

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

**КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

## **Пояснювальна записка**

до дипломної роботи

**МАГІСТР**

(освітній ступінь)

на тему: «Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації»

Виконала: студентка 2 року навчання,

групи 8.06.051.130.19.2,

спеціальності 051 «Економіка»,

ОПП «Міжнародна економіка»

Стрельнікова Є.А.

Керівник: Козуб В.О., к.е.н., професор

Рецензент: Кулініч О.А., к.е.н., доцент

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	9
1.1. Конкуренентоспроможність як економічна категорія та об'єкт управління в умовах глобалізації	9
1.2. Теоретичні аспекти та особливості процесу управління конкуренентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації	22
1.3. Методичні підходи до оцінки рівня конкуренентоспроможності підприємства в умовах глобалізації	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛАУНЧ УКРАЇНА»	49
2.1. Аналіз організаційно-господарської діяльності підприємства	49
2.2. Аналіз фінансового-економічного стану ТОВ «Лаунч Україна»	54
2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності та конкуренентоспроможності ТОВ «Лаунч Україна»	76
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО- СПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЛАУНЧ УКРАЇНА» В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	90
3.1. Комплексна оцінка рівня конкуренентоспроможності ТОВ «Лаунч Україна»	90
3.2. Напрями удосконалення управління конкуренентоспроможністю ТОВ «Лаунч Україна» в умовах глобалізації	104
3.3. Оцінка ефективності напрямів удосконалення конкурененто- спроможності ТОВ «Лаунч Україна»	111
ВИСНОВКИ	116
RESUME	118
СПИСОК ВИКОРОСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	123
ДОДАТКИ	135

## ВСТУП

Активізація процесів глобалізації та поступова лібералізація зовнішньої торгівлі відкривають перспективи доступу вітчизняних підприємств до висококонкурентних світових ринків, а також створюють передумови для входження іноземних товаровиробників на внутрішні ринки. Утримання стійких конкурентних позицій підприємств потребує економічно обґрунтованого перерозподілу ресурсів виробників у напрямку зниження собівартості продукції, забезпечення її відповідності міжнародним стандартам якості та безпеки, підвищення ефективності бізнесу.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства є обов'язковою умовою його довготривалого та результативного функціонування у динамічному та невизначеному глобальному середовищі. Справді конкурентоспроможним є тільки те підприємство, що протягом тривалого часу залишається та/або може залишатися конкурентоспроможним.

Рівень конкурентоспроможності підприємства в кожний конкретний момент часу визначається комплексним впливом ряду факторів, які різні за походженням, характером і рівнем впливу. Формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації має відповідати критеріям інноваційності, найменшої ризиковості та максимальної ефективності, що дозволить наростити конкурентний потенціал підприємств, забезпечити високу прибутковість діяльності.

Тому актуальності набуває визначення сутності та розробка механізму управління конкурентоспроможністю підприємства за необхідності адаптації до швидкозмінних зовнішніх викликів.

Теоретичну і методичну базу роботи склали праці вітчизняних і зарубіжних вчених, такі як: Г. Асселя, Г. Азоєва, І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Минцберга, М. Портера, Ф. Тейлора, А. Файоля, Р. Фатхутдинова, А. Юданова, М. Виноградський, О. Грішнова, Л. Довгань, М. Мескон, М. Мурашко, О. Шкапова та інші. Однак, незважаючи на існуючі доробки у даній сфері, питання управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації потребує більш детального вивчення.

Мета роботи – дослідження системи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації та розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

Виходячи з визначеної мети в роботі поставлені наступні завдання:

розкрити сутність дефініцій «глобалізація», «конкуренція», «конкурентоспроможність підприємства», «управління конкурентоспроможністю підприємства» в умовах глобалізації;

обґрунтувати сутність та зміст факторів впливу на розвиток конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації;

систематизувати методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації;

визначити стратегічні орієнтири розвитку та організаційно-економічний механізму управління конкурентоспроможністю промислового підприємства в умовах глобалізації;

проаналізувати фінансово-господарську та зовнішньоекономічну діяльність досліджуваного підприємства ТОВ «Лаунч Україна»;

провести комплексну оцінку рівня конкурентоспроможності ТОВ «Лаунч Україна»;

розробити напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Лаунч Україна» в умовах глобалізації та оцінити їх ефективність.

Предмет дослідження – це теоретичні засади, методичні підходи та практичні аспекти удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації.

Об'єкт дослідження – це процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «Лаунч Україна» в умовах глобалізації.

Методи дослідження. У роботі застосовуються евристичні та статистичні методи, техніко-економічний та порівняльний аналіз, узагальнення експертних оцінок, методи оцінки конкурентоспроможності підприємств: методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції, матричні методи, методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції (операційні), комплексні методи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку та уточненні теоретичних положень, розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо:

сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» в умовах глобалізації, яке, на відміну від існуючих дефініцій, враховує системні властивості процесу її формування з відображенням ступеню реалізації його фактичної та потенційної спроможності створювати, утримувати і використовувати стійкі конкурентні переваги;

теоретико-методичних положень щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в напрямку розширення частки ринку, розширення асортименту, введення інноваційного товару і розробки нового напрямку з продажу супутніх товарів.

Інформаційною базою дослідження стали періодичні видання та економічна література, матеріали органів державної статистики України, аналітичні дані з різних напрямків діяльності малого підприємництва, програми розвитку підприємства, рішення органів місцевого самоврядування та державної влади щодо середнього та малого підприємництва.

Практична значущість. Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності ТОВ «Лаунч Україна» в частині пропозицій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації.

За результатами роботи опубліковано 1 тези та 1 статтю. Основні положення магістерської дипломної роботи обговорювалися на II Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді» 23 жовтня 2020 р., м. Харків (тези доповіді «Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації»). Підготовлено статтю «Сутність та чинники конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації» до публікації в електронному збірнику «Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця», 2020 р.

Основний текст дипломної роботи викладено на 121 сторінці. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 140 найменувань. Матеріал дипломної роботи проілюстровано 47 таблицями, 28 рисунками та 8 додатками.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1. Конкуренентоспроможність як економічна категорія та об'єкт управління в умовах глобалізації

Глобалізація як основна тенденція розвитку світового господарства ставить нові виклики перед суб'єктами міжнародних економічних відносин, вимагає нових підходів у процесі їх конкурування на глобальних ринках товарів і послуг.

Дослідження глобалізації як передумови конкурентоспроможності підприємств країн світу є особливо актуальне в наш час. Це пов'язано з тим, що поступальний розвиток світової економіки приводить до неминучих інтеграційних процесів між державами. Найбільш універсальним виявом цих процесів стала глобалізація, що набула надзвичайного поширення за останньої чверті минулого століття. Глобалізація товарних ринків, загострення міжнародної конкуренції, суперечливі процеси соціально-культурного розвитку формують нові моделі поведінки споживачів на цільових закордонних ринках, обумовлюють потребу вдосконалення технологій конкурентоспроможності.

Чимало провідних іноземних та вітчизняних учених присвятили свої праці дослідженням процесів глобалізації, серед яких потрібно відзначити роботи М. Алле, О. Белоруса, І. Бочана, В. Будкіна, П. Герста та Г. Томпсона, Д. Гелда та Е. Мак-Грю, Б. Губського, Д. Лук'яненка, З. Луцишина, О. Мозгового, В. Новицького, Ю. Павленка, Ю. Пахомова, О. Плотнікова, А. Поручника, О. Рогача, С. Соколенко, Дж. Сороса, А. Філіпенка, Т. Циганкової та ін.

