

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій**

**07 Управління та адміністрування**

**073 Менеджмент**

Форма навчання: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему: **«УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача Шиш Катерини Миколаївни

Науковий керівник: к.е.н., доцент Соболева Т. О.

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною  
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

**Київ 2022**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»


Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА      Менеджмент бізнес-організацій  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ                                      07 Управління та адміністрування  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ                                    073 Менеджмент

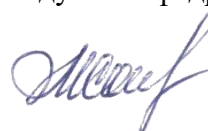
ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньої програми

 О.В. Шатілова  
«14» лютого 2022 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 М.П. Сагайдак  
«14» лютого 2022р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Шиш Катерині Миколаївні

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

*на тему: «Управління підвищенням конкурентоспроможності бізнес-організації»*

Тему затверджено наказом ректора Університету від «18» березня 2022 р. № 401-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «Ексім-Прилад»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю бізнес-організації <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Управління підвищенням конкурентоспроможності бізнес-організації <i>(назва розділу)</i>

Об'єкт дослідження:                      сукупність відносин, що виникають в процесі формування конкурентоспроможності бізнес-організації

<b>Предмет дослідження:</b>	<b>процес управління конкурентоспроможністю бізнес-організації</b>
<b>Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:</b>	<b>на основі теоретико-методичних узагальнень підходів до управління конкурентоспроможністю розробити та обґрунтувати напрями її підвищення в бізнес-організації</b>

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

### **У розділі 1**

в першому параграфі: розкрити зміст категорій «конкурентоспроможність» (продукції, організації), «конкурентні переваги», «ключові фактори конкурентоспроможності»

в другому: визначити основні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності

в третьому параграфі: охарактеризувати складові управління конкурентоспроможністю та напрями підвищення конкурентоспроможності бізнес-організації

### **У розділі 2**

в першому параграфі: надати загальну характеристику та провести аналіз діяльності ТОВ «Ексім-Прилад» через визначення стану внутрішніх підсистем підприємства, оцінити вплив зовнішніх факторів на функціонування компанії.

в другому параграфі: Визначити ключові фактори та рівень конкурентоспроможності, використовуючи інтегральну оцінку та профіль конкурентоспроможності. Провести зіставлення внутрішніх та зовнішніх факторів формування конкурентоспроможності під час SWOT аналізу

в третьому параграфі: визначити та обґрунтувати (в т.ч. економічно) напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ексім-Прилад»

в четвертому параграфі: визначити та охарактеризувати управлінські заходи, необхідні для забезпечення реалізації напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ексім-Прилад»

**Завдання підготував  
науковий керівник**



(підпис)

**Т.О. Соболева**

(ініціали, прізвище)

«27» січня 2022 р.

**Завдання одержав  
здобувач**



(підпис)

**К. М. Шиш**

(ініціали, прізвище)

«27» січня 2022 р.

## Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 64 сторінки, 22 таблиці, 13 рисунків, список літератури з 39 найменувань, 5 додатків.

### **«Управління підвищенням конкурентоспроможності бізнес-організації»**

*Об'єкт дослідження* - сукупність відносин, що виникають в процесі формування конкурентоспроможності бізнес-організації.

*Предмет дослідження* - процес управління конкурентоспроможністю бізнес-організації.

*Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи* – на основі теоретико-методичних узагальнень підходів до управління конкурентоспроможністю розробити та обґрунтувати напрями її підвищення в бізнес-організації

*Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:*

- охарактеризувати складові управління конкурентоспроможністю та напрями підвищення конкурентоспроможності бізнес-організації;
- надати загальну характеристику та провести аналіз діяльності ТОВ «Ексім-Прилад» через визначення стану внутрішніх підсистем підприємства;
- оцінити вплив зовнішніх факторів на функціонування компанії;
- визначити та обґрунтувати (в т.ч. економічно) напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ексім-Прилад»;
- визначити та охарактеризувати управлінські заходи, необхідні для забезпечення реалізації напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ексім-Прилад».

*Практичне значення одержаних результатів.* За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ексім-Прилад».

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2022.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2022.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, ефективність, управління, організація.

# В і д г у к

на кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та  
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Шиш К. М.

*(прізвище, ініціали)*

«Управління підвищенням конкурентоспроможності бізнес-організації»

на тему \_\_\_\_\_

*(назва теми)*

Логіко-структурний рівень роботи: логіка присутня, але з порушеннями, забезпечується логічна послідовність категорійного аналізу, але розглянутий в 1 розділі методичний інструментарій не відповідає діагностичній та рекомендаційній частинам

Рівень пошукової глибини: нерівномірний, достатньо неглибокий при аналізі галузевих сил конкуренції, більш репрезентативний щодо внутрішніх підсистем

Теоретико-методичний рівень роботи: недостатньо висвітлений у 1 розділі, але представлено різні погляди на сутність конкурентоспроможності

Діагностично-конструктивний рівень роботи: середній, SWOT аналіз не містить можливих стратегічних дій, вимагає додаткового обґрунтування, перш за все, з економічної точки зору

Рівень наукової етики: порушення виправлено, переважно дотримано

Організаційний рівень проведення дослідження: виконувалося з дотриманням графіку

Публікації автора: \_\_\_\_\_

Кількість балів за якість КБР: 42 бали

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: \_необхідні компетенції набуті

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: кваліфікаційна бакалаврська робота Шиш Катерини Миколаївни в цілому відповідає вимогам до робіт такого рівня та може бути допущена до захисту з позитивною оцінкою

Науковий керівник



доцент, к.е.н. Соболева Т. О.

«25» травня 2022 р.

## **Рецензія на кваліфікаційну бакалаврську роботу**

### **здобувача вищої освіти**

Шиш Катерина Миколаївна

### **Тема «Управління підвищенням конкурентоспроможності бізнес-організації»**

Актуальність теми. Сьогодні, в умовах невизначеності зовнішнього середовища кожне підприємство бажає закріпити свої позиції на ринку і успішно розвиватися. Для цього воно намагається втримати тривалий час ті чи інші досягнуті ним переваги на конкурентному ринку. На конкурентному ринку конкурентоспроможність виступає як засіб, а конкурентна перевага виступає як результат. З одного боку конкурентоспроможність – це здатність задовольнити потреби споживачів та отримання стабільного прибутку. З іншого боку конкурентоспроможність окремого підприємства на певному сегменті товарного чи регіонального ринку виступає як узагальнююча оцінка його конкурентних переваг у питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання. Наведені аспекти вказують на актуальність дослідження обраної теми кваліфікаційної роботи.

Позитивні риси роботи. Кваліфікаційна робота виконана на належному науковому рівні. У роботі досліджено теоретичні та практичні засади системи управління конкурентоспроможністю бізнес-організації, в практичній частині охарактеризовано конкурентоспроможність підприємства та розроблено пропозиції щодо її вдосконалення. Робота має наукову і практичну цінність. Пропозиції щодо запровадження встановлення цін на основі аналізу еластичності порівняно із найближчими конкурентами мають практичну цінність та можуть бути запроваджені на підприємстві, а кваліфікаційна робота заслуговує на позитивну оцінку.

Зауваження до роботи. Суттєвих зауважень до кваліфікаційної роботи немає.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування на практиці діяльності ТОВ «Ексім-Прилад» запропонованого методу встановлення цін на різні асортиментні групи товарів відповідно до цінової еластичності, що значно підвищить рентабельність діяльності та покращить фінансовий стан підприємства на плановий період.

Місце роботи та посада рецензент

Підпис засвідчую:

Туліка Марина Мирославівна

директор ТОВ «Ексім-Прилад»

Місце печатки організації,  
де працює рецензент



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Сутність конкурентоспроможності бізнес-організації.....	6
1.2 Характеристика системи управління конкурентоспроможністю .....	11
1.3 Підходи до оцінки конкурентоспроможності бізнес-організації.....	17
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЕКСІМ-ПРИЛАД».....	25
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Ексім-Прилад» .....	25
2.2 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Ексім-Прилад» .....	34
2.3 Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ексім-Прилад»....	43
2.4 Управлінські аспекти підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ексім- Прилад».....	52
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	61
ДОДАТКИ.....	

## ВСТУП

Система управління конкурентоспроможністю виступає важливою сферою діяльності підприємства, яка виступає як частина системи управління підприємством. Головним завданням даної системи є формування стійкого максимально рівня та високого рівня конкурентоспроможності за рахунок ухвалення управлінських рішень щодо конкурентоспроможності продукції, які інтегровані до загальної системи управління підприємством. Тобто, система управління конкурентоспроможністю має функціонувати та бути взаємоузгодженою із загальною системою підприємства. Ефективність системи управління конкурентоспроможністю залежить від методів та моделей оцінки конкурентоспроможності, яку використовує підприємство.

Основними рушійними силами динаміки конкурентоспроможності підприємства є фактори конкурентоспроможності продукції, а також внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства. Ці фактори взаємодіють у процесі господарської діяльності підприємства, на основі результатів якої виявляється можливим у числовому вигляді вимірити показники конкурентоспроможності продукції й підприємства. Зіставляючи значення отриманих результуючих показників, а також значення величин, що впливають на них, тобто факторів конкурентоспроможності продукції і внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства, з'являється можливість проаналізувати їх взаємозв'язок. Таким чином, сутність управління конкурентоспроможністю підприємства зводиться до коригування значень факторів з метою досягнення цілей власників підприємства, а також підвищення конкурентоспроможності продукції й підприємства. Відзначимо, що для підприємства, як системи, безумовно бажаним із погляду довгострокової перспективи є підвищення його конкурентоспроможності. Однак необхідно також враховувати, що цілі власників можуть бути іншими: як приклад можна навести ціль одержання прибутку в короткостроковій перспективі навіть на шкоду довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Це також варто враховувати при розробці

методів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Ключову роль у здійсненні управління конкурентоспроможністю підприємства через управління конкурентоспроможністю продукції відіграють пріоритети управління, під якими в даній роботі розуміються цільові значення параметрів виробничо-економічної діяльності підприємства, що встановлюються керівництвом підприємства в рамках управління конкурентоспроможністю і служать у якості вхідних даних для методів і моделей управління конкурентоспроможністю продукції. Очевидно, що більшості керівників хотілося б досягти відразу подвійного результату: дістати максимальний прибуток і зайняти міцне положення на ринку. Однак, ці цілі не є комплементарними – досягнення однієї з них не має своїм обов'язковим наслідком наближення до іншої. У зв'язку з цим керівництву підприємства неминуче доводиться шукати компроміс між різними пріоритетами господарської діяльності і, відповідно, управління.

Зовнішні аспекти конкурентоспроможності підприємства – це основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства, які порівнюються із аналогічними показниками найближчих підприємств конкурентів в галузі. Внутрішніми аспектами підприємства є показники та характеристики, які прямо чи опосередковано впливають на ефективність зовнішніх проявів конкурентоспроможності.

Головним джерелом формування пріоритетів управління є аналіз зовнішніх проявів конкурентоспроможності підприємства. Також на формування пріоритетів управління впливають договірні зобов'язання підприємства, наявні заборгованості, стратегії, що реалізуються на підприємстві тощо. До числа основних пріоритетів управління можна віднести: рентабельність виробництва, розмір прибутку, частку окремих видів продукції на конкретних ринках збуту, мінімальний обсяг реалізації продукції по видах на конкретних ринках у натуральному вираженні. Перелік пріоритетів управління може бути досить широким: він залежить від ситуації на підприємстві, цілей і стратегій керівництва, волі власників капіталу підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у визначенні теоретичних положень та розробці практичних заходів управління конкурентоспроможністю бізнес-організації на прикладі ТОВ «Ексім-Прилад».

Відповідно до мети завданнями в роботі виступають:

- з'ясувати сутність конкурентоспроможності бізнес-організації;
- навести характеристику системи управління конкурентоспроможністю бізнес-організації;
- дослідити методичні основи оцінки конкурентоспроможності бізнес-організації;
- охарактеризувати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- здійснити комплексний аналіз конкурентоспроможності підприємства;
- визначити напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- вдосконалити управлінські аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є система управління конкурентоспроможністю бізнес-організації.

Предметом роботи є принципи, закономірності, теоретико-методичні та практичні аспекти підвищення ефективності системи конкурентоспроможності бізнес-організації – ТОВ «Ексім-Прилад».

Методами дослідження в роботі є: метод синтезу та аналізу, метод систематизації даних, метод економічного аналізу, табличний метод та систематизації проведених розрахунків.

Практичну частину кваліфікаційної роботи виконано на матеріалах ТОВ «Ексім-Прилад» на основі даних за 2018-2020 роки.

Інформаційною базою дослідження роботи виступають науково-методичні публікації дослідників щодо питань оцінки конкурентоспроможності та формування системи управління конкурентоспроможністю.

За структурою кваліфікаційна робота формується із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Сутність конкурентоспроможності бізнес-організації

Для проведення наукових досліджень за проблематикою управління конкурентоспроможністю підприємств і продукції, що ними випускається, необхідно чітко визначити основні поняття та ідентифікувати специфіку явища конкурентоспроможності – провести теоретичний аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємств, зокрема, визначити місце системи управління конкурентоспроможністю в системі управління підприємством, розглянути основні визначення й проаналізувати основні підходи до оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємств і продукції.

Конкуренція виступає важливою рушійною силою розвитку економічної системи, складовою частиною її господарського механізму, стає економічною основою, яка вимагає чіткого регулювання з боку держави, що повинно відображатися в законодавчих документах. Закон України «Про захист економічної конкуренції» містить таке поняття конкуренції: «Економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибрати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку».

Історією доведено, що конкуренція веде до кращого використання здатностей і знань. Більша частина досягнутих людських благ отримана саме шляхом змагання.

У своїй книзі «Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів» М. Портер відзначає, що конкуренція – динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари,

шляхи маркетингу, виробничі процеси й нові ринкові сегменти.

Розглянемо поняття «конкуренції» саме у глобальному її тлумаченні, тобто як антагоністичну боротьбу суб'єктів підприємницької діяльності на ринковому поприщі за формування власної конкурентоспроможності в цьому середовищі, за закріплення своїх позицій і формування переваг, порівняно з іншими суб'єктами господарської діяльності. У ході конкурентної боротьби суб'єкти набувають такої характерної риси як конкурентоспроможність їх самих та продукції, запропонованої ними на ринку.

Розглядаючи конкурентоспроможність як економічну категорію, її сутність в узагальненій формі в науковій літературі відображають як здатність суб'єкта набувати чи володіти такими якостями, що забезпечують його переваги та успішність діяльності. На думку Шершньової З. Є. [37, с. 11] конкурентоспроможність – це багатогранна багаторівнева категорія, яка в ринкових умовах стає інтегральною характеристикою господарюючого суб'єкта щодо його відповідності об'єктивним економічним умовам.

Станьковська І. М. [27, с. 45] характеризує конкурентоспроможність з точки зору номенклатурної чисельності матеріальних благ та конкретизує термін відносно продукції. Конкурентоспроможність, на його думку, є сукупністю якісних і вартісних властивостей продукції, які забезпечують задоволення конкретних потреб споживачів на певному сегменті зовнішнього ринку. Аналогічної думки й Громова О. Є. [5, с. 72], стверджує, що її сутність в найбільш узагальненій формі відображається як здатність суб'єкта набувати чи володіти такими якостями, що забезпечують його переваги та успішність діяльності.

Враховуючи попередні дослідження, на нашу думку, конкурентоспроможність – це здатність суб'єктів економічних відносин управляти своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах.

Конкурентоспроможність є комплексним поняттям і включає в себе поняття конкурентоспроможності держави, конкурентоспроможності економіки,

конкурентоспроможності галузі, фірми, керівника підприємства, персоналу, використовуваних технологій виробництва. До того ж існують різні точки зору щодо формату розгляду цього поняття.

Крупіна С. [11, с. 135] вважає, що в більшості досліджень на всіх рівнях аналізу конкурентоспроможності виділяють цінову та структурну (загальну) конкурентоспроможність. При першому підході, конкуренція здійснюється за допомогою ціни, головною конкурентною перевагою в цьому випадку вбачається нижча ціна на товар, у другому – конкурують умови виробництва, конкурентними перевагами виступають потужність підприємства, здатність швидко реагувати на зміну попиту, якість товару, його здатність задовольняти загальні та специфічні вимоги споживачів.

На нашу думку, детальнішою є класифікація конкурентоспроможності за рівнем дослідження (нації, держави, економіки, галузі) у роботах Кухарук А. Д., Змітрович Д. Д. [13, с. 284]. Вони вважають, що поняття конкурентоспроможності націй визначається тим, наскільки в умовах вільної конкуренції виробляється товарів й послуг, які відповідають запитам міжнародного ринку, збільшуючи реальні доходи своїх громадян.

Конкурентоспроможність держави – це здатність країни (її державних інститутів) забезпечити своїм громадянам і підприємствам більші переваги, ніж інші країни. У цьому випадку мова йде скоріше про ефективність роботи державних інститутів та інфраструктури, їхньої здатності забезпечувати нормальні умови для існування недержавних підприємств і організацій, підприємництва зокрема.

Конкурентоспроможність економіки – високоефективна економічна функція, вищою метою розвитку якої є поліпшення добробуту народу.

Конкурентоспроможність галузі – здатність фірм входити до складу галузі, швидко реагуючи на зміну в її структурі, брати до уваги тенденції до зміни, відновлювати свої соціально-економічні системи і зберігати досягнутий рівень конкурентоспроможності виробництва.

Конкурентоспроможність товару відображає його здатність щонайповніше

відповідати запитам покупців, порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, а з іншого боку – цінами, установлюваними продавцями товарів.

