочете, щоб ваш бізнес був відомий, перш ніж вибирати методику, хоча все це допоможе вам в довгостроковій перспективі [4, с. 315].

У конкурентних економічних умовах підприємницьке середовище самостійно шукає споживачів товарів і послуг, щоб забезпечити основні цілі своєї діяльності: отримання максимально високого прибутку, збільшення обсягу продажів і збільшення сектора на ринку. Конкуренція примушує підприємців до більш ефективних дій на ринку, змушуючи їх пропонувати споживачам більш широкий асортимент товарів і послуг за нижчими цінами і кращої якості.

Явище конкуренції становить одну з основних тенденцій розвитку ринкового середовища.

Конкуренція - це суперництво, боротьба між окремими господарюючими суб'єктами ринку або групами підприємців за найбільш вигідні і прибуткові сфери прикладання капіталів і джерел різних видів ресурсів, а також реалізації і покупки товарів [5, с. 48].

В рамках позитивної концепції бізнесу конкуренцію зазвичай визначають абстрактно, як якесь абсолютно позитивне явище, розвиток якого здійснюється автоматично, а її наслідки завжди сприятливі. Навпаки, в рамках критичної концепції бізнесу про конкуренцію згадують лише як про анархічному механізмі функціонування і розвитку економіки, застосування якого обумовлює непримиренні протиріччя в суспільстві, соціальна нерівність, експлуатацію чужої праці і повсюдно агресивні настрої у відносинах між підприємцями.

Насправді конкуренція між суб'єктами бізнесу в середовищі бізнесу і суперечлива, і підвищує конкурентоспроможність кожного з суб'єктів бізнесу [6, с. 402].

Існує кілька видів конкуренції. Вільна (досконала) конкуренція, виникла при зародженні ринкової економіки, коли надлишки натуральних господарств пред'являлися на ринок в невеликій кількості багатьма продавцями і їм протистояли багато покупців. Конкуренція називалася вільною тому, що, з одного боку, здійснювалася юридично вільними суб'єктами бізнесу, а з іншого - велася за фактичної відсутності будь-яких правил, громадських і адміністративних регуляторів конкурентної поведінки [7, с. 800].

В умовах вільної конкуренції суб'єкти бізнесу численні, незалежні, і кожен з них має на ринку незначну частку. Всі вони володіють необмеженою свободою входу на ринок і виходу з нього. Жоден суб'єкт бізнесу не займає

домінуючого положення, не є монополістом і змушений продавати (купувати) продукцію за сформованою на ринку і не залежить від нього ціною.

Недосконала конкуренція - це суперництво суб'єктів бізнесу в умовах успішної реалізації окремими конкурентами стратегій монополізації, розділу ними ринків і виникнення олігополії. Вона виникла в першій половині ХХ в. як антипод досконалої конкуренції [8, с. 112].

Цей тип конкуренції характерний для такої організації ринкових відносин, при якому реально можуть бути утворені:

* Монополія - наявність на ринку єдиного постачальника (продавця) однойменних товарів і послуг (в історії економіки ще жодного разу не було випадків ні монополії, ні поліполии в чистому вигляді);

* Дуополія - наявність на ринку всього лише двох постачальників (продавців) однойменних товарів і послуг, що поділяють даний ринок на дві частини;

* Олігополія - наявність на ринку обмеженої кількості постачальників (продавців) товарів і послуг, найбільш щасливих суб'єктів бізнесу в своєму виді підприємницької діяльності [9, с. 68].

І досконала і недосконала конкуренція зустрічаються і сьогодні. Елементи досконалої конкуренції можуть виникнути в розвитку нових галузей економіки, де протягом певного часу можуть бути відсутні ринкові регламентації поведінки суб'єктів бізнесу [10, с. 280].

Конкурентна стратегія - це довгостроковий план дій компанії, спрямований на отримання конкурентної переваги над своїми конкурентами після оцінки їх сильних і слабких сторін, можливостей і загроз в галузі і порівняння їх з вашими власними. Майкл Портер, професор Гарвардського університету, представив концепцію конкурентної стратегії. За його словами,

існує чотири типи конкурентних стратегій, які реалізуються бізнесом у всьому світі. Бізнесу необхідно розуміти основні принципи цієї концепції, які допоможуть їм приймати обґрунтовані бізнес-рішення в процесі дій [11, с. 3].

Визначення конкурентної стратегії

Як згадувалося вище, конкурентна стратегія - це довгостроковий план дій фірм, спрямованих на отримання конкурентної переваги перед своїми конкурентами в галузі. Ця стратегія спрямована на досягнення позиції вище середнього і отримання чудовою рентабельності інвестицій (ROI). Ця стратегія дуже важлива, коли фірми мають конкурентний ринок і кілька аналогічних продуктів доступні для споживачів [12, с. 25].

Чотири типу конкурентної стратегії

Майкл Портер розділив конкурентну стратегію на чотири різних типи стратегій.

Стратегія лідерства за витратами

Стратегію лідерства за витратами важко реалізувати для малих підприємств, оскільки вона передбачає прийняття довгострокових зобов'язань за пропозицією продуктів і послуг за нижчими цінами на ринку. Для цього фірмам необхідно виробляти продукцію за низькою ціною, інакше вона не принесе прибутку [13, с. 70].

Оскільки лідерство за витратами означає стати виробником або постачальником з низькими витратами в галузі, Будь-який великий бізнес, який може надавати і виробляти продукцію за низькими цінами за рахунок економії від масштабу. Є багато факторів лідерства у витратах, таких як ефективна робота, великі канали збуту, технологічний прогрес і переговорна сила. Хорошим прикладом є Walmart. Стратегія диференціації лідерства

Виявлення характеристик продукту, які відрізняються від конкурентів в галузі, є рушійним фактором в стратегії лідерства по диференціації. Коли продукт може відрізнитися від інших аналогічних продуктів або послуг на ринку завдяки чудовій якості бренду і додаткових функцій, він зможе встановлювати більш високі ціни, щоб покрити високу вартість [14, с. 249].

Є кілька бізнес-прикладів, які успішно диференціювали свої бренди, наприклад Apple, Clif Bar and Company, Ben & Jerry's і T Mobiles.

Стратегія орієнтації на витрати

Ця стратегія дуже схожа на стратегію лідерства за витратами; однак основна відмінність полягає в тому, що компанії, які використовують стратегію орієнтації на витрати, націлені на певний сегмент ринку, і цього сегменту пропонується найнижча ціна продукту або послуги. Цей тип стратегії дуже корисний, щоб задовольнити вашого споживача і підвищити впізнаваність бренду [15, с. 87].

Наприклад, компанії-виробники напоїв, що виробляють мінеральну воду, можуть орієнтуватися на такий сегмент ринку, як Дубай, де люди потребують і використовують тільки мінеральну воду для пиття, можуть продаватися за нижчою ціною, ніж у конкурентів.

Стратегія фокусування на диференціації

Подібно стратегії орієнтації на витрати, стратегія фокусування на диференціації націлена на конкретний сегмент ринку; однак замість того, щоб пропонувати споживачеві більш низькі ціни; фірми відрізняються від своїх конкурентів. Стратегія диференціації пропонує унікальні функції і атрибути, які сподобаються її цільовому сегменту. Наприклад, Breezes Resorts - це компанія, що має кілька курортів, яка обслуговує тільки пари, які не мають дітей, і пропонує мирну обстановку, що не заважає дітям [16, с. 95].

Приклади конкурентних стратегій

Приклад використання Aldi

Підйом Aldi в індустрії роздрібної торгівлі продуктами харчування дуже вражає, і ця позиція в основному пов'язана з його конкурентною стратегією, яка полягає у використанні «бережливого виробництва», що робить організацію більш ефективною. За рахунок бережливого виробництва Aldi прагне скоротити кількість ресурсів, які використовуються при наданні товарів і послуг споживачам. Крім того, концепція також включає в себе усунення відходів і використання меншої кількості матеріалів, простору, праці і часу. Загальний результат - зниження вартості виробництва. Ще одна конкурентна стратегія, яка виступає за Aldi і проти її конкурентів, - це інвестиції в персонал. Кожен член проходить комплексну програму навчання, яка робить його різнобічним і здатним виконувати різні ролі на робочому місці. Таким чином, Aldi доводиться наймати менший персонал для управління своїми магазинами [17, с. 117].

