

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування  
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олександра КАРІНЦЕВА  
(підпис) (Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

«15» червня 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**  
(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
(код та назва)

освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі впровадження інновацій (на прикладі діяльності ТОВ «Завод Кобзаренка»)

Здобувачки групи ЕН-91/1пе Вязовської Валерії Віталіївни  
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Валерія ВЯЗОВСЬКА  
(підпис) (Ім'я та ПРИЗВИЩЕ здобувача)

Керівник ст. викл., к.е.н., доц., Юрій ДЕРЕВ'ЯНКО  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Суми – 2023**

Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет

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

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувачка кафедри економіки,  
підприємництва  
та бізнес-адміністрування  
\_\_\_\_\_ Олександра КАРІНЦЕВА  
«24» травня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ  
до кваліфікаційної роботи  
для здобуття освітнього ступеня «бакалавр»**

Студента(ки) *групи ЕН-91/1пе* \_\_\_\_\_ *4 курсу ННІ БіЕМ* \_\_\_\_\_  
(найменування факультету)

Спеціальність: *076 Підприємство, торгівля та біржова діяльність* \_\_\_\_\_

Освітня програма: *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність* \_\_\_\_\_  
*Вязовська Валерія Віталіївна* \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи:

*Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі впровадження інновацій (на прикладі діяльності ТОВ «Завод Кобзаренка»)*

Затверджена наказом по СумДУ № 0551-VI від «23» травня 2023 р.

Термін подання здобувачем вищої освіти завершеної кваліфікаційної роботи: до «14» червня 2023 р.

Вихідні дані до роботи: *підручники, навчальні посібники,*  
*монографії, періодична література, статистичні довідники,*  
*нормативно-правові акти, фінансово-господарська звітність*

Зміст основної частини кваліфікаційної роботи (перелік питань, що підлягають розробленню): *Теоретико-методичні основи управління процесом конкурентоспроможності, оцінка процесу управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Завод Кобзаренка» смт. Липова долина роменського району*

сумської області, напрямки удосконалення управління процесом конкурентоспроможності продукції

Перелік ілюстрацій (мають бути представлені під час захисту):

1. Важливість конкурентних відносин і конкурентної економіки в цілому
2. ТОВ «Завод Кобзаренка»
3. Динаміка та структура чистого доходу
4. Динаміка основних економічних показників
5. Динаміка операційних витрат
6. SWOT-аналіз
7. Основні рекомендації для ТОВ «Завод Кобзаренка» щодо підвищення конкурентоспроможності

Дата видачі завдання: «17» квітня 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: доц. Дерев'яно Ю. М.  
(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняла до виконання: «17» квітня 2023 р. \_\_\_\_\_  
підпис студентки

**Примітки:**

1. Це завдання є складовою кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня та розміщується після її титульного аркушу.
2. Після складання завдання, студент має ознайомитися із:
  - календарним графіком підготовки кваліфікаційної роботи із зазначеними строками виконання окремих етапів;
  - порядком перевірки кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату;
  - критеріями оцінювання та вимогами до кваліфікаційної роботи.

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі впровадження інновацій (на прикладі діяльності ТОВ «Завод Кобзаренка»)» складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

Обсяг роботи складає 70 сторінок основного тексту, містить 10 рисунків, 35 таблиць, 14 додатків та 63 використаних джерела літератури.

Актуальність обраної теми в першу чергу обумовлена тим, що на сучасному етапі розвитку продуктивних сил і виробничих відносин існує велика кількість товаровиробників аналогічної продукції, які представляють свої товари в одному і тому ж ринковому середовищі. Ця ситуація породжує конкуренцію між фірмами-виробниками та відповідний рівень конкурентоздатності їх товарів. За таких умов виробничої та торгівельно-комерційної діяльності кожне підприємство повинно забезпечувати належний рівень конкурентоспроможності та постійно проводити стратегічний аналіз.

Мета роботи полягала у формуванні інструментарію та механізму проведення оцінки конкурентоспроможності діяльності ТОВ «Завод Кобзаренка» на ринку агропромислових технічних засобів.

Методологічний інструментарій дослідження базується на методах загального менеджменту та маркетингу, теорії управління, економічній теорії, економічного аналізу.

Розглянуто теоретико – методичні основи управління процесом конкурентоспроможності підприємства, проведено оцінку процесу управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Завод Кобзаренка». Здійснено загальну характеристику об'єкта управління процесом конкурентоспроможності проаналізовано зовнішнє середовище підприємства та здійснена оцінка рівня управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Завод Кобзаренка».

Визначено основні напрямки удосконалення управління проносом конкурентоспроможності продукції, розглянуто фактори підсилення конкурентоспроможності ТОВ «Завод Кобзаренка», визначено вплив обраних напрямків покращення товару на рівень конкурентоспроможності підприємства, розроблено напрямки підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Завод Кобзаренка» на основі запровадження інноваційного проєкту.

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємство, середовище, товар, управління.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....</b>	<b>10</b>
<b>РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЗАВОД КОБЗАРЕНКА» смт. ЛИПОВА ДОЛИНА РОМЕНСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....</b>	<b>19</b>
2.1 Загальна характеристика об'єкта управління процесом конкурентоспроможності.....	19
2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.....	30
2.3. Оцінка рівня управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Завод Кобзаренка».....	38
<b>РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ.....</b>	<b>44</b>
3.1 Фактори підсилення конкурентоспроможності ТОВ «Завод Кобзаренка».....	44
3.2 Вплив обраних напрямків покращення товару на рівень конкурентоспроможності підприємства.....	53
3.3 Підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Завод Кобзаренка» на основі запровадження інноваційного проєкту.....	56
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>67</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>71</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>77</b>

## ВСТУП

Економічна трансформація, становлення ринкових відносин, необхідність подолання кризового стану економіки України обумовили необхідність розвитку конкурентних відносин і конкурентної економіки в цілому. Для конкурентної економіки характерне функціонування на ринках певних товарів необмеженого кола виробників. Кожний з них у боротьбі за споживача повинен знижувати ціни, забезпечувати належну якість своєї продукції. Для цього необхідно постійно вдосконалювати технологію й організацію виробництва, забезпечувати високий рівень кваліфікації кадрів, розвивати систему реалізації товарів. Це, у свою чергу, стимулює розвиток науки й техніки та зростання ефективності суспільного виробництва. Тобто конкуренція є рушійною силою розвитку всіх сфер життя суспільства. З іншого боку, конкуренція захищає кожного окремого споживача, забезпечуючи йому широкий вибір товарів і послуг за доступними конкурентними цінами.

Створення й розвиток конкурентного середовища – невід'ємна складова функціонування ринкової економіки. У країнах з розвинутою ринковою економікою державними органами, на які покладено функції захисту й розвитку конкуренції, визначається економічна політика держави. В Україні держава також намагається створити ефективний механізм конкуренції. У ст. 42 Конституції України визначено, що «...держава забезпечує захист конкуренції в підприємницькій діяльності. Не допускаються зловживання монополією положенням на ринку, неправомірне обмеження конкуренції й несумлінна конкуренція. Види й границі монополії визначаються законом».

Актуальність обраної теми в першу чергу обумовлена тим, що на сучасному етапі розвитку продуктивних сил і виробничих відносин існує велика кількість товаровиробників аналогічної продукції, які представляють свої товари в одному і тому ж ринковому середовищі. Ця ситуація породжує конкуренцію між фірмами-

виробниками та відповідний рівень конкурентоздатності їх товарів. За таких умов виробничої та торгівельно-комерційної діяльності кожне підприємство повинно забезпечувати належний рівень конкурентоспроможності та постійно проводити стратегічний аналіз.

Об'єктом дослідження є виробничо – комерційна діяльність ТОВ «Завод Кобзаренка» на ринку агропромислових технічних засобів.

Предметом дослідження постав процес оцінювання конкурентоспроможності діяльності підприємства.

Мета роботи полягала у формуванні інструментарію та механізму проведення оцінки конкурентоспроможності діяльність ТОВ «Завод Кобзаренка» на ринку агропромислових технічних засобів.

Згідно визначеної мети було окреслено наступне коло завдань :

- визначення сутності управління процесом конкурентоспроможності та його основних елементів;
- проведення оцінки управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Завод Кобзаренка»;
- аналіз зовнішнього середовища підприємства ТОВ «Завод Кобзаренка»;
- оцінка рівня управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Завод Кобзаренка»;
- розробка основних напрямків удосконалення управління процесом конкурентоспроможності продукції;
- пошук факторів підсилення конкурентоспроможності ТОВ «Завод Кобзаренка».

Методи дослідження. Методологічний інструментарій дослідження базується на методах загального менеджменту та маркетингу, теорії управління, економічній теорії, економічного аналізу.

Інформаційною та правовою базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, а також офіційні статистичні, методичні та аналітичні



матеріали, дані мережі Інтернет.

Фактологічною основою проведеного дослідження є наукові праці вітчизняних та сучасних учених із проблем впровадження сучасних технологій управління конкурентоспроможністю підприємства, матеріали досліджуваної організації, яка здійснює свою діяльність у сфері виробництва техніки.

Теоретична значимість роботи полягає у можливості використання результатів проведених досліджень керівниками вищих та середніх ланок управління у сфері управління конкурентоспроможністю.

Практична значущість роботи полягає у систематизації та конкретизації напрацьованого матеріалу та його подальше використання у процесі організації та проведення навчальних курсів та тренінгів у сфері управління конкурентоспроможністю з метою пошуку основних шляхів підвищення ефективності виробничої діяльності.

Загальний обсяг роботи – 97 сторінок, у тому числі 70 сторінок основного тексту, 10 рисунків, 35 таблиць, 14 додатки та 63 використаних джерела літератури.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Забезпечення конкуренції вітчизняної економіки сьогодні можливо лише за умови врахування для свого підприємства загальносвітових трендів розвитку, що пов'язані із цифровізацією бізнес-процесів[69,70,85,89-94,96-98], використанням альтернативних джерел енергії[64-68,86,88,95,99-101] та глобалізацією відносин.

На сьогодні конкуренція – це одна з провідних категорія, що характеризує сутність ринкової економіки країни. В сучасних умовах посилення конкуренції на глобальному та локальних ринках і мінливому зовнішньому середовищу проблема створення та утримання конкурентних переваг – одне з найактуальніших завдань.

Концепція конкуренції дуже різна і не може бути охоплена універсальним визначенням. Коли один капітал конкурує з іншим, це спосіб ведення бізнесу і спосіб існування капіталу. Конкуренція вважається базовою сутнісною характеристикою, якістю товарного виробництва та способом розвитку. Більше того, конкуренція виступає стихійним регулятором суспільного виробництва. Ілляшенко С. М. [6] розглядає конкуренцію як «конфлікт між незалежними економічними операторами через обмежені фінансові ресурси. Це економічний процес взаємодії та конкуренції між фірмами, що діють на ринку з метою задоволення різних потреб клієнтів та забезпечення кращих можливостей збуту».

Конкуренція – це боротьба між організаціями за найвигідніші умови виробництва та реалізації свого продукту чи послуг з метою отримання найкращих результатів у своїй господарській діяльності. У ринковій системі основною метою конкуренції є намагання задовольнити потреби споживачів[71-84]. Це також боротьба за частку ринку, успіх або невдача якої залежить від здатності пропонувати якісну продукцію за нижчими цінами.

У випадку конкурентоспроможності економічної діяльності, її за визначенням С. Гареллі [36] можна охарактеризувати «...як здатність організацій виробляти товари чи послуги з вигідним співвідношенням ціни та якості, що гарантує хорошу прибутковість при досягненні переваг споживачів перед іншими конкурентами. Конкурентоспроможність гарантує, що компанія є стійкою та довговічною».

Види конкурентоспроможності та їх характеристика наведені в додатку А.

Предметом конкурентоспроможності є товар (послуга), за допомогою яких підприємства та організації прагнуть завоювати споживача та певну долю ринку.

Об'єктом управління процесом конкурентоспроможності підприємства є достатній рівень конкурентоспроможності, що є необхідним для забезпечення безперервної та динамічної діяльності підприємства, що в свою чергу підтримує життєздатність суб'єкта господарювання.

Конкурентоспроможність можна побудувати та виміряти, беручи до уваги різні чинники. Це означає, що для її досягнення від компанії потрібно створити стратегію, яка передбачає постійну оптимізацію ключових аспектів. Основні елементи управління процесом конкурентоспроможності відображені в додатку Б.

Процес управління конкурентоспроможністю є одним з основних процесів управління. Його суб'єктами виступають особи, що мають повноваження реалізовувати управлінську мету процесу управління конкурентоспроможністю. Ієрархія суб'єктів процесу управління конкурентоспроможністю схематично зображена в додатку В.

Процес управління конкурентоспроможністю в наш час є складною роботою, яку неможливо виконувати успішно, керуючись лише теоретичними знаннями. Управлінець має розуміти загальні істини управління та діяльності в ринковому середовищі, значущість численних варіацій розвитку подій, завдяки чому і кожна управлінська ситуація має свої відмінності. Тому дуже важливо

приділяти увагу управлінню конкурентоспроможністю та основним функціям цього процесу.

Функції управління процесом конкурентоспроможності підприємства наведені в додатку Г.

Враховуючи переваги та недоліки мінливого і кризового стану зовнішнього та інституційного середовищ, науковці-дослідники виділяють три основні кроки реалізації управлінського процесу в організації [3]. Їх зміст та коротка характеристика наведені в додатку Д.

Варто зазначити, що важливим на кожному кроці є ресурсне забезпечення. Кожна процедура та етап процесу управління конкурентоспроможності вимагає відповідних фінансових, інформаційних, кадрових, матеріально-технічних ресурсів. Від якісного ресурсного забезпечення залежить ефективність процесу управління конкурентоспроможністю.

Високий рівень конкурентного управління створює більшу цінність для організації завдяки певним перевагам. Чим стійкішим є цей рівень, тим складніше конкурентам протидіяти конкурентній перевазі. Здатність фірми виробляти продукцію та послуги ефективніше, ніж її конкуренти, призводить до вищих показників прибутку і створює конкурентну перевагу.

Таким чином, можна зробити висновок, що ефективний процес управління конкурентоспроможністю є складовою успіху підприємства. Тому, узагальнено, процес управління конкурентоспроможністю можна визначити як комплексну сукупність заходів, що спрямовані на покращення рівня конкурентоспроможності і реалізації нових конкурентних переваг, а конкурентоспроможність – відносна здатність та ефективність фірми продавати та надавати товари та послуги на певному ринку порівняно зі здатністю та ефективністю інших фірм. Іншими словами, як одна фірма завоює клієнтів, щоб стати продуктом чи послугою вибору.

В цілому, вважаємо, що серед основних причин, чому підприємству важливо бути конкурентоспроможним, є наступні:

– надихає підприємства вдосконалюватись і розвиватися: конкурентоспроможність важлива в бізнесі, оскільки вона може надихнути організацію і її конкурентів продовжувати розвиватися у певній галузі та за її межами. Це може допомогти підприємницькій діяльності залишатися актуальним і здатним адаптуватися до мінливих потреб споживачів;

– сприяє створенню нових продуктів і технологій: Конкурентоспроможність може призвести до створення інноваційних нових продуктів і технологій, які приносять користь споживачеві.

– допомагає конкурентам зробити свій внесок у благодійні справи. Іншим позитивним елементом конкурентоспроможності є те, що благодійні ініціативи однієї організації можуть впливати на їхніх конкурентів.

Вивчаючи теоретико-методичні основи управління процесом конкурентоспроможності важливо приділити увагу поняттю конкурентоспроможності продукції, її специфіці та ролі в управлінні промислових підприємств.

Як зазначає Куденко Н. В. [15] «конкурентоспроможність продукції – це комплексна характеристика, яка враховує декілька взаємопов'язаних факторів. Оцінка конкурентоспроможності повинна включати як привабливість для споживачів, так і зацікавленість виробників у виробництві та реалізації своєї продукції. Економічні фактори не тільки визначають конкурентоспроможність товару, відображаючи інтереси споживачів і виробників щодо аналогічних товарів, але й характеризують потреби потенційних покупців. Конкурентоспроможність товару – це складне явище, як матеріальне, так і когнітивне. Не завжди легко продати товар у ринковому середовищі, оскільки витрати виробника повинні бути збалансовані з цінністю товару, а потреби покупців повинні бути задоволені».

За визначенням Хміль І. Ф. [33], конкурентоспроможними є товари та послуги, які певний цільовий ринок може вибрати замість тих продуктів, що пропонує організація.

Можливо визначити конкурентоспроможний продукт за схожістю його характеристик та властивостей із пропонованим продуктом.

Конкурентні товари можуть включати:

1. Фізичні продукти (одяг та іграшки та ін.);
2. Цифрові продукти (електронні книги, онлайн-курси та програми потокового передавання медіа та ін.);
3. Живі події (вечірки, вистави та фестивалі та ін.);
4. Професійні послуги (консалтинг, коучинг, дизайн та ін.).

Визначення та аналіз конкурентоспроможних продуктів є важливими кроками під час запуску бізнесу, розробки нових продуктів або вдосконалення існуючих.

Здійснюючи такий аналіз, науковці-теоретики та практики звертають увагу на відмінності понять: «конкурентний аналіз» – як цілісне дослідження конкуруючих брендів та «аналіз конкурентного продукту» – як такий, що зосереджується на самих продуктах [29].

Аналіз конкурентного продукту здійснюється в чотири етапи (додаток Ж).

Варто зазначити, що при оцінці конкурентного продукту враховуються два аспекти, під впливом яких здійснюється її вибір покупцем. Перший – корисний ефект, тобто, якість та сервіс, які отримують споживачі. Другий – витратний, пов'язаний із виробництвом та використанням продукту. Чим більшим є корисний ефект і менші витрати, тим конкурентоспроможнішим для споживача є продукт.

Оцінка управління процесу конкурентоспроможністю продукту здійснюється поетапно (додаток З). за схемою з визначенням переліку параметрів, вибору бази порівняння, визначенням показників конкурентоспроможності,

розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності та прийняття рішення про виробництво.

До основних показників, що характеризують умови торгівлі для конкурентоспроможності продукції, належать цінові показники, показники, що характеризують умови постачання та оплати за поставлену продукцію, показники, що характеризують особливості податково-тарифної системи, яка діє на ринках виробника та споживача, а також показники, що відображають рівень відповідальності продавців за виконання зобов'язань та гарантій.

За економічними умовами споживання конкурентоспроможність продукту вміщує багато показників, до яких відносять: енергоємність і економічність у споживанні матеріалів (сировини) на одиницю продукту, який випускається; вартість матеріалів (сировини); рівень використовуваних безвідходних технологій, надійність товару та інші.

Підсумком усіх вищезазначених показників є загальна ціна споживання продукту, впливаючи, таким чином, на його конкурентоспроможність. При цьому, повна ціна споживання буде складатися із ціни, яку сплачує споживач при купівлі продукції, й витрат споживання (із врахуванням виплачуваних покупцями митних зборів, податків, а також виплат по отриманих кредитах).

Загальна формула конкурентоспроможності продукту матиме вигляд [14]:

$$\text{конкурентоспроможність} = \text{якість} + \text{ціна} + \text{обслуговування}.$$

У практичній діяльності для оцінки управління процесом конкурентоспроможності використовують чимало методичних підходів. Однак, застосування тих чи інших методик аналізу залежать від цілей і напрямків, які покладені в їх основу.

Основою вихідних даних для проведення такого аналізу є схема комплексної методики оцінки управління процесом конкурентоспроможності продукту (додаток З).

Конкурентні переваги продукту можна охарактеризувати рівнем переваг за низкою параметрів: економічних, консументних, нормативних, екологічних та маркетингових (додаток К).