Сьогодні в науці немає єдиної думки про те, що являє собою процес глобалізації. Його досліджують різні науки та наукові школи, кожна з яких

тлумачить по-своєму термін «глобалізація», хоча серед науковців жоден погляд на глобалізацію не став загальноновизнаним (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Систематизація підходів до трактування поняття «глобалізація»  
у різних дослідженнях

Автор, джерело	Трактування поняття «глобалізація»
1	2
Економічна Енциклопедія [41]	Глобалізація є категорією, яка відображає процес обміну товарами, послугами, капіталом і робочою силою, що виходить за межі державних кордонів і з 60-х років ХХ ст. набуває форм постійного й неухильно зростаючого міжнародного переплетення національних економік. Глобалізація є логічним продовженням міжнародного поділу праці та є процесом поетапного формування цілісного, взаємопов'язаного та взаємозалежного світового господарства, окремі ланки якого органічно поєднані фінансово-економічними, виробничо-технічними, інформаційними та іншими зв'язками, більш всебічними, чисельними, змістовнішими, ніж на попередніх етапах.
Дж. Стігліц [103]	Глобалізація – це тісніша інтеграція держав і народів світу, спричинена значними зниженнями цін на транспортування і комунікації та зломом штучних перепон потоками товарів, послуг, капіталу, знань і людей через кордони. Дж. Стігліц особливо наголошує на тому факті, що глобалізація супроводжується створенням нових інституцій, її потужними рушіями виступають міжнародні корпорації, а основними установами, що керують нею є МВФ, Світовий банк (СБ) і Світова організація торгівлі (СОТ).
П. Герст, Г. Томсон [25]	Глобалізація – це утворення нової економічної структури, а не лише як кон'юнктурні зміни в бік інтенсифікації міжнародної торгівлі та інвестицій у межах наявної системи господарчих відносин. Екстремальний та однобічний тип такої моделі полегшує розрізнення ступеня інтернаціоналізації. За допомогою такої моделі автори намагаються оцінити реальні міжнародні тенденції, що дозволить більш-менш надійно визначити факт розвитку нової наднаціональної економічної системи.
Д. Гелд [26]	Глобалізація – це процес прискорення та вдосконалення різноманітних міжнародних потоків товарів й інформації в загальному контексті соціального розвитку. Глобалізація пов'язана зі зміною або трансформацією загальнолюдської організації, що об'єднує віддалені спільноти й щоразу владніше накладає відбиток на регіони світу та континенти.
А. Філіпенко [110]	Глобалізація у своїй розвинутій, зрілій формі є продуктом переходу від індустріальної до постіндустріальної стадії економічного розвитку, формування засад ноосферо-космічної цивілізації. Її суть полягає в посиленні єдності, системної цілісності світового господарства на ґрунті ринкової парадигми та поглиблення планетарних інтеграційних процесів.

## Продовження табл. 1.1

1	2
3. Луцишин [70]	Глобалізація – це когерентний процес, що характеризується формуванням більш зрілого порівняно з інтернаціоналізацією рівня міжнародних економічних зв'язків та інших форм і способів людського спілкування та співіснування загалом. Процес глобалізації розгортається в певних, властивих лише їй формах, які все більш чітко вимальовуються і поступово викристалізуються у збільшенні обсягів і диверсифікації структури міжнародної торгівлі, у міжнародних інвестиціях, у міграціях робочої сили в межах світової господарської площини, у зростаючому використанні технологій, інновацій, ноу-хау, знань, маркетингу тощо.

Глобалізація як феномен охоплює всі сторони суспільного життя, характерними чинниками якої є розширення взаємозалежності в торговельній, виробничій, інвестиційній, фінансово-економічній та культурній сферах, розвиток і лібералізація торгівлі, інтернаціоналізація виробництва й обігу капіталів, глибокі зміни у фінансовій сфері, розгортання діяльності транснаціональних корпорацій, зростання їхньої експансії, переважна орієнтація попиту на світовий ринок, утворення міжнародних економічних інститутів [43,55].

На наш погляд, глобалізація – це об'єктивний процес планетарного характеру, пов'язаний із взаємопроникненням і об'єднанням різнорідних елементів в усіх сферах суспільного життя, в основі якого лежать економічні інтереси суб'єктів СГ.

Глобалізація – це процес накопичення структурних зрушень і поетапного формування органічно цілісного, взаємопов'язаного та взаємозалежного всесвітнього господарства, окремі ланки якого органічно поєднані фінансово-економічними, виробничо-технічними, інформаційними та іншими зв'язками, більш численними, глибшими, ніж на попередніх етапах. Основою глобалізації стала інтернаціоналізація не обміну, а виробництва. Тобто глобалізація – це вищий етап інтернаціоналізації всіх факторів виробництва, коли система міжнародних економічних відносин охоплює всі національні економіки, зміцнюючи економічну цілісність світу.



Слід зазначити, що в епоху глобалізації, коли доступ до капіталу, талантів, ідей і споживачів стає все простішим, країни конкурують між собою за повагу й довіру потенційних споживачів, інвесторів, туристів; увагу засобів масової інформації та урядів інших держав.

Таким чином, глобалізаційні процеси зумовили посилення конкуренції, змушуючи суб'єктів міжнародних економічних відносин знаходити свої ексклюзивні особливості для покращення позицій на світових ринках. За таких умов актуалізуються питання не тільки формування конкурентних переваг і позитивного іміджу країн світу, але й внеску підприємств кожної держави в активи глобальної економічної системи.

Динамізм ринкового середовища зумовив моральне старіння попередніх методів діяльності і висвітлив невідповідність багатьох країн, галузей і підприємств до нових умов господарювання. Отже проблема підвищення конкурентоспроможності є актуальною для підприємств усіх галузей світового господарства.

На сьогоднішній момент для досягнення ефективних результатів своєї роботи підприємствам необхідно пристосовуватися до постійно змінюваних умов, які, в свою чергу, вимагають розробки інноваційних концепцій розвитку підприємства і підвищення його конкурентоспроможності. Для розробки даних концепцій необхідно ретельне вивчення економічної категорії конкурентоспроможності, її особливостей і ознак. Відсутність необхідних теоретичних і практичних знань складного механізму забезпечення конкурентоспроможності товарів і послуг часто призводить до серйозних прорахунків при встановленні цін, що веде в ряді випадків до істотних збитків, а іноді й до банкрутства підприємств. В умовах нестабільної економіки простежується надмірне підвищення цін на ту чи іншу продукцію, кожен виробник, продавець і зокрема сам товар, змушений вести боротьбу за переваги споживача. У цій ситуації переваги будь-якого споживача віддається товару, який, буде як найбільш доступний як за вартістю, так і за якістю який на даний момент повністю і буде визначатися, як конкурентоспроможний.

Визначаючи поняття конкурентоспроможності підприємства, перш за все необхідно почати зі змісту і сутності конкуренції. Само собою зрозуміло, що конкурентоспроможність підприємства повинна формулюватися в залежності від досягнень і цілей, визначених поняттям конкуренції (Додаток А).

Еволюція теорії конкуренції призвела до нового розуміння сучасної економічної системи з точки зору змісту конкурентних відносин. На даному етапі розвиток економіки характеризується зміною відносин між економічними агентами: від жорсткої конкуренції до поєднання кооперації і конкуренції в різних сферах. Сформувалося нове розуміння конкуренції з точки зору цінового-мережевого підходу, суть якого знаходить відображення в двох основних аспектах:

по-перше, конкуренція - це суперництво щодо входження в найбільш ефективні та надійні виробничі ланцюги створення цінностей;

по-друге, конкуренція - це боротьба за місце в ланцюзі, так як від цього залежить розмір частки отриманого прибутку.

Згідно із Законом України «Про захист економічної 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 вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [3, ст. 1].