Крім того, на конкурентоспроможність впливають переваги в гарантійному й післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту.

Разом з тим, конкурентоспроможність товару – це не тільки висока якість і технічний рівень, це й уміле маневрування в ринковому просторі й у часі, а головне – максимальний облік вимог і можливостей конкретних груп покупців. Причому об'єктивна оцінка всіх аспектів рівня конкурентоспроможності може бути вироблена тільки на основі критеріїв, якими оперує споживач, для якого цей товар призначений. Причини конкурентоспроможності товару необхідно шукати в конкурентних перевагах окремих його характеристик, що є наслідком ефективного управління процесом розробки, реалізації й експлуатації пропонованої продукції.

Погоджуємось із думкою Минко Л. М. [18, с. 90], що конкурентоспроможність продукції й конкурентоспроможність фірми-виробника співвідносяться між собою як частина й ціле. Можливість компаній конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару, а також сукупності економічних методів управління діяльністю фірми, що роблять вплив на результати конкурентної боротьби.

Аналіз конкурентоспроможності фірми на ринку допускає з'ясування факторів, що впливають на відношення покупців до фірми та її продукції і як результат, – зміна частки ринку фірми. Виділяють такі фактори, як:

- економічний потенціал і ефективність діяльності (активи, основний капітал, обсяг продажу, частка ринку, прибуток);
- рівень управління (форми організації і досвід функціонування елементів господарського механізму з позиції нововведень і відповідальності);

– виробничий і збутовий потенціали, що вказують на можливість підприємства виробляти і реалізовувати ту чи іншу продукцію у необхідній кількості в необхідні строки (наявність сировинної бази, виробничі і збутові потужності, обсяг і напрям капіталовкладень, що визначають виробничу політику);

– науково-дослідний потенціал (організація і напрям наукових досліджень, щорічні витрати на наукові розробки, кількість патентів на винаходи, галузь патентоведення, оцінка можливості фірми зайняти монопольне становище у будь-якій області);

– фінансове становище (платоспроможність, кредитоспроможність і умови кредитування, структура капіталу);

– репутація підприємства, його ринкова стратегія, інноваційна діяльність;

– стан і кваліфікація трудових ресурсів.

Загалом, усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні.

На думку Легомінова С. В., поняття конкурентоспроможності товару та конкурентоспроможність підприємства співвідносяться між собою як частина та ціле. При цьому можливість підприємства здійснювати конкурентну боротьбу залежить від конкурентоспроможності товару та сукупності економічних методів діяльності фірми, які впливають на результат конкурентної боротьби [14, с. 83].

Таким чином, дійсно, конкурентоспроможність продукції лежить в основі надійних конкурентних позицій будь-якого підприємства. Разом з тим, конкурентоспроможність продукції виступає необхідною, але недостатньою умовою конкурентоспроможності підприємства. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства сприяє оптимальному та економічному використанню ресурсів, його інвестиційній діяльності, впровадженню сучасних ресурсозберігаючих технологій, раціональному управлінню витратами з метою зниження собівартості продукції (товару). Тому сучасні підприємства, які функціонують в умовах фінансової, політичної та виробничої кризових ситуацій, акцентують увагу на зміцненні та утриманні своїх конкурентних позицій на

ринку.

Отже, не дивлячись на тісний взаємозв'язок цих категорій, вони мають і суттєві відмінності. Наприклад, деякі автори виділяють такі:

- за своєю структурою конкурентоспроможність підприємства є значно складнішою за конкурентоспроможність продукції, оскільки об'єктом її прикладення є усі аспекти діяльності підприємства;

- конкурентоспроможність продукції визначається стосовно достатньо короткого, з економічної точки зору, періоду часу. Оцінка ж конкурентних позицій фірми пов'язана з порівняно тривалим періодом;

- конкурентоспроможність продукції розглядається для кожного її виду, а конкурентоспроможність підприємства охоплює всю номенклатуру продукції;

- рівень конкурентоспроможності підприємства, у першу чергу, цікавить його власника, а оцінка конкурентоспроможності товару – є прерогативою споживача, якого не цікавлять обсяги та ефективність господарської діяльності.

Отже, підсумовуючи усе вищезазначене, відзначимо, що конкурентоспроможність – це комплексна відносна характеристика підприємства чітко визначена у часі, яка проявляється у процесі господарсько-фінансової діяльності і дозволяє підприємству за рахунок використання своїх унікальних властивостей (сильних сторін), зберігати або покращувати свої позиції за умов мінливого ринку, у порівнянні із конкурентами.

## **1.2 Характеристика системи управління конкурентоспроможністю**

Сьогодні, в умовах невизначеності зовнішнього середовища кожне підприємство бажає закріпити свої позиції на ринку і успішно розвиватися. Для цього воно намагається втримати тривалий час ті чи інші досягнуті ним переваги на конкурентному ринку. На конкурентному ринку конкурентоспроможність виступає як засіб, а конкурентна перевага виступає як результат. З одного боку

конкурентоспроможність – це здатність задовольнити потреби споживачів та отримання стабільного прибутку. З іншого боку конкурентоспроможність окремого підприємства на певному сегменті товарного чи регіонального ринку виступає як узагальнююча оцінка його конкурентних переваг у питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання [31, с. 265].

Елементи системи управління конкурентоспроможністю продукції зображено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Складові управління конкурентоспроможністю продукції

Джерело: побудовано автором на основі [7, с. 160]

Ключову роль у здійсненні управління конкурентоспроможністю підприємства через управління конкурентоспроможністю продукції відіграють пріоритети управління, під якими в цій роботі розуміються цільові значення параметрів виробничо-економічної діяльності підприємства, що встановлюються керівництвом підприємства в рамках управління конкурентоспроможністю і служать у якості вхідних даних для методів і моделей управління конкурентоспроможністю продукції. Очевидно, що більшості керівників хотілося б досягти відразу подвійного результату: дістати максимальний прибуток і зайняти міцне положення на ринку. Однак, ці цілі не є комплементарними – досягнення однієї з них не має своїм обов'язковим наслідком наближення до

іншої. У зв'язку з цим керівництву підприємства неминуче доводиться шукати компроміс між різними пріоритетами господарської діяльності і, відповідно, управління.

Головним джерелом формування пріоритетів управління є аналіз зовнішніх проявів конкурентоспроможності підприємства. Також на формування пріоритетів управління впливають договірні зобов'язання підприємства, наявні заборгованості, стратегії, що реалізуються на підприємстві тощо. До числа основних пріоритетів управління можна віднести: рентабельність виробництва, розмір прибутку, частку окремих видів продукції на конкретних ринках збуту, мінімальний обсяг реалізації продукції по видах на конкретних ринках у натуральному вираженні. Перелік пріоритетів управління може бути досить широким: він залежить від ситуації на підприємстві, цілей і стратегій керівництва, волі власників капіталу підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю є частиною системи управління підприємством, а її основним завданням є забезпечення максимально високого і максимально стійкого рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом участі у формуванні управлінських впливів, що реалізуються в системі управління підприємством.

При цьому ефективність роботи системи значною мірою залежить від використовуваних у її роботі методів і, у тому числі, методів і моделей оцінки й управління конкурентоспроможністю підприємства й продукції, що ним випускається.

У сучасній теорії і практиці домінує ідея розглядати управління конкурентоспроможністю підприємства як взаємозалежний процес планування, організації, мотивації і контролю, потрібний для досягнення цілей організації. Управління конкурентоспроможністю можна також розглядати як сукупність зазначених елементів.

Елементи управління конкурентоспроможністю підприємства такі [8, с.55]:

- планування: розробки продукції; виробництва; збуту;
- організація: оптимізація організаційної структури; забезпечення

ресурсами; стимулювання збуту;

- мотивація: робітників підприємства; контрагентів;
- контроль: якості управлінських рішень; якості продукції; якості ресурсів; реалізації управлінських рішень; відстеження рівня конкурентоспроможності.

Основну роль у системі управління конкурентоспроможністю підприємства відіграє управління конкурентоспроможністю продукції, яка формується на етапах виробництва, розроблення та реалізації продукції. Категорії конкурентоспроможності продукції та підприємства мають високий ступінь взаємозалежності. Водночас конкурентоспроможність продукції є окремою та незалежною категорією, оскільки вона більше пов'язана із успіхом продукції на ринках збуту, ніж із особливостями функціонування підприємства. Тобто, вирішальну роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства має відігравати управління конкурентоспроможністю саме його продукції.

Складові концепції управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язки представлено на рис. 1.2.

У сучасних умовах господарювання, можливості підприємств з управлінням конкурентоспроможністю продукції, обмежені наявними в його розпорядженні трудовими ресурсами фінансовими, часом й виробничими технологіями чи потужностями.

Таким чином, узагальнено можна сказати, що конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання визначається, перш за все, умінням максимально використати в своїх інтересах ринкову ситуацію, що склалася або може скластись на визначений проміжок часу, для збільшення виробництва, надання послуг, товарообігу та одержання максимального прибутку щодо підтримання та підвищення конкурентоспроможності з використанням обмеженого обсягу ресурсів у певній ринковій ситуації.

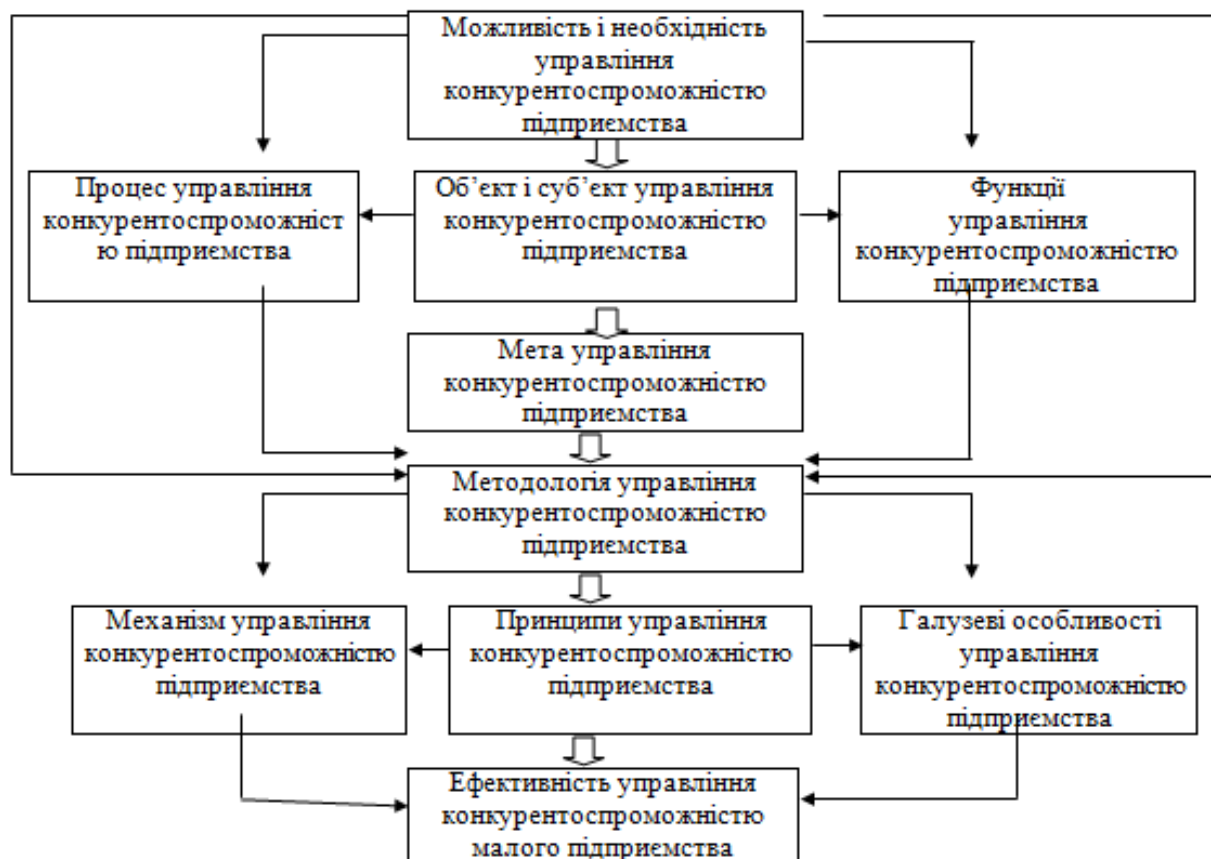


Рисунок 1.2 - Складові концепції управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [15, с.95]

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

В кожній організації є система управління конкурентоспроможністю як складається з чотирьох підсистем: методології, структури, процесу і техніки управління (рис. 1.3).

Всі елементи системи об'єднані базовим принципом – кожен з них забезпечує вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності

підприємства, підсилення її позицій на світовому та внутрішньому ринках, забезпечення стійкого розвитку за рахунок створення та підтримки конкурентних переваг. Кожен з блоків також може розглядатися як система, що включає різноманітні системоутворюючі компоненти.



Рисунок 1.3 - Система управління конкурентоспроможністю підприємства  
Джерело: побудовано автором на основі [21, с.74]

Система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою специфічну багатофункціональну та багатокомпонентну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних складових, що відчують на собі вплив зовнішніх та внутрішніх чинників і створюють певну цілісність.

Структуру системи управління конкурентоспроможністю формують вісім програмно-цільових комплексних підсистем, які відображують необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація котрих буде сприяти результативному здійсненню управлінських рішень у певній сфері діяльності.

### 1.3 Підходи до оцінки конкурентоспроможності бізнес-організації

У світі існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності компанії, основними з яких є:

- метод, заснований на теорії ефективної конкуренції;
- підходи до оцінки конкурентоспроможності компанії, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається;
- методи, засновані на теорії конкурентної переваги;
- метод бенчмаркінгу.

Вказані методи кардинально відрізняються, за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої відноситься досліджуваний об'єкт.

#### 2.4.1 Визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції

Згідно з цією теорією конкурентоспроможними є ті компанії, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб. На ефективність діяльності кожної служби впливає багато факторів-ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності.

У першу групу об'єднані показники, котрі характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організація праці на виробництві.

У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління обіговими засобами: незалежність компанії від зовнішніх джерел фінансування, здатність компанії розплачуватися за своїми боргами, можливість

стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

До третьої групи належать показники, котрі дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом та просуванням товару на ринку за допомогою реклами та стимулювання.

До четвертої групи входять показники конкурентоспроможності товару та його ціна.

Тоді конкурентоспроможність підприємства може бути визначена методом середньозваженої арифметичної [27, с. 85]:

$$KKO = 1,5EO + 0,29\Phi O + 0,23EЗ + 0,33KT \quad (1.1)$$

де, ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

EO – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ΦO – значення критерію фінансового положення підприємства;

EЗ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

KT – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином [27, с. 85]:

$$EO = 0,31B + 0,19\Phi + 0,4PT + 0,1П \quad (1.2)$$

де, B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції,

Φ – відносний показник фондівдачі;

PT – відносний показник рентабельності товару;

П – відносний показник продуктивності праці.

$$\Phi O = 0,29KA + 0,2KP + 0,36KL + 0,15KO \quad (1.3)$$

де, KA – відносний показник автономії підприємства;

KP – відносний показник платоспроможності підприємства;

KL – відносний показник ліквідності підприємства;

KO – відносний показник обіговості обігових засобів.

$$EЗ = 0,37PП + 0,29KЗ + 0,21KM + 0,14KP \quad (1.4)$$

де, PП – відносний показник рентабельності продаж;

KЗ – відносний показник затовареності готовою продукцією;

КМ – відносний показник загрузки виробничих потужностей;

КР – відносний показник ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Розглянутий метод має очевидні переваги. Він є зручним для використання при дослідженні конкурентоспроможності компанії, охоплює основні напрями діяльності такого підприємства. Разом з тим, в його основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

#### 2.4.2 Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі визначення конкурентоспроможності товару.

Конкурентоспроможність окремого товару (послуги) визначається як його перевага у порівнянні з яким-небудь іншим товаром (аналогічним за призначенням чи його заміником) при вирішенні потенційним покупцем його проблем. Тобто це ступінь відповідності товару на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

Потрібно розрізняти параметри та показники конкурентоспроможності.

Параметри конкурентоспроможності – це, найчастіше, кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні.

Для оцінки конкурентоспроможності товару використовуються [29, с. 96]:

- диференціальний метод;
- комплексний метод;
- змішаний метод.

Диференціальний метод заснований на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, бази порівняння та на їх співставленні. Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності ведеться за формулою [30, с. 86]:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} * 100\% \quad (1.5)$$

де,  $q_i$  – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по  $i$ -му параметру ( $i= 1, 2, 3, \dots, N$ );

$P_i$  – величина  $i$ -го параметра для продукції, що аналізується;

$P_{i0}$  – величина  $i$ -го параметра, при якому потреба задовольняється повністю;

$n$  – кількість параметрів.

При оцінці за нормативними показниками одиничний показник приймає лише два значення – 1 або 0. При цьому якщо продукція, що аналізується, відповідає обов'язковим нормам та стандартам, показник дорівнює 1, коли ні – 0. При оцінці за технічними та економічними параметрами одиничний показник може бути більшим або дорівнювати одиниці, якщо базові значення параметрів встановлені нормативно-технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами.

Якщо за базу оцінки приймається аналог товару, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності проводиться за формулами [38, с. 96]:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} * 100\% \quad (1.6)$$

$$q_i^0 = \frac{P_{i0}}{P_i} * 100\% \quad (1.7)$$

де,  $q_i$ ,  $q_i^0$  – одиничні показники конкурентоспроможності по  $i$ -му технічному параметру.