Приклад використання Apple

Apple Inc. є виробником і продавцем комп'ютерів і побутової електроніки, включаючи планшети, смартфони і музичні плеєри. Компанія посіла помітне становище в галузі завдяки своїй конкурентній стратегії, яка полягає в інноваціях і політиці преміальних цін. Apple має послідовну практику розробки нових продуктів і її здатність доповнювати один одного, зміцнюючи лояльність клієнтів і допомагаючи створювати бар'єри для конкурентів на ринку [18, с. 118].

Компанія також встановлює преміальні ціни на свою продукцію. Мета компанії - пропонувати високоякісний продукт з унікальними характеристиками і використовувати більш високі ціни для посилення сприйняття доданої вартості при збереженні прибутковості.

1.2 Фактори конкурентоспроможності малої фірми

Конкурентоспроможність малого підприємства можна визначити як його «здатність тривалий час утримувати і розширювати ринки збуту своєї продукції, не зменшуючи при цьому рентабельність своїх операцій і доходу з вкладеного капіталу». Сьогодні в малому бізнесі замість товарної пропозиції все більшого значення набувають такі якості, які характеризують новий характер відносин між людьми, коли все більше в господарський оборот залучаються нематеріальні активи, в тому числі зв'язку з постачальниками і споживачами.

У малому бізнесі мова йде про підвищений попит саме на індивідуалізуючу спрямованість виробництва і відносин, споконвічно характерних для малого бізнесу. Іншими словами, стали затребуваними особливості малого бізнесу, які відсутні у великих і потужних компаній-виробників, що займаються потоковим виробництвом товарів підвищеного попиту, що мають налагоджену систему маркетингу і просування вироблених товарів і послуг [19, с. 4].

Досвід більше тисячі підприємців, що займаються малим бізнесом, дозволив дослідникам сформулювати певні правила, що становлять стратегію виживання малого бізнесу:

- * Шукати правильний підхід до покупця;
- * Вивчати успіх інших;
- * Збирати та аналізувати інформацію по найбільш гнучкого управління підприємством;
- * Удосконалювати маркетинг;

* Змінювати сприйняття вартості (покупець сприймає високу вартість тільки за продукт більш високої якості);

* Проявляти свою індивідуальність;

* Не допускати марнотратства;

* Постійно вдосконалювати бізнес;

* Поєднувати зміни з позитивним ставленням [20, с. 400].;

Так само існує характер реалізації факторів конкурентних переваг, у тому числі найважливіші:

* Оперативність реагування на зміни ринкової кон'юнктури,

* Низькі накладні витрати за рахунок функціонального використання всього персоналу малого підприємства на виробництво доданої вартості, що відносяться на собівартість продукції, що виробляється або надані послуги;

* Орієнтація на постійну реалізацію можливостей оперативного оновлення технологій;

* Сталість інноваційної поведінки як підвищення швидкості здійснення інновацій у всіх сферах діяльності малого підприємства (від виробленої продукції і послуг, що надаються до використання нових управлінських технологій, мотивації працівників тощо) [21, с. 199];

* Пошук форм доступу до позикових фінансових ресурсів великих підприємств, прийняття на себе ризику здійсненності тих видів робіт, які економічно доцільно розвивати великому бізнесу;

* Використання нових технологій маркетингових досліджень і активної реклами, доступної малому бізнесу.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» І НЕОБХІДНІСТЬ ЇХ ПОЛІПШЕННЯ

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фаворит АВТО ВІННИЦЯ» є юридичною особою і діє на підставі Цивільного Кодексу ЗУ Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю [22, с. 4]. ТОВ «Фаворит Авто Вінниця» має власне майно, самостійний баланс і розрахунковий рахунок, печатку українською мовою, бланки, штампи зі своїм повним фірмовим найменуванням. Місцезнаходження товариства: Україна, 21000, Вінницька обл., місто Вінниця, вулиця Князів Коріатовичів, будинок 89.

Відповідно до статті п.3.ч.3.ст.55 Господарського кодексу України Документ 436-IV, поточна редакція — Редакція від 16.10.2020, підстава - 124-IX ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» є Товариством малого бізнесу оскільки :юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України [23, с. 60].

Товариство діє на принципах повного господарського розрахунку і самоокупності, самостійно здійснює свою фінансово-господарську діяльність і несе відповідальність за її результати, виконання зобов'язань перед партнерами за укладеними договорами, бюджетом та банками всім своїм майном, на яке за законом може бути звернено стягнення.

Учасник Товариства не відповідає за його зобов'язаннями і несе ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, у межах вартості внесеного ним вкладу.

Товариство має право відкривати філії та представництва, як на території України, так і за кордоном, виступати засновником (учасником) інших господарських товариств і товариств за винятком випадків встановлених законодавством, вступати в союзи, асоціації та інші об'єднання [24, с. 8].

Відповідно до статуту, ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» має право здійснювати всі види діяльності, дозволені законодавством України, до числа яких відносяться:

- Техобслуговування і ремонт автомобілів.
- Оптова торгівля запасними частинами і приладдям для автомобілів.
- Роздрібна торгівля запасними частинами і приладдям для автомобілів.
- Продаж інших моторних транспортних засобів.
- Оптова торгівля сільськогосподарською технікою, обладнанням і запасними частинами.
- Оптова торгівля іншою технікою і обладнанням.

Види діяльності, що підлягають ліцензуванню, здійснюються тільки після отримання ліцензії. Здійснення зазначених видів діяльності пов'язане з досягненням спільної мети ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» - отримання максимального прибутку за рахунок найбільш повного задоволення потреб клієнтів компанії.

Організаційна структура ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» покликана забезпечити інтеграцію діяльності підприємства, у виробництві і реалізації

послуг, а також економічної відповідальності організації в цілому і окремих її структурних одиниць.

Підприємство має просту структуру.

Основними нормативними документами, якими регулюється управління підприємством, є: Статут, посадові інструкції, Положення про облік в політиці підприємства, Положення про оплату праці, Положення про складання та подання звітності, Правила внутрішнього трудового розпорядку, Положення про техніку безпеки, Положення про основні служби конкретно по кожній, плани, накази і розпорядження керівництва. В іншому, що не закріплено в актах підприємства, діяльність кооперативу керується чинним законодавством.

Характеристика руху робочий сили ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Рух робочої сили ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ»

Найменування показника	Од. вим.	За 2017	За 2018	Абсо л.	відн. відх-ння	За 2019	Абсо л.	відн. відх-ння
Середньооблікова чисельність	Чол	10	16	5	160	18	2	112
Робітники	Чол	6	11	5	183,3	12	1	109
Управлінський персонал	Чол	4	5	0-1	125	6	1	120
Всього прийнято								

працівників, в т.ч								
Робочі	Чол	0	5	5	100	1	-4	-
Управлінський персонал	Чол	0	1	1	100	1	1	-
Всього звільнено працівників	Чол	0	0	-	10	1	0	-

Таким чином, чисельність підприємства зросла на 8 осіб в 2019 році в порівнянні з 2017 роком, при тому, чисельність робітників зросла на 6 осіб, чисельність управлінського персоналу на 2 людини. Плинності кадрів на підприємстві не відзначається. У 2019 році був звільнений один робочий, причина звільнення - за власним бажанням (у зв'язку зі зміною місця проживання).

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ « ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Техніко-економічні показники ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ»

Найменування показника	Од. вим	2017	2018	2019
Середньооблікова чисельність працюючих	чол.	10	16	18
Середньооблікова чисельність основних робочих	чол.	6	11	12

Питома вага робітників в чисельності працюючих	%	60	68,8	66,7
Собівартість товарної продукції	тис. грн	498	580	621
Витрати на 1 грн товарної продукції	грн	0,29	0,31	0,30
Фонд оплати праці з урахуванням ЄСВ	тис. грн	373	428	536,1
Середньомісячна заробітна плата	грн.	3031	4167	4546

З таблиці 2.2. видно, що питома вага робітників на підприємстві становить 60-68% в середньому. Середньомісячна заробітна плата становить 3100-4500 грн, що дозволяє її вважати досить конкурентоспроможною в середньому по місту Вінниця.