Сучасний етап розвитку конкуренції, безумовно, пов'язаний з інноваціями: продуктовими, технологічними та організаційними. Все це в умовах сучасної економіки призвело до появи логістичної концепції бізнесу, до виникнення конкуренції «ланцюгів» і конкуренції всередині самих мережевих виробничих систем створення цінностей.

На думку авторів, все різноманіття конкурентних відносин здійснюється на трьох рівнях (рис. 1.1) [84, 100].



Рис. 1.1. Рівні конкурентних відносини

В епоху глобалізації та інтернаціоналізації виробництва єдиним критерієм його ефективності і затребуваності продукції, що випускається є конкурентоспроможність. Основними факторами, які обумовлюють можливість множинності трактувань цього поняття, є різні вихідні позиції економістів, а також і те, що в якості виробника розглядається лише окреме підприємство, галузь або вся економіка в цілому [6, 83].

Конкурентоспроможність підприємства – це оцінена суб'єктами зовнішнього середовища перевага над конкурентами в даний момент часу, яка визначається конкурентоспроможністю його конкретних товарів і рівнем конкурентного потенціалу, що характеризує здатність в сьогоденні і майбутньому розробляти, виготовляти, збувати і обслуговувати товари (послуги), що перевершують за критерієм ціна/якість аналоги [107, с. 72]. Підприємства, які прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність в майбутньому, змушені узгоджувати свої поточні і перспективні інтереси. Обмежений часовий горизонт управління не дозволяє через зростаючу невизначеність зовнішніх умов розробляти ефективну політику оновлення продуктів, що виробляються, капіталовкладень, відносин зі споживачами, постачальниками, інвесторами, тобто політику ефективного сталого розвитку. Стратегічне управління надає пріоритетного значення ефективній взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем і досягнення на цій основі стійких конкурентних переваг [99, 111].

За визначенням Європейського форуму з проблем управління «конкурентоспроможність – це реальна чи потенційна можливість фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів». Конкуренція на ринку сприймається споживачами на рівні конкуруючих товарів, але за цим зовнішнім боком існує конкуренція на рівні виробників [78, с. 251].

Під конкурентоспроможністю підприємства розуміють його здатність досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку. Відповідно, міжнародна конкурентоспроможність є здатністю конкурувати на міжнародних ринках. Конкурентна перевага – будь-яка ексклюзивна цінність, яку має підприємство і яка дає йому перевагу над конкурентами. Конкурентні переваги можуть бути конструктивними, технологічними, інформаційними, кваліфікаційними, управлінськими [1, 2]. З точки зору результатів діяльності підприємства конкурентоспроможність розглядається як здатність підвищувати доходи хоча б так само швидко, як конкуренти, і забезпечувати необхідний рівень інвестицій для підтримання цієї тенденції в майбутньому [20, 113]. Конкурентоспроможність визначають також як здатність організації працювати в обраній сфері бізнесу, забезпечувати захист своїх інвестицій, отримувати доходи від цих інвестицій і забезпечувати робочі місця в майбутньому [19, 119]. Конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як багатовимірну концепцію, для вимірювання якої використовуються змінні адаптивності, тобто здатність організації реагувати на зміни зовнішнього середовища, конкурентних переваг і результатів економічної діяльності підприємства відносно основних конкурентів [23, 129].

Отже, у науковій літературі не сформовано загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності. Різні науковці розглядають дане поняття з точки зору окремих ознак: обсяг ВВП, ефективність, результати діяльності, рівень задоволення потреб споживачів, рівень життя населення країни та інші (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Визначення конкурентоспроможності в сучасній економічній літературі

Джерело	Визначення
1	2
М. Портер [120]	Конкурентоспроможність – це здатність країни підтримувати високі показники зростання та зайнятості протягом тривалого проміжку часу.
Інститут менеджменту і розвитку [133]	Конкурентоспроможність – реальна і потенційна можливість фірм за існуючих умов проектувати, виготовляти, збувати товари, які за цінovими характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари їх конкурентів.
Всесвітній економічний форум [134]	Конкурентоспроможність – здатність країни і її інститутів забезпечувати стабільні темпи економічного зростання, які були б стійкі в середньостроковій перспективі.
Коваленко А.И. [59]	Конкурентоспроможність – властивість суб'єкта, яка вказує на його здатність витримувати конкуренцію із собі подібними і здатність здійснювати конкурентні дії і ін.
Мазилкіна Е.И. [73]	Конкурентоспроможність продукції – це відносна й узагальнена характеристика продукції підприємства, що виражає її вигідні відмінності від продукції конкурента за ступенем задоволення потреби і витратами на її задоволення.
Плотицина Т.М. [91]	Конкурентоспроможність підприємства – це оцінені суб'єктами зовнішнього середовища переваги на обраних сегментах ринку над конкурентами в даний момент часу, що було досягнуто без шкоди оточуючим і визначається конкурентоспроможністю його конкретних товарів і рівнем конкурентного потенціалу, що характеризує здатність в майбутньому розробляти, виготовляти, збувати і обслуговувати товари, що перевершують за якістю та ціною аналоги.
Іванова Е.А. [50]	Конкурентоспроможність підприємства – це необхідна умова забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції, що є в сучасних умовах важливим напрямком діяльності підприємства, орієнтованого на завоювання як внутрішнього, так і зовнішнього ринку шляхом створення продукції, яка відповідає вимогам споживачів і світовим стандартам в конкретних сегментах ринку в певний період часу.
Фатхутдинов Ф. [108]	Конкурентоспроможність – властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, які представлені на обраному ринку.
Економіка підприємства [40]	Конкурентоспроможність – здатність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку.
Тараненко І.В. [104]	Конкурентоспроможність – стан, обумовлений наявністю в об'єкта властивостей, що забезпечують можливість його функціонування з достатньою для виконання свого функціонального та суспільного призначення ефективністю, в середовищі подібних за типовими та характерними ознаками об'єктів.

Отже, конкурентоспроможність – поняття відносне, оскільки успішно конкурує на одних ринках товар буде зовсім неконкурентоспроможним на інших. Це породжує необхідність розмежування конкурентоспроможності на зовнішньому і внутрішньому ринках.

Вважаємо, що конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації – це властивість підприємства, що характеризується ступенем реального чи потенціального задоволення потреб, забезпечення можливостей його ефективного функціонування та здатність формувати, утримувати і використовувати стійкі конкурентні переваги на глобальному ринку.

Таким чином, при формуванні загальної концепції в області конкурентоспроможності необхідно враховувати всі сторони цього явища[128,130]. Однак з досвіду ряду країн конкуренція на внутрішньому ринку є основою міжнародної конкуренції.

Поняття «фактор» є одним із найважливіших в теорії конкурентоспроможності, а факторний аналіз – одним із найбільш динамічних її розділів. Фактор – це чинник, умова, рушійна сила будь-якого процесу, явища.

Використання факторного аналізу конкурентоспроможності обумовлено посиленням значущості інституційного інтелектуального, просторового та темпорального чинників у механізмах сучасного економічного розвитку та міжнародної конкуренції [137].