З останніх двох формул вибирають ту, в якій зростанню одиничного показника відповідає підвищення конкурентоспроможності. Якщо технічні параметри не мають кількісної оцінки, для них використовують експертні методи оцінки в балах.

Диференціальний метод дозволяє визначити, досягнутий чи ні рівень конкурентоспроможності, за якими показниками він не досягається, які з параметрів найбільше відрізняються від базових. Але вказаний метод лише констатує факт конкурентоспроможності продукції та наявності в ній недоліків у порівнянні з товаром-конкурентом. Він не враховує вплив вагомості кожного

параметра на прихильність покупців при виборі товару.

Комплексний метод заснований на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників або співставленні питомих корисних ефектів продукції, яка аналізується.

Групові показники

1. Розрахунок групового показника за нормативними показниками проводиться за формулою [32, с.105]:

$$I_{\text{НП}} = \prod_{i=1}^n q_{ni} \quad (1.8)$$

де,  $I_{\text{НП}}$  – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;

$q_{ni}$  – одиничний показник конкурентоспроможності за  $i$ -м нормативним параметром.

2. Розрахунок групового показника за технічними параметрами (окрім нормативних) проводиться так [1, с. 75]:

$$I_{\text{ТП}} = \sum_{u=1}^n q_i * a_i \quad (1.9)$$

де,  $I_{\text{ТП}}$  – груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

$a_i$  – вагомість  $i$ -го параметра в загальному наборі з  $n$  технічних параметрів.

Коефіцієнти вагомості показників визначаються експертним шляхом.

Отриманий груповий показник  $I_{\text{ТП}}$  характеризує ступінь відповідності даного товару існуючій потребі за всім спектром технічних параметрів. Чим він вищий, тим повніше задовольняються потреби споживача.

3. Розрахунок групового показника за економічними показниками здійснюється на основі визначення повних витрат споживача на придбання та використання товару.

Повні витрати споживача визначаються [1, с. 76]:

$$Z = Zc + \sum_{i=1}^T C_i \quad (1.10)$$

де,  $Z$  – повні витрати споживача на придбання та використання товару;

$Zc$  – одноразові витрати на придбання продукції;

$C_i$  – середні сумарні витрати на експлуатацію продукції, що відносяться до  $i$ -го року її служби,

$T$  – строк служби;

$i$  – рік.

При цьому [1, с.76]:

$$C_i = \sum_{j=1}^p C_j \quad (1.11)$$

де,  $C_j$  – експлуатаційні витрати за  $j$ -ю статтею;

$p$  – кількість статей експлуатаційних витрат.

Розрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться за формулою [1, с.76]:

$$I_{EП} = \frac{Z}{Z_o} \quad (1.12)$$

де,  $I_{EП}$  – груповий показник за економічними параметрами;

$Z, Z_o$  – повні витрати споживача відповідно до продукції, що оцінюється, та прикладу.

Інтегральний показник.

Наступним кроком є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності за формулою [1, с.77]:

$$K = I_{HП} * \frac{I_{TП}}{I_{EП}} \quad (1.13)$$

де,  $K$  – інтегральний показник конкурентоспроможності продукції, яка вивчається по відношенню до виробу-прикладу.

Показник  $K$  відображає різницю між продукцією, яка порівнюється в споживчому ефекті, що припадає на одиницю витрат споживача на придбання і використання продукції. Якщо  $K > 1$ , то досліджуваний товар кращий за базу,  $K =$

1 – конкурентоспроможність товарів рівна,  $K < 1$  – товар поступається базовому.

Змішаний метод являє собою поєднання диференціального та комплексного методів. При змішаному методі оцінки конкурентоспроможності використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, та частина параметрів, розрахованих комплексним методом.

Використання бенчмаркінгу є багатоспрямованим. Він знайшов широке застосування в логістиці, маркетингу, керуванні персоналом, фінансовому менеджменті, тобто по відношенню до компанії бенчмаркінг охоплює всі сфери та напрями його діяльності. Так, бенчмаркінг в логістиці дозволяє швидко і з малими витратами виявити проблемні ситуації в логістичних системах, у сферах, близьких до покупця, щодо виконання замовлень і транспортування [14, с. 263].

При дослідженні конкурентних позицій окремих СЗГ у методах портфельного аналізу доцільно використовувати ієрархічну модель, що складається із продукту, технології його виробництва, управлінських бізнес-процесів та підприємства як цільної структури (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 - Основні об'єкти аналізу конкурентоспроможності та використовувані при цьому методи

Об'єкти аналізу конкурентоспроможності	Методи дослідження
Продукт	Порівняння із конкуруючими товарами по основних технічних та економічних параметрах (бенчмаркінг), сегментація ринку, модель життєвого циклу продукту, матриці портфельного аналізу, функціонально-вартісний аналіз
Технологія виробництва	PEST – аналіз, ключові фактори успіху, ABC – аналіз виробничих витрат
Управлінські бізнес процеси	Концепція організаційного моделювання та реінжинірингу бізнес-процесів, бенчмаркінг на основі порівняння із процесами конкурентів
Підприємство	Аналіз дерева цілей, аналіз поля сил, SWOT – аналіз

Джерело: побудовано автором на основі [14, с. 271]

Таким чином, можемо дійти висновку, що на даний момент в економічній літературі представлено широкий перелік методологічних підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Проте помітимо, що незалежно від

обраного методу оцінювання, сам аналіз рівня конкурентоспроможності не є самоціллю. Його завдання – ідентифікувати ключові сильні і слабкі сторони компанії в конкуренції.

## **РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЕКСІМ-ПРИЛАД»**

### **2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Ексім-Прилад»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ексім-Прилад» працює на ринку України в сфері виробництва та комплексних поставок продукції для головних енергетиків, відділів охорони праці, метрології, інструментальних цехів промислових та енергетичних підприємств. ТОВ «Ексім-Прилад» створено у 2003 році. На сьогодні підприємство має репутацію надійного партнера із можливістю повної комплектації об'єктів всіма необхідними приладами, забезпечуючи ефективність, безпеку та зручність роботи.

Місцезнаходження підприємства: м. Київ, вул. Добрий шлях, 5.

Відповідно до статуту основним видом діяльності є виробництво та продаж:

- засобів електрозахисту та індивідуального захисту;
- електровимірювальних приладів;
- електроустановок та випробувального обладнання;
- приладів для енергозбереження та захисту електродвигунів;
- приладів діагностики та неруйнівного контролю;
- трассодефектопошукової техніки;
- слюсарно-монтажних, алмазних та електроінструментів;
- лабораторного обладнання;
- виробів для моніторингу потоку (прилади для вимірювання витрати, швидкості руху, рівня рідин і газів);
- систем пожежного захисту.

Підприємство реалізує як власну продукцію під торговою маркою «Інекс», так і продукцію провідних виробників СНД, Франції, Німеччини та США.

Проаналізуємо обсяги виробництва продукції в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Аналіз обсягів виробництва продукції ТОВ «Ексім-Прилад» за 2018-2020 рр.

№п/п	Види продукції (робіт, послуг)	Обсяги виробництва, тис. грн.			Частка у загальному обсязі, %		
		2018	2019	2020	2018	2019	2020
1	Електроінструменти та випробувальне обладнання	5124,4	4690,1	4982,8	18,6	15,6	14,2
2	Електровимірвальні прилади	19918,9	18670,1	16071,2	72,3	62,1	45,8
3	Системи пожежного захисту	881,6	2254,8	5860,0	3,2	7,5	16,7
4	Лабораторне обладнання	716,3	2345,0	3544,1	2,6	7,8	10,1
5	Прилади діагностики та неруйнівного контролю	578,6	1322,8	2982,6	2,1	4,4	8,5
6	Інша продукція	330,6	781,7	1649,2	1,2	2,6	4,7
	Всього	27550,4	30064,5	35089,9	100	100	100

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Ексім-Прилад»

Із аналізу табл. 2.1 можна зробити висновок, що основною діяльністю підприємства є продаж електровимірвальних приладів (у 2018 році – 72,3%, у 2019 році – 62,1%, а в 2020 році – 45,8%), відбувається поступове скорочення даного виду діяльності. При цьому на підприємстві різко збільшується обсяг продаж систем пожежного захисту (у 2018 році – 3,2%, у 2019 році – 7,5%, а в 2020 році – 16,7%) та лабораторного обладнання (у 2018 році – 2,6%, у 2019 році – 7,8%, а в 2020 році – 10,1%).

У 2020 році основними сферами отримання доходів були продажі:

- електровимірвальних приладів – 45,8%;
- систем пожежного захисту – 16,7%;
- електроінструментів та випробувального обладнання – 14,2%;
- лабораторного обладнання – 10,1%.

Найменш значними були: прилади діагностики та неруйнівного контролю – 8,5% та інші види продукції – 4,7%. Хоча за аналізований період дані напрямки на підприємстві активно розвиваються.

Основними замовниками та покупцями продукції ТОВ «Ексім-Прилад» виступають підприємства промисловості, енергетики, сільського та лісового господарств та транспорту.

Із аналізу виробничого потенціалу підприємства можемо зазначити, що балансова вартість основних засобів зростає у 2018-2020 рр. залишається незмінною – 9,4 тис. грн. із високим значенням зносу – 17,4 тис. грн.

Можна зробити висновок, що основні засоби підприємства у 2018-2020 рр. були спрацьовані, необхідно проводити оновлення основних фондів. Ефективність управлінської праці у ТОВ «Ексім-Прилад» аналізується постійно. Проаналізуємо забезпеченість підприємства персоналом (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура трудових ресурсів ТОВ «Ексім-Прилад» за категоріями персоналу за 2018–2020 рр.

Категорії персоналу	2018	2019	2020	Відхилення			
				абс.		відн., %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Середньооблікова чисельність працівників, у т.ч.:	21	20	27	-1	7	-4,8	35,0
1. Апарат управління	6	6	7	0	1	0,0	16,7
2. Виробничий персонал, усього	11	10	15	-1	5	-9,1	50,0
<i>в т.ч. виробничий відділ</i>	9	8	12	-1	4	-11,1	50,0
<i>відділ збуту</i>	1	1	2	0	1	0,0	100,0
<i>відділ маркетингу</i>	1	1	1	0	0	0,0	0,0
3. Допоміжний персонал	4	4	5	0	1	0,0	25,0

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Ексім-Прилад»

Система управління формуванням управлінського потенціалу ТОВ «Ексім-Прилад» включає наступні компоненти:

- планування кількості й якісного складу ресурсів;
- добір та набір кадрів;
- визначення заробітної плати й різних пільг;
- профорієнтація й адаптація;
- навчання трудовим навичкам;
- оцінка трудової діяльності;
- підвищення на посаді, переведення або звільнення;

– підготовка керівних кадрів.

Як свідчать дані таблиці 2.2, в структурі персоналу підприємства найменшу частку складає допоміжний персонал, а найбільшу – виробничий персонал.

Для комплексного аналізу діяльності ТОВ «Ексім-Прилад» проведемо загальну оцінку Балансу підприємства та звіту про фінансові результати за 2018-2020 рр. Для цього порівнюємо динаміку зміни основних показників фінансових результатів діяльності фірми із динамікою зміни статей балансу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Основні показники господарської діяльності ТОВ «Ексім-Прилад» у 2018-2020 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Активи	10148,1	14150,2	17177,6	4002,1	3027,4	39,44	21,39
Необоротні активи	9,4	9,4	9,4	0	0	0,00	0,00
Оборотні активи	10138,7	14140,8	17168,2	4002,1	3027,4	39,47	21,41
Власний капітал	7942,4	8981,2	15081,2	1038,8	6100	13,08	67,92
Позиковий капітал	2205,7	5169	2096,4	2963,3	-3072,6	134,35	-59,44
Чистий дохід	27550,4	30064,5	35089,9	2514,1	5025,4	9,13	16,72
Собівартість реалізованої продукції	20760,4	24344,3	25724,6	3583,9	1380,3	17,26	5,67
Чистий фінансовий результат	2535,1	3088,8	6750	553,7	3661,2	21,84	118,53
Чисельність	21	20	27	-1	7	-4,76	35,00
Фонд оплати праці	1585,83	2076,30	2985,24	490,47	908,94	30,93	43,78
Середньомісячна заробітна плата	6292,97	8651,24	9213,71	2358,27	562,47	37,47	6,50
Продуктивність праці	2273,47	2486,95	2215,61	213,48	-271,34	9,39	-10,91

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Ексім-Прилад»

Аналіз табл. 2.3 показує, що активи підприємства зростають: у 2019 році на 4002,1 тис. грн., або на 39,44%, а в 2020 році – на 3027,4 тис. грн., або на 21,39%. При цьому необоротні активи підприємства мають незмінне значення протягом досліджуваного періоду – 9,4 тис грн.

Оборотні активи, мають зростаючу тенденцію протягом 2020 року. Вони перетворюються на чистий дохід, який поступово зростає, що є безумовно

позитивною тенденцією, яка говорить про фінансовий ріст підприємства. Хоча доцільно оцінювати ефективність за кінцевими результатами діяльності. За 2019-2020 рр. підприємство отримує чисті прибутки у розмірі 3088,8 тис. грн. та 6750 тис. грн. відповідно. Тобто у 2020 році чистий прибуток підприємства збільшується на 118,53%. Тоді як чистий дохід зростає лише на 16,72%.

Як бачимо з таблиці 2.5, чистий дохід від реалізації у 2020 році зріс на 5025,4 тис. грн., а це на 16,72% більше, порівняно із 2019 роком. Собівартість продукції у 2020 році також має тенденцію до зростання на 1380,3 тис. грн., або на 5,67%. Отже, собівартість продукції має менші темпи зростання, ніж чисті доходи.

За досліджувані роки спостерігається збільшення чистого фінансового результату досить високими темпами. Так у 2018 році було отримано чистого прибутку на суму 2535,1 тис. грн., тоді як 2020 рік підприємство завершило із чистим прибутком у сумі 6750 тис. грн.

Динаміку показників, що формують фінансовий результат підприємства зобразимо на рис. 2.1.

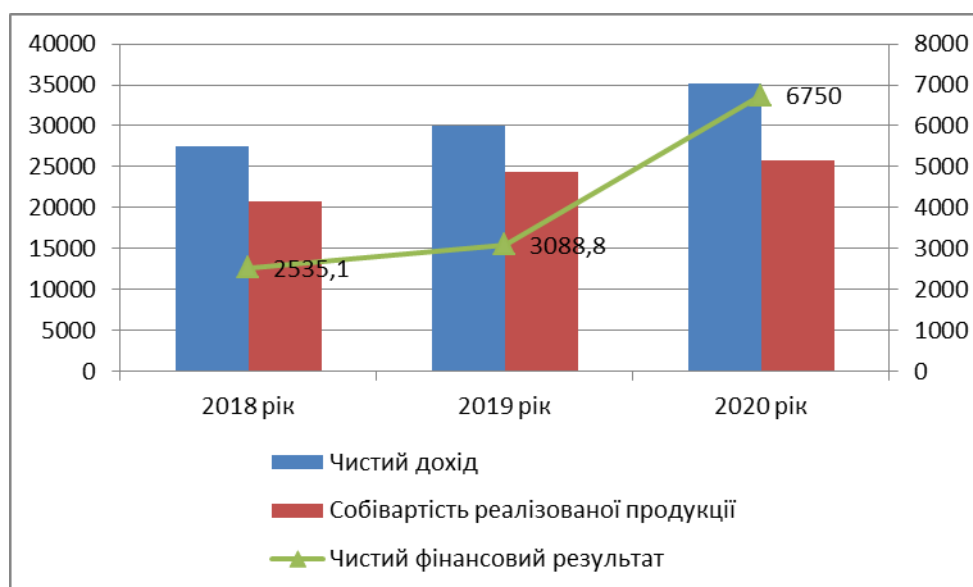


Рисунок. 2.1 - Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Ексім-Прилад» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Ексім-Прилад»

Формування активів та пасивів ТОВ «Ексім-Прилад» дослідимо у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Ексім-Прилад»у 2018-2020 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
I. Необоротні активи	9,4	9,4	9,4	0	0	0	0
Основні засоби:	9,4	9,4	9,4	0	0	0	0
первісна вартість	26,8	26,8	26,8	0	0	0	0
знос	17,4	17,4	17,4	0	0	0	0
II. Оборотні активи	10138,7	14140,8	17168,2	4002,1	3027,4	39,47	21,41
Запаси	2197,6	4265,1	3699,7	2067,5	-565,4	94,08	-13,26
Готова продукція	2197,6	4265,1	3699,7	2067,5	-565,4	94,08	-13,26
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари	3887,7	5445,9	5374,4	1558,2	-71,5	40,08	-1,31
Поточні фінансові інвестиції	3108	4429	1319,3	1321	-3109,7	42,50	-70,21
Гроші та їх еквіваленти	945,4	0,8	24,8	-944,6	24	-99,92	3000,00
Витрати майбутніх періодів			6750	0	6750		
Баланс	10148,1	14150,2	17177,6	4002,1	3027,4	39,44	21,39
Пасив							
I. Власний капітал	7942,4	8981,2	15081,2	1038,8	6100	13,08	67,92
Зареєстрований (пайовий) капітал	18,5	18,5	18,5	0	0	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток	7923,9	8962,7	15062,7	1038,8	6100	13,11	68,06
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	2205,7	5169	2096,4	2963,3	-3072,6	134,35	-59,44
за товари, роботи, послуги	2204,3	978,2	1437,8	-1226,1	459,6	-55,62	46,98
за розрахунками з бюджетом	1,4	1190,8	658,6	1189,4	-532,2	84957,14	-44,69
за у тому числі з податку на прибуток	1,4	201,1	494,7	199,7	293,6	14264,29	146,00
Інші поточні зобов'язання		3000		3000	-3000		-100,00
Баланс	10148,1	14150,2	17177,6	4002,1	3027,4	39,44	21,39

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Ексім-Прилад»

На основі аналізу табл. 2.4 можна відзначити наступне:

- у 2019 році активи підприємства мали тенденцію до зростання на 4002,1 тис. грн., або на 39,44%, що відбувалося за рахунок зростання оборотних активів на 4002,1 тис. грн., або на 39,47% за рахунок значного зростання дебіторської заборгованості та скорочення грошових коштів підприємства; необоротні активи залишаються незмінними – 9,4 тис. грн.;

- у 2020 році активи підприємства зростають на 21,39% або 3027,4 тис. грн. за рахунок скорочення частки запасів та поточних фінансових інвестицій підприємства на 13,26% та 70,21% відповідно, дебіторська заборгованість продовжує зростати;

У структурі активів значно переважають оборотні активи ТОВ «Ексім-Прилад», частка яких зростає із 99,91% у 2018 році до 99,95% у 2020 році. Частка необоротних активів підприємства є досить незначною і складає 0,05% у 2020 році. Структуру активів підприємства наведено на рис. 2.2.