Витрати на 1 гривню товарної продукції змінювалися 0,29 грн. в 2017 році, 0,31 в 2018 році і 0,31 грн. в 2019 році, такі показники свідчать про те, що витрати підприємства на виробництво продукції (послуг) стали зростати.

Для даної діяльності підприємством було придбано 2 спеціальних приміщення, розташовані в межах міста, недалеко від центральної частини.

На автомийках «Мийдодир» організовано два помивочних місця, повністю задіяний ручна праця. Штат кожної мийки складається з 4 мийників і одного бригадира. Режим роботи кожної з автомийок: з 8 до 21.

Таблиця 2.3 - Основні виробничі фонди ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ»

Назви основних фондів	Первісна вартість (тис.грн)	Сума амортизації
Будівлі та споруди	425,50	95,8
Машини та обладнання	43,5	12,1
Виробничий і господар. інвентар	6,06	1,89
Разом	475,06	109,79

Переоцінка основних засобів протягом 5 останніх завершених фінансових років не здійснювалася.

Нарахування амортизації об'єктів основних засобів проводиться лінійним способом.

Таблиця 2.4 - Показники собівартості продукції ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ»

найм. показника	2017	2018	Абсол. відхил.	Абсол. відхил. %	2019	Абсол. відхил.	Абсол. відхил. %
матер. витрати	231897	267390	13448,29	115,31	126,595	25280,96	124,95
ЗП +ЄСВ	234095,78	247421,321	13325,53	105,69	270126,9	22705	109,19

Амортизація	109405	109405	0	37	109405	0	37
Інш.витрати	19,538	20250,31	711,57	103,64	21768	1517	107,50
разом	575417	644466	27485	106,10	401421	49502	110,51

Розглянувши показники собівартості ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» за досліджуваний період (2017-2018 рр.), Можна зробити висновок, що собівартість послуг зросла незначно, основною статтею витрат виступає заробітна плата.

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ»

Для аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства розглянемо структуру формування майна, аналіз фінансової стійкості та ліквідності підприємства.

Активи організації на останній день 2019 р. характеризуються відсутністю іммобілізованих коштів при 100% поточних активів. Активи організації протягом аналізованого періоду за 2017 -2019 роки зменшилися на 190,2 тис. грн. (На 32,9%). З огляду на зниження активів, необхідно зазначити, що власний капітал зменшився в меншій мірі - на 22,1%. Відстає зниження власного капіталу щодо загальної зміни активів слід розглядати як позитивний фактор.

Зниження величини активів організації пов'язаний із зниженням наступних позицій активу балансу (в дужках зазначено частку зміни даної статті в загальній сумі всіх негативно змінених статей):

Дебіторська заборгованість (платежі по якій очікуються протягом 12 місяців після звітної дати) - 322,4 тис. грн. (89,1%)

Відкладені податкові активи - 39,4 тис. грн. (10,9%)

Одночасно, в пасиві балансу зниження спостерігається по рядках:

Кредиторська заборгованість: заборгованість по податках і зборах - 130,7 тис. грн. (55,9%)

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) - 80,7 тис. грн. (34,5%)

Кредиторська заборгованість: заборгованість перед персоналом організації - 22 тис. грн. (9,6%)

Серед позитивно змінилися статей балансу можна виділити "Запаси: витрати в незавершеному виробництві" в активі і "Відкладені податкові зобов'язання" в пасиві (+132 тис. грн. і +43 тис. грн. Відповідно).

Таблиця 2.5 - Аналіз фінансової стійкості організації за 2018-2019 років

	2018		2019	
Показник ВОК	Значення показника	Надлишок (недолік)	Значення показника	Надлишок (недолік)
СОС1	+325,47	+128,44	+284,175	-41,3
СОС2	+371,70	+178,46	+373,97	+48,49
СОС3	+538,038	+344,79	+387,23	+61,76

Оскільки спостерігається недолік тільки власних оборотних коштів, розрахованих по 1-му варіанту (СОС1), фінансове становище організації можна характеризувати як нормальне. Слід звернути увагу, що незважаючи на хорошу

фінансову стійкість всі три показники покриття власними оборотними засобами запасів і витрат за аналізований період погіршили свої значення.

Як видно з таблиці, дотримуються всі чотири нерівності, що говорить про ідеальному співвідношенні активів за ступенем ліквідності і зобов'язань по терміну погашення.

За результатами проведеного аналізу виділено та згруповано за якісним ознакою основні показники фінансового становища (станом на 31.12.2019 р) та результатів діяльності ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» за 2018-2019 рр., Які наведені нижче. При цьому враховано не тільки поточне значення показників, але і їх динаміка.

Наведені нижче показники фінансового стану та результатів діяльності ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» мають виключно хороші значення:

- обидва показники, що характеризують платоспроможність (коефіцієнти поточної ліквідності і забезпеченості власними засобами), вклалися в норму;
- коефіцієнт покриття інвестицій повністю відповідає нормі (частка власного капіталу і довгострокових зобов'язань у загальній сумі капіталу ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» становить 97%);
- коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів відповідає нормі;
- ідеальне співвідношення активів за ступенем ліквідності і зобов'язань по терміну погашення;
- коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності повністю відповідає нормальному значенню;
- повністю відповідає нормативному значенню коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності повністю відповідає нормальному значенню;

- за звітний період (2018-2019 рр.) отримано прибуток від продажів (480 тис. грн.), більш того спостерігалася позитивна динаміка в порівнянні з минулим періодом (+186 тис. грн.);
- чистий прибуток склав 1880 тис. грн. (+71 тис.грн . В порівнянні з аналогічним періодом 2018р);
- позитивна динаміка рентабельності продажів (+32 процентних пункту від рентабельності 42,5% за аналогічний період 2018 р);
- позитивна динаміка прибутку до оподаткування на гривню усіх витрат ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» (+56 коп. до 28 коп. з грн витрат за аналогічний період 2018 р);
- підсумкова прибуток становить значний відсоток від сукупної вартості активів організації (75,6%).

В ході аналізу були отримані наступні показники, позитивно характеризують фінансовий стан організації:

- позитивна динаміка зміни власного капіталу щодо загальної зміни активів організації;
- чисті активи перевищують статутний капітал, однак протягом аналізованого періоду (2019 г.) спостерігалось зниження величини чистих активів;
- нормальна фінансова стійкість за величиною власних оборотних коштів.

В ході аналізу були отримані наступні показники фінансового становища ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ», що мають нормальні або близькі до нормальних значення:

- коефіцієнт автономії невиправдано високий (0,73);
- коефіцієнт маневреності власного капіталу має задовільний значення.

2.3 Аналіз зовнішнього середовища, що впливає на діяльність ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ»

Зовнішнє середовище - це сукупність активних господарюючих суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх умов і факторів, що діють в оточенні підприємства і впливають на різні сфери його діяльності. Зовнішнє середовище зумовлена зовнішніми факторами впливу.

Зовнішні фактори впливу - умови, які організація не може змінити, але повинна постійно враховувати в своїй роботі: споживачі, уряд, економічні умови і т.д.

Стан зовнішнього середовища має ключове значення для бізнесу, так як зовнішнє середовище по відношенню до організації є об'єктивним середовищем. Тобто існує незалежно, що призводить до необхідності врахування її у своїй діяльності. У зв'язку з цим від правильності обліку всіх аспектів зовнішнього оточення залежить результативність та ефективність діяльності організації.

Таким чином, аналіз зовнішнього середовища підприємства (макросередовища) представлений силами більш широкого соціального плану, які впливають на мікросередовище факторами демографічного, економічного, природного, технічного, політичного, правового, і культурного характеру.