До факторів конкурентоспроможності відносять: фінансове становище підприємства; стан бази для власних науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок і рівень витрат на них; наявність передової технології; забезпеченість висококваліфікованими кадрами; здатність до продуктового і цінового маневрування; наявність збутової мережі; стан технічного обслуговування; можливість кредитування; дієвість реклами і засобів стимулювання збуту; забезпеченість інформацією, платоспроможність основних покупців (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

## Класифікація факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства

Критерій класифікації	Фактори
1. За джерелом походження:	зовнішні; внутрішні.
2. За своєю природою:	науково-технічні; організаційно-економічні; соціально-психологічні та політичні.
3. За тривалістю дії:	постійні; тимчасові (сезонні); епізодичні.
4. За характером прояву:	циклічні; нециклічні.
5. За характером впливу:	цілеспрямовані; випадкові.
6. За направленістю дії:	стимулюючі; утримуючі.
7. За можливістю регулювання:	такі, що регулюються; такі, що не регулюються.
8. За характером міжфакторної взаємодії:	незалежні; взаємопов'язані.
9. За внутрішньою структурою:	одиничні; комплексні.
10. За характером виникнення:	первинні; похідні.
11. За ступенем корисності:	корисні; нейтральні; шкідливі; надлишкові.
12. За місцем у забезпеченні конкурентоспроможності:	головні; основні; допоміжні.

З моменту свого створення і протягом усієї діяльності будь-яке підприємство поставлене перед необхідністю вирішення життєво важливих для нього проблем конкурентоспроможності. При цьому враховуються певні чинники, з яких складається конкурентоспроможність підприємства (рис. 1.2, Додаток Б).



Рис. 1.2. Чинники з яких складається конкурентоспроможність підприємства

Виходячи з рис. 1.2 підприємство не може контролювати всі чинники конкурентоспроможності, і тому активне втручання держави в економічні процеси в якості діючого гаранта прав і обов'язків набуває все більшого значення.

Діяльність будь-якого підприємства знаходиться під впливом як чинників, які виникають при замкнутому контакті суб'єкта економіки і управлінського завдання, так і внутрішніх чинників, що виникають при відкритій взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем при вирішенні тієї ж завдання [138]. Вся сукупність факторів конкурентоспроможності підприємства по відношенню до нього підрозділяється на зовнішні і внутрішні.

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [5]. Основні складові зовнішнього середовища з короткою характеристикою наведено на рис. 1.3 (Додаток В).

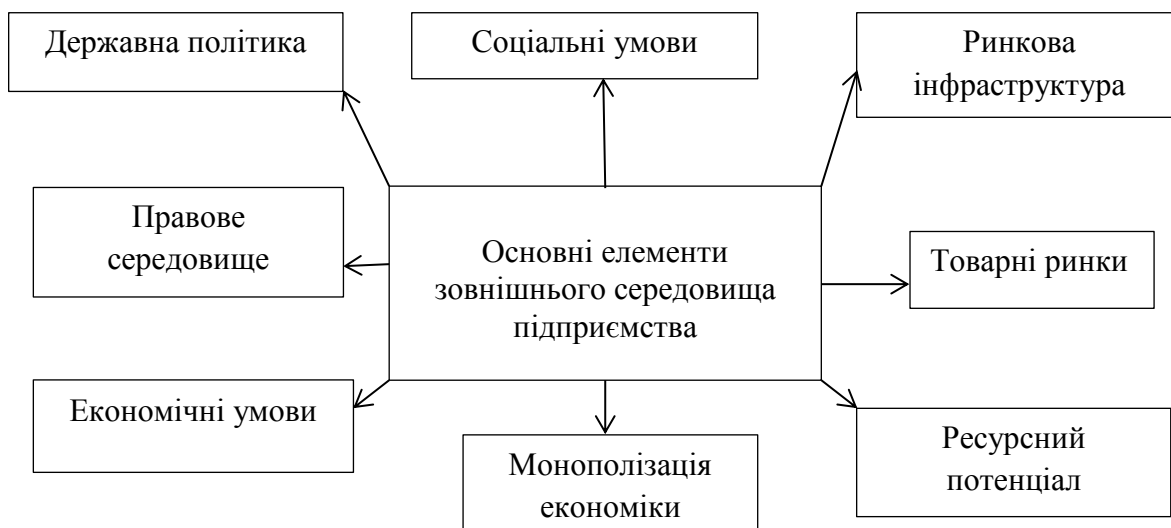


Рис. 1.3. Основні елементи зовнішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність



Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. Характеристику основних складових внутрішнього середовища наведено на рис. 1.4 (Додаток Г).

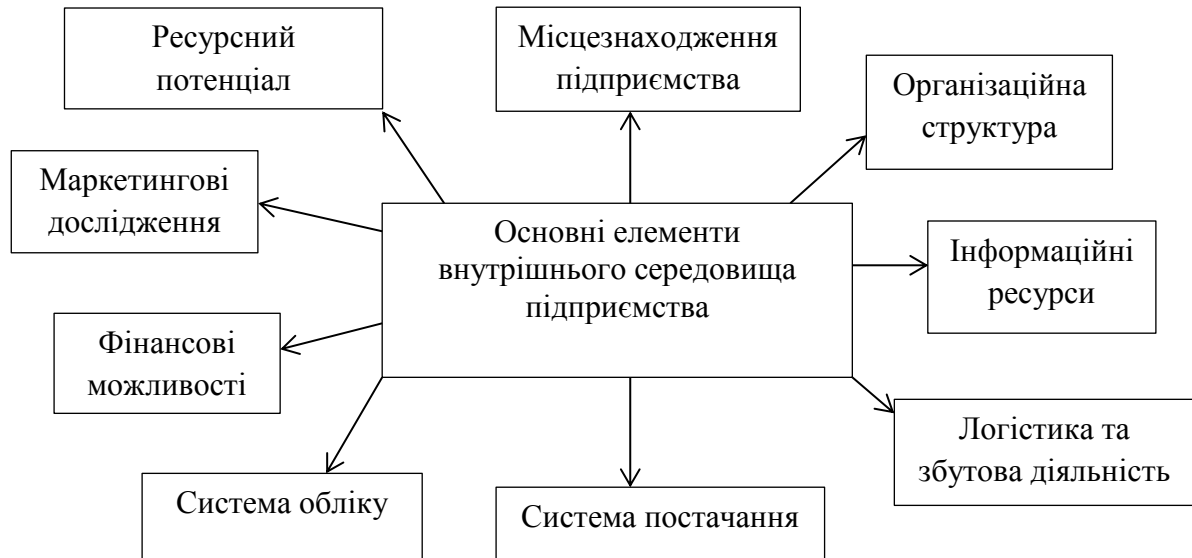


Рис. 1.4. Основні елементи внутрішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Економіка більшості країн світу глибоко втягнута в світогосподарські зв'язку, а національний ринок, його вимоги в зростаючій мірі формуються під активним впливом світового ринку і міжнародної конкуренції. Описана вище система факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, дає можливість розробити систему відповідних показників оцінки, основу якої є ряд принципових методичних положень [81] (табл. 1.4).

Таким чином, в умовах глобалізації підприємство-виробник, що поставляє свої товари як на зовнішній, так і внутрішній ринок, може тривалий час займати стійкі конкурентні позиції, враховуючи світові рівні якості і витрати по створенню і реалізації товару.