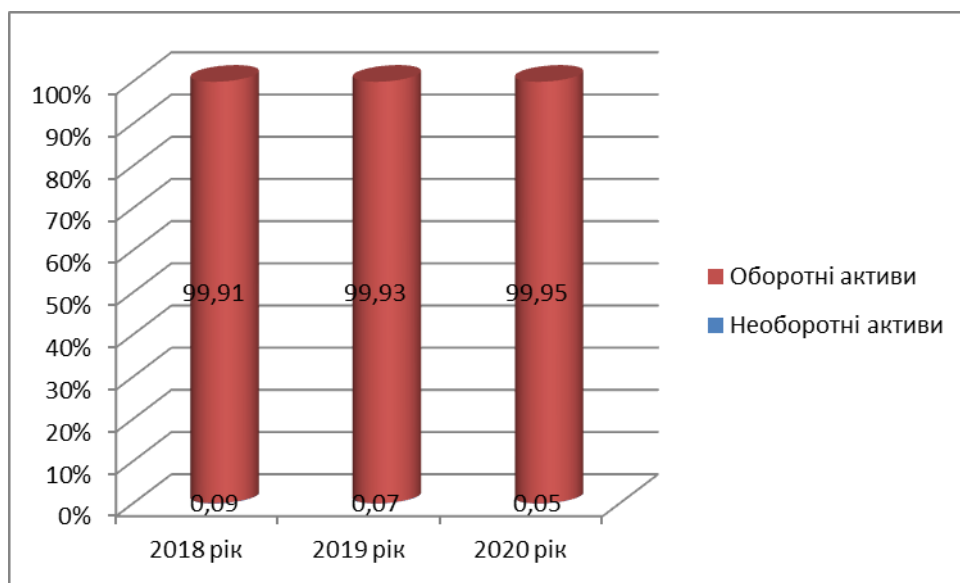


Рисунок 2.2 - Структура активів ТОВ «Ексім-Прилад» у 2018-2020 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Ексім-Прилад»

Далі проведемо аналіз пасивів підприємства. Негативною є тенденція зростання довгострокових зобов'язань підприємства у 2020 році на 36610 тис.

грн., або на 127,51%, у 2019 році вони зросли на 13427 тис. грн., або на 87,84% за рахунок зростання інших довгострокових зобов'язань.

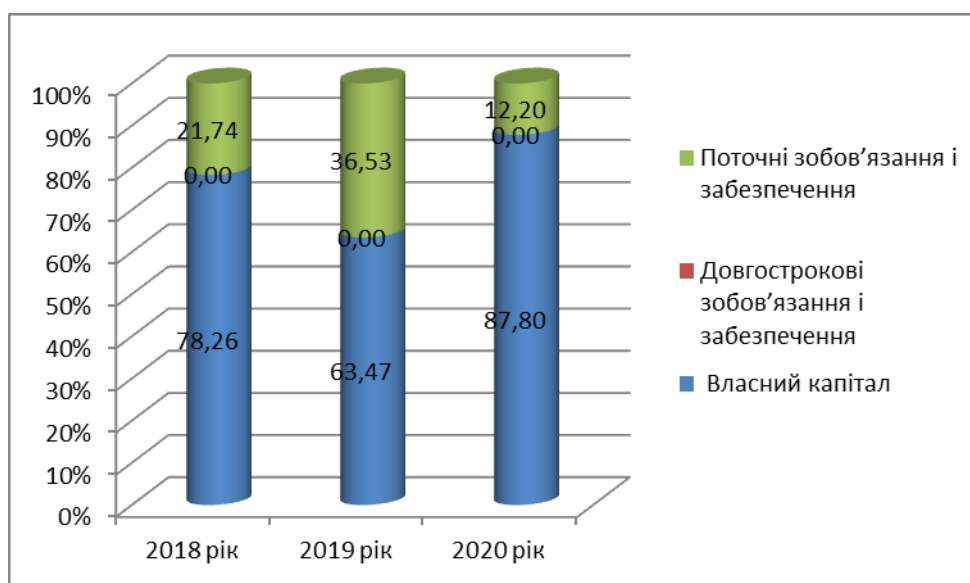


Рисунок. 2.3 - Структура пасиву балансу ТОВ «Ексім-Прилад» у 2018-2020 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Ексім-Прилад»

Із аналізу рис. 2.3 видно, що частка власного капіталу зменшується та складає: у 2018 році 48,73%, у 2019 році – 25,98%, а у 2020 році – 17,65%.

Таке зменшення негативно вплине на фінансову стійкість підприємства. Так у 2018 році за рахунок власного капіталу фінансувалося 48,73%, а в 2020 році – лише 17,65% пасивів, що становить загрозу платоспроможності підприємства.

За 2018-2020 рр. у структурі пасивів переважає власний капітал, частка якого у 2018 році становила 78,26%, а в 2020 році – 87,8%. Така тенденція свідчить, що в умовах нестабільного зовнішнього становища, частина необоротних активів фінансується за рахунок коштів кредиторів, найчастіше короткострокових кредитів банків та збільшення поточної кредиторської заборгованості.

Динаміку відносних показників ліквідності ТОВ «Ексім-Прилад» наведемо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Відносні показники ліквідності ТОВ «Ексім-Прилад» за 2018-2020 рр.

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,84	0,86	0,64	-0,98	-0,22
Коефіцієнт уточненої ліквідності	2,19	1,05	2,58	-1,14	1,52
Коефіцієнт загальної ліквідності	4,60	2,74	8,19	-1,86	5,45
Коефіцієнт маневреності	-0,28	-0,57	-0,14	-0,30	0,44

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Ексім-Прилад»

Коефіцієнт загальної ліквідності має тенденцію до збільшення із 4,6 у 2018 році до 8,19 у 2020 році. Значення коефіцієнта значно вище нормативного, тобто підприємство може покрити свої поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, показує, що 219% поточних зобов'язань підприємство взмозі погасити за рахунок наявних оборотних активів за виключенням запасів у 2018 році, а в 2020 році –258%. Відбувається зростання даного показника із 2,19 у 2018 р., до 2,58 - 2020 р. Значення показника перевищує нормативне значення, тобто більше 0,5.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2018-2020 рр. значно вище нормативного значення, що вказує на здатність покрити поточну заборгованість за рахунок грошових коштів. Так як у 2020 році грошові кошти різко зменшилися, даний показник склав 0,06, і знаходиться нижче нормативного значення.

Коефіцієнт маневреності визначає відношення «вільних» обігового капіталу до власного капіталу. Коефіцієнт маневреності має значення менше 0 – (-0,28) у 2018 році та (-0,14) у 2020 році, тобто в ТОВ «Ексім-Прилад» існує нестача вільних обігових коштів.

На основі проведення оцінки ліквідності можна зробити висновок, що на кінець 2020 року платоспроможність підприємства є досить високою, на що вказують показники ліквідності вище нормативного значення, що мають тенденцію до зростання. На підприємстві існує нестача високо реалізовуваних

активів для покриття поточних зобов'язань.

Ефективність господарської діяльності визначаємо за показниками рентабельності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Динаміка показників рентабельності ТОВ «Ексім-Прилад» за 2018-2020 рр., %

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Рентабельність оборотних активів	25,00	21,84	39,32	-3,16	17,47
Рентабельність власного капіталу	31,92	34,39	44,76	2,47	10,37
Рентабельність капіталу	24,98	21,83	39,30	-3,15	17,47
Рентабельність продукції	12,21	12,69	26,24	0,48	13,55
Рентабельність діяльності	9,20	10,27	19,24	1,07	8,96

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Ексім-Прилад»

Показники рентабельності мають досить високі значення у 2018-2020 рр. Так рентабельність оборотних активів у 2018 році становила 25%, рентабельність власного капіталу – 31,92%, а рентабельність капіталу – 24,98%, рентабельність продукції та діяльності – 12,21% та 9,2% відповідно. За аналізований період всі показники рентабельності мають тенденцію до зростання, що вказує на підвищення ефективності діяльності підприємства.

## 2.2 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Ексім-Прилад»

На ринку виробництва електроприладів працювало 61 підприємств. Першими двома лідерами ринку електровимірювальних приладів, які за обсягами діяльності значно випереджають своїх конкурентів є ПАТ «Львівприлад» (із часткою ринку – 13,4%) та ПАТ «Електровимірювач» (із часткою ринку 9,3%), які разом контролюють 22,7% ринку електровимірювальних приладів. На рис. 2.4 наведено коефіцієнти концентрації ринку електровимірювальних приладів: частку лідера ринку, частку 3-х та частку 4-х лідерів ринку.

На основі оцінки характеру конкурентних відносин на ринку електровимірювальних приладів на підставі наведеної інформації щодо розподілу його часток зробимо висновок, що в цілому ринок електровимірювальних

приладів відноситься до типу ринків з монополістичною конкуренцією, однак поступово з'являються ознаки монополізації, про що свідчить частка ринку 5-ти перших виробників на рівні 41,7.

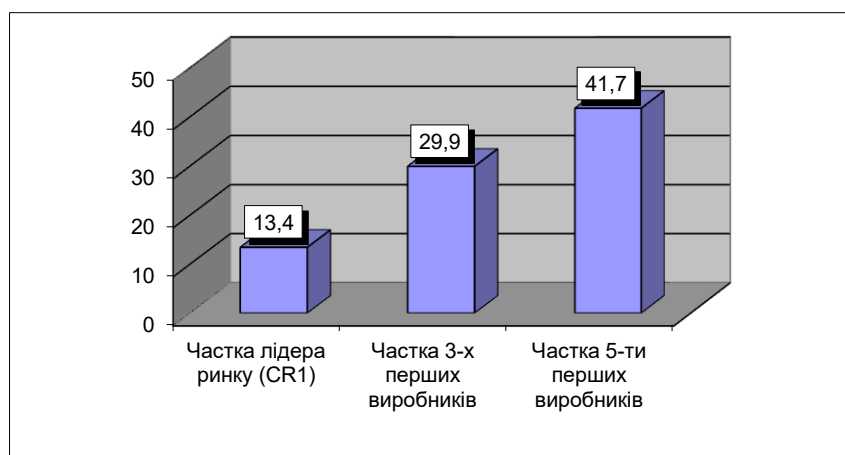


Рисунок 2.4 - Концентрація ринку електровимірювальних приладів в 2021 році, %

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Оцінка інтенсивності конкуренції на ринку електровимірювальних приладів зроблена за індексом Герфіндаля-Гіршмана (ННІ).

$$ННІ = di^2$$

де ННІ - індекс Герфіндаля-Гіршмана,

$di$  - частки підприємств на ринку (в діапазоні від 0 до 1),  $i = 1, 2, 3, \dots, 50$ .

Ступінь сконцентрованості на ринку виробників визначаємо на основі діапазону даних табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Ступінь сконцентрованості на ринку

Висококонцентровані ринки	70% < CR3 < 100% 2000 < ННІ < 10000	80% < CR5 < 100% 1800 < ННІ < 10000
Помірноконцентровані ринки	45% < CR3 < 70% 1000 < ННІ < 2000	45% < CR5 < 80% 1000 < ННІ < 2000
Низькоконцентровані ринки	CR3 < 45% ННІ < 1000	CR5 < 45% ННІ < 1000

Джерело: побудовано автором на основі даних [32, с.214]

Дані по розрахункам наведені в таблиці 2.8

Таблиця 2.8 - Індеси Герфіндаля-Гіршмана по ринку  
електровимірювальних приладів

№ п/п	Підприємство	Чисті доходи, млн.грн	Si	Si <sup>2</sup>
1	ПАТ «Львівприлад»	177,83	13,4	179,6
2	ПАТ «Електровимірювач»	123,41	9,3	86,5
3	ТОВ «Еталон-Прилад»	96,35	7,2	51,8
4	ТОВ «Енергоскан»	87,13	6,6	43,6
5	ТОВ «SONEL»	68,99	5,2	27,0
6	ТОВ «КВАНТ»	55,01	4,1	16,8
7	ТОВ «Мікроприлад-07»	49,96	3,8	14,4
8	ТОВ «Магометр»	46,98	3,5	12,3
9	ТОВ «Компанія Укрінтех»	40,74	3,1	9,6
10	ТОВ «Комплітех»	39,55	3,0	9,0
11	ТОВ «Ексім-Прилад»	35,09	2,6	6,8
12	ТОВ НВФ «Харків-Прилад»	30,33	2,3	5,3
13	ТОВ «Укрпромприбор»	19,33	1,5	2,3
14-61	Інші підприємства	407,40	0,68	0,5
Індекс Герфіндаля Гіршмана ННІ				470,8

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

В таблиці 2.9 представлено розрахунком значення параметрів CR3, CR5 та ННІ для ринку електровимірювальних приладів.

Таблиця 2.9 - Показники економічної концентрації на ринку  
електровимірювальних приладів

Коефіцієнт концентрації CR3	29,9	Висновок щодо ринку: Ринок низько концентрований
Коефіцієнт концентрації CR5	41,7	
Індекс Герфіндаля – Гіршмана	470,8	

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

В цілому ринок електровимірювальних приладів є низько концентрованим. Проте варто звернути увагу на той факт, що коефіцієнт концентрації CR5 поступово наблизився до критичного порогу у 45%, що в цілому свідчить про поступову концентрацію та контроль над ринком у рамках 5 найбільш крупних виробників. Карта стратегічних груп конкурентів на ринку електровимірювальних приладів в Україні виглядає наступним чином (рис. 2.5).

Класифікація за темпом зростання частки	Класифікація за розміром ринкової частки			
	1. Лідер	2. Сильна конкурентна позиція	3. Слабка конкурентна позиція	4. Аутсайдер
1. Швидке покращення конкурентної позиції		ТОВ «Енергоскан»	ТОВ «SONEL» ТОВ «Магометр»	
2. Покращення конкурентної позиції	ПАТ «Львівприлад»		ТОВ «Компанія Укрінтех» ТОВ «Ексім-Прилад»	Інші малі підприємства
3. Погіршення конкурентної позиції	ПАТ «Електровимірювач»	ТОВ «Еталон-Прилад»	ТОВ «Комплітех»	
4. Швидке погіршення конкурентної позиції				

Рисунок 2.5 - Конкурентна карта ринку електровимірювальних приладів в Україні

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

В цілому ринок електровимірювальних приладів в Україні можна охарактеризувати як ринок з жорсткими конкурентними умовами, на який складно здійснити вихід новим учасникам і на якому домінуючі позиції займає невелика група компаній.

На підставі аналізу конкурентної карти ринку можемо сказати, що компанія ПАТ «Львівприлад» є лідером ринку з певним покращенням конкурентної позиції. Компанія ПАТ «Електровимірювач» є компанією із сильною конкурентною позицією. Найбільш стрімкими темпами покращилась конкурентна позиція такого виробника як компанія ТОВ «Енергоскан». Що стосується групи інших малих підприємств, то всі вони відносяться до аутсайдерів (середня частка ринку кожного з них не перевищує 1,5%).

ТОВ «Ексім-Прилад» займає 11 місце серед виробників електровимірювальних виробів із часткою ринку – 2,6%, слабкою конкурентною позицією, що покращується. Основними конкурентами для дослідження обрано найближчі підприємства за часткою ринку - ТОВ «Комплітех» (частка ринку –

3%) та ТОВ «Компанія Укрінтех» (частка ринку – 3,1%).