Складові зовнішнього середовища маркетингу:

1. Результати аналізу політичного середовища:
 - a. поступова стабілізація політичної ситуації в країні;
 - b. зменшення ймовірності ризику нанесення збитків через нестабільну політичну ситуацію;
 - c. недовіра суспільства влади;
 - d. глобальні політичні зміни.
2. Результати аналізу економічного середовища:

- a. скорочення машинобудівного виробництва в цілому по Україні;
 - b. підприємства машинобудування погасили заборгованість перед урядом і іншими інвесторами;
 - c. знизилась середньомісячна заробітна плата і збільшилася кількість робочих місць в цілому по Україні;
 - d. зростання національного доходу;
 - e. розвиток ринку робочої сили;
 - f. зростання споживання різного виду послуг [25,с. 5].
3. Результати аналізу соціально-демографічного середовища:
- a. висококваліфіковані фахівці на ринку праці (знання пристрою автомобіля);
 - b. ростання престижності роботи в сфері послуг (при наявності високої заробітної плати і стабільності компанії).
4. Результати аналізу культурного середовища:
- a. спостерігається позитивна тенденція в прагненні громадян здобути середню, вищу освіту.
 - b. Результати аналізу правового середовища:
 - c. глобальні політичні зміни;
 - d. соціально-політичний розвиток;
 - e. вплив профспілок;
 - f. Розвиток податкової системи.
5. Результати аналізу науково-технічного середовища:
- a. щороку вдосконалюються технології виробництва (нові види автомийок, засобів для миття і т.д.);
 - b. високопродуктивне обладнання, інструменти і технологічне оснащення.
6. Результати аналізу екологічного середовища:
- a. екологічні вимоги до виробництва в Україні не перевищують аналогічні вимоги в Нідерландах;

б. використання продукції направлено на зменшення впливу на навколишнє середовище [26, 27, 28, 29, 30, 31].

В згідно із даними Держстату, за січень-жовтень 2020 року обсяги промислового виробництва в Україні скоротилися на 6,8% у порівнянні з аналогічним періодом 2019 року. За 2019 рік обсяги промислового виробництва в Україні скоротилися на 1,8% у порівнянні із 2018 роком; у 2018 році зростання промислового виробництва становило 1,1% відносно 2017 року. Тобто на підприємство найбільш сильно впливають економічне і науково-технічне середовище, так як по країні спостерігається скорочення промислового виробництва, але випускається нове обладнання, нові технології в мийці, застосування засобів для чищення та миття, впливає скорочення доходів населення в цілому по країні, таким чином, послуги нашого підприємства стають більш затребуваними, тому що населення можливо і не все може дозволити собі ці витрати, але за рахунок нового обладнання можна приваблювати більш забезпечених громадян, які можуть дозволити собі дані витрати, а не обходитися своїми силами для миття транспортного засобу.

За останній рік експерти все частіше говорять про поступове підвищення затребуваності послуг автомийок. Зростаючий попит на дані послуги обумовлений в першу чергу загальним зростанням рівня добробуту населення (поступово відходить мода мити автомобіль своїми силами), а також загальним збільшенням кількості автотранспорту в місті (за даними різних джерел, на території Вінниці зареєстровано близько 150 тисяч автотранспортних засобів), на найближчу перспективу очікується збільшення автомобілів на 3,0-5,0 тис. на рік.

Автомийний бізнес традиційно залишається дуже сезонним. Затребуваність послуг, а значить і прибуток, залежить в першу чергу від погодних умов. Разом з кардинальною зміною погоди на мийках періоди підвищеної активності змінюються простоем.

Найбільш сезонним періодом в діяльності автомийок вважаються дощові періоди осені і весни, а також взимку, коли настає відлига, на мийках найчастіше спостерігається зростання припливу клієнтів і збільшення обсягу робіт (в ці періоди попит має також прибирання, хімчистка салону). Як правило в січні і початку лютого на автомийках спостерігається спад, пов'язано це як з погодними умовами, зазвичай в цей час року спостерігаються морози і автотранспорт практично не мається, так і з тривалими святами, автотранспорт мало експлуатується, а відповідно немає необхідності в митті.

У літню пору машини забруднюються набагато менше (частіше після затяжних дощів), крім того багато автовласників миють свій транспортний засіб власноруч (на дачах). Тому, в спекотні літні місяці на мийці також мертвий сезон, поступова активізація починається вже в серпні, триває в період «золотої осені».

Як правило, в цих випадках в дані періоди на мийках починається гарячий сезон: автолюбителі можуть годинами очікувати своєї черги.

Однак все вищесказане стосується перш за все затребуваності послуг по зовнішній і повної мийці автомобіля, які, як правило, є основним джерелом доходів для більшості мийних організацій. При цьому попит на окремі послуги, що надаються автомийки, може різко зростати і в інші сезони: так як традиційно активним періодів в житті автомийки щодо затребуваності внутрішньої чистки автомобіля (прибирання / хімчистка салону, мийка порогів і килимків, приладової панелі тощо) можна віднести і дощові періоди осені і весни, сухі літні місяці. Окремо послуга миття коліс буває особливо затребувана в момент зміни гуми (річної на зимову і назад).

На тлі зростаючого попиту на дані послуги ключові вимоги з боку клієнтів залишаються незмінними: перш за все це швидкість і якість. Однак найчастіше клієнт автомийки не може розраховувати ні на одне, ні на інше. На сьогоднішній день основні претензії споживачів можна звести до наступних:

Обмежені технічні можливості мийки і слабка підготовка персоналу - в результаті миття кожної машини займає дуже багато часу або якість послуг, що надаються залишає бажати кращого (залишаються розводи, або бруд в окремих, найчастіше дрібних частинах машини);

Низька якість сервісу (некоректне і некультурне звернення обслуговуючого персоналу);

Найчастіше відсутність чіткого прейскуранта послуг, що надаються;

Відсутність можливості завчасної записи на мийку автомобіля, або навіть попередньо складений графік не дотримується.

Інші негативні моменти, до числа яких можна віднести брак / відсутність місць, в яких клієнт може очікувати завершення мийки свого автомобіля.

Таким чином, сьогодні практично кожен другий клієнт вінницьких автомийок висловлює невдоволення якістю послуг, що надаються.

Переслідуючи мету скорочення часу, проведеного на мийці власником автомобіля, більшість відвідувачів висловлюють побажання щодо можливості залишити автомобіль на мийці (при видачі відповідного документа, що гарантує збереження машини). На сьогоднішній день практично на всіх мийках власник виступає в ролі «охоронця», який чекаючи своєї черги змушений наглядати за машиною і періодично переганяти свій автомобіль.

На зрослий попит ринок реагує зростанням пропозиції, проте до збалансованості даного сегмента говорити поки рано. За різними даними, на території м. Вінниця зараз налічується близько півсотні автомобільних мийок, що надають стандартний набір послуг. У зв'язку зі специфікою послуг, що надаються більшість автомийок, як правило, працює цілодобово або до 24.00.

При цьому на вінницькому ринку має місце наступна закономірність: найчастіше на автомийках, розташованих в центральній частині міста (і інших прохідних місцях), де, як правило, існує стабільний потік клієнтів, а отже і

більш високі ціни, якість послуг, що надаються залишає бажати кращого, тоді як в невідомих (рідко відвідуваних) мийках при більш низьких цінах клієнти відзначають більш високу якість послуг. Таким чином, в даному сегменті ринку простежуються тенденції, характерні для становлення бізнесу на українському ринку: молоді компанії, з метою заслужити певний авторитет в перші місяці роботи викликають мінімальну кількість претензій з боку клієнтів, але вже після деякої розкрутки (через 2-3 місяці роботи) рівень сервісу значно знижується.

Однак, в силу напрацьованої спочатку репутації послугами багатьох мийок, розташованих в зручних місцях, продовжують користуватися, так як пропозиція цих послуг обмежена і в потрібний момент підібрати мийку, що відповідає всім вимогам клієнта, досить складно.