Вивчаючи параметри та критерії конкурентоспроможності продукту, необхідно зазначити, що головними у забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняного продукту є економічні. Водночас, екологічні та маркетингові критерії, консументні та нормативні параметри реалізуються частково у формуванні конкурентних переваг, що веде до зниження ефективності, гнучкості та стабільності зовнішньоекономічної діяльності в перспективі.

Поряд з цим, підвищенню конкурентоспроможності продукції механічних підприємств, як вважає професор І. А. Коваль [14] сприяє поліпшення її якості. Якість – один з важливих інструментів, який повинен забезпечувати конкурентну позицію продукції на ринку. Якість є сукупністю властивостей і характеристик продукту, які дають можливість задовольняти потреби споживачів. Її складовими є технічний рівень і корисність для споживачів, що розкривається через його функціональну відповідність, діапазон можливостей (соціальні, естетичні, ергономічні, екологічні, гігієнічні), а також відповідність встановленим нормам, стандартам. Продукція, що пропонується на ринку, повинна відповідати потребам споживачів, відрізнятися від продукції конкурентів та мати специфічні характеристики. Конкуренція на підприємствах, основним видом діяльності яких є виробництво сільськогосподарських і лісогосподарських машин та інших транспортних засобів і устаткування, можлива за наявності ємного ринку та збільшення обсягів реалізації продукції підприємствами різних організаційно-правових



форм. Достатня кількість продукції забезпечить необхідний баланс між попитом та пропозицією.

Управління процесом конкурентоспроможності механічних підприємств характеризується їх можливістю виробляти і продавати продукт (товар), цінові й нецінові якості якого привабливіші, ніж в аналогічного іноземного продукту (товару) чи продукту (товару) конкурентів.

Основними критеріями такої конкурентоспроможності підприємств механічного профілю є високий рівень продажів і стабільне місце на ринку. Наслідком конкурентоспроможності промислової продукції (товарів) є те, що вона відповідає вимогам покупців на внутрішньому ринку і, отже, може конкурувати з аналогічною іноземною продукцією. Таку продукцію (товар) визначають конкурентні переваги, а саме: якість продукції (товару), її (його) технічний рівень, а також ціни, установлені продавцями продукції (товарів).

На нашу думку, використання методів цінової та нецінкової конкуренції є одним з ключових факторів управління процесом підвищення конкурентоспроможності продукції машинобудівних підприємств на внутрішньому ринку України. У сучасних умовах нецінові методи конкуренції мають перевагу над ціновими методами, заснованими на боротьбі за диференційований попит. Зазвичай нецінова конкуренція існує завдяки високорозвиненим ринковим відносинам. Тому використання цінкових і нецінкових методів конкуренції на внутрішньому ринку продукції українських машинобудівних підприємств може поєднати їх механізми і принести додаткові переваги виробникам.

Не менш важливим для визначення процесу управління конкурентоспроможністю продукції (товарів) підприємств машинобудівного комплексу на внутрішньому ринку України є алгоритм оцінки рівня конкурентоспроможності продукції (товарів), сутність якого полягає в системі врахування економічних, технічних та нормативних параметрів (додаток Л).

Цей алгоритм дозволяє управляти процесом підвищення конкурентоспроможності продукції машинобудівного підприємства таким чином, щоб її економічні, технічні та функціональні параметри знаходилися на такому рівні, щоб вона могла конкурувати з аналогічною продукцією зарубіжних та вітчизняних виробників. На внутрішньому ринку продукт є більш конкурентоспроможним, якщо його характеристики відповідають критеріям і всім вимогам, тобто технічні та якісні характеристики відповідають європейській якості. Конкурентоспроможні продукти у секторі фінансового механізму (продажі та споживання яких залежать від поведінки продавців і покупців) легко проникають на внутрішній ринок. Поведінка виробників залежить від методів ціноутворення та того, наскільки споживачі можуть впливати на процес укладання угод, а отже, змушені приймати бізнес-рішення щодо збільшення або зменшення інвестицій, впровадження або зміни рекламних стратегій, впровадження інноваційних технологічних процесів у діяльність компанії тощо з кінцевим результатом.

Таким чином, оцінка управління процесом конкурентоспроможності продукції (як і підприємства загалом), є складовою частиною стратегічного аналізу та сприяє підвищенню результативності і ефективності роботи підприємства, а також розробці його конкурентної стратегії. Серед методичних підходів щодо оцінки рівня управління конкурентоспроможністю продукції найбільша увага приділяється інтегральним методам, оскільки, на нашу думку, ними охоплюється вплив усіх конкурентних переваг. Однак, при застосуванні інтегрального методу оцінки управління процесом конкурентоспроможності використовуються експертні оцінки, сутність яких полягає в отриманні інформації про вагомість кожного чинника від групи експертів.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЗАВОД КОБЗАРЕНКА» смт. ЛИПОВА ДОЛИНА РОМЕНСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

#### 2.1 Загальна характеристика об'єкта управління процесом конкурентоспроможності

Об'єктом дослідження є українське підприємство ТОВ «Завод Кобзаренка». Підприємство відноситься до сфери матеріального виробництва, в якій створюються матеріальні блага у формі продуктів, енергії й надання послуг із їх постачанням споживачам через транспортування, зберігання продукції тощо, які можна розглядати як продовження виробництва у сфері обігу.

ТОВ «Завод Кобзаренка» було зареєстроване 31.05.1993 за юридичною адресою: Україна, Сумська обл., Роменський р-н, смт Липова Долина, вул. Русанівська, буд. 16. Воно володіє поточним та іншими рахунками в банківських установах, має печатку зі своїм найменуванням та визначеною символікою.

Розмір статутного капіталу ТОВ «Завод Кобзаренка» складає 439 121,44 грн. За формою власності дане підприємство є недержавною власністю.

Види діяльності :

I. Основний:

30.99 Виробництво інших транспортних засобів і обладнання, н.в.і.у.

II. Інші:

28.30 Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства.

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві.

Керівником організації є Кобзаренко Дмитро Анатолійович. До 2021 р. фундатором та керівником ТОВ був Анатолій Дмитрович Кобзаренко, який, на жаль, помер у червні 2021 р. від ускладнення після коронавірусної хвороби.

Взагалі, історія створення та розвитку заводу почалася ще 30 років назад. Анатолій Кобзаренко починав свою справу зі створення у власному гаражі тачок та возиків для сільськогосподарських потреб, саду та городу. Продукція користувалася неабияким попитом, і тоді Кобзаренко вирішив співпрацювати з партнером із Німеччини. Для цього він придбав факс, зварювальний апарат та авто. Партнером липоводолинського стартапу став виробник агротехніки Fliegl, засновником якого був Йозеф Флігель. З часом розпочалося виробництво і тракторних причепів.

На перший погляд, така співпраця мала неабиякий успіх, та у 2008 році партнерство припинилося. На сьогодні так і не знайшлося односторонньої та конкретної причини такого розходу. Компанія Fliegl запевняла, що Анатолій Кобзаренко почав бути надто самостійним, та не узгоджувати свої рішення та дії щодо випуску агротехніки. Анатолій Дмитрович же свого часу запевняв, що німецька компанія відчувала велику конкуренцію зі сторони українського виробника і припинила співпрацю.

Як би там не було, а на сьогодні «Завод Кобзаренка» має складальні майданчики в Україні - смт. Липова Долина та м. Ромни Сумської області, та власну філію у Польщі. І фінансові результати компанії зростають з кожним роком діяльності - приблизно 1,1 млрд. грн. виторгу.

У 2021 році на товариство чекали неабиякі зміни – помер Кобзаренко Анатолій Дмитрович, і вся справа перейшла до його дітей. Старша донька Марія зайняла посаду фінансового директора, а син Дмитро став виконавчим директором компанії.

На заводі працює близько 1000 чоловік персоналу та технічних робітників. Середня заробітна плата становить близько 17 000 грн. Для працівників із сусідніх

сіл та містечок також забезпечено легке та зручне транспортне сполучення з заводом.

Під час аналізу виробничо-фінансової діяльності організації одним з найважливіших етапів є дослідження структури та динаміки чистого доходу підприємства від реалізованої продукції чи наданих послуг за останні роки діяльності 2019-2021 рр. Дані такого дослідження наведені у табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Динаміка та структура чистого доходу від реалізованої продукції ТОВ «Завод Кобзаренка» за 2019-2021 рр..

Види продукції	2019 р.		2020 р.		2021 р.		В середньому за 2019-2021 рр.	
	Чистий дохід, тис. грн.	Питома вага, %	Чистий дохід, тис. грн.	Питома вага, %	Чистий дохід, тис. грн.	Питома вага, %	Чистий дохід, тис. грн.	Питома вага, %
1. Тракторні причепа і напівпричепа	224 288	48,8	359 802	51,3	510 481	55,7	364 858	52,6
2. Бункери накопичувачі	78 593	17,1	129 754	18,5	175 965	19,2	128 105	18,5
3. Техніка для току	96 058	20,9	155 002	22,1	183 296	20,0	144 794	20,9
з них:								
шнекові транспортери	43 662	9,5	71 539	10,2	89 815	9,8	68 339	9,8
стрічкові транспортери	34 010	7,4	58 915	8,4	69 652	7,6	54 192	7,8
зернопакувальне обладнання	18 384	4,0	24 547	3,5	23 828	2,6	22 253	3,2
4. Комунальна техніка	49 637	10,8	44 187	6,3	37 575	4,1	43 799	6,4
5. Інша продукція	11 031	2,4	12 625	1,8	9 165	1,0	10 940	1,6
Разом:	459 607	100,0	701 370	100,0	916 483	100%	692 487	100%

За даними таблиці 2.1 можна зробити висновок, що зростання загального обсягу чистого доходу за 2019-2021 рр. на ТОВ «Завод Кобзаренка» відбулося

більше ніж у 2 рази. За досліджуваний період спостерігалась тенденція до росту грошових надходжень саме від реалізації тракторних причепів та напівпричепів а також бункерів накопичувачів. Це склало позитивний вплив на фінансовий стан підприємства. Найбільшу частку у структурі надходжень займають також тракторні причепа та напівпричепа (52,6% в середньому за 2019-2020 р.р). Саме це і визначає специфіку діяльності ТОВ «Завод Кобзаренка», що позиціонує себе як виробник №1 тракторних причепів.

Розглянемо динаміку економічно - фінансових показників ТОВ «Завод Кобзаренка» впродовж трьох років діяльності підприємства

Таблиця 2.2 – Динаміка основних економічних показників по ТОВ «Завод Кобзаренка» за 2019-2021 рр..

Показники	Роки			Відхилення, 2021 р. від 2019 р.	
	2019	2020	2021	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	459607	701370	916483	+456876	199,4
Основні засоби, тис. грн..	104878	135271	181277	+76399	172,8
Чисельність працівників, осіб	621	657	759	+138	122,2
Фондомісткість	0,23	0,19	0,20	-0,03	87,0
Фондовіддача	4,4	5,2	5,1	+0,7	1,2
Продуктивність праці, тис. грн.	740,0	1067,5	1207,5	+467,5	163,2
Чистий прибуток, тис. грн..	104255	150487	179605	+75350	172,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн..	314903	486104	662031	+347128	210,2
Рентабельність виробництва, %	33,1	30,9	27,1	-6,0	81,9

Як бачимо. в 2021 р. в порівнянні з 2019 р. дохід від реалізації продукції заводу був більшим на 99,4 % (456876 грн.), що в свою чергу призвело до збільшення чистого доходу на 72,2 % (75350 грн.). Хоча при цьому собівартість продукції в 2021 році збільшилася на 110,2 % (347128 грн.).

Позитивним можна вважати зростання продуктивності праці на 63,2 в 2021 році порівняно з 2019 р. Але негативним є зниження рівня рентабельності на 6 %.

В першу чергу це пов'язано із значним зростанням рівня собівартості. Таку тенденцію по підприємству, що аналізується можна вважати позитивною, за виключення зростання собівартості.

Таким чином, завод достатньо забезпечений як основними засобами виробництва, так і робочою силою та їх використання є ефективним.

У ринковому середовищі суб'єкт господарювання, незалежно від структури власності, планує власну діяльність та перспективи розвитку (виходячи з бізнес-цілей та попиту і пропозиції на товари та послуги). У цьому зв'язку, важливим є дослідження динамічних змін результативних показників їх фінансово-господарської діяльності (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Завод Кобзаренка» за 2019-2021 рр..

Показники	Роки			Відхилення, 2021 р. від 2019 р.	
	2019	2020	2021	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	459607	701370	916483	+456876	199,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	314903	486104	662031	+347128	210,2
Валовий прибуток, тис. грн.	144704	215266	254452	+109748	175,8
Адміністративні витрати, тис. грн.	9940	15833	18722	+8782	188,3
Витрати на збут, тис. грн.	5595	10582	13952	+8357	249,4
Фінансований результат від операційної діяльності (прибуток)	130666	186919	224333	+93667	171,7
Фінансові витрати, тис. грн.	3535	3397	5292	+1757	149,7
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	127140	183522	219041	+91901	172,3
Чистий прибуток, тис. грн.	104255	150485	179605	+75350	172,2

По даним табл. 2.3 в цілому можна спостерігати позитивну тенденцію зміни основних фінансово-економічних показників у 2021 р. у порівнянні як з базисним (2019 р.), так і попереднім (2020 р.). Підтвердженням цього є зростання чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг), валового прибутку, а також

фінансованих результатів від операційної діяльності у звітному році до рівня базисного майже у два; 1,75 та 1,71 рази, відповідно. Тобто, у грошовому вимірі сума вище перерахованих видів фінансових результатів підприємства збільшилася, відповідно, на 456876 тис. грн., 109748 тис. грн. та 93667 тис. грн.. Не дивлячись на негативну тенденцію зростання собівартості продукції (на 347128 грн.) та незначне збільшення суми фінансових витрат (на 1757 тис. грн). в 2021 р. порівняно з 2019 р. фінансовий результат (прибуток) до оподаткування та чистий прибуток товариства зріс і їх сума склала у звітному році 219041 та 179605 тис. грн., відповідно, тобто, перевищила досягнутий їх рівень у базисному році, відповідно, на +91901 тис. грн. та 75350 тис. грн. або ж в 1,72 рази. Отже, в цілому можна узагальнити, що резервами можливого покращення фінансових результатів підприємства в перспективі може стати поряд із скороченням адміністративних витрат, витрат на збут, витрат, пов'язаних з операційною діяльністю та ліквідацією перевитрат за основними складовими собівартості реалізованої продукції, також збільшення обсягів її реалізації, покращення якісних параметрів, а також ціновий фактор. Загальновідомо, що формування фінансових результатів підприємства відбувається під впливом багатьох чинників, а основним є операційні витрати. Їх динаміку по ТОВ «Завод Кобзаренка» розглянемо за даними табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка операційних витрат ТОВ «Завод Кобзаренка» за 2019-2021 рр..

Показники	Роки			Відхилення, 2021 р. від 2020 р.	
	2019	2020	2021	+,-	%
Матеріальні витрати	252996	396074	525517	+272521	207,7
Витрати на оплату праці	65477	34664	94607	+29130	144,5
Відрахування на соціальні заходи	7585	14303	20718	+13133	273,1
Амортизація	8729	12761	21824	+13095	250,0
Інші операційні витрати	35264	40818	63554	+28290	180,2
Разом витрат	339238	529433	726220	+386982	214,1



Розраховані в табл. 2.4 показники свідчать про зростання загальної суми операційних витрат на досліджуваному підприємстві у 2021 р. у порівнянні з 2019 р. в 2,1 рази, або ж на 386982 тис. грн. До того ж, як бачимо, їх зростання спостерігається за всіма статтями витрат. Так, витрати за такими найбільш питомісткими статтями як матеріальні та витрати на оплату праці (їх частка у загальній сумі витрат у 2021 р. склала по підприємству 72% та 13%, відповідно) зросли на 107,7% та 44,5%, відповідно, що в грошовому вимірі дорівнювало, відповідно, 272521 тис. грн. та 29130 тис. грн..

При цьому, даючи критичну оцінку, що склалася на підприємстві в даній ситуації, варто порівняти темп зростання операційних витрат у звітному році до рівня базисного періоду (214, 1%) з темпами зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, послуг) (його значення розглядали в табл.2.2 – 199,4%). Як бачимо, темп росту операційних витрат по підприємству перевищив темп зростання чистого доходу, тобто, витрати підприємства, які пов'язані з виробничою діяльністю зростали вищими темпами, ніж доходи від продажу продукції (товарів, робіт, послуг), що свідчить про зниження прибутковості основних видів продукції, яка виробляється ТОВ «Завод Кобзаренка».

Саме це стало основною причиною зниження показника рентабельності виробничої діяльності підприємства за період дослідження на 6 п. в. (розглянуто за даними табл. 2.2: з 33,1% у 2019 р. до 27,1% у 2021 р.). Важливо також поряд із зазначеним вище, звернути увагу на зміну темпів зростання витрат на оплату праці (144,5%) та темпів зростання чистого доходу (199,4%). Виходячи із ситуації, можна констатувати, що темп росту витрат на оплату праці не перевищує темп зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), що свідчить про підвищення продуктивності праці на підприємстві. Підтвердженням сказаного є також значення цього показника, яке було наведено в табл. 2.1 (1207,5 тис. грн. у 2021 р. проти 740 тис. грн. у 2019 р., тобто підвищення на +467,5, або ж в 1,6 рази).

Вивчаючи діяльність ТОВ «Завод Кобзаренка», важливим також є дослідження показників його фінансової стійкості (вони характеризують стабільність його функціонування з позиції довгострокової перспективи) та ліквідності чи платоспроможності (яка характеризується можливістю підприємства здійснювати чергові платежі та виконувати поточні зобов'язання готівкою та легкоомобілізуємими грошовими коштами і активами) (табл.2.4, табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Завод Кобзаренка» за 2019 – 2021 рр.

Показник	Рік		
	2019	2020	2021
Власні обігові кошти, тис. грн.	161 786	277 162	422 406
Коефіцієнт (автономії) незалежності	0,78	0,79	0,82
Плече фінансового важеля	0,28	0,26	0,20
Коефіцієнт капіталізації (перманентного капіталу)	0,77	0,80	0,86
Питома вага дебіторської заборгованості у вартості майна,%	10	12	10

З таблиці 2.5 можна зробити наступні висновки щодо фінансової стійкості підприємства. За підрахунками можна побачити що з кожним роком частина власних коштів у структурі капіталу збільшується і становить близько 80%. Таким чином, коефіцієнт незалежності є досить великим, що є позитивним значенням і свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства.

Плече фінансового важеля у період з 2019 по 2021 рр. зменшується, що є позитивною динамікою. Адже цей показник показує наскільки підприємство залежить від зовнішніх позик. Результати розрахунків вказують на стабільну фінансову ситуацію на ТОВ «Завод Кобзаренка», бо плече фінансового важеля має невисоке значення та йде на спад з кожним роком.

Коефіцієнт капіталізації вказує який відсоток найменш термінових зобов'язань за сплатою має підприємство. На ТОВ «Завод Кобзаренка», бачимо,

що ця частка становить приблизно 80% і за три аналізовані роки цей показник позитивно збільшується. Це свідчить про високу ліквідність підприємства та те, що така організація має низькі шанси стати банкрутом. Питома вага дебіторської заборгованості є більш-менш стабільним значенням і складає близько 10%. Бажаним є низьке значення цього показника, чому і відповідають дані наших розрахунків.

Таким чином, в цілому розрахунки свідчать про високу фінансову стійкість ТОВ «Завод Кобзаренка» за період 2019-2021 рр.