На конкурентоспроможність підприємства безумовно впливає якість продукції. Шкала експертної оцінки коливається від 0 до 1, так було оцінено якість продукції комісією даного підприємства та споживачами. Тобто якщо на підприємстві присутня продукція із браком, то якість його продукції оцінено в 0 балів, якщо претензій до якості продукції немає, то – 1 бал. Темпи зростання часток ринку підприємств, а також інші розрахункові показники для визначення їх конкурентоспроможності за трьома критеріями наведені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Розрахункові дані для визначення рівня конкурентоспроможності підприємств за трьома критеріями

Критерії і показники конкурентоспроможності	Вагомість (V)	ТОВ «Компанія Укрінтех» (X1)	ТОВ «Ексім-Прилад»(X2)	ТОВ «Комплітех» (X3)	V×X1	V×X2	V×X3
<b>1. Виробнича діяльність</b>							
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	0,31	0,81	0,96	0,97	0,25	0,30	0,30
Фондовіддача, тис. грн.	0,19	4,67	5,75	9,06	0,89	1,09	1,72
Рентабельність господарської діяльності	0,40	0,10	-0,03	0,02	0,04	-0,01	0,01
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	0,10	0,27	0,15	0,21	0,03	0,02	0,02
<b>2. Фінансовий стан підприємства</b>							
Коефіцієнт автономії	0,29	0,60	0,15	0,11	0,17	0,04	0,03
Коефіцієнт платоспроможності	0,20	1,80	0,17	0,13	0,36	0,03	0,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,36	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	0,15	8,50	2,27	2,40	1,28	0,34	0,36
<b>3. Збутова діяльність</b>							
Рентабельність продажу	0,36	0,08	-0,03	0,02	0,03	-0,01	0,01
Коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей	0,19	0,94	0,80	0,67	0,18	0,15	0,13
Темп зростання частки ринку	0,24	1,10	0,70	1,37	0,26	0,17	0,33
Частка експорту	0,21	0,17	0,47	0,15	0,04	0,10	0,03

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Визначення конкурентоспроможності підприємства за ключовими факторами успіху було проведено на основі експертного опитування, щодо вагомості конкретного фактору та його оцінки для відповідного підприємства. Результати експертної оцінки представлено в додатку В. В якості експертів обрано найбільших клієнтів ТОВ «Ексім-Прилад», які тісно співробітничують із підприємствами-конкурентами – ДП «Укрметртестандарт», АТ «ДТЕК Одеські електромережі», ПрАТ «Кіровоградобленерго», ПрАТ «Рівнеобленерго», АТ «ДТЕК Київські регіональні електромережі». Обрано саме ці компанії в якості експертів, оскільки, вони мали досвід співробітництва із досліджуваним підприємством та його безпосередніми конкурентами, знають всі недоліки та переваги в роботі даних компаній.

Таблиця 2.11 - Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств за ключовими факторами успіху

Ключові фактори успіху	Коефіцієнт вагомості (V1)	ТОВ «Компанія «Укрінтех» (X1)	ТОВ «Комплітех» (X2)	ТОВ «Ексім-Прилад»(X3)	V1×X1	V1×X2	V1×X3
Якість продукції	0,17	4,4	4,2	4,2	0,77	0,73	0,73
Ширина і глибина асортименту	0,12	4,6	4,4	3,6	0,55	0,53	0,43
Репутація торговельної марки	0,04	4,2	4,4	4,2	0,18	0,19	0,18
Імідж підприємства	0,10	4,4	3,4	4	0,43	0,33	0,39
Розвиненість мережі збуту	0,11	3,6	3,2	3,2	0,41	0,36	0,36
Активність маркетингової діяльності	0,03	3,8	3,4	3	0,11	0,10	0,09
Фінансові можливості	0,09	4,6	4,2	4	0,42	0,38	0,36
Виробничі потужності	0,16	4	3,2	3,2	0,63	0,50	0,50
Наявність висококваліфікованого персоналу	0,12	4,2	3,8	4	0,49	0,44	0,47
Ефективність менеджменту	0,06	4,4	4	3,8	0,26	0,23	0,22
Загальна оцінка	—	—	—	—	4,24	3,80	3,74

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємств проводився за формулою середньої (2.1):

$$K = V1 \times X1 + V2 \times X2 + \dots + Vn \times Xn, \quad (2.1)$$

де  $K$  – значення критерію конкурентоспроможності,

$V$  – вагомість кожного з показників у визначенні критерію,

$X$  – показники конкурентоспроможності.

Отже, найвищий коефіцієнт конкурентоспроможності має ТОВ «Компанія Укрінтех» – 4,24, ТОВ «Комплітех» – 3,8, а ТОВ «Ексім-Прилад» має найнижчий коефіцієнт конкурентоспроможності лише 3,74. Отримані значення критеріїв конкурентоспроможності наведено у табл. 2.12.

На сьогодні продукція ТОВ «Ексім-Прилад» постачається у всі регіони України по дистриб'юторській системі, експорт продукції здійснюється у країни ближнього та дальнього зарубіжжя. Дистрибуційна система складається із 4 дистриб'юторів, а також здійснюються прямі поставки.

Таблиця 2.12 - Значення критеріїв конкурентоспроможності

Критерій конкурентоспроможності	ТОВ «Компанія Укрінтех»	ТОВ «Комплітех»	ТОВ «Ексім-Прилад»
Виробнича діяльність	1,20	2,05	1,39
Фінансовий стан	1,82	0,43	0,42
Збутова діяльність	0,51	0,49	0,41
Ключові фактори успіху	4,24	3,8	3,74

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Основним напрямом аналізу безпосереднього оточення виступає оцінка конкурентної позиції ТОВ «Ексім-Прилад», вивчення конкуренції на ринку, оцінка ступеня впливу конкурентних сил.

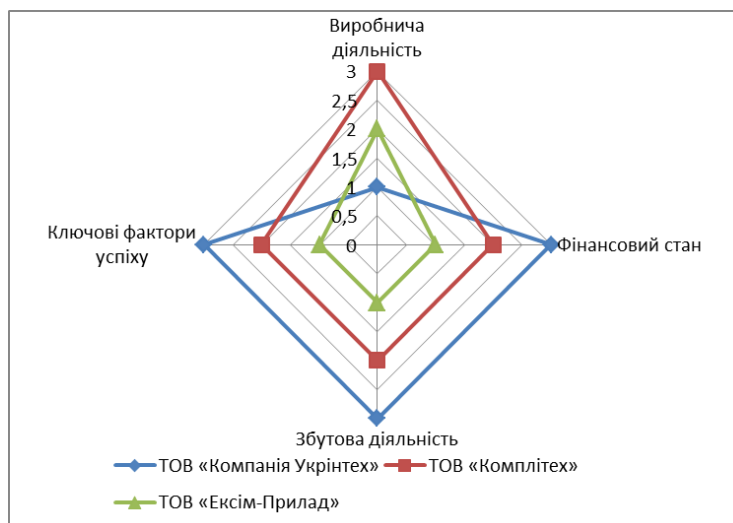


Рисунок 2.6 - Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Ексім-Прилад»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Проаналізуємо сильні та слабкі сторони ресурсів компанії (табл. 2.13) У логістиці позитивним є дотримання термінів поставок, у фінансах – відсутність загрози банкрутства та високе значення інтегрального показника, у персоналу – високий рівень технічних працівників.

Таблиця 2.13 - Оцінка сильних та слабких сторін ТОВ «Ексім-Прилад»

Параметр	Сильні сторони	Слабкі сторони
Організація	Лінійна організаційна структура: встановлення чітких і простих зв'язків, єдність і чіткість розпоряджень, оперативність у прийнятті рішень, особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності	Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що, в свою чергу, обмежує його можливості щодо ефективного управління організацією
Поставки і логістика	Дотримання дисципліни поставок	Переважає більшість продукції постачається за імпортними контрактами
Фінанси	Відсутня загроза банкрутства, високі показники ліквідності та рентабельності, які мають тенденцію до зростання	Ціна є вищою, ніж у конкурентів, відсутність кредиту у валюті
Персонал	Високий рівень технічних спеціалістів	Висока завантаженість на працівників

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

На своєму офіційному сайті ТОВ «Ексім-Прилад» визначає головну мету діяльності: розширення ринків продажу, збільшення прибутків, найповніше задоволення потреб споживачів.

Таблиця 2.14 - Матриця SWOT–аналізу діяльності ТОВ «Ексім-Прилад»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Сучасні технологічні лінії Репутація надійного постачальника Позитивний імідж Висококваліфікований персонал Диверсифікований асортимент Поступовий розвиток системи дистрибуції Значна частка внутрішнього ринку Прихильність вітчизняних покупців до продукції підприємства Вміння пристосовуватися до ринкової ситуації	Невдосконала організаційна структура Слабкий контроль над рухом продукції від виробника до споживача Недостатнє управління дебіторською заборгованістю Відсутність чітко сформованої стратегії маркетингу Слабка рекламна підтримка

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Подальше покращення якості продукції Розширення асортименту товарів Розширення асортименту із одночасним скороченням виробництва нерентабельної продукції Збільшення частки внутрішнього ринку Активне просування продукції на зовнішні ринки Диверсифікація зовнішніх ринків збуту Оптимізація управління грошовими потоками Покращення управління сировинним потоком, технологічними процесами Отримання іміджу компанії-інноватора Налагодження зворотного зв'язку з ринком (споживачами) Створення і розвиток бренду	Економічна і політична нестабільність Подальше зниження платоспроможного попиту на внутрішньому ринку Посилення конкуренції серед виробників Зростання цінової конкуренції серед продукції аналогічної якості Зменшення частки внутрішнього ринку внаслідок активізації діяльності конкурентів Імпорт аналогічних товарів з Європи

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Отже, найбільше можливостей у напрямку фінансів, поставок і логістики, найбільші ризики несе у собі персонал (управління персоналом) та цінова політика, на яку компанія може впливати, але лише опосередковано (оскільки, більшість продукції постачається за імпортними контрактами).

## 2.3 Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ексім-Прилад»

Основну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє управління конкурентоспроможністю продукції, що ним випускається. У зв'язку з цим, існує необхідність у використанні цілісного механізму управління конкурентоспроможністю продукції підприємства, який би дозволяв систематично приймати науково-обґрунтовані рішення у даній сфері. Джерелом економічного ефекту від застосування такого механізму буде оптимізація асортименту й обсягів випуску продукції, цінової політики, виведення на ринок нової продукції й освоєння нових ринків збуту, а також заходів із підвищення рівня конкурентоспроможності продукції.

Визначено, що основними конкурентами ТОВ «Ексім-Прилад» виступають: ТОВ «Компанія Укрінтех», ТОВ «Технік» та ТОВ «Комплітех». При цьому ТОВ «Компанія Укрінтех» займає позицію лідера, а ТОВ «Ексім-Прилад» є претендентом на лідерство.

Проведений аналіз дозволив визначити цілі та стратегії ціноутворення, які застосовували перелічені суб'єкти ринку. Оцінка конкурентних позицій виробників електровимірювальних приладів та аналіз їх цін на продукцію показали, що підприємства з сильною конкурентною позицією або претенденти на лідерство зазвичай обирають метою максимізацію прибутку та встановлюють рівень цін вище середнього. Ціни лідера ринку знаходяться на рівні середніх та сприяють розширенню частки ринку підприємства. Для досягнення підприємствами бажаних конкурентних позицій їм рекомендується застосовувати відповідні цінові стратегії (рис. 2.7).

Для досягнення ТОВ «Ексім-Прилад» збільшення частки ринку рекомендується стратегія диференційованих цін. В той же час, враховуючи широкий асортимент продукції ТОВ «Ексім-Прилад» доцільно провести портфельний аналіз для різних стратегічних груп продуктів підприємства.

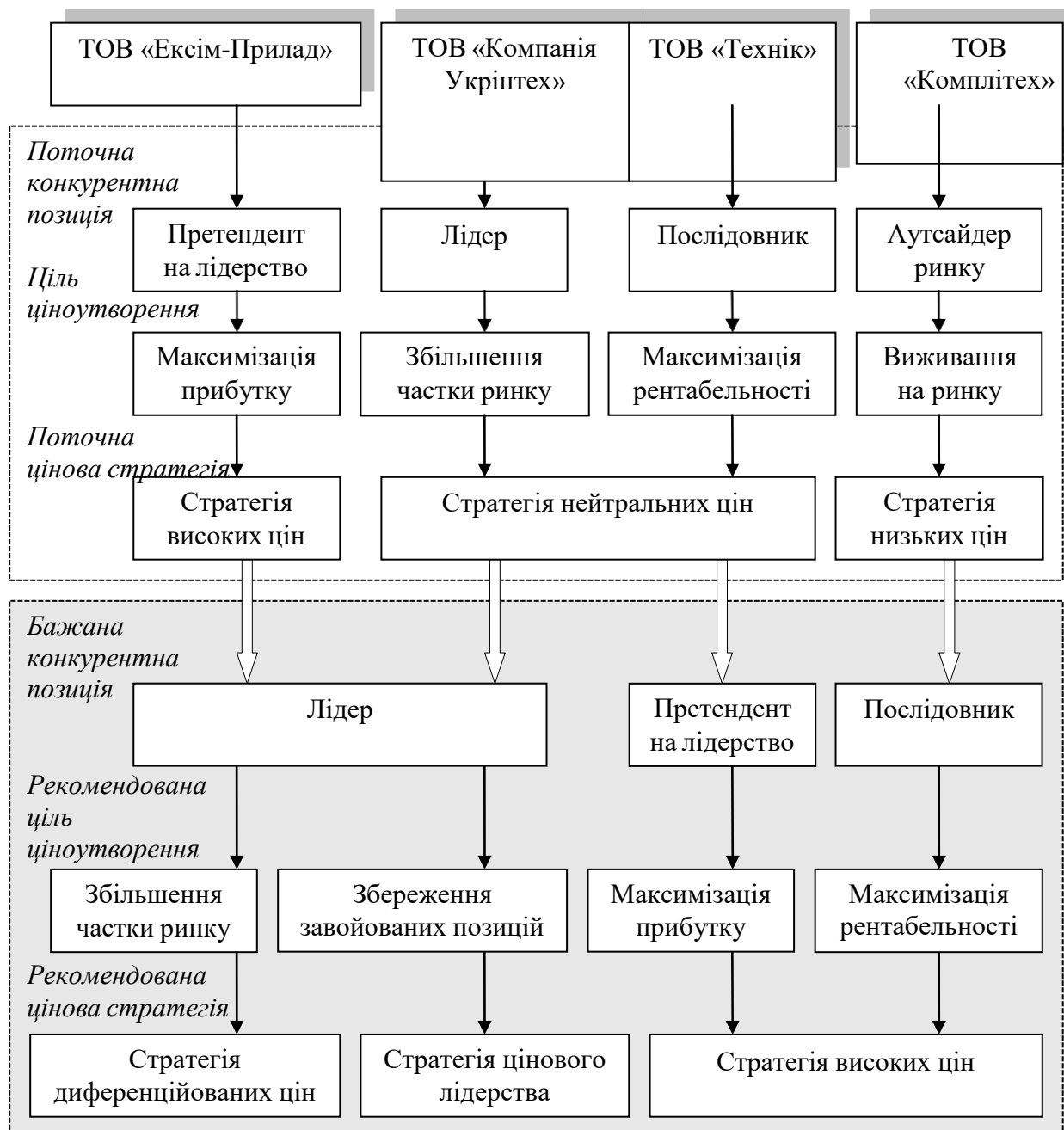


Рисунок 2.7 - Вибір цілей ціноутворення та цінової стратегії підприємств з урахуванням їх конкурентних позицій

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Портфельний аналіз дозволить оцінити стратегічну важливість даної групи для діяльності підприємства, етап життєвого циклу продукту і рівень конкуренції на ринку. Крім того, необхідно визначити характер попиту та реакцію споживачів на зміну цін. В результаті таких заходів визначені напрями цінової політики будуть максимально сприяти підвищенню ефективності роботи підприємства.

Таблиця 2.15 - Результати оцінки початкової цінової еластичності попиту для різних груп продуктів ТОВ «Ексім-Прилад»

Група	Роки				Зміна обсягу продажу, %	Змін ацін, %	Коефіцієнт початкової цінової еластичності
	2019		2020				
	Обсяг продажу	Середня ціна, грн.	Обсяг продажу	Середня ціна, грн.			
Електроінструменти та випробувальне обладнання	4690,1	1056	4982,8	1117	21,74 %	5,80%	3,75
Електровимірвальні прилади	18670,1	1510	16071,2	1536	-2,14%	1,70%	-1,26
Системи пожежного захисту	2254,8	1825	5860,0	1793	35,40 %	-1,73%	-20,5
Лабораторне обладнання	2345,0	1376	3544,1	1388	18,07 %	0,89%	20,22
Прилади діагностики та неруйнівного контролю	1322,8	2116	2982,6	2880	0,00%	36,12 %	0
Всього							

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Наступним кроком є оцінка еластичності реакції конкурентів на зміну цін для різних груп товарів ТОВ «Ексім-Прилад». В результаті розрахунків (табл. 2.16) визначено, що в трьох випадках із чотирьох конкуренти реагують на зміну цін підприємством, тобто вірогідність реакції становить 75%.

В групі систем пожежного захисту найбільша еластичність реакції у ТОВ «Компанія Укрінтех», оскільки даний сегмент ринку знаходиться на стадії зрілості і такі товари приносять підприємству значний прибуток. В сегментах, що знаходяться на стадії зростання лідер ринку реагує слабо на зміну цін. Найменша еластичність реакції за всіма групами у ТОВ «Технік», оскільки дане підприємство має найгіршу конкурентну позицію і немає достатнього запасу фінансової безпеки для відповідної зміни цін.