Відносно новими послугами на ринку є безконтактна мийка кузова і чорніння гуми. Безконтактна технологія мийки має на увазі відсутність всякого роду ганчірок, щіток, губок, які хоч і незначно, але зношують лако-барвисте покриття кузова автомобіля. Спочатку проводять очищення поверхні автомобіля під високим тиском, потім проводять чистку за допомогою спеціальних хімічних речовин за допомогою спеціального апарату низького тиску "піногенератором", які через 3-5 хв. розчиняють хімічні відкладення і бруд на автомобілі. Після чого поверхня автомобіля очищається від бруду і залишків миючого засобу за допомогою струменя води з миючого апарату високого тиску. У висновку з поверхні автомобіля прибирають патьоки води спеціальними "зганяючі" і протирають на сухо замшею.

Безконтактна мийка в силу відносної дорожнечі (не менше 112 грн.) не є об'єктом масового попиту, проте затребуваність даної послуги поступово зростає.

Але незважаючи на зберігається брак мийок (особливо в сезони підвищеної затребуваності), по порівняно з розцінками попереднього року ціни послуг зросли незначно (порівнянно з темпами зростання доходів населення).

Оцінивши ситуацію на ринку автомийок, в цілому автомийний бізнес знаходиться на відносно низькому рівні. Незважаючи на розширення переліку послуг, що надаються і збільшення кількості автомийок, в періоди сезонного підвищення затребуваності спостерігається гострий дефіцит.

2.4 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» формування та стратегія забезпечення конкурентну перевагу

Конкурентне середовище формується не тільки внутрішньогалузевими конкурентами, що виробляють аналогічну продукцію і реалізують її на одному і тому ж ринку. Суб'єктами конкурентного середовища є також і ті фірми, які можуть увійти на ринок, а так само ті фірми, які виробляють замісник продукт. Крім них, на конкурентне середовище організації надають помітне вплив її покупці та постачальники, які, володіють силою до торгу, можуть помітно послабити позицію організації на поле конкуренції.

При роботі підприємства в умовах конкурентного середовища можливі різні проблемні моменти. ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» має свої як сильні так і слабкі сторони. За рахунок визначення можливостей зовнішнього середовища слабкі сторони підприємства необхідно посилити, а сильні - примножити.

Для детального аналізу потрібно переглянути споживачів послуг, конкурентів, постачальників і т.д.

Споживачами автомийок в 80% є приватні особи, 20% - корпоративні клієнти. Всього на ринку працює близько 50 автомийок, проте з них тільки 3-5

мають більше одного сервіс-центру. До недавнього часу ринок в основному орієнтувався на власників іномарок і нових вітчизняних авто. Однак останнім часом відзначається тенденція появи автоматичних мийок, розрахованих на масового споживача. Кожна з мережевих компаній в своїх стратегічних планах має намір розвивати автоматичні мийки.

При цьому, слід враховувати той факт, що клієнти - приватні особи будуть користуватися послугами автомийки в ранкові та вечірні години більше, ніж в інший час. Корпоративні клієнти - це водії таксі, водії фірм-замовників та інші.

За період роботи в 2018-2019 роках ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» обслужив в середньому за рік близько 14255 чоловік.

Послугами автомийки з кожним роком користується все більше кількості людей, так само можна відзначити зростання корпоративних клієнтів.

При такому сприятливому зростанні чисельності клієнтів автомийки також зросла кількість фірм-конкурентів, які також намагаються залучити якомога більше людей, і тому вводять нові види обслуговування, додаткові послуги тощо

По місту Вінниця чисельність автомийок за останні три роки збільшилася майже вдвічі.

Число потенційних конкурентів з кожним роком зростає, причому найбільшу «загрозу» представляють конкуренти, які розташували свої мийки поруч з мийкою ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ».

Це мийка «Мийдодир» і мийка «Старе місто». Аналіз даних конкурентів ми наведемо нижче.

Постачальники: постачальники спеціального шампуню, воску для полірування, виробники і постачальники апарат високого тиску з підігрівом води, пороховсмоктувач, миючих пілососів і т.д. Як правило постачальників

даного виду обладнання та спеціальних засобів для миття дуже багато, але слід відрізняти якість виробництва обладнання та спецзасобів. Зарекомендували себе на ринку обладнання для автомийок вважаються: Sonnys, промислова група «Дюкон», компанія «Петроматік», Karcher і інші. Основна відмінність даного обладнання не тільки в сфері застосування, додаткових пристосувань, але і в ціні, в як, додаткова гарантія.

Таким чином, обладнання для автомийки порівняно не дороге, а також на ринку безліч постачальників серед яких можна вибрати той вид апарату високого тиску або побутовий пілосос, а також спецзасоби які потрібні.

SWOT - аналіз може бути проведений по підприємству в цілому, або конкретного товару. Він об'єктивно нагадує про існуючі можливості та обмеження підприємства, які важливо мати на увазі перед плануванням. При цьому можливості на ринку виявляються в зв'язку з сформульованої передумовою нового товару або запланованими продажами існуючого. Ці та інші можливості прагнуть виявити в кожній функціональній області маркетингу. Виявляють також загрози існуючої або бажаної позиції підприємства на ринку. Вони можуть іти від ринкового оточення, конкурентів, в зв'язку з впровадженням нової технології, законів, будь-яких інших існуючих або можливих проблем, які можуть перешкоджати досягненню поставлених цілей. Виявлення загроз дає можливість своєчасно взяти необхідних заходів захисту.

Таблиця 2.6 - Сильні і слабкі сторони ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ»

Область діяльності	Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Виробництво	<p>-Наявність резервів підвищення виробничих потужностей підприємства</p> <p>-Високий рівень якості послуг, що надаються(Контроль з боку адміністратора)</p>	<p>-Відносно невисока продуктивність праці</p> <p>-Використання ручної праці (відсутність апарату високого тиску)</p> <p>-Значний знос обладнання (Нарахування амортизації майже 100%)</p>
2.Технології	<p>-Досвідчений колектив технологічної служби підприємства</p> <p>-Широкі можливості в області розширення пропозицій (різного виду додаткових послуг)</p>	<p>-Відсутність сучасного технологічного обладнання (відсутній апарат високого тиску)</p>
3.Персонал	<p>Постійний колектив працівників</p>	<p>Велика питома вага молодих фахівців (в основному це робочі, які не розуміються на будові автомобілів)</p>

4.ОРГАНІЗАЦІЯ	Ефективний розподіл посадових обов'язків	Відсутність ефективної маркетингової служби на підприємстві
5.МАРКЕТИНГ	Низька ціна в порівнянні із середньою ціною, що склалася на ринку	-низький рівень реалізації -відсутність програми маркетингу на підприємстві -слабка рекламна діяльність
6.Фінанси	-Фінансова незалежність від кредиторів -стабільні відносини з кредитними організаціями	-Нехватка власних оборотних коштів -кредитна заборгованість

На основі проведеного дослідження по Макрооточення і виявлення сильних і слабких сторін у внутрішньому середовищі підприємства, можна сформулювати SWOT - матрицю, яка відображатиме можливості і загрози підприємства при комплексному підході до раніше описаних негативів і позитивів.

Використовуючи зведену матрицю, можна виявити ті цілі, які підприємству необхідно негайно досягати з урахуванням своїх переваг і недоліків для збільшення обсягів реалізації:

- використовувати свої переваги на підставі положення на території в повну міру в сфері виробництва;

- збільшення обсягів послуг, що надаються, використовуючи високу конкурентоспроможність в області цінового і якісного показників (ціна на 7-15% нижче ринкової ціни);
- розширення сфери послуг, як стратегічного каналу, з метою отримання підвищеної прибутку;
- впровадити нову техніку для здійснення мийки автотранспортного засобу;
- Підвищити кваліфікацію робітників;
- Вивчити ринок споживачів і їх потреби;
- Розробка ефективної цінової політики;
- Розробка ефективної рекламної політики.

2.5 Оцінка конкурентних переваг ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ»

На ринку надання автомийних послуг діє кілька конкурентів. Найбільшими з них є: автомийки «Мийдодир» і «Старе місто»

До переліку традиційних послуг, що надаються даними автомийки, входять наступні:

- Повна мийка (кузова і салону);
- Прибирання та хімчистка салону;
- Полірування кузова;
- Мийка двигуна;
- Мийка килимків і порогів, коліс;
- Вологе прибирання приладової панелі, мастило всіх замків.