Результати розрахунків показників ліквідності здійснено за даними Ф1 «Звіт про фінансовий стан» наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Завод Кобзаренка» за 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Оптимальне значення
	2019	2020	2021	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,19	0,09	0,2-0,25
Коефіцієнт термінової (швидкої) ліквідності	0,5	0,65	0,79	0,7-0,8
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	3,1	3,6	5,1	$\geq 1$
Питома вага запасів у сумі короткострокових зобов'язань, %	24	28	42	

Із даних таблиці можна констатувати, що коефіцієнт абсолютної ліквідності станом на кінець 2019 р. дорівнював 0,15, а на кінець 2021 р. склав 0,09. Це свідчить, що ТОВ «Завод Кобзаренка» для погашення поточних зобов'язань на кінець звітного періоду мав в розпорядженні лише 9% грошових коштів, тобто, негайно ліквідувати всі свої строкові зобов'язання підприємство не мало можливості. Виходячи з того, що найбільш ліквідні активи впродовж періоду дослідження складали в межах від 15% та 20% (2019 р. та 2020 р., відповідно) до 9% (2021р.) від зобов'язань підприємства, свідчить про наявний певний дефіцит грошових коштів. Тобто, в даних умовах поточна платоспроможність підприємства мала б повністю залежати від надійності його дебіторів. Теоретично достатнім

вважається значення даного показника 0,2-0,3, (зважаючи на те, що не всі кредитори пред'являють свої вимоги одночасно). В ситуації, що склалася та зважаючи на рівень розрахованого показника можемо констатувати, що найбільш ліквідними активами підприємство не мало змоги повністю покрити свої платіжні вимоги (у випадку, якщо б термін платежів настав негайно).

Коефіцієнт термінової (швидкої) ліквідності (який показує, ту частину зобов'язань підприємства, які можуть бути погашені не лише за рахунок грошових коштів, а й за рахунок очікуваних надходжень за відвантажену продукцію) значно перевищує коефіцієнт абсолютної ліквідності. Як бачимо, його значення на кінець 2021 р. зросло у порівнянні з базисним періодом на 0,29. При цьому, не зважаючи на те, що його величина в ТОВ «Завод Кобзаренка» знаходиться в межах оптимальної (0,7-0,8), можна констатувати, що досліджуване підприємство має деякі суми вилучених із обороту коштів (Дт заборгованість, питома вага якої у вартості майна складала в межах 10-12% (за даними табл. 2.4 )), за рахунок яких воно мало б можливість погасити частину короткострокових зобов'язань.

Показник загальної ліквідності (покриття) показує співвідношення оборотних активів підприємства та його поточних зобов'язань. Він є індикатором здатності компанії відповідати по поточним зобов'язанням за допомогою оборотних активів та показує, скільки гривень оборотних коштів є в підприємстві на кожну гривню поточних зобов'язань. Теоретично-рекомендована величина показника має бути більше 1. Отже, розраховане його значення на підприємстві (в межах від 3,1 у 2019 р. до 5,1 у 2021р.) свідчить про достатню наявність в нього оборотних коштів для погашення боргових зобов'язань по кредитах та за розрахунками протягом року і готовність ТОВ «Завод Кобзаренка» погасити короткострокову заборгованість своїми коштами складало станом на кінець 2021р. 5,1.

Таким чином, проведений аналіз діяльності підприємства за його основними

фінансово-економічними показниками, дозволив зробити висновок, що ТОВ «Завод Кобзаренка» має налагоджену структуру реалізації своєї продукції (товарів, послуг). Отже, можна узагальнити, що підприємство має здатність ефективно функціонувати як на внутрішньому ринку, так за його межами за умови прийняття правильних управлінських рішень, спрямованих, в основному, на підтримання конкурентоспроможності підприємства, утримання його бізнес-репутації та цінової політики держави, яка фіксує межі цін (верхню та нижню) на продукцію; визначає рівень оподаткування тощо.

В цілому, враховуючи умови сьогодення, в яких опинилася економіка України у зв'язку з повномасштабним вторгненням РФ в Україну, активними бойовими діями на сході та півдні країни, а також відсутністю фінансової підтримки держави, підприємствам, які виробляють продукцію механічного профілю необхідно активно працювати з метою покращення результативних показників діяльності. У цих умовах вважаємо за доцільне ТОВ «Завод Кобзаренка» приділити увагу диверсифікації свого виробництва (через освоєння нових видів виробництв з можливим розширенням їх асортименту та номенклатури), враховуючи, при цьому, екологічні та соціальні потреби населення регіону. Важливою за таких умов є й маркетингова диверсифікація, яка дозволяє підприємству створити власну торгівельну мережу, використовувати різні канали збуту продукції, проводити обслуговування проданої продукції (товарів) та наданих послуг. Підприємство може провести також і фінансову диверсифікацію (через використання короткострокових і довгострокових фінансових інвестицій).

Отже, з метою здійснення бажаного та можливого його впровадження у виробничий процес підприємства на наступному етапі дослідження важливим є вивчення його адаптації до змін внутрішнього середовища; висвітлення узагальнених у SWOT-аналізі сильних та слабких сторін підприємства тощо.

## 2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Сільське господарство відіграє провідну роль у житті України як держави, що розвивається, а також усього світу. Адже саме Україна забезпечує продовольством значну кількість населення планети. Що стосується галузі виробництва сільськогосподарської техніки, то більшість виробників експортує значну кількість продукції. ТОВ «Завод Кобзаренка» не є виключенням. Близько 40% продукції йде на експорт.

Найбільші та найпопулярніші виробники сільськогосподарської техніки в Україні представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Виробники сільськогосподарської техніки в Україні

Виробник	Продукція, яка реалізовується
Завод Кобзаренка	Причепи, ківші і тд
Завод Мороза	Причепи, техніка для обробки землі
Харківській тракторний завод (ХТЗ)	Трактори, комунальна техніка
Агротех	Техніка для обробки землі
Агро-Союз	Посівні машини, техніка для обробки землі
Агро-Ліга	Техніка для обробки землі
Лозовські машини	Причепи, техніка для обробки землі
Велес-Агро	Посівні машини
Техноторг	Трактори, косарки
Херсонський машинобудівний завод	Трактори, комбайни, посівні машини
Слобожанська промислова компанія	Трактори
Агротехкомплект	Техніка для обробки землі

Як бачимо з таблиці, більшість виробників приділяє значну увагу виробництву тракторів, техніці для обробки землі та посівним машинам. Виробництво тракторних причепів – менш заповнений сектор в Україні у порівнянні з іншою сільськогосподарською технікою. Хоча більшість спеціалістів

стверджує, що трактори в Україні виробляти так і не навчилися, а от тракторні причепа - мають великі конкурентні переваги і за кордоном. це ще раз доводить всім давно відоме твердження, що головне не кількість, а головне якість.

Здорова конкуренція – це найкращий важіль для розвитку підприємства. На нашу думку, завдяки цьому ТОВ «Завод Кобзаренка» став лідером у своїй ніші виробництва. Найбільшими конкурентами-виробниками тракторних причепів в Україні за нашим аналізом, є підприємства, що наведені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Підприємства конкуренти на ринку виробництва тракторних причепів в Україні

Підприємство	Частка ринку, %
Завод Кобзаренка	17
Завод Мороза	13
Лозовські машини	10
Агробитсервіс	8
Оріхівсільмаш	7
ТОДАК	6
Інші конкуренти	39
Всього	100

Для комплексного дослідження конкурентів складено таблицю 2.9, у якій порівнюються частка ринку та програма маркетингу декількох найбільш вагомих конкурентів ТОВ «Завод Кобзаренка».

Беручи до уваги рівень цін на продукцію «Заводу Кобзаренка», підприємство знаходиться у більш вигідному становищі порівняно з основними конкурентами.

Проведемо співставний аналіз конкурентів та відобразимо в таблиці 2.10.

Запропонована співставна характеристика конкурентів дозволяє прогнозувати досить впевнене проникнення продукції, яку реалізує ТОВ «Завод Кобзаренка» на ринок. Споживачами продукції ТОВ «Завод Кобзаренка» в Україні є «Кернел», «ВВ-Агро», «Інвестхолдинг», «Астарта-Київ», «Авангард», «Зелена

Долина», «Агропродінвест», «Харвест» та ін. В основному, як бачимо, це великі холдинги, які наростили свою виробничу потужність в Україні до великих об'ємів.

Таблиця 2.9 – Аналіз конкурентоздатності ТОВ «Завод Кобзаренка» станом до 24.02.2022 року на прикладі реалізації бункерів та накопичувачів

Напрями вивчення	Підприємство			
	«Завод Кобзаренка»	«Лозовські машини»	«Завод Мороза»	«ТОДАК»
Товар:				
Якість	відмінно	добре	добре	відмінно
Наявність запасних частин в комплекті до товару	так	так	ні	так
Асортимент, найменувань	20	10	20	22
Ціна, грн:	453 400	485 632	396 524	502 785
Кредит	5 днів - 1%	5 днів - 1%	0,3% за день	5 днів - 1%
	10 днів -1,5%	10 днів - 2%		10 днів-2%
Реклама *	3	2	4	2
Стимулювання збуту*	3	3	3	3
Пропаганда*	2	1	3	2
Персональний продаж*	3	2	5	2
Спонсорство*	3	2	4	2
Участь у виставках*	4	3	5	4

\* Оцінка від 1 до 5 ("1" - не використовується, "5" - активно використовується)

Таблиця 2.10 – Співставний аналіз конкурентів ТОВ «Завод Кобзаренка»

Показники	Підприємство			
	«Завод Мороза»	«Лозовські машини»	«ТОДАК»	«Завод Кобзаренка»
Якість продукції	середня	середня	висока	висока
Рівень цін	високий	високий	середній	нижче серед.
Стабільність	низька	середня	висока	середня
Доступність для покупця	низька	низька	середня	висока

На сьогодні продукція ТОВ «Завод Кобзаренка» реалізується як на вітчизняному так і на закордонному ринках. У ТОВ «Завод Кобзаренка» є постійні



клієнти, відносини з якими будуються на договірній основі. Для того, щоб якісно проаналізувати зовнішнє середовище підприємства ми пропонуємо використати SWOT-аналіз.

Методологічним інструментом дослідження збутової та комерційної діяльності ТОВ «Завод Кобзаренка» є SWOT-аналіз, який надає огляд стратегічної позиції ТОВ «Завод Кобзаренка». SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози) – це система, що використовується для розробки SWOT-аналізу, яка оцінює внутрішні та зовнішні фактори, а також поточні та майбутні можливості.

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються великою кількістю конкурентів та швидкою плинністю змін зовнішнього середовища. Для того, щоб бути конкурентоспроможним на ринку сільгосп- та комунальної техніки ТОВ «Завод Кобзаренка» потрібно удосконалювати свої конкурентні переваги та працювати над покращенням своєї виробничо-збутової діяльності.

За допомогою SWOT-аналізу можна виявити сильні та слабкі сторони компанії. Це допоможе сформулювати основні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності на основі її сильних факторів та вжити заходів щодо розвитку слабких місць підприємства. Крім того, SWOT аналіз допоможе систематизувати наявні можливості компанії та використовувати їх для розвитку і підвищення конкурентоспроможності на ринку. Також виявимо загрози для існуючої позиції підприємства на ринку та зможемо розробити рекомендації щодо їх несприятливого впливу на діяльність ТОВ «Завод Кобзаренка».

На основі дослідження макросередовища та виявлення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства можна сформувати SWOT-таблицю, яка відображає можливості та загрози ТОВ «Завод Кобзаренка» з урахуванням вищезазначених негативних і позитивних факторів (додаток Л).

Таблиця 2.11 – Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози

Сильні сторони	Можливості
Привабливі ціни в порівнянні з конкурентами; Наявність власної виробничої площі та центру післяпродажного обслуговування; Гнучка цінова політика; Наявність досвіду роботи з покупцями; Налагоджені зв'язки із низкою постачальників; Наявність сприятливого іміджу підприємства; Можливість постійного підвищення кваліфікації. Значне іноземне інвестування та співпраця з іноземними компаніями	Наявність неохоплених підприємствами перспективних ринків чи нових сегментів ринку; Збільшення різноманітності в взаємопов'язаних товарних групах; Співпраця з іншими підприємствами; Можливість застосування різних тактик ціноутворення; Зростання відповідальності у працівників за результати своєї діяльності
Слабкі сторони	Загрози зовнішнього середовища
Погіршується конкурентна позиція; Відсутність професійної служби маркетингу та фахівців з маркетингу достатньо високого рівня; Неефективний менеджмент; Нестача оборотних коштів на закупівлі; Нездатність фінансувати необхідні зміни у стратегії; Відсутність програми просування.	Нестабільність курсу долара (закупівельні ціни прив'язані до долара та євро, а продають у гривнях) Поява нових конкурентів; Відбувається зміна політики постачальників Війна в країні Збій постачання сировини Демпінг із боку конкурентів Поява товарозамінників

За підсумками виділених можливостей та загроз зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін самого підприємства сформулювати стратегію для подальшого вдалого існування на ринку ТОВ «Завод Кобзаренка» можна так:

- постійно відстежувати мобільні параметри зовнішнього середовища;
- проаналізувати свій досвід та досвід конкурентів;
- переглянути внутрішній клімат підприємства: норми та правила поведінки, стосунки між працівниками;
- провести чіткий аналіз конкурентів, виявити їх сильні та слабкі сторони, максимально посилити увагу на їх переваги, створити альтернативні або якісно нові пропозиції;
- більш ефективно організувати роботу з постачальниками, залучити нових партнерів;

- максимально використовувати власний потенціал;
- переглянути менеджмент в ТОВ «Завод Кобзаренка»: продумати зміни в системі мотивації: премії, можливість навчання та підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання);
- провести реформу в системі маркетингу: точніше визначити канали розподілу, вибрати стратегію просування підприємства та його товару;
- розробити комплекс заходів для утримання та розширення своєї клієнтської бази за допомогою формування і підтримки високого рівня задоволеності своїх клієнтів.

Результати дослідження, що наведені в таблицях 2.12 та 2.13, допоможуть дати більш диференційовану оцінку важливості (значущості) факторів.

Таблиця 2.12 – Аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища ТОВ «Завод Кобзаренка»

Фактори зовнішнього середовища	Вага фактору	Оцінка бал	Зважена оцінка, бал
1. Можливості			
1.1. Наявність неохоплених підприємством перспективних ринків чи нових сегментів ринку	0,15	5	0,75
1.2. Зростання різноманіття у взаємопов'язаних товарах	0,10	2	0,20
1.3. Співпраця з іншими підприємствами	0,05	1	0,05
1.4. Можливість застосування різноманітних тактик ціноутворення	0,15	5	0,75
1.5. Зростання відповідальності працівників за результати своєї праці	0,05	1	0,05
2. Загрози			
2.1. Нестабільність курсу долара (закупівельні ціни прив'язані до долара та євро, а продають у гривнях)	0,08	5	0,40
2.2. Поява нових конкурентів	0,10	5	0,50
2.3. Відбувається зміна політики постачальників	0,05	3	0,15
2.4. Війна в країні	0,05	2	0,10
2.5. Криза економіки	0,05	2	0,10
2.6. Демпінг із боку конкурентів	0,05	3	0,15
2.7. Поява товарозамінників	0,10	5	0,50
2.8. Перебої у постачанні сировини	0,02	2	0,04
Сумарна оцінка	1		3,74

Використаємо метод «виваженої оцінки впливу фактів». У першій колонці представлено кожен фактор зовнішнього середовища, у другій колонці – вагу цього фактору на основі його відносної важливості, визначеної експертом, а в третій колонці – оцінку, виражену в балах, ступеня впливу цього фактору на організацію, надану експертом на основі обраної шкали.

Таблиця 2.13 – Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Завод Кобзаренка»

Фактори зовнішнього середовища	Вага фактору	Оцінка бал	Зважена оцінка, бал
3. Сильні сторони			
3.1. Можливість постійного підвищення кваліфікації	0,02	1	0,02
3.2. Наявність власної виробничої площі та центру післяпродажного обслуговування	0,08	3	0,24
3.3. Налагоджені зв'язки із низкою постачальників	0,10	3	0,30
3.4. Низька ціна в порівнянні із середньою ціною, що склалася на ринку	0,15	5	0,75
3.5. Наявність досвіду роботи з покупцями	0,10	5	0,50
3.6. Гнучка цінова політика	0,07	5	0,35
3.7. Наявність сприятливого іміджу підприємства. Значне іноземне інвестування та співпраця з іноземними компаніями	0,03	4	0,12
4. Слабкі сторони			
4.1. Погіршення конкурентної позиції	0,10	5	0,50
4.2. Відсутність можливості фінансувати зміни у стратегію розвитку	0,04	2	0,08
4.3. Недостатня кількість оборотних засобів	0,10	4	0,40
4.4. Відсутність професіоналів у відділі маркетингу	0,08	4	0,32
4.5. Неefективний менеджмент	0,06	4	0,24
4.6. Відсутність ефективної програми просування	0,05	5	0,25
Сумарна оцінка	1		4,07

Отже, серед найбільш значущих факторів, що визначають можливості розвитку ТОВ «Завод Кобзаренка» є:

- наявність неохоплених конкурентами перспективних або нових сегментів ринку (0,75);
- можливість застосування різних тактик ціноутворення (0,75).

У свою чергу, найбільш значущими факторами, що визначають загрози для розвитку ТОВ «Завод Кобзаренка» є:

- нестабільність курсу долара (закупівельні ціни прив'язані до долару та євро, а продають у гривнях) (0,40);
- поява нових конкурентів (0,50);
- війна в країні (0,50).

З аналізу даних таблиць випливає, що здатність ТОВ «Завод Кобзаренка» змінювати внутрішнє середовище відповідно до змін зовнішнього знаходиться вище середнього рівня (сумарна зважена оцінка факторів внутрішнього середовища дорівнює 3,74 при максимумі 5).

Як бачимо, найбільш значущими факторами, що визначають сильні сторони діяльності ТОВ «Завод Кобзаренка», є:

- налагоджені зв'язки з низкою постачальників (0,30);
- низька ціна в порівнянні з середньою ціною, що склалася на ринку (0,75);
- наявність досвіду роботи з покупцями понад 5 років (0,50);
- гнучка цінова політика (0,35).

У свою чергу, найбільш значущими факторами, що визначають слабкі сторони ТОВ «Завод Кобзаренка» є:

- конкурентна позиція, що погіршується (0,50);
- нестача оборотних коштів для закупівель та вплив війни на діяльність підприємства (0,40);
- відсутність професіоналів високої якості у відділі маркетингу (0,32).

Зважений рейтинг впливу фактору на організацію визначається як добуток ваги та балу фактору. Ми оцінили значення кожного внутрішнього та зовнішнього стратегічного фактору за п'ятибальною шкалою. З аналізу таблиць випливає, що реакція підприємства на чинники довкілля перевищує середній рівень, оскільки сумарна виважена оцінка дорівнює 4,07 (максимум 5).

## 2.3 Оцінка рівня управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Завод Кобзаренка»

Оцінка рівня управління конкурентоспроможністю продукції підприємства є комплексним показником і досить творчим завданням. Адже не існує єдино-визначеної та загально установленної методики визначення рівня конкурентоспроможності продукції. Якщо проаналізувати різні методики оцінки рівня конкурентоспроможності як процесу, то можна виділити декілька ключових кроків, етапи і послідовність визначення яких наведено в додатку М, рис. М.1

Розглянемо детальніше дану схему та внесемо пояснення щодо кожного кроку.

Отже, *крок 1* – визначення мети оцінювання. Процес оцінки конкурентоспроможності продукції починається з визначення мети дослідження, наприклад, порівняння продукту з продуктами конкурентів або оцінка його потенціалу збуту. Та не зважаючи на те, яка мета оцінювання, основний критерій дослідження має базуватись на дослідженні ринкового середовища діяльності організації. Ця дія має здійснюватися на постійній основі. Тобто від попередньої стадії розробки нового продукту до всіх етапів життєвого циклу. Основна мета - визначити групи факторів, які мають найбільший вплив на становлення попиту.