Таблиця 1.4

## Принципові методичні положення конкурентоспроможності підприємства

Принципи	Характеристика
1	2
Принцип системності	Базується на понятті системи, коли поведінка кожного її елемента впливає на поведінку цілого. В якості такого цілого виступає система факторів конкурентоспроможності підприємства, яка проявляється в результаті взаємодії комплексу зовнішніх і внутрішніх умов конкурентної боротьби. Для оцінки процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства, показники, що його характеризують, повинні бути зведені в систему.
Принцип комплексної оцінки факторів	Оскільки кожен показник системи являє собою кількісну оцінку впливу на даний процес будь-якого фактора або групи факторів, то вся система логічно пов'язаних між собою і доповнюють один одного показників повинна вибудовуватися відповідно до комплексом факторів, що обумовлюють зростання конкурентоспроможності підприємства. Розробці зазначених показників має передувати дослідження всього комплексу факторів, що визначають розвиток досліджуваного процесу.
Принцип функціональної управлінської спрямованості	Оскільки метою створення системи показників є управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства, в ній повинні бути присутніми показники, пов'язані з різними управлінськими функціями: плануванням, організацією, обліком і контролем, мотивуванням і стимулюванням, координацією і регулюванням.
Принцип урахування специфіки виробництва	Система повинна включати в себе показники, що відображають специфічні галузеві особливості виробництва і враховують їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.
Принцип ієрархічності показників	Показники системи повинні бути ранжовані за їх важливістю. Виділенню провідних ланок досліджуваного процесу повинні сприяти зведені, узагальнюючі показники, що забезпечують найбільш повну, інтегральну характеристику основних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства. Приватні показники системи покликані доповнювати загальну картину за рахунок урахування впливу на досліджуваний процес специфічних особливостей діяльності підприємства.
Принцип інформаційної забезпеченості	Створювана система повинна містити такі показники, розрахунок яких може бути забезпечений наявною в діючих формах обліку та статистичної звітності інформацією, володіє повнотою, достовірністю, точністю і своєчасністю надходження.
Принцип забезпечення порівнянності	Побудова системи має проводитися з урахуванням дотримання умов порівнянності показників по їх об'ємним характеристикам, термінів оцінки, методам отримання інформації, одиницям вимірювання і способам розрахунку.
Принцип безперервності	Враховує можливу коригування тих чи інших показників у міру надходження нових даних про об'єкт дослідження або навколишнього його конкурентному середовищі. При цьому таке коригування повинна носити дискретний характер, а її необхідність може бути встановлена тільки за результатами практичного використання розроблюваної системи показників.

При виході на новий зовнішній ринок, прийнятті рішення про розширення виробництва або його скорочення, здійсненні інвестицій з метою модернізації технологічного обладнання або оновлення продукції неодмінно потрібна оцінка конкурентоспроможності виробника або підприємства.

## 1.2. Теоретичні аспекти та особливості процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації

Сьогодні підприємство є однією із головних ланок економіки країни, базою для задоволення потреб в державі. Але з розвитком ринкових відносин постає проблема у підтриманні стійкості та розвитку бізнесу для кожного підприємства. Саме тому важливим є розробка системи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації через постійний моніторинг кон'юнктури міжнародного та внутрішнього ринку, головних показників діяльності конкурентів, вдосконалення виробничих, збутових та управлінських процесів. Важливо здійснювати таке управління на підприємстві, яке б пристосовувало до непередбачуваних ситуацій в майбутньому.

Вихід на ринок з конкурентоспроможним товаром – це лише початковий етап у роботі підприємства на ринку, а далі потрібна клопітна та систематична робота з управління конкурентоспроможністю підприємства, в напрямку розробки заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення виробу, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення сервісу, реклами [4, 86].

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це цілеспрямований процес, заснований на принципах комплексності та системності, спрямований на забезпечення постійного оновлення та розвитку конкурентних переваг підприємства, враховує вплив зовнішніх умов і необхідності оптимізації прибутку [106, 109].

Під управлінням конкурентоспроможністю слід розуміти постійний, планомірний, цілеспрямований процес впливу на всіх ієрархічних рівнях на фактори та умови, що забезпечують створення високоякісної і конкурентоспроможної продукції. Управління конкурентоспроможністю розглядається як коригувальний процес формування виробництва і споживання продукції, з тим, щоб вивести на ринок конкурентоспроможний товар і знизити вплив суб'єктивних факторів [12, 17]

Як сучасна концепція, управління конкурентоспроможністю знаходиться на етапі свого становлення, що передбачає трансформацію форм і методів менеджменту в напрямку ефективної реалізації конкурентних переваг, конкурентного потенціалу, конкурентних стратегій, які в свою чергу впливають на конкурентоспроможність підприємства, визначаючи на ринку його конкурентний статус [28, 38]. Процес управління конкурентоспроможністю є комплексною багатокритерією для завдань, яка реалізується на підприємстві за допомогою певних управлінських дій. Їх ефективне використання можливо тільки при системному підході в поєднанні з об'єктивними і суб'єктивними поглядами на даний об'єкт, дозволяє зрозуміти необхідність і сутність управління конкурентоспроможністю [22, 29].

Явище конкурентоспроможності розглядається як систематизована сукупність групи складових, які потребують оцінки. Суб'єктивний і об'єктивний підходи, відповідно, передбачають окремий розгляд конкурентоспроможності як певного стану внутрішнього середовища, яке дозволяє будувати ефективні взаємини з зовнішніми контрагентами, і, таким чином, конкурентоспроможність виступає як результат реалізації такого роду відносин. З точки зору суб'єктивного підходу конкурентоспроможність є результатом більш ефективного функціонування внутрішнього середовища підприємства, яке є результатом оптимального управління. В ринкових умовах підприємства мають практично рівний доступ до ресурсів, тобто ринок вирівнює можливості підприємств як споживачів ресурсів і факторів виробництва і є вирішальним при досягненні конкурентоспроможності [131, 140].

Таким чином, система управління конкурентоспроможністю розглядається як система формування конкурентних переваг і конкурентного потенціалу, конкурентних стратегій, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, яка визначає конкурентну позицію і конкурентний статус підприємства на ринку [39, 47].

Запропоновані суб'єктивний і об'єктивний підходи не виключають один одного, а, навпаки, доповнюють. Об'єктивний підхід передбачає розгляд конкурентоспроможності як результат реалізації сукупності переваг (при цьому джерело переваг не важливо) і зіставлення результатів функціонування підприємств-конкурентів [49, 60]. Суб'єктивний підхід досліджує внутрішнє середовище підприємства і дає можливість досліджувати джерела і причини досягнення певного рівня конкурентоспроможності. Об'єктивний підхід характеризує наслідки застосування сукупності управлінських рішень і допомагає визначити підприємства серед конкурентів.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства – це система забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта міжнародної конкуренції, яка складається з функціональних підсистем у відповідності зі сферою його зовнішньоекономічної діяльності [102, 115].

Управління конкурентоспроможністю підприємства є частковою функцією загального менеджменту, яка спрямована на формування та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства. Конкурентоспроможність є відкритою системою, яка має вхід і вихід, може бути як керованою, так і не керованою [90, 92].

Управління конкурентоспроможністю підприємства є діяльністю, спрямованою на формування управлінських рішень, орієнтованих на протидію можливим впливам зовнішніх факторів і досягнення домінуючих позицій, порівняних з поставленими стратегічними цілями. Існує шість основних принципів управління конкурентоспроможністю підприємницької структури [71, 72].

1) Управління конкурентоспроможністю підприємницької структури переважно залежить від кон'юнктури середовища його функціонування. Важливо своєчасно оцінити ситуацію і не упустити момент для освоєння кон'юнктурних змін.

2) Управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур є спрямованим впливом на конкретний об'єкт для досягнення конкретної мети для домінування за конкретними показниками або параметрам над аналогічною системою.

3) Управління конкурентоспроможністю підприємницької структури засноване на стабільній виробленні певної моделі поведінки керованого об'єкта, яке повинно уособлювати підсумок управлінського впливу. Таким чином, поведінка підприємця, задана метою керованого об'єкта по досягненню конкурентоспроможності, уособлює і мету, і результат управління.

4) Управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур має бути результативним. Це має виражатися і в поведінці соціально-економічної системи при формуванні конкурентоспроможних параметрів, і при формуванні результату діяльності. Так, з метою досягнення конкурентоспроможності підприємницької структури на конкретному ринку були задіяні технології, створені вказаною структурою, результат яких відбився на розширенні ринку збуту конкретної продукції. Поведінка в даному випадку висловлює зовнішній прояв управління конкурентоспроможністю. Отже, результативність управління конкурентоспроможністю обумовлюється тим, наскільки результати поведінки управлінського об'єкта відповідають меті, а саме тих результатів, які потрібно було отримати, коли задавалася поведінка об'єкта.