Таблиця 2.16 - Результати оцінки еластичності та вірогідності реакції конкурентів на зміну цін для різних груп продуктів ТОВ «Ексім-Прилад»

Групи продуктів	Показники	ТОВ «Ексім-Прилад»	Основні конкуренти		
			ТОВ «Компанія Укрінтех»	ТОВ «Технік»	ТОВ «Комплітех»
Електроінструменти та випробувальне обладнання	Середня ціна у 2019 р., грн.	1056	1022	987	1030
	Середня ціна у 2020 р., грн.	1117	1088	1060	1100
	Зміна цін у %	0,06	0,06	0,07	0,07
	Еластичність реакції	—	0,9	0,78	0,85
Електровимір ювальні прилади	Середня ціна у 2019 р., грн.	1510	1435	1360	1430
	Середня ціна у 2020 р., грн.	1536	1450	1380	1430
	Зміна цін у %	0,02	0,01	0,015	0
	Еластичність реакції	—	1,63	1,17	0
Системи пожежного захисту	Середня ціна у 2019 р., грн.	1825	1742	1658	1800
	Середня ціна у 2020 р., грн.	1793	1742	1658	1790
	Зміна цін у %	-0,02	0	0	-0,01
	Еластичність реакції	—	0	0	3,11
Лабораторне обладнання	Середня ціна у 2019 р., грн.	1376	1240	1109	1265
	Середня ціна у 2020 р., грн.	1388	1335	1281	1300
	Зміна цін у %	0,01	0,08	0,16	0,03
	Еластичність реакції	—	0,12	0,06	0,32
Кількість випадків зміни цін		—	3	3	3
Вірогідність реакції		—	0,75	0,75	0,75

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Таким чином, можна зробити висновок, що при зміні цін ТОВ «Ексім-Прилад» очікується зміна цін конкурентами, що вплине на результати діяльності підприємства. Оцінити характер реакції споживачів на таку ситуацію можна за допомогою коефіцієнту перехресної еластичності, оскільки виробники досліджуваних підприємств є взаємозамінними. В більшості випадків найвищу перехресну еластичність має ТОВ «Компанія Укрінтех» що свідчить про те, що продукції даного підприємства та ТОВ «Ексім-Прилад» є аналогами на ринку

Таблиця 2.17 - Результати оцінки перехресної еластичності попиту для різних груп товарів ТОВ «Ексім-Прилад» для 2020 року

Групи продуктів	Основні конкуренти	Зміна цін основних конкурентів, %	Зміна обсягів продажу ТОВ «Ексім-Прилад», %	Перехресна еластичність
Електроінструменти та випробувальне обладнання	ТОВ «Компанія Укрінтех»	-2,33%	-4,76%	2,05
	ТОВ «Технік»	0,85%	0,78%	0,93
	ТОВ «Комплітех»	2,22%	2,02%	0,91
Електровимірні прилади	ТОВ «Компанія Укрінтех»	-3,78%	-1,52%	0,40
	ТОВ «Технік»	1,09%	0,57%	0,52
	ТОВ «Комплітех»	-1,41%	-1,23%	0,88
Системи пожежного захисту	ТОВ «Компанія Укрінтех»	0,29%	1,37%	4,78
	ТОВ «Технік»	1,01%	3,68%	3,63
	ТОВ «Комплітех»	1,49%	2,20%	1,47
Лабораторне обладнання	ТОВ «Компанія Укрінтех»	-2,27%	-1,75%	0,77
	ТОВ «Технік»	0,47%	0,00%	0,00
	ТОВ «Комплітех»	-1,56%	-1,03%	0,66

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Таким чином, за рахунок конкурентної динаміки цінова еластичність попиту по деяким групам товарів знизилась у 3-4 рази (табл. 2.18).

В результаті розрахунків остаточної цінової еластичності визначили, що попит на електроінструменти є відносно еластичним, при цьому зміна ціни і попиту відбувається в одному напрямі.

Таблиця 2.18 - Результати оцінки цінової еластичності попиту з урахуванням конкурентної динаміки для груп товарів ТОВ «Ексім-Прилад»

Показники	Основні конкуренти	Електроінструменти та випробувальне обладнання	Електровимірні прилади	Системи пожежного захисту	Лабораторне обладнання
Власна еластичність		3,75	-1,26	-20,50	20,22
Еластичність реакції конкурентів	ТОВ «Компанія Укрінтех»	0,90	1,63	0,00	0,12
	ТОВ «Технік»	0,78	1,17	0,00	0,06
	ТОВ «Комплітех»	0,85	0,00	3,11	0,32

Перехресна еластичність	ТОВ «Компанія Укрінтех»	2,05	0,40	4,78	0,77
	ТОВ «Технік»	0,93	0,52	3,63	0,00
	ТОВ «Комплітех»	0,91	0,87	1,47	0,66
Остаточна цінова еластичність		1,24	-0,31	-17,07	19,99
Зменшення еластичності попиту за рахунок конкурентної динаміки, разів		3,02	4,00	1,20	1,01

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Відносно нееластичним є попит на електровимірювальні прилади, коефіцієнт остаточної еластичності близький до нуля. Еластичним є попит на системи пожежного захисту, високі коефіцієнти еластичності свідчать про значну чутливість споживачів до цін, навіть з урахуванням відповідних дій конкурентів. Відповідно до цього даним групам товарів необхідно приділяти особливу увагу при прийнятті цінових рішень.

Таким чином, в результаті проведеного портфельного аналізу та оцінки еластичності попиту можна зробити висновки щодо стратегічних перспектив для кожної групи товарів ТОВ «Ексім-Прилад» (табл. 2.19). Стратегічне положення систем пожежного захисту в портфелі бізнесу ТОВ «Ексім-Прилад» згідно класифікації Бостон Консалтинг Груп визначається як «Важкі діти», проте з перспективою переходу до «Зірок».

Таблиця 2.19 - Визначення стратегічних перспектив для різних груп товарів ТОВ «Ексім-Прилад»

Група продукту	Група 1	Група 2	Група 3	Група 4	Група 5
Вид	Електроінструменти та випробувальне обладнання	Електровимірювальні прилади	Системи пожежного захисту	Лабораторне обладнання	Прилади діагностики та неруйнівного контролю
Стратегічне положення	«Дійні корови»	«Дійні корови»	«Важкі діти»	«Зірки»	Собаки
Етап життєвого циклу	Насичення	Зрілість	Наближається до зростання	Зростання	Спад

Рівень конкуренції	Високий	Високий	Зростає	Високий	Низький
Характер попиту з урахуванням конкурентної динаміки	Відносно еластичний	Відносно нееластичний	Еластичний	Еластичний	Нееластичний
Реакція споживачів на зміну цін	Темпи росту попиту поки що перевищують темпи росту цін	Зростання цін призводить до незначного зниження обсягу попиту	Зниження цін призводить до значного зростання обсягів попиту	Зростання обсягів попиту перевищує зростання цін	Споживачі не реагують на зміну цін
Стратегічні перспективи	Підтримання конкурентних переваг	«Збирання врожаю»	Інтенсифікація зусиль	Підтримання конкурентних переваг	Елімінація

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Такі товари характеризуються достатньо високими темпами росту, проте мають незначну частку в загальному обсязі продажу, оскільки знаходяться початковій стадії життєвого циклу. В даному випадку товар переходить на стадію зростання, про що свідчить висока еластичність попиту на нього. Стратегічною перспективою для такої продукції є інтенсифікація зусиль, тобто вкладання коштів в розвиток систем протипожежного захисту.

Рівень конкуренції в сегменті електровимірювальні прилади зростає. За таких умов доцільно знижувати ціни даної групи. Цінова політика по даній групі продукту повинна проводитись з урахуванням ринкової кон'юнктури.

Лабораторне обладнання характеризується високими темпами росту, має значну питому вагу в обсязі продаж підприємства та займає стратегічне положення «Зірок». Даній групі товарів необхідно приділяти особливу увагу, оскільки попит на неї має еластичний характер і рівень конкуренції на ринку високий. При цьому характер коефіцієнту еластичності свідчить про те, що зростання попиту відбувається більш швидкими темпами, ніж зростання цін. За таких умов оптимальним буде встановлення цін з урахуванням якості лабораторного обладнання та ринкової сили підприємства.

В результаті визначимо, як зміниться розмір прибутку при зниженні цін та

зростанні обсягів продажу.

Таблиця 2.20 - Планові показники господарської діяльності ТОВ «Ексім-Прилад» при встановленні цін за ціновою еластичністю

Показники	Види продукції					
	Електроінструменти та електроприлади		Системи пожежного захисту		Діагностичне обладнання	
	2020 р.	2021 р.(план)	2020 р.	2021 р.(план)	2020 р.	2021 р.(план)
Ціна, грн	2697	3671	2595	2746	2561	2584
Обсяг продажу, в нат. од.	3436	3436	1575	1917	3274	3865
Дохід від реалізації, тис. грн	9266,89	12614,1	4087,13	5264,25	8384,7	9987,94
Змінні витрати на од. продукції, грн	2012	2012	1860	1860	2018	2018
Загальні змінні витрати, тис. грн	585,56461	585,565	1180,95	970,266	616,371	522,122
Постійні витрати, грн	1116,0954	4463,3	-571,32	179,614	576,429	1080,02
Загальні витрати, грн	7565,23	7565,23	3477,5	4114,37	7191,9	8385,8
Валовий прибуток, тис. грн	1701,66	5048,86	609,63	1149,88	1192,8	1602,14
Додатковий прибуток при встановленні конкурентної ціни, тис. грн	—	3347,2	—	540,25	—	409,34
Зростання прибутку, рази		2,97	—	1,89	—	1,34
Рентабельність продукції, %	22,49	40,03	17,53	21,84	16,59	16,04
Зростання рентабельності продукції, рази	—	1,78	—	1,25	—	1

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

В результаті можна зробити висновок, що встановлення цін відповідно до цінової еластичності є економічно вигідним, оскільки підприємство отримує додатковий прибуток по всіх групах продукції та підвищує рентабельність виробництва. Оцінку економічної ефективності запропонованого заходу та його вплив на результати діяльності підприємства наведемо в табл. 2.21.

Таблиця 2.21 - Планові показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ексім-Прилад» за рахунок вдосконалення цінової політики на основі остаточної цінової еластичності

Показники	2020 рік	2021 рік (план)	Абсолютне відхилення (+,-)	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	35089,9	40413,04	5323,14	15,17
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	25724,6	27152,32	1427,72	5,55
Витрати на 1 грн. продукції, грн.	0,73	0,67	-0,06	-8,78
Валовий прибуток (+) або збиток (-) звітного періоду, тис. грн.	9365,3	14783,13	5417,83	57,85
Фінансові результати до оподаткування, тис. грн.				
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн..	6750	11046,79	4296,79	63,66
Рентабельність продукції, %	19,24	27,33	8,10	

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Отже, на основі встановлення конкурентних цін на основі еластичності чистий дохід зросте на 15,17%, а рентабельність продукції на 8,10% та буде становити 27,33%.

## 2.4 Управлінські аспекти підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ексім-Прилад»

На рис 2.8 наведена схема управління конкурентоспроможністю продукції, що випускається, у системі прийняття рішень із забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Ексім-Прилад».

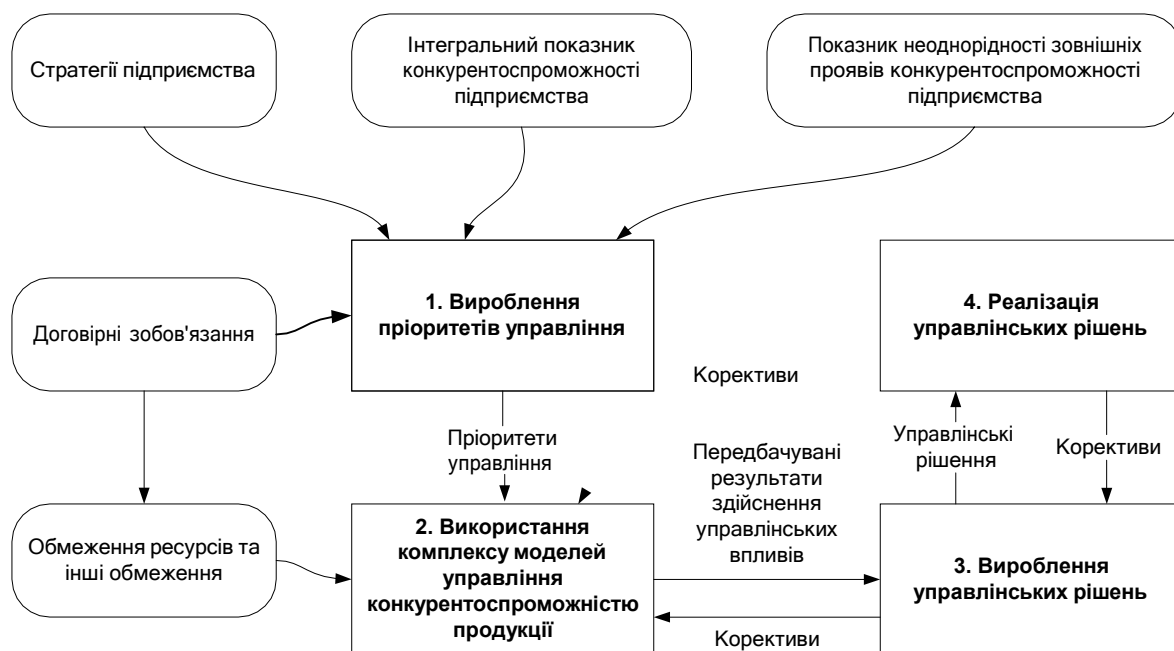


Рисунок 2.8 - Схема управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Ексім-Прилад»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

На першому етапі відбувається вироблення пріоритетів управління, рис. 2.7. Мета даного етапу – визначення цільових значень ключових показників діяльності підприємства (переважно фінансових та пов'язаних із обсягами виробництва та присутністю на ринках), на досягнення яких буде орієнтована

подальша робота. Пріоритети управління ґрунтуються на результатах аналізу й інтерпретації показників конкурентоспроможності підприємства, а також на узгодженні управлінських рішень із стратегіями, що реалізуються на підприємстві. При цьому враховуються існуючі у підприємства договірні зобов'язання.

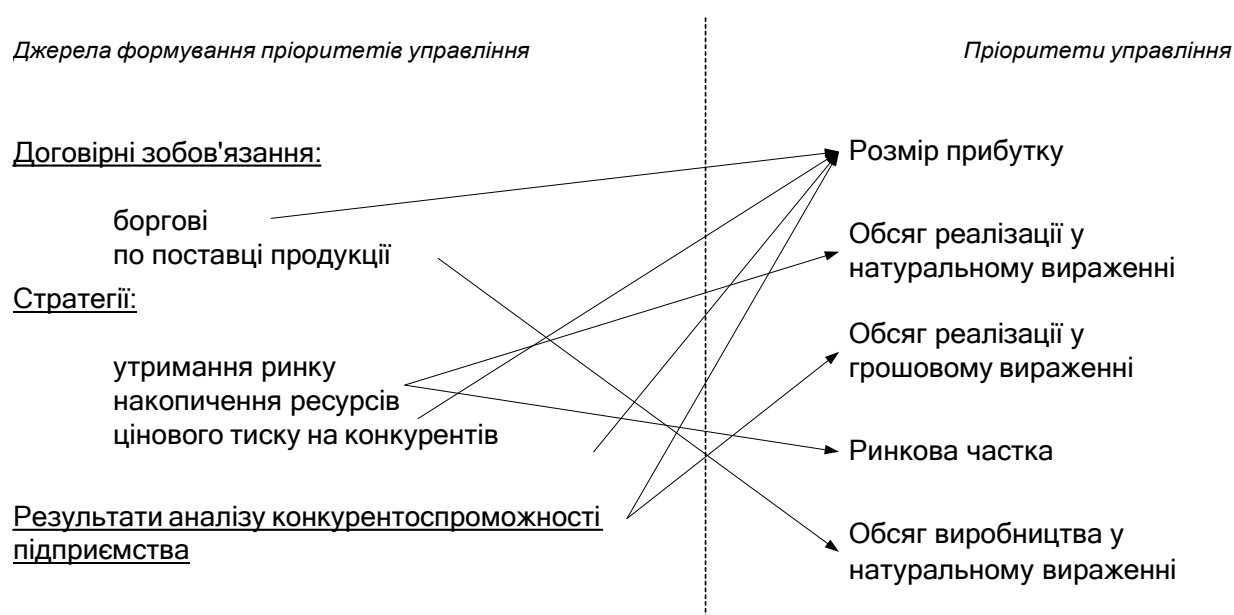


Рисунок. 2.9 - Вироблення пріоритетів управління ТОВ «Ексім-Прилад»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Далі при використанні комплексу моделей управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Ексім-Прилад» здійснюється вироблення управлінських рішень, пов'язаних із плануванням виробництва, введенням нових ресурсів, виходом на нові ринки збуту, розробкою і виробництвом нових видів продукції, а також із здійсненням заходів із регулювання конкурентоспроможності продукції. Тому пропонується створити координаційний центр з управління конкурентоспроможністю.

До числа основних завдань центру з управління конкурентоспроможністю ТОВ «Ексім-Прилад» відноситимуться такі:

- здійснення моніторингу рівня конкурентоспроможності підприємства й

продукції;

- збір і узагальнення інформації, що стосується факторів конкурентоспроможності підприємства, а також продукції, що ним випускається, одержуваної як із зовнішніх джерел, так і від підрозділів підприємства;

- підготовка для вищого керівництва підприємства аналітичних звітів, що стосуються конкурентоспроможності продукції й підприємства;

- виконання розрахунків на основі економіко-математичних моделей і методів;

- ведення бази даних обліку внутрішніх факторів конкурентоспроможності;

- розрахунок оптимальних значень внутрішніх факторів конкурентоспроможності, формування аналітичних звітів для керівництва підприємства й розробка рекомендацій, що стосуються пріоритетних напрямків управління цими факторами;

- підготовка для керівництва підприємства можливих сценаріїв розвитку ситуації з погляду конкурентоспроможності;

- оцінка можливих наслідків реалізації управлінських рішень, пов'язаних з управлінням конкурентоспроможністю підприємства й продукції, що ним випускається;

- організація інформаційного обміну між підрозділами;

- вироблення рекомендацій щодо пріоритетних напрямків розвитку підприємства;

- відстеження дій конкурентів, а також інших змін зовнішнього і внутрішнього середовища, які потенційно можуть уплинути на конкурентоспроможність підприємства й продукції, що ним випускається.