*Крок 2* – обрання бази для порівняння. Дослідження ринкових умов та вимоги клієнтів є основою для відбору бази для порівнянь. Часто за цю основу використовують найбільш конкурентний продукт на ринку як еталон. Якщо визначення еталону є неможливим, то можливе використання непрямого методу оцінювання конкурентоспроможності продукції. Це теоретична модель, що формується на параметрах споживчих потребах та дає можливість порівняти їх з параметрами оцінюваної продукції.

Для того, щоб правильно та доцільно обрати базу для порівняння потрібно: встановити цільові показники оцінки конкурентоспроможності; обрати цільовий

ринку для збуту продукту; проаналізувати кон'юктуру ринку; дослідити структуру та обсяги попиту-пропозиції; відстежити динаміку змін на ринку за відповідний період.

*Крок 3* – обрання діапазону параметрів. Оцінка конкурентоспроможності формується на порівнянні ключових параметрів аналізованого продукту з конкретними потребами споживачів. Тому процес відбору повинен зосереджуватися на критеріях, за якими споживачі обирають товари.

*Крок 4* – порівняння та аналіз параметрів продукції. Для кожного обраного набору параметрів можна визначити, наскільки близькими є характеристики продукту до відповідних параметрів задоволеності споживачів, порівнюючи їх з вираженими потребами споживачів.

*Крок 5* – Розрахунок показників конкурентоспроможності продукції. Відповідні групові показники розраховуються на основі одного індикатора. Отримані кількісні результати відображають міру відповідності досліджуваного продукту потребам, заявленим за певною групою параметрів, і дозволяють визначити міру задоволення відповідних потреб споживачів.

*Крок 6* – Загальні висновки. За отриманими результатами визначення конкурентоспроможності продукції робляться висновки щодо рівня конкурентоспроможності продукції, на основі яких група розробляє та обирає шляхи оптимізації з урахуванням поточних викликів ринку та стратегічних завдань для підвищення конкурентоспроможності продукції.

Для оцінювання рівня управління конкурентоспроможністю продукції на ТОВ «Завод Кобзаренка» нами обрано «Метод 1111-555». Він заснований не на кількісній оцінці конкурентоспроможності товару, а на експертній оцінці загальної конкурентоспроможності товару коли не можуть бути застосовані більш точні кількісні методи оцінки. Метод базується на експертній оцінці чотирьох найважливіших статичних факторів: якість продукції; ціна продукції; якість сервісу та експлуатаційні витрати (додаток М, рис. М.2).

Інтегральні показники конкурентоспроможності продукції за цією методикою можуть бути оцінені одним із двох способів:

- без урахування ваги факторів;
- із урахуванням ваги цих факторів.

Метод 1111-5555 розраховує конкурентоспроможність товару як суму балів кожного з перелічених елементів на основі експертних оцінок, без урахування ваги елементів. При цьому кожному елементу експертом (групою експертів) виставляється оцінка від 1 (найнижче значення для елемента) до 5 (найвище значення для елемента).

Наприклад, якщо низькоякісний продукт продається за високою ціною з низьким рівнем обслуговування та помірними операційними витратами, його конкурентоспроможність може бути виражена наступною формулою – 1123. І навпаки, якщо високоякісний продукт продається за помірною ціною, супроводжується адекватним післяпродажним обслуговуванням і низькими експлуатаційними витратами для споживачів, його конкурентоспроможність можна описати наступним чином – 5445. Тобто, у першому випадку продукт є менш конкурентоспроможним, тоді як у другому – більш конкурентоспроможним.

З урахуванням вагових коефіцієнтів вищезазначених факторів, на початковому етапі, як і в попередньому прикладі, проводиться оцінка конкурентоспроможності товару за методикою 1111-5555. Згодом для кожного фактору визначається відповідний рівень важливості. Цей рівень виражається числом від 4 (найвищий рівень) до 1 (найнижчий рівень).

Нарешті, при завершальному етапі використовується формула для визначення рівня конкурентоспроможності продукту (3.1):

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n E_{ij}/n}{5} \cdot b_i, \quad (3.1)$$



де  $K$  – рівень конкурентоспроможності продукції;

$E_{ij}$  – оцінка  $j$ -го фактору  $i$ -м експертом;

$n$  – кількість експертів;

$b_j$  – рівень важливості (вага)  $j$ -го фактора (від 4 до 1);

5 – максимальний бал в оцінці фактору.

На основі результатів оцінки та аналізу конкурентоспроможності продукції приймаються відповідні рішення. Наприклад, можуть бути такі рішення як:

- зміни в процесі розробки продукту;
- зміни у складі або структурі матеріалів, які застосовуються у виробництві продукції;
- зміни в дизайні продукту;
- зміни або модифікації технології виробництва продукту, методів випробувань або систем контролю якості;
- зміни в упаковці, зберіганні, транспортуванні або монтажі;
- зміни цін на продукцію, послуги з технічного обслуговування та ремонту, вартість ремонтних послуг, запчастин;
- зміни в системі маркетингу;
- зміни в структурі та обсягах інвестицій у розвиток і виробництво та продажу продукції;
- домовленості та зміни у сфері кооперативних поставок для виробництва продукції та ціни на компоненти;
- зміни в структурі та системі мотивації постачальника та ін.

Конкурентоспроможність продукту становить 7,94 за 10-бальною шкалою.

Це означає, що ТОВ «Завод Кобзаренка» має великі резерви (20,6%) для покращення в кожній з представлених сфер.

Альтернативним методом оцінки є використання багатокутника конкурентоспроможності, що відображає рівень конкурентоспроможності кожної

організації-конкурента. Багатокутник з найбільшою площею відповідає найбільш конкурентоспроможній компанії.

Таблиця 2.14 – Експертні оцінки ТОВ «Завод Кобзаренка» (реалізації бункерів та накопичувачів)

Експерт	Оцінка експерта			
	Якість товару (ЯТ)	Ціна товару (ЦТ)	Якість сервісу (ЯС)	Експлуатаційні витрати (ЕВ)
1. Керівник	5	4	4	4
2. Конструктор	5	4	4	4
3. Маркетолог	5	3	4	3
4. Економіст	5	3	4	3
5. Технолог	4	3	4	3
6. Продавець	4	3	3	4

$$K = \frac{(5+5+5+5+4+4)/6}{5} \times 4 + \frac{(4+4+3+3+3+3)/6}{5} \times 3 + \frac{(4+4+4+4+4+3)/6}{5} \times 2 + \frac{(4+4+3+3+3+4)/6}{5} \times 1 \approx 7,94$$

Отже, оцінюючи своїх конкурентів, ТОВ «Завод Кобзаренка» намагається врахувати їхні недоліки у стратегії виробництва та розвитку, а також якісні характеристики продукції. ТОВ «Завод Кобзаренка» здобув гарну репутацію на ринку сільськогосподарської та комунальної техніки завдяки високій якості своєї продукції.

Слабкою стороною конкурентів є те, що їхня рекламна діяльність є незначною. Тому ТОВ «Завод Кобзаренка» необхідно розробити ефективну рекламну політику, яка допоможе йому боротися з конкурентами та збільшити обсяги продажів.

Дуже ефективним засобом рекламної діяльності є здійснення благодійності. ТОВ «Завод Кобзаренка» вже зараз займається спонсорською та благодійною діяльністю, виділяє кошти на розвиток міст Суми та Ромни, а також смт. Липова Долина. Підприємство допомагає самотнім пенсіонерам і дітям-сиротам,

зараз займається активною волонтерською діяльністю та здійснює фінансову підтримку ЗСУ. ТОВ «Завод Кобзаренка» і надалі буде займатися благодійністю, тому що волонтерська і благодійна діяльність – це найкраща реклама для підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

#### 3.1 Фактори підсилення управління процесом конкурентоспроможності ТОВ «Завод Кобзаренка»

Проведемо оцінку конкурентоздатності продукції, яка випускається ТОВ «Завод Кобзаренка» та продукції підприємств-конкурентів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Показники виробництва тракторного причепу ТСП – 3т ТОВ «Завод Кобзаренка»

Показник	Значення показника для конкурентів	
	ТОВ «Завод Мороза»	ТОВ «Завод Кобзаренка»
1 Коефіцієнт вантажної потужності	3	2,5
2 Вартість одиниці продукції, тис. грн.	0,8	0,7
3 Престиж торговельної марки	Середня	Середня
4 Захищеність продукції патентами	В країні	ЄС
5 Захищеність технології патентами	ЄС	ЄС
6 Гарантія та післяпродажне обслуговування, місяців	14	14
7 Обсяг продажів в розрахунку на один зайнятого, тис. грн.	213	217
8 Частка висококваліфікованих робітників, %	16	15
9 Частка ринку збуту що контролюється підприємством, %	4	3
10 Розміщення складських приміщень (відстань до території збуту, км.)	120	160
11 Форми збуту	Прямі поставки	Посередники
12 Система транспортування	Авто	Залізниця
13 Індивідуальний продаж	Знижка 12 %	Демонстрація зразків

Оцінку проведемо з урахуванням питомої ваги факторів і окремих показників для кожного з факторів (табл. 3.2).

Аналізуючи результати оцінки, можна відзначити, що по всіх факторах тракторний причеп ТСП – 3т виробництва ТОВ «Завод Кобзаренка» має вищий рівень конкурентоспроможності.

Таблиця 3.2 – Оцінка конкурентоздатності тракторного причепу ТСП – 3т ТОВ «Завод Кобзаренка»

Показник	Значення показника й оцінка підприємств конкурентів			
	ТОВ «Завод Мороза»		ТОВ «Завод Кобзаренка»	
	знач.	Оцінка	знач.	оцінка
<b>Продукт (0,3)</b>	3	2	2,5	1
Коефіцієнт вантажної потужності				
Вартість одиниці продукції, тис. грн.	0,8	2	0,7	1
Захищеність продукції патентами	Усередині	1	ЄС	2
Усього по факторам з урахуванням питомої ваги	0,499		0,399	
<b>Виробництво (0,2)</b>				
Захищеність технології патентами	ЄС	2	ЄС	3
Корисний термін експлуатації устаткування, років.	14	2	14	2
Обсяг продажів в розрахунку на один зайнятого, тис. грн., тис. грн.	213	2	217	2
Частка висококваліфікованих робітників, %	16	2	15	2
Усього по факторам з урахуванням питомої ваги	0,400		0,450	
<b>Канали розподілу руху товарів (0,4)</b>				
Частка ринку збуту, що контролюється підприємством, %	4	2	3	1
Розміщення складських приміщень (відстань території збуту, км )	120	2	160	3
Форма збуту	Прямий продаж	3	Посередники	1
Система транспортування	Авто	3	Залізниця	2
Усього по факторам з урахуванням питомої ваги	1,000		0,600	
<b>Просування продуктів на ринку (0,1)</b>				
Індивідуальний продаж	Знижки, 12%	3	Демонстрація зразків	1
Престиж торговельної марки	Середній	2	Середній	2
Усього по факторам з урахуванням питомої ваги	0,250		0,150	
<i>Підсумкова оцінка</i>	2,149		1,599	

Розрахунок значень показників оцінки конкурентоспроможності тракторного причепа ТСП – 3т підприємствами-конкурентами:

$$1) \quad (2+2+1) : 3 \times 0,3 = 0,499$$

$$(1+1+2) : 3 \times 0,3 = 0,399$$

$$2) \quad (2+2+2+2) : 4 \times 0,2 = 0,400$$

$$(3+2+2+2) : 4 \times 0,2 = 0,450$$

$$3) \quad (2+2+3+3) : 4 \times 0,4 = 1,000$$

$$(1+3+1+1) : 4 \times 0,4 = 0,600$$

$$4) \quad (3+2) : 2 \times 0,1 = 0,250$$

$$(1+2) : 2 \times 0,1 = 0,150$$

$$\sum \text{ТОВ «Завод Мороза»} = 0,499 + 0,400 + 1,000 + 0,250 = 2,149$$

$$\sum \text{ТОВ «Завод Кобзаренка»} = 0,399 + 0,450 + 0,600 + 0,150 = 1,599$$

По кожному з факторів конкурентоспроможності підприємства розташувалися в такий спосіб :

- по товару: ТОВ «Завод Мороза», ТОВ «Завод Кобзаренка».
- виробництво: ТОВ «Завод Кобзаренка», ТОВ «Завод Мороза».
- канали розподілу й руху товарів: ТОВ «Завод Кобзаренка», ТОВ «Завод Мороза».
- просування продуктів на ринку: ТОВ «Завод Мороза», ТОВ «Завод Кобзаренка».

На підставі проведених досліджень конкурентного аналізу товару та, безпосередньо, самого підприємства, оцінки його фінансової стійкості, розглянемо шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Завод Кобзаренка» серед яких виділимо наступні:

1. дослідження основних факторів, що формують тенденції споживчого попиту на продукцію, технічних та інших споживчих якостей продукції конкурентів.

2. маркетингові дослідження сегментації ринку, аналіз цін і споживчих переваг, прогнозування продажів.
3. аналіз потреб споживачів та цінових діапазонів.
4. формування споживчого попиту на продукцію, визначення найбільш ефективних ринків збуту та вимог до якісних характеристик продукції.
5. дослідження факторів, що впливають на обсяги реалізації продукції та причин їх збільшення і зменшення.
6. розробка програм стимулювання попиту та просування продажів; консультації щодо вибору ринку збуту відповідно до наявних ресурсів; впровадження дисконтних програм для постійних клієнтів з метою збільшення обсягів продажів.
7. розширення товарного асортименту;
8. зниження цін на товари за рахунок домовленості із постачальниками щодо зниження закупівельних цін на сировину;
9. підвищення якості товару, через впровадження нових технологій у виробництво;

Основними рекомендаціями для ТОВ "Завод Кобзаренка" щодо підвищення конкурентоспроможності є :

- розширення асортименту груп товару (виробляти та реалізовувати товари які мають попит в оптимальному обсязі);
- збільшення запасів товару на складах в оптимальному обсязі (виробляти товар у такій кількості, щоб клієнтам не доводилося купувати його на замовлення);
- налагодження роботи з постачальниками (організація своєчасного постачання сировини та ресурсів);
- посилення просування продукції, а саме пошук потенційних клієнтів;
- оптимальна цінова політика (раціональне скорочення витрат);

- підвищення стабільності фінансового стану за рахунок зниження дебіторської та кредиторської заборгованості;
- підвищення рівня технічної потужності технічних засобів та розробка ефективної системи комунікації та рекламна діяльність підприємства.

Також виконаємо порівняльну оцінку конкурентоспроможності трьох виробів аналогів (тракторні причепа), та проведемо оцінку якості товару, як основи для побудови конкурентної стратегії. Для порівняння ми обрали найбільш популярний серед замовників тракторний причеп ТСП – 3т досліджуваного підприємства ТОВ «Завод Кобзаренка», а також трактори найбільших конкурентів.

Найбільш вагомими факторами для проведення такої порівняльної оцінки, на нашу думку, є: ціна, коефіцієнт вантажопідйомності, термін гарантійного обслуговування, коефіцієнт корозії, коефіцієнт амортизації, товщина метала. Характеристики товару наведені в табл.3.1.

Кд – тракторний причеп ТСП – 3т ТОВ «Завод Кобзаренка»;

К1 – тракторний причеп ТОВ «Завод Мороза» (конкурент 1) ;

К2 – тракторний причеп ПАТ «Лозовські машини» (конкурент) 2.

Таблиця 3.3 – Характеристика виробів-конкурентів тракторного причепу ТСП – 3т ТОВ «Завод Кобзаренка»

Товар	Ціна, тис. грн	Коефіцієнт вантажопід- йомності	Термін гарантійного обслуговування, місяців	Коефіцієнт корозії	Коефіцієнт амортизації	Товщина метала для причепи, мм
Кд	30	81	13	0,140	10	20
К1	33	83	14	0,143	13	20
К2	29	82	18	0,145	13	24



Далі проводимо розрахунки і використовуємо формули (3.1 та 3.2) в залежності від того, як покращення якості досліджуваного товару відповідає зростанню або ж зменшенню його одиничного показника відповідно.

$$K_j = \sum V_i * (1 - P_{ij} / P_{\max}) \quad (3.1)$$

$$K_j = \sum V_i * (1 - P_{\min} / P_{ij}) \quad (3.2)$$

де  $K_j$  – це значення конкурентоспроможності продукції  $j$ -того підприємства;

$V_i$  – це показник вагомості;

$P_{ij}$  – одиничний показник конкурентоспроможності за  $i$ -тим фактором  $j$ -тої продукції;

$P_{\max}$ ,  $P_{\min}$  – найбільший та найменший одиничний показник фактору .

Розрахунок показників вагомості кожного із факторів здійснювали експертним шляхом (додаток О). Їх значення можна побачити в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Показники вагомості факторів конкурентоспроможності

Фактор	Ціна, тис. грн	Коефіцієнт вантажопідйомності	Термін гарантійного обслуговування, місяців	Коефіцієнт корозії	Коефіцієнт амортизації	Товщин а металу для причепа, мм	Разом
Вагомість	0,25	0,15	0,05	0,05	0,2	0,3	1

*Ціна* – підвищення конкурентоспроможності – зниження одиничного показника;

*Коефіцієнт вантажопідйомності* – підвищення конкурентоспроможності – підвищення одиничного показника;

*Термін гарантійного обслуговування* – підвищення конкурентоспроможності – підвищення одиничного показника;

*Коефіцієнт корозії* – підвищення конкурентоспроможності – зниження одиничного показника;

*Коефіцієнт амортизації* – підвищення конкурентоспроможності – підвищення одиничного показника;

*Товщина металу для причепа* – підвищення конкурентоспроможності – підвищення одиничного показника.

Далі проведемо допоміжні розрахунки показників за вищерозглянутим алгоритмом (додаток Н)

Таким чином, за результатами розрахунків можемо зробити висновок, що рейтинг товаровиробників за зниженням якості виглядає наступним чином:

- 1 – ПАТ «Лозовські машини»;
- 2 – ТОВ «Завод Мороза»;
- 3 – ТОВ «Завод Кобзаренка».

Далі розраховуємо кути, які дорівнюють ваговим факторам, що визначають рівень якості продукції.

$$\angle = 360^\circ : 100 = 3,6^\circ$$

Дане значення  $3,6^\circ$  прирівнюється до 0,01 вагомості. Виходячи з цього, кути вагомості по кожному фактору матимуть наступні показники.

$$\angle \text{Ціна} : 25 \times 3,6^\circ = 90,0^\circ$$

$$\angle \text{Коефіцієнт вантажопідйомності} : 15 \times 3,6^\circ = 54,0^\circ$$

$$\angle \text{Термін гарантійного обслуговування} : 5 \times 3,6^\circ = 18,0^\circ$$

$$\angle \text{Коефіцієнт корозії} : 5 \times 3,6^\circ = 18,0^\circ$$

$$\angle \text{Коефіцієнт амортизації} : 20 \times 3,6^\circ = 72,0^\circ$$

$$\angle \text{Товщина металу для причепа} : 30 \times 3,6^\circ = 108,0^\circ$$

Таким чином, довжини радіусів кожного вектору при побудові багатокутника конкурентоспроможності продукції за кожним причепом будуть дорівнювати значенням, що розраховані у табл. 3.5.

*Висновок:* у порядку зниження якості товаровиробники розташовуються в такий спосіб : найвищу конкурентоспроможність має аналог номер 3, далі за рівнем зниження конкурентоспроможності знаходиться аналог № 2 і останнє місце за рівнем конкурентоспроможності займає досліджуваний виріб.