5) Результативне управління конкурентоспроможністю неможливо без аналізу достатнього обсягу актуальної та своєчасної інформації, оскільки процес управління конкурентоспроможністю підприємницької структури представляє собою логічно вибудоване рух інформації при цілеспрямованому поведінці. Аналіз інформації, необхідний для динамічного зростання

конкурентоспроможності в умовах ринкової кон'юнктури, передбачає інвестиції в аналітичні відділи.

б) Управління конкурентоспроможністю підприємницької структури є процес формування і самореалізації підприємців в певному бізнесі. У цій ситуації управління позиціонується як управлінська діяльність, при якій сам підприємець, будучи суб'єктом управління, встановлює параметри оцінки. Дана сторона управління є багатоаспектною, комплексною та вимагає для свого пізнання залучення значного обсягу інформації з урахуванням трансформується зовнішнього і внутрішнього середовища.

Крім того, управління конкурентоспроможністю підприємства розуміють як наукову категорію, зміст якої виражається в здійсненні цілої низки внутрішніх взаємозв'язків:

напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, які можна розділити на зовнішні (маркетингові) і внутрішні (ресурсні).

наявності трьох рівнів управління конкурентоспроможністю: стратегічного, тактичного та поточного (оперативного). Стратегічне управління, як правило, направлено на реалізацію довгострокових перспектив розвитку (від 3 років і більше) і виконується на рівні вищого керівництва підприємства з метою формування, підтримки і розвитку стратегічних конкурентних переваг підприємства. Показником, що відображає результат стратегічного управління, є довгостроковий успіх або неуспіх діяльності організації на ринку. Тактичне управління конкурентоспроможністю передбачає вироблення тактики забезпечення підприємства конкурентоспроможності, що знаходить своє відображення в сукупності практичних видів, прийомів і методів боротьби проти конкурентів. Поточне управління здійснюється безперервно в процесі вирішення оперативних завдань щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства проведення договірної, поточної господарської роботи. Слід зазначити, що тактичний і оперативний рівні управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюються всіма суб'єктами управління, які зосереджують основну увагу на

середньому і нижньому ланках управління. Акцент, таким чином, робиться на реалізації середньострокових це період від 1 року до 3 років і короткострокових (до одного року) періодів.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства спирається на такі взаємопов'язані категорії: мету, об'єкт, суб'єкт, фактори впливу, принципи, завдання, функції, методи, засоби, стратегія, тактика, стратегічна політика.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі, а також ефективне використання конкурентних переваг і забезпечення випуску продукції, що відповідає заданим вимогам конкуренції на ринку при мінімізації витрат та з урахуванням інтересів споживача і вимог безпеки й екологічності продукції.

Суб'єкт управління – керівні органи всіх рівнів і відповідальні особи, які належать до скоординованої системи управління підприємством та беруть участь у розробці і реалізації управлінських рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства для забезпечення досягнення запланованого стану.

Управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на розробці та вдосконаленні керуючих рішень, які в свою чергу надають відповідне вплив на певний об'єкт управління. Основними об'єктами конкурентоспроможного управління є ті процеси від яких залежить фінансові ресурси, кадровий потенціал підприємства, виробничі можливості, відповідне якість продукції, що випускається. Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта глобальної конкуренції. Таким чином, фактичний стан процесу з його характеристиками, передбаченими програмою управління, безпосередньо



залежать від створення керуючих рішень конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження управління конкурентоспроможності підприємства в межах запропонованих підходів має відповідати принципам, наведеним на рис. 1.5.

ПРИНЦИПИ	системність;
	обґрунтованість;
	об'єктивність - орієнтація на конкретні ринки і потреби клієнтів;
	інформативність - наявність достовірної та об'єктивної інформації в повному обсязі;
	адаптивність - забезпечення адаптивності системи управління конкурентоспроможністю до змін у зовнішньому середовищі і у внутрішній структурі підприємства;
	інноваційність - забезпечення інноваційного характеру розвитку підприємства.

Рис. 1.5. Принципи управління конкурентоспроможності підприємств

Виділяють зовнішні та внутрішні фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.6, табл. 1.5).

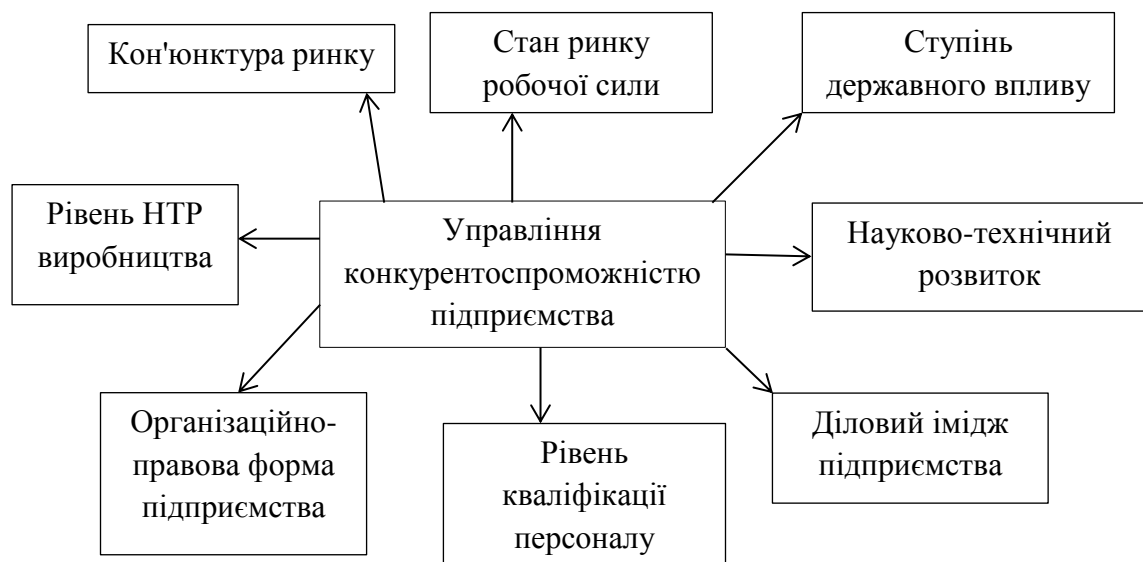


Рис. 1.6. Фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю підприємства

Таблиця 1.5

## Класифікація факторів управління конкурентоспроможністю підприємства

Групи факторів	Зміст факторів
Внутрішні фактори:	організаційно-правова форма підприємства;
	структура підприємства;
	науково-технічний рівень виробництва;
	соціальний потенціал підприємства;
	культура;
	ресурси;
	психологічний клімат колективу;
	налагодженість шляхів постачання;
створення ділового іміджу.	
Зовнішні фактори:	ринок товарів, технологій, робочої сили;
	фондовий ринок;
	виробниче середовище;
	науково-технічне середовище;
	соціальне середовище;
державне регулювання.	

Розробка та впровадження системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві передбачає вирішення наступних завдань, які показані на рис. 1.7.

ЗАВДАННЯ	-виділення трьох рівнів забезпечення конкурентоспроможності: оперативного, тактичного і стратегічного;
	-формування для кожного рівня управління комплексних оціночних показників конкурентоспроможності (при цьому комплексним показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні може виступати конкурентоспроможність на тактичному рівні - система показників фінансово-економічного стану, на стратегічному рівні доцільно використовувати систему показників, що характеризують інвестиційну привабливість підприємства);
	-розробка методики розрахунку та інтерпретації результатів оцінки конкурентоспроможності;
	-визначення для кожного рівня складу завдань з управління конкурентоспроможністю підприємства;
	-формування функціональної структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
	-розробка організаційних регламентів функціонування системи управління конкурентоспроможністю;
	-створення адекватної інформаційної бази підтримки прийняття рішень з управління конкурентоспроможністю підприємства.