Що стосується взаємодії координаційного центру ТОВ «Ексім-Прилад» з питань конкурентоспроможності з маркетологом підприємства, то в рамках даної схеми не буде відбуватися конфліктів окремих підрозділів чи дублювання функцій. За маркетологом будуть закріплені функції, пов'язані зі збором інформації про стан ринку й реалізацією заходів щодо стимулювання збуту, а за координаційним центром – функції, пов'язані з підтримкою прийняття

керівництвом підприємства управлінських рішень у даній сфері. Тому створення координаційного центру з питань конкурентоспроможності не викликає ніяких перешкод при реалізації, наприклад, маркетингово-орієнтованої концепції управління виробництвом.

Можна виділити наступні основні елементи цього циклу з урахуванням його модифікації для управління конкурентоспроможністю ТОВ «Ексім-Прилад»:

1. Виявлення загрози. Визначення небажаної ситуації на основі аналізу значень ключових показників, у контексті даної роботи – показників конкурентоспроможності.

2. Аналіз і інформування. Визначення характеру загрози на основі обробки отриманих даних, а також надання керівництву і всім пов'язаним підрозділам відповідних аналітичних звітів.

3. Розробка реакції. Керівництво підприємства разом із координаційним центром розробляє й аналізує, у тому числі, за допомогою економіко-математичних моделей, можливі в наявній ситуації варіанти управлінських рішень.

4. Реалізація реакції. Розроблені управлінські рішення реалізуються на практиці в системі управління підприємством.

5. Вимірювання й корекція. На основі аналізу динаміки ключових показників конкурентоспроможності визначається своєчасність, відповідність і правильність реакції і, у разі потреби, приймаються відповідні коригуючі заходи.

Укрупнена схема діяльності центру представлена на рисунку 2.10

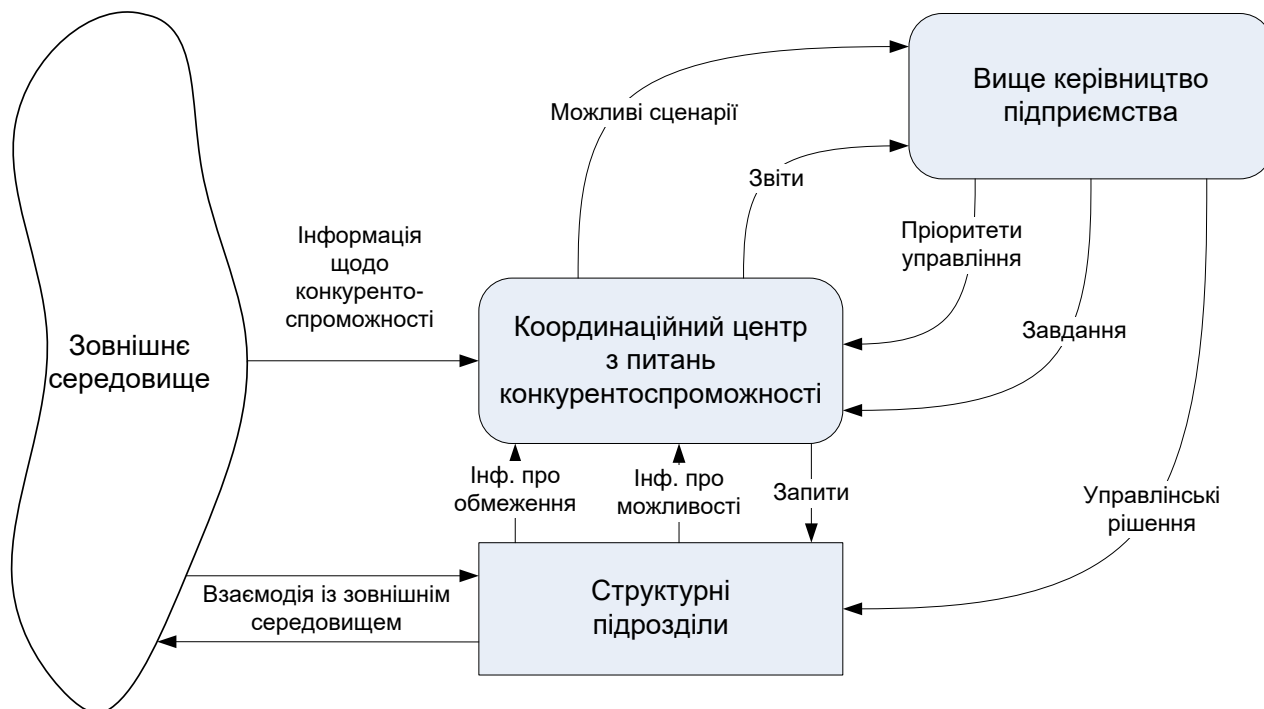


Рисунок 2.10 - Схема діяльності координаційного центру з питань конкурентоспроможності

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Пропонується сформувати координаційний центр з питань конкурентоспроможності на основі залучення до нього вже наявних на підприємстві співробітників загальним числом п'ять чоловік.

Керівництво центром доцільно покласти на генерального директора. До числа його обов'язків входить організація роботи координаційного центру та формування технічних завдань для співробітників центру. На заступників начальника координаційного центру покладені функції з організації роботи по конкретних напрямках, що відповідають основним процесам підприємства: розробці, виробництву й реалізації продукції. Вони несуть відповідальність за забезпечення центру доступом до інформації, пов'язаної з відповідними напрямками. Підтримка й наповнення інформаційних баз даних має здійснювати менеджер із збуту. Задача реалізації економіко-математичних моделей, зокрема, моделей розрахунку конкурентоспроможності продукції і підприємства, а також моделей управління конкурентоспроможністю продукції лягає на присутнього у складі центру економіста, який повинен мати відповідну кваліфікацію й навички. До його функцій також входить формування аналітичних звітів, які потім передаються для розгляду начальнику координаційного центру і його заступників.

До числа розв'язуваних центром задач варто віднести наступні:

- систематичний моніторинг рівня конкурентоспроможності продукції й підприємства;

- аналіз впливу планованих до реалізації управлінських рішень на конкурентоспроможність підприємства й продукції, що ним випускається;

- виявлення потенційних загроз для конкурентоспроможності й формування пропозицій щодо реагування на них;

- при виявленні загроз, а також при прийнятті на підприємстві важливих стратегічних рішень, наприклад, пов'язаних із плануванням виробництва нової продукції або виходу на нові ринки збуту – інформаційний і аналітичний супровід прийняття управлінських рішень.

В цілому, запровадження координаційного центру з управління конкурентоспроможністю дасть змогу ТОВ «Ексім-Прилад» виділити даний напрямок в окрему систему та визначити виконавців конкретних завдань з формування та реалізації конкурентної стратегії та стратегічних напрямків діяльності підприємства. Швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, а, отже, і мінімізує підприємницькі ризики.

## ВИСНОВКИ

Визначено, що конкурентоспроможність – це комплексна відносна характеристика підприємства чітко визначена у часі, яка проявляється у процесі господарсько-фінансової діяльності і дозволяє підприємству за рахунок використання своїх унікальних властивостей (сильних сторін), зберігати або покращувати свої позиції за умов мінливого ринку, у порівнянні із конкурентами.

Система управління конкурентоспроможністю є частиною системи управління підприємством, а її основним завданням є забезпечення максимально високого і максимально стійкого рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом участі у формуванні управлінських впливів, що реалізуються в системі управління підприємством. У сучасній теорії і практиці домінує ідея розглядати управління конкурентоспроможністю підприємства як взаємозалежний процес планування, організації, мотивації і контролю, потрібний для досягнення цілей організації. Управління конкурентоспроможністю можна також розглядати як сукупність зазначених елементів.

Наведено підходи до оцінки конкурентоспроможності компанії, основними з яких є: метод, заснований на теорії ефективної конкуренції; підходи до оцінки конкурентоспроможності компанії, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається; методи, засновані на теорії конкурентної переваги; метод бенчмаркінгу.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ексім-Прилад» працює на ринку України в сфері виробництва та комплексних поставок продукції для головних енергетиків, відділів охорони праці, метрології, інструментальних цехів промислових та енергетичних підприємств. Активи підприємства зростають: у 2019 році на 4002,1 тис. грн., або на 39,44%, а в 2020 році – на 3027,4 тис. грн., або на 21,39%. При цьому необоротні активи підприємства мають незмінне значення протягом досліджуваного періоду – 9,4 тис грн. Чистий дохід від реалізації у 2020 році зріс на 5025,4 тис. грн., а це на 16,72% більше, порівняно із 2019 роком. Собівартість продукції у 2020 році також має тенденцію до зростання

на 1380,3 тис. грн., або на 5,67%. Отже, собівартість продукції має менші темпи зростання, ніж чисті доходи. За 2018-2020 рр. спостерігається збільшення чистого фінансового результату досить високими темпами. Так у 2018 році було отримано чистого прибутку на суму 2535,1 тис. грн., тоді як 2020 рік підприємство завершило із чистим прибутком у сумі 6750 тис. грн.

Аналіз конкурентоспроможності показав, що найвищий коефіцієнт конкурентоспроможності має ТОВ «Компанія Укрінтех» – 4,24, ТОВ «Комплітех» – 3,8, а ТОВ «Ексім-Прилад» має найнижчий коефіцієнт конкурентоспроможності лише 3,74. На сьогодні продукція ТОВ «Ексім-Прилад» постачається у всі регіони України по дистриб'юторській системі, експорт продукції здійснюється у країни ближнього та дальнього зарубіжжя. Дистрибуційна система складається із 4 дистриб'юторів, а також здійснюються прямі поставки.

Для досягнення ТОВ «Ексім-Прилад» збільшення частки ринку рекомендується стратегія диференційованих цін. В той же час, враховуючи широкий асортимент продукції ТОВ «Ексім-Прилад» доцільно провести портфельний аналіз для різних стратегічних груп продуктів підприємства. В результаті проведеного портфельного аналізу та оцінки еластичності попиту можна зробити висновки щодо стратегічних перспектив для кожної групи товарів ТОВ «Ексім-Прилад». Стратегічне положення систем пожежного захисту в портфелі бізнесу ТОВ «Ексім-Прилад» згідно класифікації Бостон Консалтинг Груп визначається як «Важкі діти», проте з перспективою переходу до «Зірок».

В результаті можна зробити висновок, що встановлення цін відповідно до цінової еластичності є економічно вигідним, оскільки підприємство отримує додатковий прибуток по всіх групах продукції та підвищує рентабельність виробництва: чистий дохід зростає на 15,17%, а рентабельність продукції на 8,10% та буде становити 27,33%.

Основну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє управління конкурентоспроможністю продукції, що ним випускається. У зв'язку з цим, існує необхідність у використанні цілісного механізму управління конкурентоспроможністю продукції підприємства, який би дозволяв

систематично приймати науково-обґрунтовані рішення у даній сфері. Запровадження координаційного центру з управління конкурентоспроможністю дасть змогу ТОВ «Ексім-Прилад» виділити даний напрямок в окрему систему та визначити виконавців конкретних завдань з формування та реалізації конкурентної стратегії та стратегічних напрямків діяльності підприємства. Швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, а, отже, і мінімізує підприємницькі ризики.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Л. М., Корж М.В. Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Київ ; Рівне : НУВГП, 2017. 120 с.
2. Артеменко Л. П., Піддубна А. С. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства // Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ» : зб. наук. пр. 2015. Вип. 12. 259-264 с.
3. Бай С. І. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства як напрям здійснення змін в процесі його організаційного розвитку // Наук. вісн. Черніг. держ. ін-ту економіки і упр. Сер. Економіка. 2019. Вип. 4. 110-114 с.
4. Гарбуз Н., Гладіліна В., Калініченко Н. Впровадження інновацій як основа для набуття конкурентних переваг підприємством // Наук. вісн. 2021. № 2. 20-35 с.
5. Громова О. Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2020. 350 с.
6. Данько Ю. І., Блюмська-Данько К. В., Галинська А. В. Маркетингова система формування конкурентоспроможності підприємств // Бізнес Інформ. 2021. № 1. 353-357 с.
7. Зайцева Л. О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління : монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2019. 217 с.
8. Калініна О. М., Скачкова І. А., Кононенко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Харків : ХАІ, 2018. 127 с.
9. Кобець С. П. Методичний підхід до моделювання управлінських рішень в аспекті управління конкурентною стійкістю підприємств // Бізнес Інформ. 2015. № 12. 309-314 с.
10. Котлер Ф., Гари А. Основы маркетинга. 5-е европейское изд. М.: Вильямс, 2015. 752 с.
11. Крупіна С., Яблонська Н. Система управління

конкурентоспроможністю підприємства // Наук. вісн.Одес. нац. екон. ун-т. 2016. №4. 133-143 с.

12. Кузнецова І., Артемова О. Оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства // Наук. вісн.Одес. нац. екон. ун-т. 2016. № 10. 54- 73 с.

13. Кухарук А. Д., Змітрович Д. Д. Оцінювання ефективності управління станом конкурентоспроможності підприємств // Бізнес Інформ. 2015. № 7. 282-287 с.

14. Легомінова С. В. Теоретичні та методологічні аспекти управління конкурентними перевагами підприємств : монографія. Київ : Міленіум, 2018. 379 с.

15. Макаренко Н. О. Стратегічне управління діяльністю підприємств на конкурентних засадах : монографія. Суми : Університетська книга, 2020. 253 с.

16. Маркетингове управління конкурентоспроможністю в умовах глобальних викликів : тези доп. XII Міжнар. наук.-практ. конф. молод. вчених та студентів 14 квіт. 2021 р. Дніпро : Ун-т ім. а. Нобеля, 2021. 420 с.

17. Маркетингове стратегічне управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо- і макрорівнях : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. І. В. Тараненко. Дніпро : Ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2017. 284 с.

18. Минко Л.М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства // Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій. 2015. №1. 86-92 с.

19. Мошек Г. Є. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. / за заг. ред. Мошека Г. Є. Київ : Ліра-К, 2015. 419 с.

20. Оболенцева Л. В. Управління конкурентоспроможністю промислових комплексів регіонів: теорія, методологія, практика : монографія. Харків : Лібуркіна Л. М., 2018. 350 с.

21. Орел А. М. Управління конкурентним потенціалом в системі інноваційно-інвестиційного розвитку: детермінанти, механізми та стратегії. Харків: Смугаста типографія, 2020. 410 с.

22. Петрик В. Л. Управління конкурентоспроможністю підприємства :

навч. посіб. Харків : ХАІ, 2020. 143 с.

23. Пилипенко А. А., Фартушняк О. В., Пасічник І. Ю. Конкуренентоспроможність продукції промислового підприємства: організація управління та маркетингове забезпечення : монографія. Харків : Лібуркіна Л. М., 2017. 275 с.

24. Савченко Т.В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства //Наук. вісн. Нац. гірн. ун-ту. 2015. № 5. 142-148 с.

25. Скриньковський Р. М. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства // Проблеми економіки. 2015. № 4. 240-246 с.

26. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання // Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ» : зб. наук. пр. 2015. Вип. 12. 126-136 с.

27. Станьковська І. М. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 197 с.

28. Фарат О.В., Красілич І. О. Методичні підходи до ідентифікації конкурентоспроможності продукції промислових підприємств // Актуал. проблеми економіки. 2015. № 11. 214-222 с.

29. Управління у сфері економічної конкуренції : навч. посіб. : у 2 т. / за ред. д-ра екон. наук А. Г. Герасименко Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2018. 351 с.

30. Управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті економічної безпеки : навч. посіб. / уклад. Р. А. Павлов. Дніпро : Біла К. О., 2019. 97 с.

31. Халімон Т. М. Теоретико-методологічні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2018. 467 с.

32. Харчук Т. В. Конкуренентоспроможність підприємств у системі економічного управління : монографія. Вінниця : Твори, 2020. 321 с.

33. Хмурова В.В. Впровадження змін як фактор підвищення

конкурентоспроможності // Черніг. наук. часоп. Черніг. держ. ін-ту економіки і упр. Сер. Економіка і упр. 2019. № 1. 89-93 с.

34. Чебан Р., Гейко Л. Конкурентоспроможність регіонів та методи її оцінки // Наук. вісн. Одес. нац. екон. ун-т. 2021. № 1/2. 159-173 с.

35. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення // Бізнес Інформ. 2015. №10. 237-243 с.

36. Швагірева В., Донець А., Неумоїна К. Маркетинговий метод підвищення конкурентоспроможності підприємства // Наук. вісн. 2014. № 8. 209-220 с.

37. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. 2-е вид., переробл. і доповн. К., 2004. 700 с.

38. Шинкаренко В. Г. Управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2021. 260 с.

39. Шматко О. В., Фонта Н. Г. Моделі та інформаційні технології управління конкурентоспроможністю промислового підприємства // Системи оброб. інформації. 2015. Вип. 4. 158-162.

## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК А

Таблиця А.1 Зведені дані балансу ТОВ «Ексім-Прилад» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Актив	Код рядка	2018	2019	2020
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000			
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002			
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	9,4	9,4	9,4
первісна вартість	1011	26,8	26,8	26,8
знос	1012	17,4	17,4	17,4
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	9,4	9,4	9,4
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	2197,6	4265,1	3699,7
Виробничі запаси	1101			
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103	2197,6	4265,1	3699,7
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховання	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3887,7	5445,9	5374,4

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130			
з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155			
Поточні фінансові інвестиції	1160	3108	4429	1319,3
Гроші та їх еквіваленти	1165	945,4	0,8	24,8
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167			
Витрати майбутніх періодів	1170			6750
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195	10138,7	14140,8	17168,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	10148,1	14150,2	17177,6
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18,5	18,5	18,5
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7923,9	8962,7	15062,7
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	7942,4	8981,2	15081,2
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			

Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595			
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	2204,3	978,2	1437,8
за розрахунками з бюджетом	1620	1,4	1190,8	658,6
за у тому числі з податку на прибуток	1621	1,4	201,1	494,7
за розрахунками зі страхування	1625			
за розрахунками з оплати праці	1630			
за одержаними авансами	1635			
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690		3000	
Усього за розділом III	1695	2205,7	5169	2096,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	10148,1	14150,2	17177,6

**ДОДАТОК Б**

Таблиця Б.13ведені дані Звіту про фінансові результати ТОВ «Ексім-Прилад» за 2018- 2020 рр., тис. грн.