Таблиця 3.5 – узагальнені показники вагових факторів, що визначають рівень якості продукції для побудови багатокутника конкурентоспроможності причепів ТОВ «Завод Кобзаренка»

Вектор	Кд	К1	К2
Ціна	0,993	0,983	1,000
Коефіцієнт вантажопідйомності	0,976	1,000	0,988
Термін гарантійного обслуговування	0,722	0,778	1,000
Коефіцієнт корозії	1,000	0,979	0,966
Коефіцієнт амортизації	0,769	0,846	1,000
Товщина металу для причепа	1,000	1,000	0,833

За даними розрахунків будемо багатокутник конкурентоспроможності продукції ТОВ «Завод Кобзаренка» (рис 3.1)

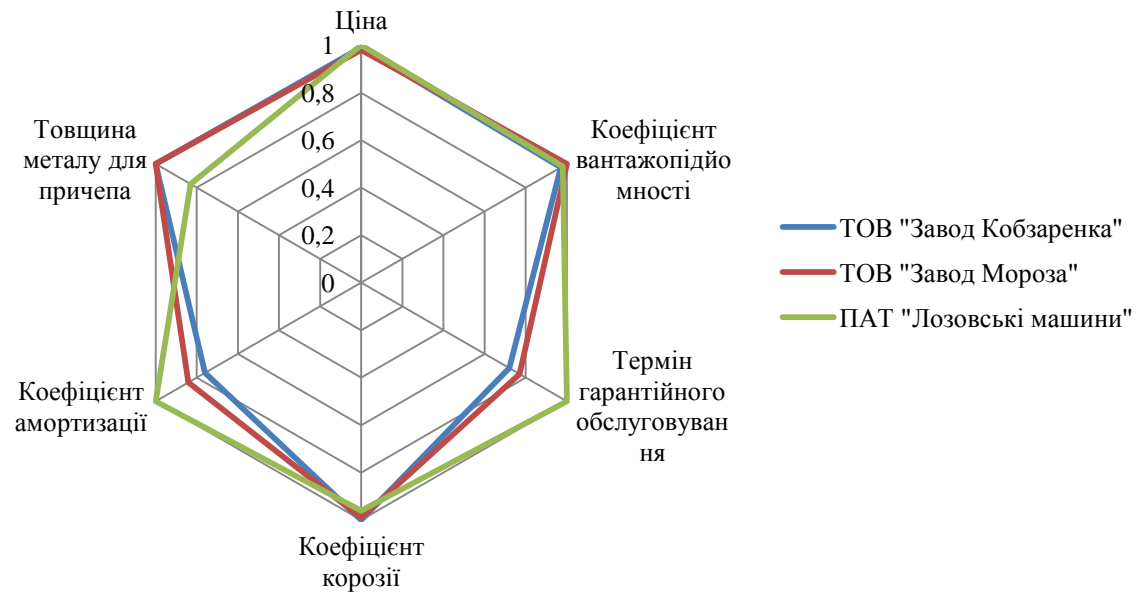


Рисунок 3.1 – Багатокутник конкурентоспроможності продукції ТОВ «Завод Кобзаренка»

Так, для поліпшення якості тракторного причепа ТСП – 3т ТОВ «Завод Кобзаренка» вважаємо за необхідне:

- знизити *ціну* до рівня аналога 2;
- підвищити *коефіцієнт вантажопідйомності* до рівня аналога 1;
- *термін гарантійного обслуговування* збільшити до рівня аналога 2;
- *коефіцієнт корозії* – на належному рівні;
- *коефіцієнт амортизації* – підвищити до рівня аналогів 1 та 2.
- *товщина металу для причепа* – збільшити до рівня аналога 2.

Таблиця 3.6 – Шляхи покращення рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «Завод Кобзаренка»

Фактор конкурентоспроможності	Шлях покращення	Фактичне значення	Прогнозоване значення
Ціна, тис. грн	Знизити ціну до рівня аналога К2	30	29

Коефіцієнт вантажопідйомності,%	Підвищити до рівня аналога К1	81	82
Термін гарантійного обслуговування, міс.	Збільшити до рівня аналога К2	13	18
Коефіцієнт корозії,%	Не змінювати	14	14
Коефіцієнт амортизації,%	Підвищити до рівня аналогів К1 та К2	10	13
Товщина метала для причепа,мм	Збільшити до рівня аналога К2	20	24

Завдяки проведеним розрахункам нами визначено основні напрямки, що дадуть змогу підвищити конкурентоспроможність для тракторного причепа ТСП – 3т ТОВ «Завод Кобзаренка», адже з розрахунків можна зробити висновок, що продукція цього виробника має недостатній рівень конкурентоспроможності.

### **3.2 Вплив обраних напрямків покращення товару на рівень конкурентоспроможності підприємства**

Внаслідок реалізації комплексу з покращення рівня конкурентоспроможності товарів було встановлено позитивний досвід роботи аналогічних підприємств, який показує, що в результаті реалізації запропонованих заходів приріст виручки по виробництву та реалізації тракторних причепів ТСП – 3т ТОВ «Завод Кобзаренка» складе від 4 %.

У 2021 р. виручка по виробництву та реалізації тракторних причепів ТСП – 3т склала 15968,7 тис. грн.

Приріст виручки складе 4% і дорівнюватиме:  $15968,7 \times 4\% = 638,75$  тис. грн.

Нами було проаналізовано рівень конкурентоспроможності виробництва та реалізації тракторних причепів ТСП – 3т і результати розрахунків вказали на існуючі недоліки по даній групі порівняно з товарами-аналогами конкурентів.

Визначимо величину витрат, пов'язаних із підвищенням рівня конкурентоспроможності по виробництву та реалізації тракторних причепів ТСП – 3т.

Для впровадження комплексу заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності по виробництву та реалізації тракторних причепів ТСП – 3т заплановано витрати в розмірі 160 тис. грн.

Через війну сума витрат щодо підвищення рівня конкурентоспроможності товару становитиме 246 тис. грн.

1. Розрахуємо економічний ефект від впровадження комплексу заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності по виробництву та реалізації тракторних причепів ТСП – 3т за формулою:

Ефект = приріст виручки від заходу – витрати

Ефект = 638,75 – 246 = 392,75 тис. грн.

2. Рентабельність впровадження комплексу заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності по виробництву та реалізації тракторних причепів ТСП – 3т розрахуємо за формулою:

Ефективність = ефект ÷ витрати • 100 %

Ефективність = 246 ÷ 392,75 • 100% = 62,6 %

3. Окупність впровадження комплексу заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності по виробництву та реалізації тракторних причепів ТСП – 3т:

Окупність = витрати ÷ ефект

Окупність = 246 ÷ 392,75 = 0,6 років

Таким чином, впровадження комплексу заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності по виробництву та реалізації тракторних причепів ТСП – 3т призведе до приросту виручки на 638,75 тис. грн., витрати на організацію впровадження комплексу становлять 246 тис. грн, економічний ефект складе 392,75 тис. грн, рівень рентабельності запровадження комплексу заходів

становитиме 62,6 %, а термін окупності витрат на підвищення рівня конкурентоспроможності товару та підприємства в цілому становитиме пів року.

Розраховані показники свідчать про доцільність та ефективність запровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності по виробництву та реалізації тракторних причепів ТСП – 3т. для ТОВ «Завод Кобзаренка».

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Завод Кобзаренка» можна рекомендувати систему забезпечення конкурентоспроможності.

Проблему забезпечення конкурентоспроможності продукції можна розглядати як структуру і процес. Конкурентоспроможність як структура - це система, що складається із зовнішнього середовища організації (входи, виходи, зв'язки із зовнішнім середовищем і зворотний зв'язок) і внутрішніх структур, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Система забезпечення конкурентоспроможності як процес – це реалізація взаємопов'язаних наукових підходів, принципів, методів, засобів і заходів, що розробляються за всіма функціями управління і стадіями життєвого циклу керованих об'єктів і націлених на забезпечення конкурентоспроможності.

Для досягнення конкурентоспроможності ТОВ «Завод Кобзаренка» необхідно:

- 1) забезпечити конкурентоспроможність своєї продукції на цільових сегментах ринку. В даному випадку під конкурентоспроможністю товару мається на увазі властивість товару, на основі якого він перевищує у певний момент часу за якісними та ціновими характеристиками аналоги в конкретному сегменті ринку;
- 2) підняти потенціал конкурентоспроможності підприємства, та його підрозділів до рівня світових виробників у цій галузі. Цей показник характеризує можливість успішної роботи організації у майбутньому.

Для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Завод Кобзаренка» повинно мати певний набір внутрішніх конкурентних переваг, кількісну оцінку факторів можна представити у такому вигляді: конкурентоспроможність товарів; фінансовий стан підприємства; ефективність маркетингової діяльності; рентабельність продажів; імідж (марочний капітал) підприємства; ефективність управління.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Тобто, підтримка на високому рівні конкурентоспроможності забезпечується всіма компонентами маркетингових інструментів, які є у підприємства. А отже, виробництво та ефективна реалізація конкурентоспроможних товарів і послуг – це узагальнюючий показник життєстійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій виробничий, науково-технічний, трудовий, фінансовий потенціал.

### **3.3 Підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Завод Кобзаренка» на основі запровадження інноваційного проєкту**

ТОВ "Завод Кобзаренка" в 2023 році планує залучити інвестиційні ресурси (на даний час ведеться пошук іноземних інвесторів), для організації та налагодження виробництва удосконалених тракторних причепів ТСП – 3т.

Для того, що знайти потенційних інвесторів для реалізації вказаної інноваційної стратегії необхідно розрахувати доцільність інвестування у альтернативні проєкти.

Ставка дисконту 15%.



Таблиця 3.7 – Планування надходження фінансових ресурсів для здійснення інноваційної програми удосконалення виробництва тракторних причепів ТСП – 3т

Проекти (надходження за роками), тис. грн.	Рік		
	2024	2025	2026
Виробництво тракторних причепів ТСП – 3т з новими гідроциліндрами та нарощеними бортами (інноваційний проект А)	- 4000	2400	2765
Виробництво тракторного причепу ТСП – 3т з новою тормозною та гідравлічною системою, (інноваційний проект Б)	- 2000	1200	1500

Таблиця 3.8 – Ефективність інвестування для виробництва та реалізації удосконалених тракторних причепів ТСП – 3т

(тис. грн.)

Рік	Індекс року	Надходження	Витрати	Чисті вигоди (3)-(4)	Коефіцієнт дисконтування при $r=15\%$	Дисконтовані чисті вигоди (5)*(6)
1	2	3	4	5	6	7
2024	0	0	4000	-4000	1,000	-4 000
2025	1	2400	0	2400	0,870	2 086,96
2026	2	2765	0	2765	0,756	2 090,74
$\Sigma$		5165	4000	1165	-	177,69

Таблиця 3.9 – Ефективність інвестування для виробництва та реалізації удосконалених тракторних причепів ТСП – 3т

(тис. грн.)

Рік	Індекс року	Надходження	Витрати	Чисті вигоди (3)-(4)	Коефіцієнт дисконтування при $r=15\%$	Дисконтовані чисті вигоди (5)*(6)
1	2	3	4	5	6	7
2024	0	0	2000	-2000	1,000	- 2 000,00
2025	1	1200	0	1200	0,870	1 043,48
2026	2	1500	0	1500	0,756	1 134,22
$\Sigma$		2700	2000	700	-	177,69

Джерело: систематизовано, узагальнено та розраховано автором за [ ]

1) *ARR* — середня ставка доходу

Для знаходження показника ARR необхідно знайти середнє арифметичне по колонці «3» та поділити отримане значення на половину початкових інвестицій, тобто половину початкових витрат (колонка «4»).

$$\text{Інноваційний проект А} = \frac{\sum CF_t}{n} = \frac{2400+2765}{2} = 2582,5 : 2000 = 1,29$$

І<sub>0</sub>                      4000

2                                  2

$$\text{Інноваційний проект Б} = \frac{\sum CF_t}{n} = \frac{1200+1500}{2} = 1350 : 1000 = 1,35$$

І<sub>0</sub>                      2000

2                                  2

За значенням цього показника кращим є проект Б, яким забезпечується 0,35 грн. віддачі на кожную 1 грн., вкладену в проект. Проект А забезпечує віддачу на 0,06 грн. менше.

## 2) *РР - звичайний (простий) період окупності.*

Розрахунок даного показника здійснюється за даними колонки «5». У даній колонці для кожного наступного періоду проекту надходження (вигоди) будуть кумулятивними або іншими словами, відображатимуться накопичувальним підсумком, тобто дорівнюватимуть сумі вигід попередніх періодів та вигід даного періоду проекту відповідно для кожного з відображених періодів.

Таблиця 3.10 – Розрахунок показнику «Чисті вигоди» для проекту А, тис. грн.

Рік	Індекс року	Чисті вигоди (3)-(4)	Чисті вигоди, наростаючим підсумком
1	2	5	5.1
2024	0	-4000	-4000
2025	1	2400	-4000 + 2400 = -1600
2026	2	2765	-1600 + 2765 = 1165
Σ		1165	

Як видно з даних колонки 5.1, початкові витрати проекту А окуповуються на 3-му році загального життєвого циклу проекту, або за рахунок надходжень 2-го року експлуатації об'єкту проекту. Таким чином термін окупності проекту становить 1 рік і певна кількість відповідних періодів другого року. Для точного розрахунку знайдемо частку залишку неокуплених інвестицій у загальному обсязі вигод періоду, в якому вони окупляться, тобто частку 1600 тис. грн. в 2765 тис. грн. Дане значення дасть відповідь скільки в середньому періодів року потрібно для окупності відповідних початкових витрат. Важливим тут є те, що окуповуватися початкові витрати можуть тільки за рахунок надходжень, отже протягом періоду отримання таких надходжень. Таким чином, якщо значення  $PP$  даного проекту буде більш як 2 роки, то це буде невірним, оскільки у 1-й рік життєвого циклу (у 0-й рік проекту за індексом року) надходжень немає.

Таким чином для проекту А період окупності буде дорівнювати: 1,58 років. Залишилося тільки визначити точну кількість періодів окупності цього проекту. Для цього доцільно перевести отримане значення у відповідну періодичність, маючи на увазі, що 1 рік вміщує 12 місяців, 52 тижні, 365 (366 у високосний рік) днів тощо.

Отже ***PP проекту А*** = 19 місяців; 82,2 тижнів; 577 днів.

Аналогічно здійснюється формування таблиці та проводяться розрахунки за другим проектом – проектом Б.

***PP проекту Б*** = 18,4 місяців; 80 тижнів; 558 днів.

За значенням даного показника кращим є проект Б, хоча окупність його не набагато менше  $PP$  проекту А.

### 3) ***PI - індекс прибутковості***

Для визначення даного показника потрібно суму дисконтованих надходжень поділити на суму початкових інвестицій. Тобто всі розрахунки будуть проводитися за даними колонки «7» табл. 3.5. та табл. 3.6.

$$\text{Для проекту А } PI = \frac{2086,96+2090,74}{4000} = 1,04$$

$$\text{Для проекту Б } PI = \frac{1043,48+1134,22}{2000} = 1,09$$

За значеннями цього показника теж кращим є проект Б, оскільки на кожен вкладений 1 грн. інвестицій чиста дисконтована віддача становить 0,09 грн., що на 0,05 грн. більше ніж за проектом А.

#### 4) DPP- дисконтований період окупності проекту

Таблиця 3.11 – Дисконтовані чисті вигоди для проекту А , тис. грн

Рік	Індекс року	Дисконтовані чисті вигоди (5)*(6)	Дисконтовані чисті вигоди, нарастаючим підсумком
1	2	7	7.1
2024	0	-4000	-4000
2025	1	2086,96	-4000+ 2086,96 = -1913,04
2026	2	2090,74	-1913,04 + 2090,74 = 177,7
		177,69	

Як видно з даних колонки 7.1. початкові витрати проекту А теж окупуються на 3-му році загального життєвого циклу проекту, або за рахунок дисконтованих чистих вигід 2-го року експлуатації об'єкту проекту. Таким чином дисконтований період окупності проекту становить 1 рік і певна частка тривалості другого року. Для точного розрахунку знайдемо цю частку залишку неокуплених інвестицій у загальному обсязі дисконтованих чистих вигод періоду, в якому вони окупляться, тобто частку 1913,04 тис. грн. в 2090,74 тис. грн. Таким чином для проекту А дисконтований період окупності буде дорівнювати: 1,92 років, тобто 23 місяці або 99,8 тижнів. Як бачимо для проекту А значення DPP > PP. Це не дивно, адже до розрахунку взяті теперішні вартості майбутніх вигод, отримані від реалізації проекту.

Аналогічно здійснюються розрахунки за другим проектом – проектом Б.

$DPP$  проекту Б = 1,84 років, 22 місяці; 95,7 тижнів.

За значенням даного показника кращим є проект Б, хоча окупність його не набагато менше  $DPP$  проекту А.

### 5) ***NPV- чиста теперішня вартість проекту***

Якщо повернутися до розрахунків, наведених у базових таблицях 3.5 та 3.6, то побачимо, що  $NPV$  є нічим іншим як сумою по колонці «7». Така логіка абсолютно вірна, оскільки спрощено  $NPV$ - це різниця між загальним обсягом дисконтованих чистих вигод за весь період експлуатації об'єкту проекту та початковими інвестиціями у проект.

Отже  $NPV$  проекту А =  $NPV$  проекту Б = 177,69 грн.

Як бачимо за значенням даного показника інвестор отримає однакову за обсягом чисту дисконтовану віддачу від реалізації обох проектів.

### 6) ***IRR - внутрішня норма прибутку***

Оскільки для розрахунку  $IRR$  необхідно здійснювати підбір ставок дисконту методом поетапної ітерації, для полегшення процедури визначення показника  $IRR$  на практиці скористаємося формулою:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1 \cdot (r_2 - r_1)}{NPV_1 - NPV_2} \quad (3.3)$$

де  $r_1$  - ставка дисконту, за якої  $NPV > 0$ ;

$r_2$  - ставка дисконту, за якої  $NPV < 0$ ;

$NPV_1$  - таке значення  $NPV > 0$ ;

$NPV_2$  - таке значення  $NPV < 0$ .

Слід зауважити, що для порівняння проектів за цим методом при використанні зазначеної формули, для всіх проектів повинен бути обраний єдиний інтервал (тобто однакові  $r_1$ , та  $r_2$ ). В іншому випадку похибка розрахунку буде значною для проектів. Проведемо кінцеві розрахунки ефективності інвестування для розробки та реалізації інноваційної програми удосконалення виробництва тракторних причепів ТСП – 3т (табл. 3.12 та табл. 3.13).

Таблиця 3.12 – Ефективність інвестування для виробництва та реалізації тракторних причепів ТСП – 3т з новими гідроциліндрами та нарощеними бортами, (інноваційний проект А), тис. грн.

Індекс року	Чисті вигоди (3)-(4)	Коефіцієнт дисконтування при $r = 15\%$	Дисконтовані чисті вигоди (5)*(6)	Коефіцієнт дисконтування при $r = 100\%$	Дисконтовані чисті вигоди (5)*(8)
0	-4000	1,000	-4 000	1,00	-4000
1	2400	0,870	2 086,96	0,50	1200
2	2765	0,756	2 090,74	0,25	691,25
$\Sigma$		-	177,69		-2108,75

Таблиця 3.13 – Ефективність інвестування для виробництва та реалізації тракторного причепу ТСП – 3т з новою тормозною та гідравлічною системою, (інноваційний проект Б), тис. грн.

Індекс року	Чисті вигоди (3)-(4)	Коефіцієнт дисконтування при $r = 15\%$	Дисконтовані чисті вигоди (5)*(6)	Коефіцієнт дисконтування при $r = 100\%$	Дисконтовані чисті вигоди (5)*(8)
2	5	6	7	8	9
0	-4000	1,000	-4 000	1,00	-4000
1	2400	0,870	2 086,96	0,50	1200
2	2765	0,756	2 090,74	0,25	691,25
$\Sigma$		-	177,69		-2108,75

Для проекту А:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1 \cdot (r_2 - r_1)}{NPV_1 - NPV_2} = 15 + \frac{177,69 \times (100 - 15)}{177,69 - (-2108,75)} = 21,6\%$$

Для проекту Б:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1 \cdot (r_2 - r_1)}{NPV_1 - NPV_2} = 15 + \frac{177,69 \times (100 - 15)}{177,69 - (-1025)} = 27,6\%$$

За даного розрахунку проект інвестування у підвищення конкурентоспроможності у виробництво та реалізацію тракторного причепу ТСП

– 3т з новою тормозною та гідравлічною системою є більш економічно вигідним та ефективним.