Рис. 1.7. Завдання впровадження системи управління конкурентоспроможністю

Питання про систему управління конкурентоспроможністю підприємства, структури управління і реалізацію стратегії забезпечення конкурентоспроможності на сьогоднішній день залишаються дискусійними. З урахуванням загальних і специфічних принципів система управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як сукупність різних бізнес-процесів в певній послідовності, спрямованих на забезпечення ефективного процесу управління і досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Система управління конкурентоспроможністю підприємства є стрижневою по відношенню до інших функціональних підсистем. Виділення її в якості базової дозволяє підприємству більш раціонально управляти своїми конкурентними перевагами і забезпечує досягнення високої ефективності (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Кожна сфера управління конкурентоспроможністю повинна здійснювати відповідні функції - тобто незмінні взаємопов'язані між собою дії суб'єкта управління (визначення і постановка мети, прийняття рішення, планування, організація, регулювання та контроль), обумовлені обраними видами і методами конкурентної боротьби в рамках розроблених стратегії і тактики.

У кожного підприємства в процесі його розвитку виникають певні проблеми і завдання, подолання і вирішення яких здійснюються за допомогою застосування всіляких управлінських технологій і методик.

На основі аналізу сучасної економічної літератури з даного питання були виявлені сім ключових характеристик стану підприємства: платоспроможність, прибутковість, стратегічна спрямованість управління, адаптивність системи управління, фінансова та управлінська прозорість, керованість бізнесу та інвестиційна привабливість. Взаємозв'язок ключових характеристик стану підприємства з його конкурентоспроможністю представлена в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Взаємозв'язок ключових характеристик стану підприємства з його конкурентоспроможністю

Характеристика	Конкурентоспроможність
1.Платоспроможність	Поточний (оперативний) рівень управління конкурентоспроможністю (конкурентоспроможність продукції).
2.Прибутковість	
3.Стратегічна спрямованість управління	Тактичний рівень управління конкурентоспроможністю (інтегральний показник фінансово-господарського стану підприємства).
4.Адаптивність системи управління	
5.Фінансова та управлінська прозорість	
6.Управляємость бізнесу	
7.Інвестиційна привабливість	Стратегічний рівень управління конкурентоспроможністю (зростання вартості підприємства).

Для ефективного функціонування в умовах ринку, досягнення і збереження конкурентоспроможності промислового підприємства формування і підтримки конкурентних переваг, більшість підприємств потребують серйозної реорганізації підходів до ведення бізнесу і зміни методів управління в рамках стратегії сталого розвитку та вдосконалення на основі постійного моніторингу і оцінки зовнішніх і внутрішніх умов функціонування.

Розроблюваний підприємством комплекс заходів підвищення конкурентоспроможності може мати різні розділи і напрями відповідно до виявлених результатами оцінки конкурентоспроможності підприємства, його

конкурентних переваг, сильних і слабких сторін системи управління. Доцільно виділити наступні пріоритетні напрями розвитку, актуальні для кожного промислового підприємства в умовах глобалізації (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

## Пріоритетні напрями розвитку промислового підприємства

Пріоритетні напрями розвитку для підприємства в умовах глобалізації		
Перша група	До другої групи	Третя група
<p>заходи по підвищенню ефективності управління конкурентоспроможності промислового підприємства на основі аналізу та обліку ринкової ситуації та вподобань споживачів:</p> <p>зниження рівня витрат на одиницю продукції;</p> <p>диверсифікація асортименту;</p> <p>поліпшення характеристик;</p> <p>підвищення терміну експлуатації;</p> <p>розширення параметрів після продажного обслуговування;</p> <p>вдосконалення тари і упаковки;</p> <p>формування позитивного іміджу продукції та підприємства в цілому;</p> <p>проведення зваженої цінової політики;</p> <p>виявлення і забезпечення переваг продукту в порівнянні з його замінниками і товарами-аналогами та інше.</p>	<p>заходи щодо підвищення конкурентного потенціалу за допомогою розвитку конкурентних переваг:</p> <p>вдосконалення промислового процесу і організаційної діяльності в частині техніко-технологічної модернізації виробництва та інноваційного розвитку підприємства;</p> <p>поліпшення використання фінансового потенціалу;</p> <p>вдосконалення соціальної політики;</p> <p>формування і розвиток кадрового потенціалу.</p>	<p>заходи з розробки та реалізації конкурентних стратегій промислового підприємства на ринках:</p> <p>вивчення кон'юнктури ринків і їх сегментація, вибір цільового ринку і його сегмента визначення умов діяльності на цьому ринку;</p> <p>розробка і вибір конкурентних стратегій, способів просування товару, заходів зі стимулювання збуту, рекламний концепцій;</p> <p>підвищення ефективності реклами;</p> <p>вдосконалення рівня патентно-правової роботи;</p> <p>резерви використання заходів державного стимулювання розвитку:</p> <p>покращення можливостей використання державних програм щодо забезпечення конкурентоспроможності;</p> <p>використання податкових пільг, державних дотацій, субсидій, кредитів;</p> <p>підвищення ефективності використання державної системи страхування; вдосконалення і використання законодавчої та нормативної бази.</p>

Удосконалення виробничого процесу і організаційної діяльності передбачає: оновлення основних фондів відповідно до передовими розробками і досягненнями, поліпшення їх використання, а також оборотних фондів і площ; вдосконалення технології виробництва продукції, впровадження сучасних

енерго- та ресурсозберігаючих технологій, поліпшення матеріально-технічної бази; ефективне використання власного науково-технічного потенціалу; забезпечення сертифікації; вдосконалення методів управління та організації виробництва виходячи з сучасних і перспективних напрямків виробничого менеджменту; оптимізація запасів; реорганізація виробничої та організаційної структури та інше. Необхідно також відзначити все зростаючу значимість таких процесів як автоматизація та інформатизація всіх сфер діяльності промислового підприємства. Впровадження сучасних інформаційних технологій поряд з автоматизацією процесів виробництва є одним з пріоритетних напрямків вдосконалення управління конкурентоспроможністю промислового підприємства, що дозволяє сформувати додаткову конкурентну переваги або посилити наявні.

Поліпшення використання фінансового потенціалу включає: підвищення ефективності інвестицій, поліпшення використання власного капіталу промислового підприємства, вдосконалення механізму залучення і використання позикових коштів; підвищення фінансової стійкості підприємства, поліпшення його ділової репутації, формування позитивного зовнішнього іміджу; підвищення платоспроможності підприємства; виявлення резервів зниження дебіторської та кредиторської заборгованостей; створення інноваційних фондів.

Удосконалення соціальної політики, формування і розвиток кадрового потенціалу промислового підприємства включає заходи: скорочення втрат робочого часу; підвищення кваліфікації працівників; розвиток творчої активності кадрів; підвищення соціальної захищеності працівників; підвищення продуктивності праці; реалізація потенційних можливостей персоналу на основі вдосконалення мотиваційного механізму.

Очевидно, що чим ширше буде у підприємства набір конкурентних переваг і вище їхні якісні характеристики, тим сприятливіші будуть передумови для його успішної діяльності на ринках, тим більше стійкі конкурентні позиції воно може зайняти на окремих сегментах конкретного ринку.