В середньому відмінності в розцінках на послуги автомийок не перевищують 35%.

Найбільш поширеними послугами серед автолюбителів є такі (із зазначенням середніх розцінок):

- Повна мийка - 90- 120 гривень.
- Мийка салону - 80-140 гривень.
- Мийка кузова - 150-170 гривень.
- Мийка двигуна - від 80 гривень.

При оцінці слабких і сильних сторін конкурентів слід враховувати, що в автомийці «Мийдодир» організовано 4 помивочних місця, таким чином за рахунок цього є можливість обслужити більшу кількість клієнтів, однак ціни на мийку вище в порівнянні з мийками «Старе Місто» на 10-15 %, при цьому послуги хімчистки салону автомобіля обходяться споживачам дешевше. Також особливою перевагою даної організації є наявність безконтактної мийки автомобілів, таким чином вона значно перевершує по конкурентним перевагам автомийки «Старе Місто».

При розгляді наступного конкурента автомийка «Мега клін» слід зазначити, що конкурентними перевагами і в даній ситуації є: наявність 4 помивочних місць, безконтактна мийка автомобілів, місця для прийому клієнтів. До мінусів в даному випадку можна віднести якість мийки автомобілів (через велику вала автомобілів бригадир не встигає контролювати випускається автотранспорт, що не промиваються дверні пороги, залишаються розводи на склі і т.д.).

Таблиця 2.7 - Оцінка конкурентного оточення

Критерії	Мийка “ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ”	Мийка “Мийдодир”	Мийка “Мега клін”
Ціни	Нижче ніж у конкурентів	Вище	Вище
Кількість послуг, що надаються	Менше в порівнянні з конкурентами	Широкий спектр вид послуг	Широкий спектр вид послуг
Реклама	Незначна реклама	Широке охоплення рекламою	Широке охоплення рекламою
Якість	Висока якість послуг	Нижче в порівнянні з конкурентами	Нижче в порівнянні з конкурентами
Додаткові послуги	Нарівні з конкурентами	Нарівні з конкурентами	Нарівні з конкурентами
Кваліфікація персоналу	Середня	Середня	Середня
Місцезнаходження	Вдале розташування в центрі міста	Вдале розташування в центрі міста	Вдале розташування в центрі міста
Додатковий сервіс	Кімната відпочинку	Кімната відпочинку	Кімната відпочинку

Розрахунок індексу конкурентоспроможності. Зведений індекс конкурентоспроможності за економічними параметрами визначають за формулою: $J_n = a_i * j_i$;

Де: n - число аналізованих кількісних параметрів; a_i - вага i -го параметричного індексу; j_i - параметричний індекс i -го параметра.

Етапи оцінки конкурентоспроможності товару діляться на:

- формування основних параметрів, за якими буде оцінюватися конкурентоспроможність досліджуваного товару;
- розбиття параметрів на рівні конкурентоспроможності. Я вибрав 4-х бальну шкалу - від «0» (погана ознака) до «3» (ознака відмінно виражений);
- побудова матриці-таблиці «Параметри * Рівні» і по ній оцінюється досліджуваний продукт;
- розрахунок загального індексу конкурентоспроможності J_n (як середньоарифметичне різних показників);
- оцінка конкурентоспроможності товару відповідно до інтервалів (по підсумковим показниками індексу конкурентоспроможності J_n):
 - 3,00 - 2,26: дуже висока конкурентоспроможність фірми;
 - 2,25 - 1,51: висока конкурентоспроможність фірми;
 - 1,50 - 0,76: середня конкурентоспроможність фірми;
 - 0,75 - 0,00: низька конкурентоспроможність фірми.

Загальний індекс конкурентоспроможності для фірм становить:
«МИЙДОДИР» - 3,0; «СТАРЕ МІСТО» - 2,4; ТОВ «ФАВОРИТ АВТО
ВІННИЦЯ» - 2,3.

Що відповідно до наведеної вище шкалою конкурентоспроможності означає: найвищим рівнем конкурентоспроможності має «МИЙДОДИР».

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ»

3.1 Вибір конкурентної стратегії для ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ»

На думку фахівців, ця галузь (мийка автомобілей) готова для новаторських ідей - при чому існує можливість як якісного удосконалення автомийок, так і збільшення їх чисельності. При цьому, як показує зарубіжний досвід, у міру зростання чисельності наступним етапом є поліпшення дизайну самих автомийок, розширення спектра послуг, що надаються за умови стабільно високої якості послуг, що надаються. Підвищення якості послуг, що надаються може бути виражений і в вигляді впровадження системи збереження машин на мийці з метою зняття з автовласника такої негативної в даному контексті функції «сторожа» машини, яка змушує клієнта проводити чимало часу в безпосередній близькості з миється (або ще тільки очікують мийки) транспортним засобом.

Збільшення кількості мийок в Вінниці доцільно в першу чергу за рахунок включення даної опції в якості додатку до складу іншого бізнесу, наприклад при торгових, розважальних, спортивних або офісних центрах, готельних комплексах (або в безпосередній близькості від них). Досвід розвитку даної галузі показує, що при зростанні доходів населення поступово в позитивну сторону змінюється ставлення клієнтів до самої процедури мийки автомобіля, яка починає сприйматися автовласниками не як періодична втрата часу (переважає в даний момент на ринку, у зв'язку з чим автовласники нерідко намагаються мінімізувати кількість відвідувань мийки), а як періодична процедура, що не вимагає від власника значних витрат сил і часу, яку можна поєднати з проведенням інших заходів (корисних або розважальних).

Так, у міру підвищення добробуту населення регіону, при одночасному розвитку автомобільного ринку і збільшення кількості автомобілів на дорогах міста, вже в найближчі 2-3 роки можна очікувати поступового розвитку автомийного бізнесу з переходом на якісно новий рівень.

На даний момент стандартні послуги автомийки складаються з наступних пропозицій:

- мийка кузова зовні;
- полірування кузова;
- мийка двигуна;
- Сухе і вологе прибирання салону;
- хімчистка салону.

Надалі ж для збереження і завоювання даної сфери ринку фірми будуть прагнути залучити все більшу кількість клієнтів за рахунок пропозиції все нових видів послуг з чищення, миття та полірування автомобілів.

Таким чином, ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» може зберегти свою конкурентну перевагу за рахунок двох видів здібностей - відмінних і відтворюваних. Відмінні здібності можуть бути дуже різноманітними: ефективне лідерство, командна робота. Відтворення здатності - це ті, які конкуренти можуть купити або створити, і таким чином, самі по собі вони не можуть бути джерелом конкурентної переваги.

Стійкі зростання і успіх в бізнесі залежать не тільки і не стільки від ідей, скільки від уміння створити і безперервно вдосконалювати конкурентні стратегії. В даний час швидких змін і гіперконкуренції перед ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» стоїть складне завдання: як зробити свої конкурентні переваги більш стійкими? Справа в тому, що як би не були хороші поточні конкурентні переваги фірми, вони постійно будуть піддаватися атакам з боку конкурентів. Реальністю сучасного світу є те, що термін зберігання конкурентних переваг стає все коротшими і коротшими.

У зв'язку з тим, що потреби споживачів пов'язані з диференціацією продукції, яка представляє процес використання відмітних переваг з метою задоволення конкретних потреб споживачів. Маркетингова сегментація - шлях розподілу ринку на групи споживачів, заснований на існуючих розбіжностях їх потреб. ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» може сконцентруватися на одному або декількох сегментах. Існують три типи стратегії одиночного бізнесу:

- цінове лідерство;
- диференціація;
- фокусування.

Для ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» найчастіше вдаються цінове лідерство, так як ринок послуг автомийок дуже великий і застосування інших стратегій важко і неконкурентоспроможний.

Для реалізації цінової стратегії ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» можна запропонувати наступне:

- провести аналіз потенційних клієнтів в місці розміщення автомийки;
- придбати нове обладнання (перейти від ручної праці до механізованого і автоматизованого);
- підібрати нову автохімію, автокосметику і реагенти хімводоочищення;
- провести перенавчання персоналу і підвищити їх знання;
- проведення рекламних кампаній;
- диференціювати цінову політику.