Проведемо аналіз та оцінку ринкових перспектив конкурентоспроможності виробництва та реалізації тракторного причепа ТСП – 3т з новою тормозною та гідравлічною системою. Сутність новаторства полягає у заміні гідравлічних циліндрів.

Це дозволить знизити вартість причепів з 17926,00 грн. до 14857,00 грн., тобто на 17%.

Аналіз і діагностику підвищення рівня конкурентоспроможності та основі інноваційного потенціалу ТОВ «Завод Кобзаренка» будемо вести у порівняння з ТОВ «Завод Мороза» у динаміці за 2024 – 2025 р. р.

*Інтелектуальна складова.*

Для оцінки інтелектуальної складової розглянемо граничні рівні оцінки достатності складових інноваційного потенціалу (табл. 3.14).

*Інформаційна складова* (дані, що характеризують інформаційне забезпечення системи прийняття інноваційних рішень отримані шляхом вибіркового обстежень, проведених у підрозділах підприємств). Розраховані значення показників наведені в табл. 3.16.

Таблиця 3.14 – Граничні рівні оцінки достатності складових інноваційного потенціалу

Інтелектуальна		Інформаційна		Інтерфейсна		Науково-дослідна	
Нижче середнього	<0,7	Нижче середнього	<0,33	Кризовий стан	0-0,25	Нижче середнього	<0,7
Середній	0,33-0,67	Середній	0,33-0,67	Критичний стан	0,25-0,5	Середній	0,33-0,67
Вище середнього	>0,67	Вище середнього	>0,67	Хитливий стан	0,5-0,75	Вище середнього	>0,67
				Нормальна достатність	0,75-1		

Розрахунки свідчать, що, незважаючи на те що рівень інформаційної складової на обох аналізованих підприємствах дещо зріс, він відповідає лише середньому.

Таблиця 3.15 – Показники оцінки інтелектуальної складової

Підприємство	Рік	Показники					Інтегральний показник
		винахід-ницької активності	інженерно-технічного і наукового забезпечення	освітнього рівня	плинності кадрів високої кваліфікації	оновлення знань	
ТОВ "Завод Кобзаренка"	2024	0,00686	0,0846	0,985	0,071	0,2098	0,9686
	2025	0,00566	0,0928	0,993	0,067	0,2109	0,9656
ТОВ "Завод Мороза"	2024	0,0308	0,2988	0,4801	0,5815	0,0924	0,8370
	2025	0,0477	0,3258	0,3587	0,6490	0,1485	0,9287

*Інтерфейсна складова.* Проведений аналіз показав, що до уваги слід брати інтереси наступних суб'єктів ринку – економічних контрагентів підприємств: споживачів; постачальників сировини і комплектуючих; посередників. Результати аналізу у ТОВ «Завод Кобзаренка»" представлені у табл. 3.17 – 3.18.

Таблиця 3.16 – Показники оцінки інформаційної складової

Підприємство	Рік	Показники			Інтегральний показник
		коефіцієнт повноти інформації	коефіцієнт точності інформації	коефіцієнт суперечливості інформації	
ТОВ "Завод Кобзаренка"	2024	0,658	0,832	0,750	0,411
	2025	0,661	0,854	0,753	0,425
ТОВ "Завод Мороза"	2024	0,594	0,795	0,653	0,308
	2025	0,621	0,889	0,632	0,349



Таблиця 3.17 – Оцінка відповідності нової продукції інтересам товаровиробника

Характеристика товару	Оцінка за порядковою і бальною шкалою				
	Повністю відповідає (4)	Достатньо відповідає (3)	Частково відповідає (2)	Практично не відповідає (1)	Повністю не відповідає (0)
Прибутковість (0,2)	*				
Технологічність виготовлення (0,15)		*			
Якість товару (0,1)	*	*			
Наявність споживачів (0,2)		*			
Наявність каналів збуту (0,2)		*			
Ресурсна забезпеченість (0,15)		*			

Вагомість характеристик визначена шляхом опитувань представників економічних контрагентів. Вона позначена дужками в рядках з назвами характеристик.

Вагомості економічних контрагентів становлять 0,2; 0,4; 0,2 і 0,2, відповідно.

За шкалою (табл. 3.11) інтерфейсна складова ТОВ "Завод Кобзаренка" має нормальний стан, а стан інтерфейсної складової інноваційного потенціалу ТОВ "Завод Мороза" - хиткий.

*Науково-дослідна складова*

Показники науково-дослідної складової наведені в табл.3.21.

Таблиця 3.18 – Оцінка відповідності нового товару інтересам споживачів

Характеристика товару	Оцінка за порядковою і бальною шкалою				
	Повністю відповідає (4)	Достатньо відповідає (3)	Частково відповідає (2)	Практично не відповідає (1)	Повністю не відповідає (0)
Якість товару (0,2)	*				
Смакові характеристики (0,3)	*				
Сировина (0,4)		*			
Економічні параметри (0,3)			*		

Таблиця 3.19 – Оцінка відповідності нового товару інтересам постачальників

Характеристика товару	Оцінка за порядковою і бальною шкалою				
	Повністю відповідає (4)	Достатньо відповідає (3)	Частково відповідає (2)	Практично не відповідає (1)	Повністю не відповідає (0)
Прибутковість (0,4)		*			
Стабільність замовлень (0,35)		*			
Обсяги замовлень (0,25)			*		

Таблиця 3.20 – Оцінка відповідності нового товару інтересам посередників

Характеристика товару	Оцінка за порядковою і бальною шкалою				
	Повністю відповідає (4)	Достатньо відповідає (3)	Частково відповідає (2)	Практично не відповідає (1)	Повністю не відповідає (0)
Стабільність постачання (0,2)		*			
Попит на продукцію (0,4)		*			
Прибутковість (0,4)		*			

Таким чином, рівень науково-дослідної складової обох підприємств знаходиться на рівні вище середнього.

Таблиця 3.21 – Показники оцінки науково-дослідної складової

Підприємство	Рік	Показники			Інтегральний показник
		частка витрат на НДДКР у загальному обсязі товарної продукції	частка витрат на використання (впровадження) науково-технічних досягнень у обсязі товарної продукції	співвідношення витрат на НДДКР і витрат на впровадження нової техніки	
ТОВ "Завод Кобзаренка"	2024	0,02	0,044	0,467	0,8853
	2025	0,019	0,028	0,684	0,8538
ТОВ "Завод Мороза"	2024	0,009	0,011	0,84	0,869
	2025	0,010	0,015	0,64	0,911

Джерело: узагальнено та розраховано автором за [ ]

*Інтегральна оцінка інноваційного потенціалу.*

- ТОВ "Завод Кобзаренка":

$$I_{\text{ІНТ}} = (1 : 3) \times 2 \times 0,125 + (1 : 3) \times 2 \times 0,317 + (1 : 4) \times 4 \times 0,183 + (1 : 3) \times 2 \times 0,375 = 0,0833 + 0,2113 + 0,183 + 0,25 = 0,73$$

- ТОВ "Завод Мороза":

$$I_{\text{ІНТ}} = (1 : 3) \times 2 \times 0,125 + (1 : 3) \times 2 \times 0,317 + (1 : 4) \times 2 \times 0,183 + (1 : 3) \times 2 \times 0,375 = 0,0833 + 0,2113 + 0,0915 + 0,25 = 0,64$$

Вагомості складових оцінки інноваційного потенціалу визначені експертним методом. При цьому спочатку визначалися ранги критеріїв, які потім переводили у вагові характеристики.

Отже, в цілому проведений аналіз показує, що ТОВ "Завод Кобзаренка" має відносно хиткий, але достатній інноваційний потенціал, щоб підвищити рівень конкурентоспроможності тракторного причепу ТСП – 3т. Цей факт підтверджений аналітичними розрахунками.

## ВИСНОВКИ

Конкуренція є важливим процесом ринкової економіки та представляє собою ефективний механізм розвитку суспільного виробництва. У разі посилення конкурентної боротьби для кожного підприємства на перший план виходить завдання збереження та підвищення власної конкурентоспроможності.

Все більша кількість підприємств орієнтується на досягнення перемоги у конкуренції та домагається намічених цілей у результаті постійних зусиль у здійсненні ефективної конкурентної стратегії розвитку.

Таким чином, конкуренція є процесом, що визначає умови функціонування ринку – змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери вкладення капіталу, ринки збуту, джерела сировини. Конкуренція є дієвим механізмом стихійного регулювання пропорцій суспільного виробництва.

У світі ключовим поняттям є конкурентоспроможність. Однак сучасна економічна наука не має як єдиного загальноприйнятого трактування змісту категорії як конкурентоспроможність, так і єдиного загальноприйнятого підходу до методів її оцінки та формування.

Об'єктом дослідження за обраною темою в даній роботі постало українське підприємство ТОВ «Завод Кобзаренка». ТОВ «Завод Кобзаренка» було зареєстроване 31.05.1993 за юридичною адресою Україна, Сумська обл., Роменський р-н, смт Липова Долина, вул. Русанівська, буд. 16. Основним видом діяльності є виробництво інших транспортних засобів і обладнання, виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства.

Керівником організації є Кобзаренко Дмитро Анатолійович. До 2021 р. фундатором та керівником ТОВ був Анатолій Дмитрович Кобзаренко, який, на жаль, помер у червні 2021 р. від ускладнення після коронавірусної хвороби.

На 01 грудня 2021 року на заводі працює 1000 робітників та інженерно-технічного персоналу. Середня зарплата перевищує 17 тис. грн.

Проведений нами аналіз динаміки основних економічних показників по ТОВ «Завод Кобзаренка» показав, що в 2021 р. в порівнянні з 2019 роком завод мав більший дохід від реалізації на 99,4 % (456876 грн.), що в свою чергу призвело до збільшення чистого доходу на 72,2 % (75350 грн.). Хоча при цьому собівартість продукції в 2021 році збільшилася на 110,2 % (347128 грн.).

Позитивним можна вважати зростання продуктивності праці на 63,2 в 2021 році порівняно з 2019 р. Але негативним є зниження рівня рентабельності на 6 %. В першу чергу це пов'язано із значним зростанням рівня собівартості. Таку тенденцію по підприємству, що аналізується можна вважати позитивною, за виключення зростання собівартості.

Вивчаючи діяльність ТОВ «Завод Кобзаренка», важливим для нас стало дослідження показників його фінансової стійкості. За підрахунками було з'ясовано що з кожним роком частина власних коштів у структурі капіталу збільшується і становить близько 80%. Таким чином, коефіцієнт незалежності є досить великим, що є позитивним значенням і свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства.

Результати розрахунків вказують на стабільну фінансову ситуацію на ТОВ «Завод Кобзаренка», бо значення фінансового важеля має невисоке значення та йде на спад з кожним роком. В процесі написання роботи нами було проведено дослідження асортименту продукції ТОВ «Завод Кобзаренка».

Проведений аналіз діяльності підприємства за його основними фінансово-економічними показниками, дозволив зробити висновок, що ТОВ «Завод Кобзаренка» має налагоджену структуру реалізації своєї продукції.

Отже, можна узагальнити, що підприємство має здатність ефективно функціонувати як на внутрішньому ринку, так за його межами за умови прийняття правильних управлінських рішень, спрямованих, в основному, на підтримання конкурентоспроможності підприємства, утримання його бізнес-репутації та

цінової політики держави, яка фіксує межі цін (верхню та нижню) на продукцію; визначає рівень оподаткування тощо.

За підсумками проведених досліджень нами було сформульовано стратегію для подальшого вдалого існування на ринку ТОВ «Завод Кобзаренка». Найбільш значущими факторами, які визначають сильні сторони діяльності ТОВ «Завод Кобзаренка», є: налагоджені зв'язки з низкою постачальників, приваблива ціна в порівнянні з середньою ціною, що склалася на ринку, наявність досвіду роботи з покупцями понад 5 років, гнучка цінова та інноваційна політика.

У свою чергу найбільш значущими факторами, що визначають слабкі сторони ТОВ «Завод Кобзаренка» є: конкурентна позиція, що погіршується, нестача оборотних коштів для закупівель, війна в країні, відсутність професіоналів високої якості у маркетинговій сфері.

Отже, задля більшої конкурентоспроможності для товарів ТОВ «Завод Кобзаренка» може бути рекомендована система забезпечення конкурентоспроможності.

Для досягнення конкурентоспроможності ТОВ «Завод Кобзаренка» необхідно:

- 1) забезпечити конкурентоспроможність своєї продукції на цільових сегментах ринку. В даному випадку під конкурентоспроможністю товару мається на увазі властивість товару, на основі якого він перевищує у певний момент часу за якісними та ціновими характеристиками аналогі в конкретному сегменті ринку;
- 2) підняти інноваційний потенціал конкурентоспроможності підприємства, та його підрозділів до рівня світових виробників у цій галузі. Цей показник характеризує можливість успішної роботи організації у майбутньому.

В першому розділі роботи були розглянуті теоретичні аспекти оцінки конкурентоспроможності підприємства та визначено сучасний маркетинговий інструментарій оцінки його конкурентоспроможності.

---

Другий розділ роботи містив оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Завод Кобзаренка», було визначено маркетингову характеристику продукції ТОВ «Завод Кобзаренка», проведено аналіз рівня конкурентоспроможності даного підприємства та визначено фактори підсилення його конкурентоспроможності.

В третьому розділі було напрацьовано основні напрямки підсилення конкурентоспроможності ТОВ «Завод Кобзаренка» та встановлено вплив обраних напрямків покращення товару на рівень конкурентоспроможності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ :

1. Аксенов С.М. Маркетинг підприємства. К: Знання-Прес, 2017. 201с.
2. Базаров Т. Ю. Основи стратегічного менеджменту. Львів: Світ, 2015. 430 с.
3. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. К: Професіонал, 2016. 448 с.
4. Белявцев П. Л. Стратегічний маркетинг. К: КНЕУ, 2019. 58 с.
5. Вальцева В. Д. Управління стратегічним розвитком підприємства. К: Атіка, 2017. 362 с.
6. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика. С: ВТД «Університетська книга», 2015. 234 с.
7. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства. С: ВТД «Університетська книга», 2019. 328 с.
8. Ілляшенко С. М. Маркетинг: бакалаврський курс. С: ВТД «Університетська книга», 2014. 976 с.
9. Кадаркіна В. М. Стратегічні технології на підприємстві. Х: Танга, 2015. 285с.
10. Каліман П.Р. Менеджмент організацій. К: Альма Матер, 2018. 321с.
11. Кібенко О. В. Менеджмент підприємницької діяльності. Л: Новий світ, 2015. 341с.
12. Кібанов А. Я. Стратегічний менеджмент. Х: АСКА, 2018. 407с.
13. Кислий В. М. Методичні вказівки до організації самостійної роботи студента з дисципліни «Організація наукових досліджень». Суми: Видавництво СумДУ, 2019. 51с.
14. Коваль І. А. Управління виробничими ресурсами. К: КНЕУ, 2017. 321с.
15. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. К: КНЕУ, 2016. 245с.
16. Ліхачева Л. П. Школа менеджера. К: Нова книга, 2018. 117с.
17. Луньов В. Д. Стратегічне планування на підприємстві. К: Будівельник, 2017. 231 с.
18. Михайлова Л. І. Управління підприємством. С: СОД, 2018. 211с.
19. Меньшов В. Д. Практичні завдання стратегії розвитку підприємства. К: МАУП, 2017.135 с.
20. Мескон М. Основи менеджменту. 2-е вид., перероб. і доп. - К: Знання, 2014. 756 с.



21. Мурашко М.І. Маркетинг. К: Знання, 2013. 144с.
22. Мошек Г.Є. Антикризовий маркетинг. К: КНЕУ, 2016. 165с.
23. Нагаєв В. М. Стратегічний менеджмент : теорія, практика, мистецтво. К: Знання-Прес, 2017. 168 с.
24. Нурімов Н. Т. Стратегія розвитку організації : запитання та відповіді. Х: Фактор, 2014. 247 с.
25. Оберемко К. П. Основи стратегічного менеджменту. К: Альма Матер, 2018. 193 с.
26. Павленко Н.Г. Виробничі відносини: запитання та відповіді. Х: Фактор, 2017. 389 с.
27. Сардак О. В. Розвиток підприємства на основі маркетингових стратегій. К: Професіонал, 2017.142 с.
28. Суворов В. Д. Стратегічний менеджмент на підприємстві. К: ЦУЛ, 2018. 284 с.
29. Телетов О. С. Маркетинг в промисловості. К: ЦУЛ, 2014. 248 с.
30. Телетов О. С. Маркетинг продукції промислово-технічного призначення. С: Вид-во Сумського державного університету, 2016. 231 с.
31. Травін В. Р. Економічне управління фірми. Х: Танга, 2014. 198с.
32. Тополев В. Л. Стратегічна виробнича політика на підприємстві. К: Авір, 2017. 294с.
33. Хміль І. Ф. Стратегічний менеджмент. К: Альма матер, 2017. 226 с.
34. Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства. К: Кондор, 2014. 400 с.
35. Цветаєв В. М. Економічний потенціал підприємства. К: Знання-Прес, 2018. 165 с.
36. Шершньова З.Є. Антикризовий маркетинг. К: Видавництво КНЕУ, 2019. 384 с.
37. Жигулін О. Оцінка методів управління на відповідність конкурентній стратегії підприємства // Схід. 2020. №6 (84). С. 32–34
38. Зось-Кіор М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності / М.В. Зось-Кіор, К.О. Брижань // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2019. № 6. С. 62–65.
39. Ільчук П. Підходи до формування стратегії конкурентоспроможності підприємства // Схід. 2020. №5 (77). С. 8–13.

40. Каладзе Г. С. Стратегічне управління підприємством (методологічні підходи) // Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук. праць. Випуск 194: В5т. Том III. Дніпропетровськ: ДНУ. С. 822 – 827.

41. Макаренко М. Методи та підходи до керування ефективним функціонуванням підприємств // Схід. 2018. №7 (57). С. 29 – 33.

42. Нефедова О. Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін // вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. №5 (том2). С. 212 – 215.

43. Радєва М. М. Методика вибору конкурентної стратегії підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики Зб. наук. праць. Випуск 194: В5т. Том III. С. 883 – 890.

44. Павлова В. А. Концептуальні засади вибору стратегії розвитку підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики. 2015. Випуск 2004: В5Т. Том V. С. 1219 – 1224.

45. Прус Л. Конкурентні стратегії вищих навчальних закладів // Конкуренція. 2006. №4. С. 26 – 30.

46. Ткачук И. А. Місце стратегій управління товарною політикою в стратегічному наборі підприємства // Сучасний науковий вісник. 2021. №5 (6). С. 50 – 55.

47. Цурік О. Чинники формування конкурентної стратегії корпорації // Схід. 2020. №3181). С. 23–26.