Стаття	Код рядка	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	27550,4	30064,5	35089,9
Інші операційні доходи	2120	5,7	14,8	24,4
Інші доходи	2240			
Разом доходи	2280	27556,1	30079,3	35114,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	20760,4	24344,3	25724,6
Інші операційні витрати	2180	3648,7	1913,2	1158
Інші витрати	2270	55,4	55	
Разом витрати	2285	24464,5	26312,5	26882,6
Фінансовий результат до оподаткування	2290	3091,6	3766,8	8231,7
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	556,5	678	1481,7
Чистий фінансовий результат	2350	2535,1	3088,8	6750

**ОЦІНКА ФАКТОРІВ, ЩО Є КЛЮЧОВИМИ ДЛЯ УСПІХУ  
ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ**

(За показником вагомість оцінюється важливість кожного з факторів в успішній діяльності підприємства. Кожному фактору призначається оцінка у діапазоні від 10 до 1 у порядку зменшення (10 – надзвичайно важливий, 1 – зовсім не важливий) залежно від того, наскільки важливий цей фактор для успіху підприємства)

Фактори, що визначають успіх підприємства	Вагомість (від 10 до 1)	Оцінка по підприємству, балів (від 1 до 5)
Якість продукції		
Ширина і глибина асортименту		
Репутація торговельної марки		
Імідж підприємства		
Розвиненість мережі збуту		
Активність маркетингової діяльності		
Фінансові можливості		
Виробничі потужності		
Наявність висококваліфікованого персоналу		
Ефективність менеджменту		

Таблиця В.1 Експерт 1 – маркетолог ДП «Укрметртестстандарт»

Фактори, що визначають успіх підприємства	Вагомість (від 10 до 1)	Оцінка по підприємству, балів (від 1 до 5)		
		ТОВ «Компанія Укрінтех»	ТОВ «Комплітех»	ТОВ «Ексім-Прилад»
Якість продукції	9	5	4	4
Ширина і глибина асортименту	8	5	4	3
Репутація торговельної марки	5	4	5	4
Імідж підприємства	10	5	5	4
Розвиненість мережі збуту	7	4	3	3
Активність маркетингової діяльності	1	3	3	3
Фінансові можливості	3	5	4	5
Виробничі потужності	6	4	4	3
Наявність висококваліфікованого персоналу	4	4	5	5
Ефективність менеджменту	2	5	4	4

Таблиця В.2 Експерт 2 - менеджер із закупівлі АТ «ДТЕК Одеські електромережі»

Фактори, що визначають успіх підприємства	Вагомість (від 10 до 1)	Оцінка по підприємству, балів (від 1 до 5)		
		ТОВ «Компанія Укрінтех»	ТОВ «Комплітех»	ТОВ «Ексім-Прилад»
Якість продукції	10	4	5	4
Ширина і глибина асортименту	5	5	4	4
Репутація торговельної марки	3	4	5	5
Імідж підприємства	2	5	4	5
Розвиненість мережі збуту	7	3	4	3
Активність маркетингової діяльності	1	3	4	3
Фінансові можливості	6	4	5	4
Виробничі потужності	9	4	3	4
Наявність висококваліфікованого персоналу	8	5	4	5
Ефективність менеджменту	4	4	4	5

Таблиця В.3 Експерт 3- менеджер із закупівлі ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Фактори, що визначають успіх підприємства	Вагомість (від 10 до 1)	Оцінка по підприємству, балів (від 1 до 5)		
		ТОВ «Компанія Укрінтех»	ТОВ «Комплітех»	ТОВ «Ексім-Прилад»
Якість продукції	9	4	5	4
Ширина і глибина асортименту	5	5	4	4
Репутація торговельної марки	1	4	4	4
Імідж підприємства	2	5	3	4
Розвиненість мережі збуту	8	4	4	3
Активність маркетингової діяльності	3	4	3	3
Фінансові можливості	7	5	4	4
Виробничі потужності	10	4	3	3
Наявність висококваліфікованого персоналу	6	4	5	4
Ефективність менеджменту	4	5	5	4

Таблиця В.4 Експерт 4 - маркетолог ПрАТ «ДТЕК Київські регіональні електромережі»

Фактори, що визначають успіх підприємства	Вагомість (від 10 до 1)	Оцінка по підприємству, балів (від 1 до 5)		
		ТОВ «Компанія Укрінтех»	ТОВ «Комплітех»	ТОВ «Ексім-Прилад»
Якість продукції	10	4	3	4
Ширина і глибина асортименту	7	4	5	3
Репутація торговельної марки	1	4	3	4
Імідж підприємства	6	3	2	3
Розвиненість мережі збуту	4	3	2	3
Активність маркетингової діяльності	2	4	3	3
Фінансові можливості	5	5	4	3
Виробничі потужності	9	4	3	3
Наявність висококваліфікованого персоналу	8	4	2	3
Ефективність менеджменту	3	4	4	3

Таблиця В.5 Експерт 5 - менеджер із закупівлі ПрАТ «Рівнеобленерго»

Фактори, що визначають успіх підприємства	Вагомість (від 10 до 1)	Оцінка по підприємству, балів (від 1 до 5)		
		ТОВ «Компанія Укрінтех»	ТОВ «Комплітех»	ТОВ «Ексім-Прилад»
Якість продукції	10	5	4	5
Ширина і глибина асортименту	8	4	5	4
Репутація торговельної марки	2	5	5	4
Імідж підприємства	7	4	3	4
Розвиненість мережі збуту	5	4	3	4
Активність маркетингової діяльності	1	5	4	3
Фінансові можливості	4	4	4	4
Виробничі потужності	9	4	3	3
Наявність висококваліфікованого персоналу	6	4	3	3
Ефективність менеджменту	3	4	3	3

## ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 Розрахунок коефіцієнтів вагомості

Фактори, що визначають успіх підприємства	Експерти					Всього	Середнє значення
	1	2	3	4	5		
Якість продукції	9	10	9	10	10	48	0,17
Ширина і глибина асортименту	8	5	5	7	8	33	0,12
Репутація торговельної марки	5	3	1	1	2	12	0,04
Імідж підприємства	10	2	2	6	7	27	0,10
Розвиненість мережі збуту	7	7	8	4	5	31	0,11
Активність маркетингової діяльності	1	1	3	2	1	8	0,03
Фінансові можливості	3	6	7	5	4	25	0,09
Виробничі потужності	6	9	10	9	9	43	0,16
Наявність висококваліфікованого персоналу	4	8	6	8	6	32	0,12
Ефективність менеджменту	2	4	4	3	3	16	0,06
Всього						275	1,00

### Положення про створення координаційного центру з управління конкурентоспроможністю ТОВ «Ексім-Прилад»

#### Мета

Основна мета створення в рамках існуючої на підприємстві організаційної структури координаційного центру з питань конкурентоспроможності, що підпорядковується безпосередньо вищому керівництву підприємства.

Доцільність використання саме формату єдиного координаційного центру пояснюється необхідністю централізованого збору й обробки інформації, яка стосується конкурентоспроможності, що дозволить підвищити ефективність використання цієї інформації.

#### Повноваження

Координаційний центр матиме всю повноту доступу до інформації, а також, на відміну від окремих підрозділів, не буде прагнути до перерозподілу ресурсів на користь того чи іншого підрозділу, а буде керуватися у своїй діяльності встановленими керівництвом підприємства пріоритетами.

#### Завдання

До числа розв'язуваних центром завдань варто віднести наступні:

- систематичний моніторинг рівня конкурентоспроможності продукції й підприємства;
- аналіз впливу планованих до реалізації управлінських рішень на конкурентоспроможність підприємства й продукції, що ним випускається;
- виявлення потенційних загроз для конкурентоспроможності й формування пропозицій щодо реагування на них;
- при виявленні загроз, а також при прийнятті на підприємстві важливих стратегічних рішень, наприклад, пов'язаних із плануванням виробництва нової продукції або виходу на нові ринки збуту – інформаційний і аналітичний супровід прийняття управлінських рішень.

## Обов'язки

До числа основних обов'язків центру відноситимуться такі:

- здійснення моніторингу рівня конкурентоспроможності підприємства й продукції;
- збір і узагальнення інформації, що стосується факторів конкурентоспроможності підприємства, а також продукції, що ним випускається, одержуваної як із зовнішніх джерел, так і від підрозділів підприємства;
- підготовка для вищого керівництва підприємства аналітичних звітів, що стосуються конкурентоспроможності продукції й підприємства;
- виконання розрахунків на основі економіко-математичних моделей і методів;
- ведення бази даних обліку внутрішніх факторів конкурентоспроможності;
- розрахунок оптимальних значень внутрішніх факторів конкурентоспроможності, формування аналітичних звітів для керівництва підприємства й розробка рекомендацій, що стосуються пріоритетних напрямків управління цими факторами;
- підготовка для керівництва підприємства можливих сценаріїв розвитку ситуації з погляду конкурентоспроможності;
- оцінка можливих наслідків реалізації управлінських рішень, пов'язаних з управлінням конкурентоспроможністю підприємства й продукції, що ним випускається;
- організація інформаційного обміну між підрозділами;
- вироблення рекомендацій щодо пріоритетних напрямків розвитку підприємства;
- відстеження дій конкурентів, а також інших змін зовнішнього і внутрішнього середовища, які потенційно можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства й продукції, що ним випускається.

Дата

Підпис директора



## метадані

Заголовок

Управління підвищенням конкурентоспроможності бізнес-організації.doc

Автор

Шиш Катерина Миколаївна

Науковий керівник

Соболева Тетяна Олександрівна

підрозділ

кафедра менеджменту

## Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі Ви можете знайти інформацію щодо модифікації тексту, яка може бути спрямована на зміну результатів аналізу. Невидимі для особи, яка оцінює вміст документа у роздруковці чи файлі, вони впливають на фрази, порівнювані під час аналізу тексту (викликаючи передбачувані помилки), щоб приховати запозичення, а також підробити значення у звіті про подібність. Слід оцінити, чи є модифікації навмисними чи ні.

Заміна букв		57
Інтервали		0
Мікропробіли		31
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		132

## Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

10794

Кількість слів



КЦ

87021

Кількість символів

## Подібності за списком джерел

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

### 10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	<a href="https://www.doccity.com/ru/konkurentospromozhnist-pidpriyemstva/1771104/">https://www.doccity.com/ru/konkurentospromozhnist-pidpriyemstva/1771104/</a>	120	1.11 %
2	<a href="https://otherreferats.allbest.ru/economy/00126014_0.html">https://otherreferats.allbest.ru/economy/00126014_0.html</a>	118	1.09 %
3	<a href="http://www.studopedia.com.ua/1_195719_osnovni-ponyattya-konkurentospromozhnosti-pidpriyemstva.html">http://www.studopedia.com.ua/1_195719_osnovni-ponyattya-konkurentospromozhnosti-pidpriyemstva.html</a>	98	0.91 %
4	<a href="http://msu.edu.ua/wp-content/uploads/visn/n17.pdf">http://msu.edu.ua/wp-content/uploads/visn/n17.pdf</a>	95	0.88 %
5	<a href="https://otherreferats.allbest.ru/economy/00126014_0.html">https://otherreferats.allbest.ru/economy/00126014_0.html</a>	92	0.85 %
6	<a href="http://leksii.net/1-66125.html">http://leksii.net/1-66125.html</a>	92	0.85 %

20	<a href="https://pdnr.ru/a13448.html">https://pdnr.ru/a13448.html</a>	51 (1)	0.47 %
21	<a href="http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/28810/1/%D0%A1%D0%BF%D1%96%D0%B2%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B1%D1%83%D1%85%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%83%20%D1%82%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%83.pdf">http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/28810/1/%D0%A1%D0%BF%D1%96%D0%B2%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B1%D1%83%D1%85%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%83%20%D1%82%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%83.pdf</a>	42 (2)	0.39 %
22	<a href="https://docplayer.net/72338939-Mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenciya-aktualni-pitannya-ekonomiki-problemi-gipotezi-doslidzhennya-5-6-zhovtnya-2012-roku.html">https://docplayer.net/72338939-Mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenciya-aktualni-pitannya-ekonomiki-problemi-gipotezi-doslidzhennya-5-6-zhovtnya-2012-roku.html</a>	39 (2)	0.36 %
23	<a href="https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/tezy-24112016format-a4-ostannya.pdf">https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/tezy-24112016format-a4-ostannya.pdf</a>	38 (1)	0.35 %
24	<a href="https://ndc-ipr.org/media/ndc_old/documents/Biznes_Inform_4_2015.pdf">https://ndc-ipr.org/media/ndc_old/documents/Biznes_Inform_4_2015.pdf</a>	36 (1)	0.33 %
25	<a href="https://otherreferats.allbest.ru/marketing/00218090_1.html">https://otherreferats.allbest.ru/marketing/00218090_1.html</a>	35 (1)	0.32 %
26	<a href="https://lektcii.org/4-26375.html">https://lektcii.org/4-26375.html</a>	30 (1)	0.28 %
27	<a href="https://studfile.net/preview/5251742/page:3/">https://studfile.net/preview/5251742/page:3/</a>	29 (1)	0.27 %
28	<a href="https://studfiles.net/preview/5010125/">https://studfiles.net/preview/5010125/</a>	27 (1)	0.25 %
29	<a href="https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/Kafedra+marketingu+%25D1%2596m_+A_F_Pavlenka%202019/Blank_tytul_KBR_2020_zrazok(1).docx">https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/Kafedra+marketingu+%25D1%2596m_+A_F_Pavlenka%202019/Blank_tytul_KBR_2020_zrazok(1).docx</a>	24 (2)	0.22 %
30	<a href="http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/13_2018/04.pdf">http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/13_2018/04.pdf</a>	21 (2)	0.19 %
31	<a href="http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/13157/1/10a.pdf">http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/13157/1/10a.pdf</a>	19 (1)	0.18 %
32	<a href="https://docplayer.net/84656975-Faktori-konkurentospromozhnosti-silskogospodarskogo-pidpriemstva.html">https://docplayer.net/84656975-Faktori-konkurentospromozhnosti-silskogospodarskogo-pidpriemstva.html</a>	17 (1)	0.16 %
33	<a href="https://studfiles.net/preview/5265713/page:5/">https://studfiles.net/preview/5265713/page:5/</a>	16 (2)	0.15 %
34	<a href="http://kutep.ua/upload/content/79/Zb-asp-chit-2012.pdf">http://kutep.ua/upload/content/79/Zb-asp-chit-2012.pdf</a>	15 (2)	0.14 %
35	<a href="https://lektcii.org/5-75375.html">https://lektcii.org/5-75375.html</a>	15 (2)	0.14 %
36	<a href="http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/30042/5/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0.pdf">http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/30042/5/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%97%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0.pdf</a>	15 (2)	0.14 %
37	<a href="https://ua-referat.com/uploaded/issn-2226-3780-ekonomika-predpriyatiya/index1.html">https://ua-referat.com/uploaded/issn-2226-3780-ekonomika-predpriyatiya/index1.html</a>	13 (1)	0.12 %
38	<a href="https://eximpribor.com.ua/about-us">https://eximpribor.com.ua/about-us</a>	12 (1)	0.11 %
39	<a href="https://otherreferats.allbest.ru/economy/00123699_0.html">https://otherreferats.allbest.ru/economy/00123699_0.html</a>	11 (1)	0.10 %
40	<a href="http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-32.pdf">http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-32.pdf</a>	10 (1)	0.09 %
41	<a href="http://bibl.com.ua/ekonomika/2339/index.html?page=8">http://bibl.com.ua/ekonomika/2339/index.html?page=8</a>	9 (1)	0.08 %
42	<a href="http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_2/zmist.files/20.pdf">http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_2/zmist.files/20.pdf</a>	7 (1)	0.06 %
43	<a href="https://yaneuch.ru/cat_74/poziconuvannya-pdprimstva-na-rinku/114598.1685590.page3.html">https://yaneuch.ru/cat_74/poziconuvannya-pdprimstva-na-rinku/114598.1685590.page3.html</a>	5 (1)	0.05 %

**Список принятых фрагментів (немає принятых фрагментів)**

**ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені Вадима Гетьмана»  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту**

**Витяг з протоколу № 3 від 27.05.2022**

**Засідання комісії з етики та академічної доброчесності  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
(у форматі відеоконференції)**

**ГОЛОВА КОМІСІЇ:** к.е.н., доц. Барабась Д.О.

**ПРИСУТНІ ЧЛЕНИ КОМІСІЇ:** к.е.н., проф. Банщиків П.Г., к.е.н., ст.викл.  
Ліщинська В.В.

**СЛУХАЛИ:** Про виявлення ознак недоброчесної поведінки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми навчання, Шиш Катерини Миколаївни та надання рекомендацій кафедрі менеджменту про допущення кваліфікаційної бакалаврської роботи до захисту.

**УХВАЛИЛИ:** Рекомендувати кафедрі менеджменту допустити до захисту кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми навчання, Шиш Катерини Миколаївни. Виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату.

**Голова комісії,  
к.е.н., доцент  
кафедри менеджменту**



**Барабась Д.О.**

**Секретар комісії,  
к.е.н., старший викладач  
кафедри менеджменту**



**Ліщинська В.В.**