3.2 Тактичні рекомендації щодо забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ»

Автомийка ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» зручно розташована і виглядає привабливо, що є значною перевагою в порівнянні з конкурентами. Однак, важливим з точки зору маркетингу і спеціальних методів стимулювання

фактором є вивіска або навіс з написом, який легко читається. Таким чином, по-перше, ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» буде рекомендовано замінити вивіску котра легко читається , а також щоб ця назва запам'ятовувалась.

По-друге, слід перейти на цілодобовий режим роботи, або встановити час роботи з 8-00-до 24-00, так, щоб потенційні клієнти могли потрапити на автомийку. Тому, якщо враховувати графік роботи підприємців, керівників великих компаній, то збільшивши час робота всього на дві години, можна отримати відчутний прибуток. Крім того, можливо також впровадження такого нововведення (для користувачів Internet мережі), як запис на автомийку по глобальній мережі (в режимі on-lain), так і по телефону.

По-третє, ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» буде рекомендовано закупити нове обладнання і автохімію.

Невід'ємною частиною будь-якої безконтактної мийки є обладнання для нанесення піни. Воно існує в двох варіантах: більш дешевий - пенокомплект і дорожчий і ефективний - автономний пеногенератор. Пенокомплект включає в себе набір спеціальних насадок, пістолет апарату високого тиску, а саме сопло з пластиковим резервуаром для хімії, який кріпиться на пістолет і служить піноутворювачем, а форсунка, забезпечує дозоване нанесення активної піни. Отже, ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» буде рекомендовано придбати пенокомплект.

Також рекомендується придбати апарат високого і низького тиску. Він істотно прискорює процес мийки, так як в процесі мийки спочатку здійснюється попереднє миття машини з розпиленням пом'якшеної холодної води і миючого засобу під високим тиском, потім проводиться миття машини щітками з гарячою пом'якшеною водою і миючим засобом, споліскування під високим тиском і на все це йде близько 12-15 хвилин, тоді як при ручному митті 20-25.

Крім того, як було зазначено вище, для залучення клієнтів важливо не тільки хороше обладнання, нова автохімія, ввічливий персонал, але також грамотна рекламна компанія. З цією метою ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» можна запропонувати наступні стратегічні рішення з метою розширення рекламної кампанії.

Крім того, слід приділити велику увагу моральному стимулюванню працівників підприємства. Так, відзначати успіхи окремих працівників в області підвищення якості, розробки нових підходів до праці, зниження витрат на виробництво (послугу).

Для залучення клієнтів можна використовувати такі рекламні методи.

1. Пряма поштова розсилка.

Пряма поштова розсилка (рекламне повідомлення на паперовому бланку в конверті, розіслане по всіх адресах з клієнтської бази) - це чудовий спосіб швидкого просування автомийки на цільовий ринок.

При цьому, слід стратегічно планувати, коли розсилка з'явиться біля дверей потенційних клієнтів.

Наприклад, якщо націлена на кінець робочого тижня, можна збільшити потік клієнтів у вихідні.

Також слід переглядати довгострокові прогнози погоди, вибираючи для розсилки дні з найбільш підходящою погодою.

Складений текст розсилки з чітким закликом до дії викличе швидкий відгук у цільовій аудиторії.

Одна з можливих ідей - пропозиція обслуговування двох машин за ціною однієї. Якщо клієнт приводить з собою друга, дружину або товариша по службі, їх обслуговують обох за ціною одного. Це чудовий спосіб залучити нових відвідувачів за рахунок уже наявних.

2. Дверні підвіски (різновид рекламних листівок з картону або пластику з круглим отвором, на зразок ярлика: їх зазвичай вішають на дверні ручки або гачки).

Цей метод має на увазі проведення конкурсу між співробітниками автомийки, яким буде запропоновано поширювати "дверні підвіски" поруч з автомийкою та в околицях їх власних будинків.

Підвіска може бути оформлена у вигляді персонального запрошення від співробітника і містити спеціальні дисконтні пропозиції, які спонукають людей відвідати саме цю автомийку. Співробітник, який залучив найбільше число відвідувачів, виграє приз.

Крім того, між відвідувачами можна розіграти за лотерейним принципом безкоштовну мийку, або річне заохочення у вигляді двох безкоштовних мийок в місяць.

3. Самоклеючі купони. Ідея ідентична акції з дверними підвісками. Самоклеючі листочки, оформлені у вигляді стогривненої купюри, повинні містити спеціальну пропозицію, що представляє вигоду для відвідувачів. Запропонуйте співробітникам мийки обклеювати ними брудні машини на стоянках, парковках і перед будинками.

4. Перехресний промоушн (комбіноване стимулювання збуту, просування свого товару спільно з товаром іншого виробника).

Можливо збільшити свої обороти за рахунок партнерства з іншими місцевими підприємцями, наприклад, кафе або підприємства швидкого харчування, з метою створення партнерських програм або спільної реклами.

Можна запропонувати свої флаєри, що містять спеціальні пропозиції від вашої автомийки (флаєри можуть бути в формі стрічки, що оперізує коробку, або в формі відривного ярлика).

Можна також запропонувати перехресний промоушен, коли використовується спільний брендинг і перехресний промоушн з агентством з продажу автомобілів. Суть цього методу стимулювання: коли агентство продає новий автомобіль, покупець отримує кілька талонів на безкоштовну мийку. Витрати від надання таких талонів компенсуються безкоштовною рекламою від автосалону, що просуває цю акцію.

5. Купи одну, отримай одну.

До будь-якої промо-акції додати пропозицію. Наприклад, "оплатити сьогодні одну комплексну мийку і отримати безкоштовну зовнішнє миття в наступне відвідування". Бистрому впровадження цієї програми і залученню в неї клієнтів може сприяти реклама на вивісках, дверних підвісках, в газетах, з використанням прямої поштової розсилки або радіо. 6. Виграй серію безкоштовних мийок на рік.

Можливо запропонувати нагородження кожної 25-ю машини, які відвідують мийку, спеціальним пропуском, що містить кілька безкоштовних мийок.

8. Програма передоплати.

Постійним клієнтам можна запропонувати програму передоплати. Такі програми можуть швидко залучити клієнтів в автомийку. Існує безліч способів здійснення такої програми з мінімальними витратами на її запуск: з використанням відривних купонів, перфокарт або книжок купонів.

3.3 Розрахунок економічної ефективності розроблених рекомендацій

Розрахуємо витрати по впровадженню наступних заходів:

- впровадження глобальної мережі Internet;
- збільшення тривалості робочого дня на 2 години (до 24-00 годин);

- послуги маркетолога з розробки нового «назви» фірми і впровадження логотипу;
- придбання пенокомплекта, побутового пилососа і апарату високого тиску (для безконтактної мийки);
- розробка рекламної кампанії (поштова розсилка, купони, спецпропозиції), послуги маркетолога.

1. Вартість впровадження Internet становить 580 гривень за підключення і 150 гривень за щомісячне обслуговування.

2. Збільшення тривалості робочого дня для робітників (автомийник і бригадира) на 2 години буде коштувати фірмі - $(4546/22/8) * 2 * 5 = 258,2 * 30 = 7\,748,8$ грн. Нарахування на заробітну плату складуть - 2030 грн.

3. Послуги маркетолога з розробки та впровадження нового «назви» фірми і фірмового логотипа - 3800 грн.

4. Придбання пенокомплекта, побутового пилососа і апарату високого тиску фірми KARCHER - $15648 + 3599 + 1822 = 21070$ грн.

5. Розробка рекламної кампанії (поштова розсилка, розіграші, купони, спецпропозиції) - 3789грн.

Таким чином, сума витрат в перший місяць складе: $580 + 730 + 7748,8 + 2030 + 3800 + 21070 + 3789 = 39\,747,8$ грн.

Щомісячна плата:

- за додаткові години роботи: $7750 + 2030 = 9780$ грн.
- за користування глобальною мережею: 150 грн .;
- за рекламну кампанію: 660 грн.