48. Gonchar O., Polishchuk I. (2019), «Integration factors of today as a prerequisite for forming a mechanism for managing the marketing potential of the enterprise» Journal of European economy, p.p. 213–225, DOI: <https://doi.org/10.35774/jee2019.02.213>, available at: <http://jeej.tneu.edu.ua/index.php/enjee/article/view/1378>

49. Tanasiichuk A., Hromova O., Abdullaieva A., Holovchuk Y., Sokoliuk K. (2020), «Strategy of Internationalization by Ukrainian Meat Producers' Implementation». European journal of sustainable development. European center sustainable development. Italy Vol 9. No 1, p.p. 339—363, DOI: 10.14207 / ejsd.2020.v9n1p339, available at: <http://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/990/986>

50. Stadnyk V., Sokoliuk G., Holovchuk J. (2019), «Institutional component of competitiveness risks and development of socio-economic systems». Business Risk in Changing Dynamics of Global Village: monograph. Ternopil. 2019, 514 p. pp. 28–40.

available

at:

[http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/29283/1/Monograph\\_BRCDGV%202019.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/29283/1/Monograph_BRCDGV%202019.pdf)

51. Stadnyk V., Izhevskiy P., Khrushch N., Tomalja T. (2019), «Investment priorities of the national economy sectors development». Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019), p.p. 155—160, <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.31>, available at: <https://www.atlantispress.com/proceedings/smtesm-19/125917639>.

52. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. Mechanism of Economic Regulation, (1-2(95-96), 7-13. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>. URL:

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>

53. Derev'yanko, Y., Lukash, O., Shkarupa, O., Melnyk, V., & Simonova, M. (2020). Greening Economy vs Greening Business: Performance Indicators, Driving Factors and Trends. International Journal of Global Environmental Issues, 19(1/2/3), 217–230. <https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.10037584>

54. Kozlov, D., Derev'yanko, Y., Piven, V., Melnyk, L., & Kubatko, O. (2021). The Financial State of Local Communities: A Comparative Research of Ukraine and the Czech Republic. Economics and Business, 35(1), 165–173. <https://doi.org/https://doi.org/10.2478/eb-2021-0011>

55. Lukash, O. A., Derev'yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 99-107. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08>. URL:

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>

56. Derev'yanko, Y., Lukash, O., Litsman, M., & Svitlychna, A. (2020). The State and Trends of Enterprises Efficiency on the Basis of Modern Indicators. Mechanism of Economic Regulation, 87(1), 106–115. <https://doi.org/https://doi.org/10.21272/mer.2020.87.09>

57. Derev'yanko, Y., Lukash, O., & Kyrychenko, O. (2018). Modern Approaches to the Hysteresis Analysis in Economic Systems and EU experience. Mechanism of Economic Regulation, 79(1), 45–52. <https://doi.org/https://doi.org/10.21272/mer.2018.79.03>

58. Derev'yanko, Y., Lukash, O., & Marchenko, T. (2016). Companies' Innovative Development Trends in the Green Economy. Механізм Регулювання Економіки, 74(4), 77–85. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66416>

59. Дерев'янку, Ю. М., Мельник, Л. Г., & Лукаш, О. А. (2015). Інтрапренерство: особливості застосування у підприємницькій діяльності. *Механізм Регулювання Економіки*, 70(4), 88–96. [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/?cmd=view\\_article&article\\_id=428&issue\\_id=27](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/?cmd=view_article&article_id=428&issue_id=27)

60. Дерев'янку, Ю. М., Мельник, Л. Г., & Кубатко, О. В. (2014). Соціальна та солідарна економіка: поняття та сутність, досвід та перспективи. *Механізм Регулювання Економіки*, 65(3), 89–98. [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/?cmd=view\\_article&article\\_id=346&issue\\_id=22](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/?cmd=view_article&article_id=346&issue_id=22)

61. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>

62. Лукаш, О. А., Дерев'янку, Ю. М., Васильєва, Т. А., Танащук, М. С. Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. *Механізм регулювання економіки*. 2022. 3-4 (97-98). С. 29–37. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

63. Васильєва Т.А., Дерев'янку Ю.М., Лукаш О.А., Матющенко М.М. Освітня екосистема як сучасна модель удосконалення взаємовідносин у системі “освіта” – “ринок праці”. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2022. 4. С. 205-212. DOI: 10.21272/1817-9215.2022.4-21. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90689>

64. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // *Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025*

65. Вороненко В.И., Бурлакова И.М.. Эфффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. *Економіка та держава*. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>

66. Вороненко В.И., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>

67. Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та

світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>

68. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>

69. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>

70. Дяченко, А. В., Карінцева, О. І., Тарасенко, С. В., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Кисильова, К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019- 2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>

71. 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>

72. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>

73. 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>

74. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

75. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // Механізм регулювання

економіки. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>

76. Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98), 141-150. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>

77. 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>

78. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>

79. Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.

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

81. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>

82. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейного розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>

83. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>

84. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. 19(4). P. 77-88. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)

85. Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category. *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. С. 92-98. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>

86. Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China’s and India’s national economies. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>

87. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>

88. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>

89. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. *Економіка розвитку систем*, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

90. Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 2. P. 76-85. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>

91. Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. *Mechanism of an Economic*

Regulation, (1(99), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>

92. Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the Cost Benefit Approach // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 5-16. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>

93. Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development\*. Mechanism of an Economic Regulation, (3-4(97-98), 7-14. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>

94. Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99), 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

95. Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. C. 82-90. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

96. Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 25-32. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>

97. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskyi P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional Level. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>

98. Sotnyk I. M., Nahorny M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>

99. Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // Mechanism of Economic



Regulation. 2021. № 1. P. 28-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>

100. Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>

101. Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue                      Number                      5(29).                      P.                      1108-1119.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

### Види конкурентоспроможності та їх характеристика

1. *Цінова конкурентоспроможність*, тобто здатність створювати і пропонувати якісні товари та послуги за нижчими витратами, ніж у конкурентів. Цінова конкурентоспроможність відноситься до ситуації, коли підприємство може підтримувати якість своїх товарів або послуг, які вони пропонують, при цьому встановлюючи на них нижчі ціни, ніж у конкурентів.

2. *Структурна конкурентоспроможність*, тобто здатність нав'язувати свої продукти чи послуги незалежно від їх ціни, завдяки, наприклад, їх якості, інновацій, супутніх послуг або іміджу бренду. Структурна конкурентоспроможність відноситься до ситуації, коли бізнес може підтримувати кращі продажі або лояльність клієнтів у порівнянні з конкурентами незалежно від цін, які вони пропонують. Це може бути пов'язано з тим, що вони мають сильнішу ідентичність бренду, якісніші продукти та послуги або додаткові продукти чи послуги, яких не пропонують їхні конкуренти.

## Додаток Б

## Основні елементи управління процесом конкурентоспроможності



Рисунок Б.1 – Елементи управління процесом конкурентоспроможності

*Елемент 1. Людський капітал*

Першим джерелом створення вартості всередині компанії є людський капітал. Іншими словами, конкурентоспроможна компанія - це та, яка здатна залучити найкращі таланти та підтримувати їх мотивацію, щоб вона найкращим чином виконувала свої завдання.

*Елемент 2. Інноваційний потенціал*

Чи здатна компанія передбачати майбутнє та пропонувати інноваційні продукти та послуги, які відповідають потребам ринку? Це центральний фактор, що визначає рівень конкурентоспроможності підприємства.

*Елемент 3. Відносини з клієнтами*

Уміння залучати та створювати тривалі відносини з клієнтами, безсумнівно, є однією з головних якостей, які визначають конкурентоспроможну компанію.

*Елемент 4. Організація*

Компанія має в собі складну систему, що складається з інших різноманітних елементів, таких як людський капітал, процеси та технології. Спосіб, яким компанія організовує та координує всі ці складові елементи, визначає ефективність її діяльності чи ні.

## Додаток В

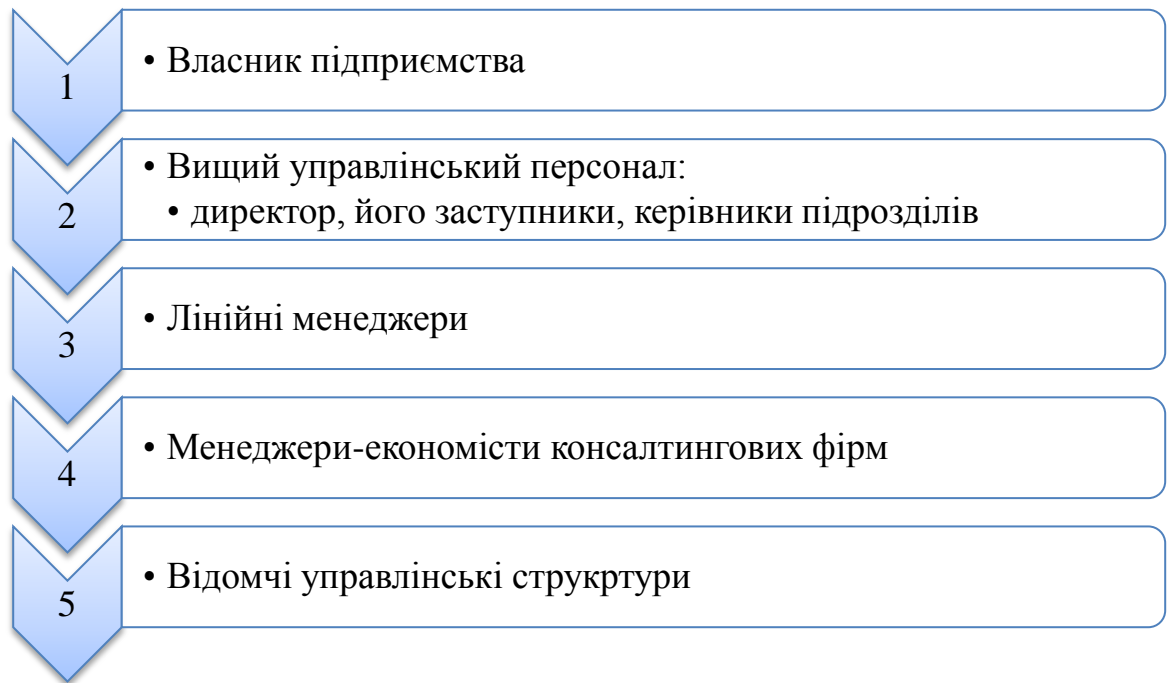


Рисунок В.1 – Ієрархія суб'єктів процесу управління конкурентоспроможністю

Ієрархія суб'єктів процесу управління конкурентоспроможністю

## Додаток Г

## Функції управління процесом конкурентоспроможності підприємства



Рисунок Г.1 – Управлінські функції процесу управління рівнем конкурентоспроможності підприємства

## Додаток Д

### Основні кроки реалізації процесу управління конкурентоспроможністю в організації

*Крок 1.* Проведення аналізу організації та середовища, у якому вона функціонує.

Даний етап передбачає внутрішній та зовнішній аналіз; SWOT-аналіз, за допомогою якого можна оцінити всі загрози та можливості організації, її слабкі та сильні сторони; детальне вивчення стейкхолдерів; середовищ прямого та непрямого впливу.

*Крок 2.* Розробка конкурентних стратегій.

На цьому кроці необхідно опрацювати систему цілей підприємства, що орієнтовані на конкурентоспроможність. Потім визначити стратегії створення конкурентних переваг, що будуть прийнятними, враховуючи попередній крок. З цього випливає можливість розробити загальні стратегії забезпечення високого рівня конкурентоспроможності організації. Кінцевим етапом на цьому кроці буде вибір найефективніших стратегій поведінки у конкурентному середовищі у швидкозмінному ринковому середовищі підприємства.

*Крок 3.* Реалізація стратегій конкурентоспроможності.

Останній крок полягає у визначенні запланованих дій та виконанні усіх поточних завдань; створенні конкурентних переваг організації, їх розвитку та вдосконаленні; відслідковуванні відхилень, аналізі досягнутих результатів та введенні коригуючих дій; загальній оцінці ефективності управління процесом конкурентоспроможності підприємства.

Варто зазначити, що важливим на кожному кроці є ресурсне забезпечення. Кожна процедура та етап процесу управління конкурентоспроможності вимагає відповідних фінансових, інформаційних, кадрових, матеріально-технічних ресурсів.

## Додаток Ж

Етапи проведення аналізу конкурентного продукту та їх характеристика

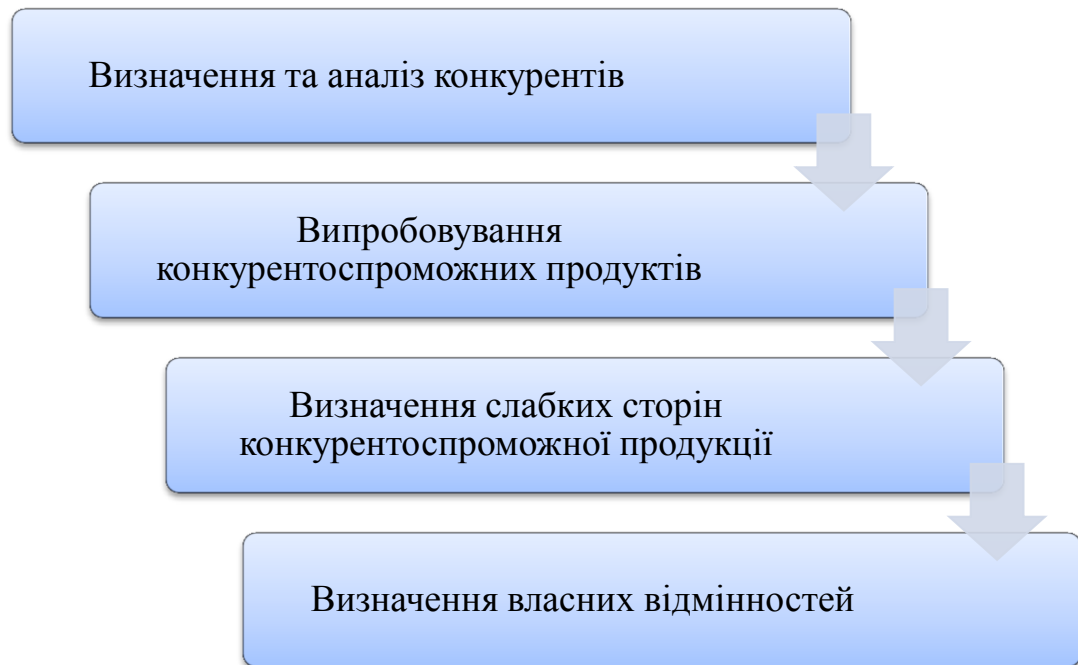


Рисунок Ж.1 – Етапи проведення аналізу конкурентного продукту



## Додаток 3

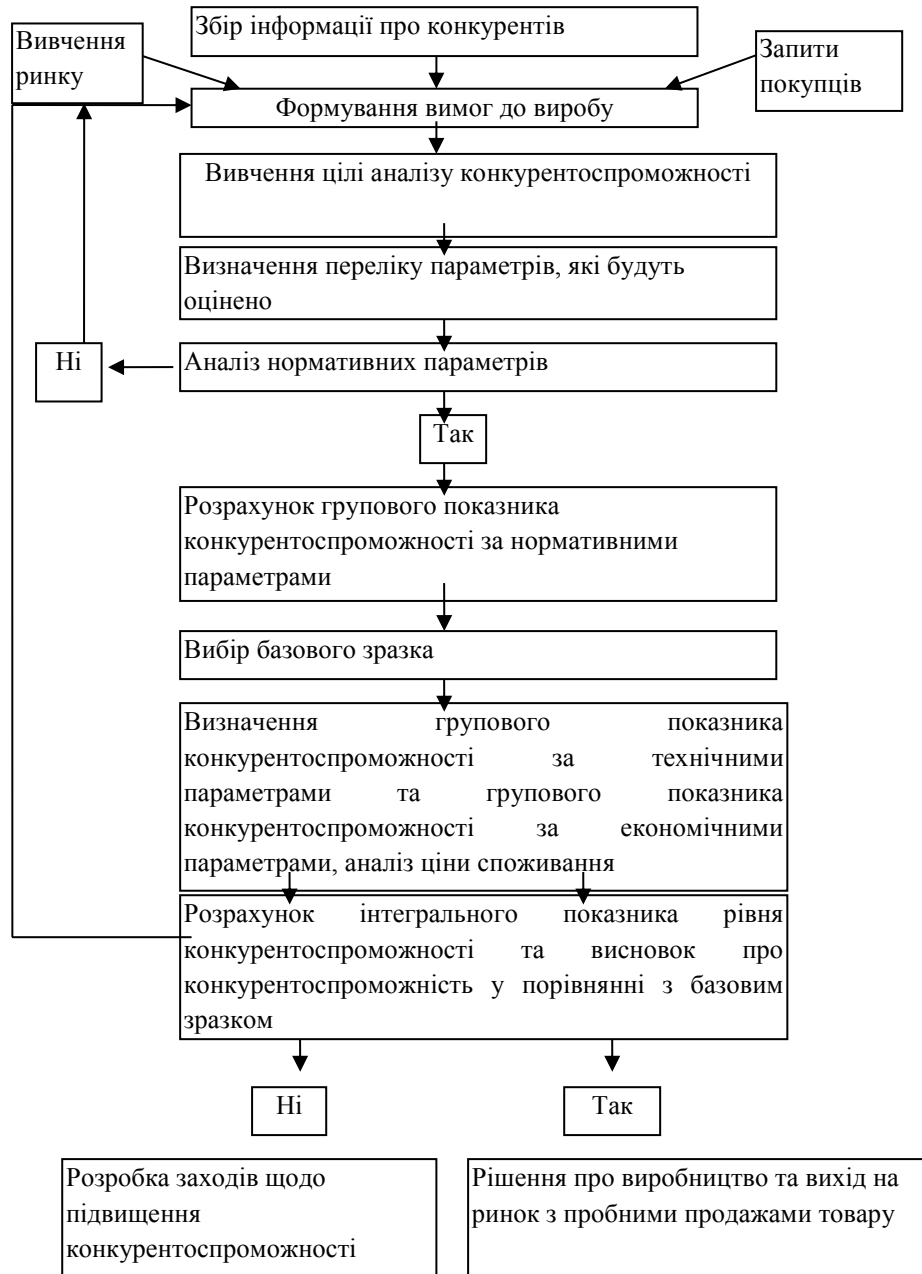


Рисунок 3.1 – Схема комплексної оцінки управління процесом конкурентоспроможності продукту

## Додаток I

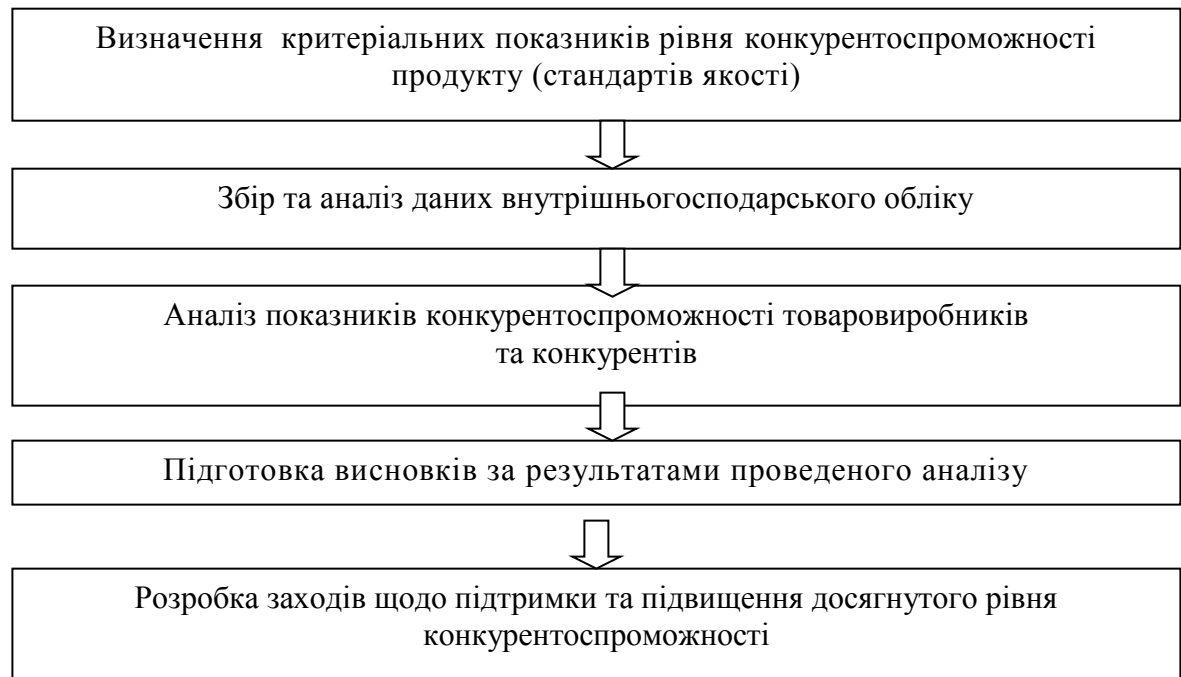


Рисунок I.1 – Комплексна методика оцінки конкурентоспроможності продукту

\

## Додаток К

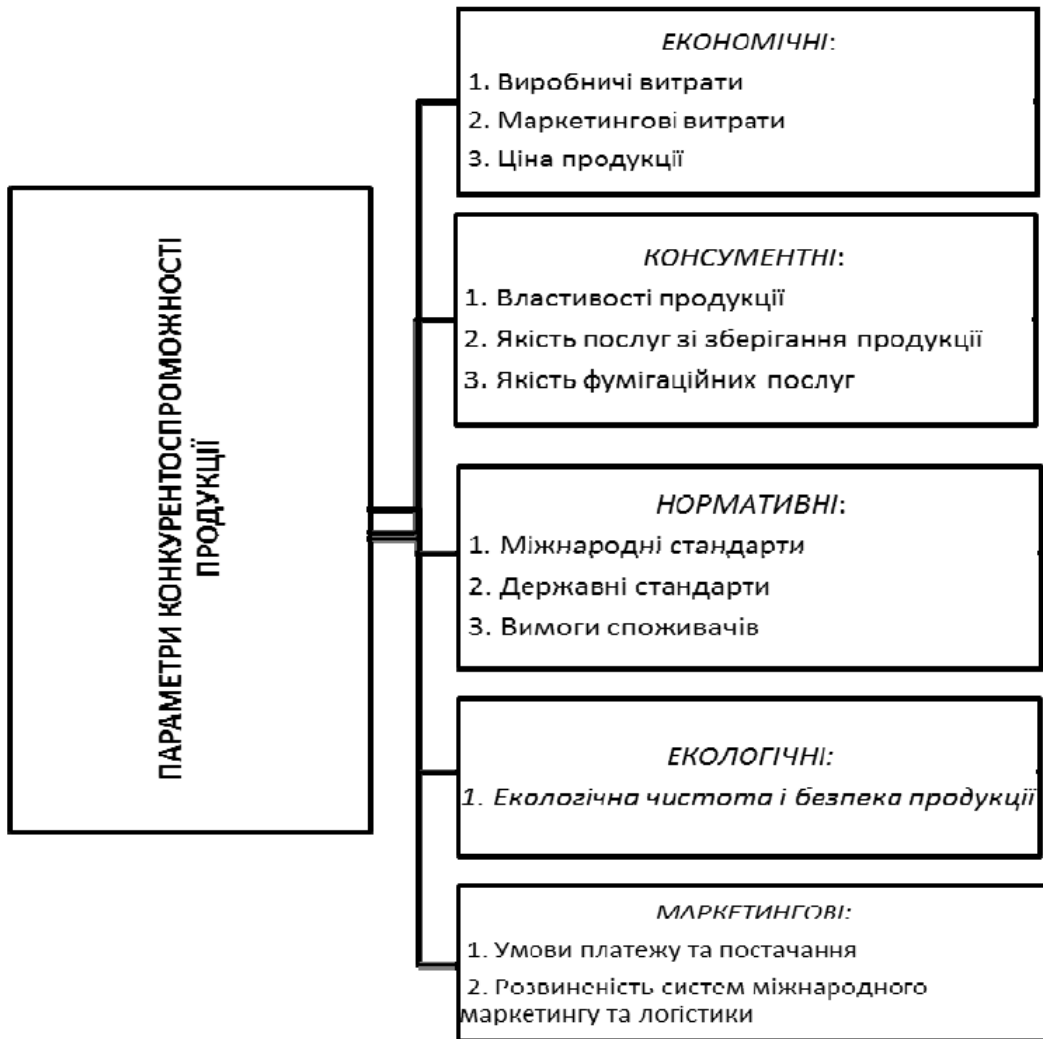


Рисунок К.1– Параметри конкурентних переваг продукції за параметрами

## Додаток Л

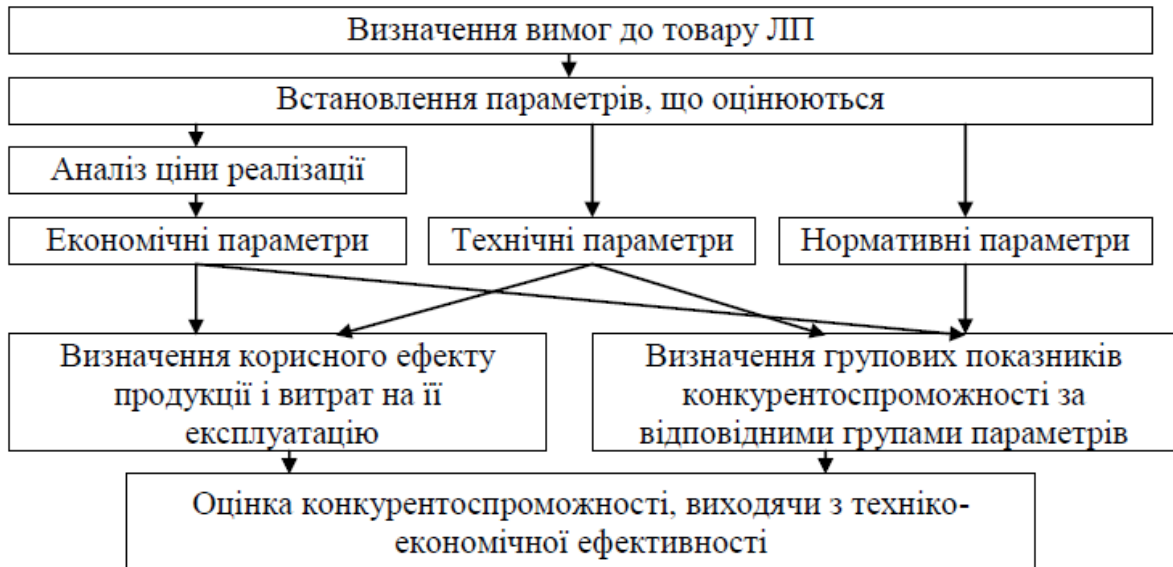


Рисунок Л.1 – Алгоритм оцінки рівня конкурентоспроможності продукції

## Додаток М

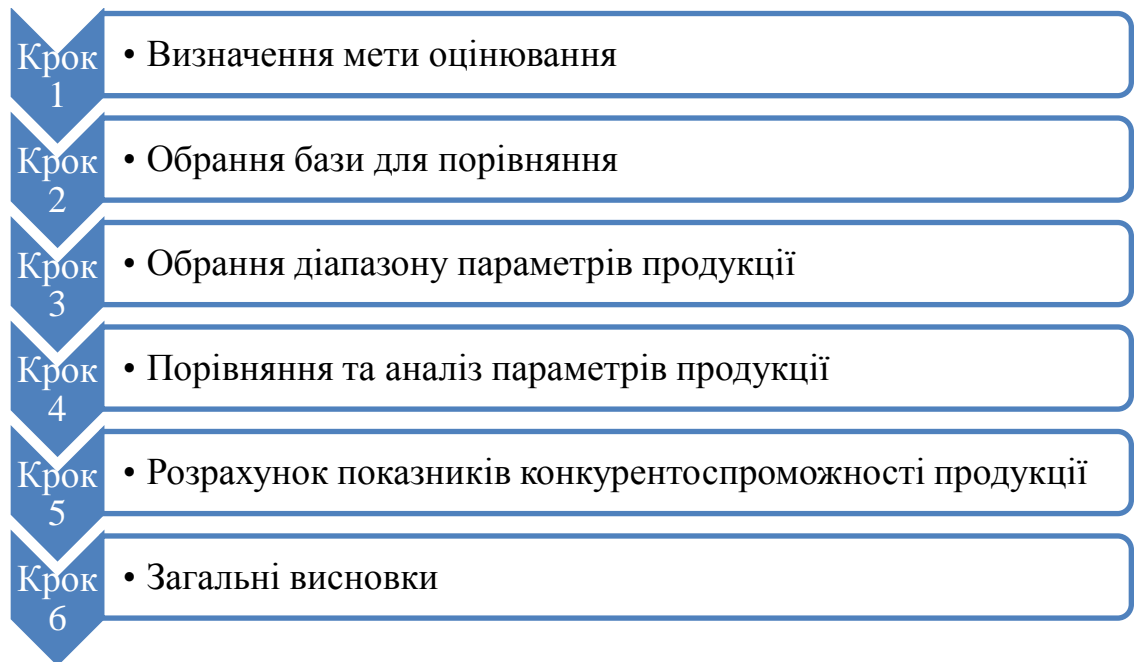


Рисунок М. 1 – Етапи методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства як процесу



Рисунок М.2 – Інтегральні показники конкурентоспроможності продукції за "Методом 1111-555"

## Додаток Н

Таблиця Л.1 – Матриця SWOT-аналізу діяльності групи компаній ТОВ «Завод Кобзаренка»

	<p align="center"><b>МОЖЛИВОСТІ</b></p> <p>1.Наявність неохоплених підприємствами перспективних ринків чи нових сегментів ринку. 2. Збільшення різноманітності у взаємозалежних товарах 3. Співпраця з іншими підприємствами. 4. Можливість застосування різних тактик ціноутворення. 5. Зростання відповідальності у працівників за результати своєї діяльності</p>	<p align="center"><b>ЗАГРОЗИ</b></p> <p>1. Нестабільність курсу долара (закупівельні ціни прив'язані до долара та євро, а продають у гривнях) 2. Поява нових конкурентів; 3. Відбувається зміна політики постачальників 4. Війна в країні 5. Збій постачання сировини 6. Демпінг із боку конкурентів 7. Поява товарозамінників</p>
<p align="center"><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b></p> <p>1.Можливість постійного підвищення кваліфікації. 2. Наявність власної виробничої площі та центру післяпродажного обслуговування. 3.Налагоджені зв'язки із низкою постачальників. 4.Низька ціна в порівнянні із середньою ціною, що склалася на ринку. 5. Наявність досвіду роботи з покупцями. 6. Гнучка цінова політика. 7. Наявність сприятливого іміджу підприємства. 8. Значне іноземне інвестування та співпраця з іноземними компаніями</p>	<p align="center"><b>Поле (СИЛА І МОЖЛИВІСТЬ)</b></p> <p>1. Розробка ефективної програми просування. 2. Зростання частки ринку з допомогою сформованого позитивного іміджу. 3. Гнучка цінова політика для залучення додаткових клієнтів. 4.Використання вільних приміщень (розширення виробництва).</p>	<p align="center"><b>Поле (СИЛА І ЗАГРОЗИ)</b></p> <p>1.Вивчити ринок споживачів та його потреби. 2. Постійний моніторинг цін конкурентів. 3. Укладання договорів розстрочки на придбання у постачальників продукції умовах кризи, завдяки сформованій фірми репутації.4.Достовірний моніторинг</p>
<p align="center"><b>СЛАБІ СТОРОНИ</b></p> <p>1 Погіршується конкурентна позиція.2.Неспроможність фінансувати необхідні зміни у стратегії. 3. Нестача оборотних коштів на закупівлі.4.Відсутність відділу маркетингу. 5. Неефективний менеджмент. 6. Відсутність програми просування.</p>	<p align="center"><b>Поле (СЛАБКІСТЬ І МОЖЛИВОСТІ)</b></p> <p>1.Ввести відділ маркетингу (або маркетолога). 2. Налагодити систему просування. 3. Удосконалення системи менеджменту. 4. Формування системи управління персоналом, що забезпечує мотивацію професіоналізму, продуктивності та ефективності праці</p>	<p align="center"><b>Поле (СЛАБКІСТЬ І ЗАГРОЗИ)</b></p> <p>1.Гнучка цінова політика для залучення додаткових клієнтів. 2.Розробка прогнозів дій конкурентів 3.Удосконалення власної матеріальної та професійної основи. 4. Налагодження системи просування</p>

## Додаток О

Допоміжні розрахунки показників вагомості факторів експертним методом

*1.Ціна:*

$$29/30 = 0,993$$

$$29/33 = 0,983$$

$$29/29 = 1,000$$

*2.Коефіцієнт вантажопідйомності:*

$$81/83 = 0,976$$

$$83/83 = 1,000$$

$$82/83 = 0,988$$

*3.Термін гарантійного обслуговування:*

$$13/18 = 0,722$$

$$14/18 = 0,778$$

$$18/18 = 1,000$$

*4.Коефіцієнт корозії:*

$$140/140 = 1,000$$

$$140/143 = 0,979$$

$$140/145 = 0,966$$

*5.Коефіцієнт амортизації:*

$$10/13 = 0,769$$

$$11/13 = 0,846$$

$$13/13 = 1,000$$

*6.Товщина металу для причепа:*

$$2,0/2,0 = 1,000$$

$$2,0/2,0 = 1,000$$

$$2,0/2,4 = 0,833$$

$$\begin{aligned}
K_d &= 0,25 \times (1 - 29/30) + 0,15 \times (1 - 81/83) + 0,05 \times (1 - 13/18) + \\
&0,05 \times (1 - 140/140) + 0,20 \times (1 - 10/13) + 0,30 \times (1 - 2,0/2,0) \\
&= 0,25 \times (1 - 0,967) + 0,15 \times (1 - 0,976) + 0,05 \times (1 - 0,722) + \\
&0,05 \times (1 - 1) + 0,20 \times (1 - 0,769) + 0,30 \times (1 - 1) \\
K_d &= 0,002 + 0,004 + 0,014 + 0 + 0,046 + 0 = 0,066
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
K_1 &= 0,25 \times (1 - 29/33) + 0,15 \times (1 - 83/83) + 0,05 \times (1 - 14/18) + \\
&0,05 \times (1 - 140/143) + 0,2 \times (1 - 11/13) + 0,3 \times (1 - 2,0/2,0) \\
&= 0,25 \times (1 - 0,983) + 0,15 \times (1 - 1) + 0,05 \times (1 - 0,778) + \\
&0,05 \times (1 - 0,979) + 0,2 \times (1 - 0,846) + 0,3 \times (1 - 1) \\
K_1 &= 0,004 + 0 + 0,011 + 0,001 + 0,031 + 0 = 0,047
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
K_2 &= 0,25 \times (1 - 29/29) + 0,15 \times (1 - 82/83) + 0,05 \times (1 - 18/18) + \\
&0,05 \times (1 - 140/145) + 0,2 \times (1 - 13/13) + 0,3 \times (1 - 02,0/2,4) \\
&= 0,25 \times (1 - 1) + 0,15 \times (1 - 0,988) + 0,05 \times (1 - 1) + \\
&0,05 \times (1 - 0,966) + 0,2 \times (1 - 1) + 0,3 \times (1 - 0,833) \\
K_2 &= 0 + 0,002 + 0 + 0,002 + 0 + 0,050 = 0,054
\end{aligned}$$

Розрахуємо значення узагальнених показників якості:

$$K_{cp} = (0,066 + 0,047 + 0,054) / 3 = 0,0557$$

Розрахуємо діапазон значень середнього рівня якості:

$$\min = 0,7 \times 0,0557 = 0,03899$$

$$\max = 0,3 \times 0,0557 = 0,01671$$



Додаток П  
**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
**на 31 грудня 2020 року**  
**Форма №1**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 530	22 851
Основні засоби	1010	104 878	135 271
первісна вартість	1011	124 451	167 446
Знос	1012	(19 573)	(32 175)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>110 408</b>	<b>158 122</b>
1	2	3	4
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	191 715	290 368
Виробничі запаси	1101	93 207	154 620
Незавершене виробництво	1102	77 194	107 513
Готова продукція	1103	1 570	3 747
Товари	1104	19 744	24 489
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	28 960	41 702
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 204	10 083
з бюджетом	1135	6 972	15 002
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	28	66
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти:	1165	11 711	20 109
Готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	11 711	20 109
Витрати майбутніх періодів	1170	18	297
Інші оборотні активи	1190	1 239	2 236
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>242 846</b>	<b>379 865</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>353 254</b>	<b>537 987</b>

## Продовження таблиці Ф1.

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	439	439
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	2 849	2 849
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	272 194	422 682
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>275 482</b>	<b>425 970</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Довгострокові кредити банків	1510	-	9 314
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>9 314</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	35 315	12 695
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	223	-
товари, роботи, послуги	1615	27 209	48 067
розрахунками з бюджетом	1620	4 143	5 716
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 759	4 988
розрахунками зі страхування	1625	398	772
розрахунками з оплати праці	1630	1 496	2 836
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	8 438	31 560
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	551	1 058
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>77 772</b>	<b>102 703</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	<b>1900</b>	<b>353 254</b>	<b>537 987</b>

Звіт про фінансові результати за **2020 рік**

Форма № 2

**I. Фінансові результати**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	701 370	459 607
Собівартість реалізованої продукції	2050	(486 104)	(314 903)
Валовий: прибуток	2090	215 266	144 704
Збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	11 987	11 468
Адміністративні витрати	2130	(15 833)	(9 940)
Витрати на збут	2150	(10 582)	(5 595)
Інші операційні витрати	2180	(13 919)	(9 971)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	186 919	130 666
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші доходи	2240	-	134
Фінансові витрати	2250	(3 397)	(3 535)
Витрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	(125)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	183 522	127 140
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(33 037)	(22 885)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	150 485	104 255
збиток	2355	-	-

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2021 року

Форма №1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	22 851	27 649
Основні засоби	1010	135 217	181 277
первісна вартість	1011	167 446	235 012
знос	1012	(32 175)	(53 736)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>158 122</b>	<b>208 925</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	290 368	430 389
Виробничі запаси	1101	154 620	234 669
Незавершене виробництво	1102	107 513	156 412
Готова продукція	1103	3 747	4 478
Товари	1104	24 489	34 829
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	41 702	60 038
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10 083	6 655
з бюджетом	1135	15 002	13 093
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	66	172
Гроші та їх еквіваленти:	1165	20 109	9 114
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	20 109	9 114
Витрати майбутніх періодів	1170	297	1 094
Інші оборотні активи	1190	2 236	2 516
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>379 865</b>	<b>523 071</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>537 987</b>	<b>731 996</b>

## Продовження таблиці Ф1

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	439	439
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	2 849	2 849
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	422 682	602 288
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>425 970</b>	<b>605 576</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	9 314	25 755
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>9 314</b>	<b>25 755</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	12 695	25 148
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	48 067	48 247
розрахунками з бюджетом	1620	5 716	7 414
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 988	6 825
розрахунками зі страхування	1625	772	975
розрахунками з оплати праці	1630	2 836	3 835
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	31 560	13 997
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 058	1 049
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>102 703</b>	<b>100 665</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>537 987</b>	<b>731 996</b>

Звіт про фінансові результати за **2021 рік**

Форма № 2

**I. Фінансові результати**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	916 483	701 370
Собівартість реалізованої продукції	2050	(662 031)	(486 104)
Валовий: прибуток	2090	254 452	215 266
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	21 864	11 987
Адміністративні витрати	2130	(18 772)	(15 833)
Витрати на збут	2150	(13 952)	(10 582)
Інші операційні витрати	2180	(19 259)	(13 919)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	224 333	186 919
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Фінансові витрати	2250	(5 292)	(3 397)
Витрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> Прибуток	2290	219 041	183 522
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(39 436)	(33 035)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b> Прибуток	2350	179 605	150 487
Збиток	2355	-	-