Разом: 10595 грн .

В даний час ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» втрачає за період роботи з 22-00 до 24-00: 113 грн. * 3 (середня кількість клієнтів) = 341 грн. в день, на місяць виходить: 341 * 30 = 10230 грн., в рік 122763,6 грн.

При цьому, спростивши запис по глобальній мережі на автомийку можна додатково залучити в день 1-2 клієнтів, тож поки упущена вигода ООО «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» на даний момент становить: $(113 * (1 + 2) / 2) * 30 = 5115$ грн., в рік: 61381,8 грн..

Грамотна рекламна кампанія і придбання нового обладнання (АВД і пенокомплекта) також приверне і прискорить автомийку машин на 2-5 клієнтів в день більше. На сьогоднішній момент упущена вигода становить: $(113,6 * (2 + 5) / 2) * 30 * 12 = 143\ 136$ грн .

Таким чином, упущена вигода на сьогоднішній день становить: 327369,6 грн.

Розрахуємо економічну ефективність проекту по впровадженню заходів.

Коефіцієнт дисконтування приймемо рівним середньому рівню інфляції за рік - 12%.

Таблиця 3.1 - Розрахунок показників економічної ефективності проекту

Показники	Одиниці виміру	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Витрати	Грн.	39747	10656.7	10656.7	10656.7	10656.7
Дохід	Грн.	327 369,6	329270.4	329270.4	329270.4	329270.4
Чистий грошовий	грн.	289894	318613	318613	318613	318613

потік						
Грошовий потік нарастаючим підсумком	Грн.	289894	608507.7 1	927121.4 1	1245735. 11	156434 8.81
Коефіцієнт дисконтування	%	0,8929	0,7972	0,7118	0,6355	0,5674
PV	Грн.	129423.08	636450	329962.4 8	395832.1 8	443805
NPV	Грн.	1541575.0 3				

Отже, чистий приведений дохід від проекту за 5 років складе 1541575 грн.
Очевидно, що впровадження запропонованих заходів вигідно підприємству.

ВИСНОВКИ

Існує два типи конкурентних переваг: нижчі витрати і спеціалізація. Під нижчими витратами розуміється не просто менша сума витрат на виробництво, ніж у конкурентів, а здатність фірми розробляти, виробляти і збувати товар більш ефективно, ніж конкуренти. Тобто необхідно організувати з меншими витратами і в коротші терміни весь цикл операцій з товаром: від його конструкторського опрацювання до продажу кінцевому покупцеві. Нездатність вибудувати весь цей ланцюжок зведе нанівець успіх в будь-якому з її ланок.

Спеціалізація - це здатність задовольняти особливі потреби покупців і одержувати за це преміальну ціну, тобто ціну в середньому вищу, ніж у конкурентів. Іншими словами, для забезпечення такого типу конкурентних переваг необхідно навчитися мистецтву виділятися в натовпі конкурентів, пропонуючи покупцям товар, що помітно відрізняється або високим рівнем якості при стандартному наборі параметрів, що визначають це якість, або нестандартним набором властивостей, що реально цікавлять покупця.

При цьому в будь-який даний момент часу, будується стратегія забезпечення конкурентоспроможності, спираючись лише на один з видів конкурентних переваг - або на більш низькі витрати, залучаючи покупців відносною дешевизною товарів в порівнянні з аналогічними виробами інших виробників, або на спеціалізацію, викликаючи інтерес у найбільш вимогливих і вимагають, перш за все, високої якості клієнтів.

Маючи на увазі таке тлумачення видів конкурентних переваг, вибирається найбільш прийнятна стратегія забезпечення і підтримки конкурентоспроможності.

Проведеними дослідженнями діяльності автотойки ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» було встановлено.

Місцезнаходження ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» дуже вдало, так як центр міста, тобто сама жвава його частина, де найбільше машин і послугами автомийки користуються частіше, ніж в інших частинах міста.

У ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» є два найбільш сильних конкурента, автомийки яких розташовані в тій же межах міста, що і автомийки ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ», тобто в центральній частині міста Вінниця

Проведеним SWOT-аналізом було встановлено, що ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» має як переваги, так і «програє» конкурентам по багатьом позиціям. Наприклад, якщо цінова політика у ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» гнучкіша, ніж у конкурентів, то вони мають такі переваги: використовують більш нове і сучасне обладнання, розроблена велика рекламна кампанія, використовують переважно автоматизований і механізований працю робітників, тоді як на автомийці ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» використовується ручна праця.

Проведеним аналізом конкурентних переваг було встановлено, що найвищим рівнем конкурентоспроможності стала автомийка «МИЙДОДИР».

Таким чином, для стратегії забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ФАВОРИТ АВТО ВІННИЦЯ» запропоновані наступні заходи: провести аналіз потенційних клієнтів в місці розміщення автомийки; придбати нове обладнання (перейти від ручної праці до механізованого і автоматизованого); підібрати нову автохімію, автокосметику; провести перенавчання персоналу і підвищити їх знання; проведення рекламних кампаній; диференціювати цінову політику.

Також був проведений розрахунок витрат по впровадженню заходів. Чистий приведений дохід від проекту за 5 років складе 1541575 грн. Очевидно, що впровадження запропонованих заходів вигідно підприємству.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Клівець Н. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. / Н. Г. Клівець. – Київ : Академвидав, 2007. – 320 с.
2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
3. Довбня С. Б. Стратегія підприємства : навч. посіб. : у 2 ч. / С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хитько. – Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. – Ч. 1. – 71 с.
4. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф ; пер. с англ., науч. ред. и авт. послесловия В. А. Приписнов. – Москва : Экономика, 1991. – 239 с.
5. Стратегія підприємства та стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Ю. В. Соболев [та ін.]. – Харків : Олант, 2002. – 416 с.
6. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник / Б. М. Мізюк. – Львів : Магнолія-2006, 2009. – 544 с.
7. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – 12-е изд. – Москва : Вильямс, 2002. – 928 с.
8. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – Київ : УВП «ЕксОб, 2004. – 560 с.
9. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. Porter. – N. Y. : Free Press, 1985. – 592 p.
10. Хэмел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хэмел, К. Прахалад ; пер. с англ. – Москва : Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.
11. Аранчій В. І. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / В. І. Аранчій, С. П. Зоря, А. О. Лантух // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – 2012. – Вип. 2 (5). – Т. 3. – С. 3-7.

12. Булах І. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства: методичний підхід / І. В. Булах // Економіка і організація управління. – 2010. – Вип. №2 (8). – С. 25–32.

13. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : Центр учбової літератури, 2003. – 532 с.

14. Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія / І. О. Ступак // Вісник національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – 2010. № 684. – С. 249-254.

15. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств / П. С. Смоленюк // Інноваційна економіка. – 2012. № 29. – С. 86-93.

16. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації / Ю. І. Кулиняк // Вісник Національного університету ТРАЕКТОРІА НАУКИ www.pathofscience.org Electronic scientific journal. – 2016. – № 1 (6) ISSN 2413-9009 Section «Business and administration» 2.8 «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2011. – № 714. – С. 87-95.

17. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О. Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 117-120.

18. Махмудов Х. З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / Х. З. Махмудов // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія «Економічні науки». – 2012. – Вип. 2. – Т. 1. – С. 118–127.

19. Ковальська Ю. Г. Формування конкурентної стратегії підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Ю. Г. Ковальська ; Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. – Київ, 2004. 20 с.

20. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія / І. Б. Яців. – Львів : Український бестселер, 2013. – 427 с.

21. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
22. Закон України Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII
23. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV
24. Закону України від 08.07.2010 р. № 2464-VI «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування»
25. Держивна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
26. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>
27. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
28. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>
29. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. Problems and Perspectives in Management, 18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>
30. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – RudaŚląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidiumю 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

31. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // Journal of Environmental Management and Tourism. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

32. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

33. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

34. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – К.: Універсальна книга, 2018. – 572с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

35. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

36. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

37. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

38. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

39. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

40. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

41. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>