Незалежно від обраної мети та функцій кожна підприємницька структура прагне не тільки управляти вже існуючими у неї конкурентними перевагами, але і виробляти нові, відмінні від колишніх. Впровадження в практику діяльності промислових підприємств рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможності на основі посилення і реалізації конкурентних переваг, оволодіння перспективними технологіями менеджменту і прийомами конкурентної боротьби, в сучасних умовах жорсткої конкуренції стає об'єктивно необхідною умовою довгострокового ефективного функціонування промислових підприємств.

Комплексна система управління конкурентоспроможністю, яка являє собою багатофункціональну і багатокомпонентну систему та складається з органічно взаємопов'язаних програмно-цільових комплексних блоків (елементів), що відображають необхідні організаційно-економічні і техніко-технологічні заходи, реалізація яких забезпечує результативне здійснення управлінських рішень у даній сфері (рис. 1.9).

Всі блоки розробленої системи, утворюючи певну цілісність, об'єднані єдиним принципом – кожен з них сприяє розв'язанню проблеми підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення його позицій на світовому і внутрішніх ринках, досягнення сталого розвитку за рахунок створення і підтримки довгострокових конкурентних переваг. Кожен блок, у свою чергу, розглядається як система, що включає багатоманітні системоутворюючі компоненти (Додаток Д).

Представлений організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю, на нашу думку, достатньо повно відображає коло факторів і взаємозв'язків процесу управління діяльністю підприємства на ринку, тому може бути корисний для підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення його позицій на світовому та внутрішньому ринках.

Така структуризація дозволяє здійснювати цілеспрямований системний пошук шляхів поєднання усіх компонентів організаційно-економічного забезпечення внутріфінансового управління з метою концентрації зусиль і

керуючого впливу на фактори, які визначають потенціал підприємства, здатний забезпечити підвищення його конкурентних можливостей [20,21].



Рис. 1.9. Блок-схема організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [20]

Таким чином, процес управління конкурентоспроможністю, як і управління будь-яким іншим об'єктом, носить циклічний, відносно замкнутий характер. Даний процес починається з постановки мети, завдань і закінчується виконанням цих задач, тобто досягненням конкретного результату. На основі отриманої інформації про результати досягнення або недосягнення мети, уточнюються і конкретизуються поставлені раніше завдання, ставляться нові,



можливо, визначається нова мета, і цикл починається заново. Умови формування політики та спрямованість управління конкурентоспроможністю підприємства показані у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Умови формування політики та спрямованість управління  
конкурентоспроможністю підприємства

Умови / спрямованість	Заходи
Умови, на які потрібно орієнтуватися в процесі формування політики конкурентоспроможності підприємства:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- науково-технічний рівень та рівень використання нововведень;</li> <li>- конкурентоспроможність продукції за принципом "ціна-якість" та мірою задоволення потреб споживачів;</li> <li>- ефективність використання ресурсів;</li> <li>- рівень фінансової стійкості.</li> </ul>
Спрямованість управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нейтралізація або обмеження ступеня дії негативних чинників впливу на стан об'єкту управління;</li> <li>- активне використання позитивних зовнішніх чинників впливу на рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства;</li> <li>- ефективна адаптацію підприємства до вимог зовнішнього середовища шляхом розвитку стратегічного потенціалу;</li> <li>- забезпечення гнучкості підприємства – здатності до синхронної й адекватної його реакції на зміни зовнішнього середовища.</li> </ul>

Беручи до уваги європейський досвід комплексного управління конкурентоспроможністю підприємства, потрібно відзначити, що на сьогоднішній день європейські держави забезпечують управління конкурентоспроможністю ще на етапі проектування виробу, де створюють методи, які мінімізують можливість появи відхилень на етапі виробництва. Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства з кожним роком стає все більше важливим у ринкових відносинах і на сьогодні є запорукою успішної діяльності. У таких умовах українським підприємствам потрібно прискорити процес адаптації системи управління конкурентоспроможністю до ринкових відносин та посилити її стратегічну орієнтацію.

### 1.3. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації

Динамічні зміни зовнішнього економічного середовища спонукають підприємства до удосконалення технологічних, інвестиційних, маркетингових та фінансових напрямів діяльності. Прийняття раціональних рішень щодо реформації цих ключових сфер діяльності неможливе без оцінки його міжнародної конкурентоспроможності з урахування внутрішніх можливостей, зовнішніх умов.

Оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства представляє собою складне багатофакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації та оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його міжнародну конкурентоспроможність.

Методи оцінки конкурентоспроможності, які найчастіше пропонуються в сучасній економічній літературі, умовно поділяють на 5 груп: матричні методи, методи, засновані на оцінюванні конкурентоспроможності товару або послуг (продуктовий метод), методи, засновані на теорії ефективної конкуренції (операційна модель), комплексний метод та метод, заснований на оцінці вартості бізнесу (табл. 1.9) [93, с. 90].

Сутність матричного методу полягає в оцінюванні матриці, яка будується за правилами систем координат. Яскравими прикладами слугують матриці БКГ, SWOT, М. Портера, модель Mc Kinsey, Shell/DPM, Hofen/Schendel. Недоліками поданих моделей слугує необхідність у використанні маркетингових досліджень як власної компанії, так і конкурентів, достовірність якою часто підлягає сумніву, а також наявність висококваліфікованої команди управлінців, які зможуть приймати рішення на основі отриманих висновків.

Методи, засновані на оцінюванні конкурентоспроможності товару або послуг стверджують, що високий рівень конкурентоспроможності товарів/послуг свідчить про такий самий рівень конкурентоспроможності підприємства, і навпаки. В більшості випадків в таких методах приділяється

співвідношення ціна – якість продукції. Головним недоліком є ігнорування інших факторів діяльності організації, що впливає на викривлення переваг і недоліків в роботі підприємства.

Таблиця 1.9

### Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Матричні методи	Аналітичні методи
Матриця Бостонської консалтингової групи	Оцінка на основі теорії ефективної конкуренції
SWOT-аналіз	Оцінка на основі частки ринку
Матриця Майкла Портера	Оцінка на основі споживчої вартості
Матриця «Привабливість галузі/конкурентоспроможність» Shell/DPM	Оцінка на основі рівня продажу
Матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» McKinsey	Модель Розенберга
Матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» Hofer/Schendel	Рейтингова оцінка
Матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція» ADL/LC	Модель інтегрального показника
Багатокутник міжнародної конкурентоспроможності	

Методи, які мають назву комбінованих, стверджують, що оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства здійснюється за аналізом як досягнутої, так і потенційної конкурентоспроможності, рівень якої є інтегральною величиною конкурентного потенціалу компанії та поточного рівня конкурентоспроможності підприємства. Використовуваний математичний апарат оцінки (як поточної, так і потенційної) також схожий з відповідними продуктовими та операційними методиками. В результаті «схрещування» підходів замість посилення достоїнств, відбулося примноження їх недоліків: методологічна суперечливість продуктових методів посилилася трудомісткістю операційного підходу, в результаті чого комбіновані методи знаходять найменше застосування серед дослідників конкурентоспроможності підприємств.

Методи суми місць і суми перших місць. При наявності з самого початку бальних оцінок щодо запропонованих критеріїв можна було б застосувати методи: суми місць або суми перших місць, що істотно спростило б і зменшило трудомісткість розрахунків. При застосуванні суми місць найкращим постачальником визнається той, у якого сума накопичених за всіма критеріями місць мінімальна. У разі використання в розрахунках методу суми перших місць ефективним постачальником є той, у кого кількість перших місць за всіма розглянутими критеріями найбільше. За обчисленими суми місць і суми перших місць можна встановити ранги по альтернативним постачальникам і проранжувати в порядку убутання їх економічного потенціалу. Для ілюстрації суті методів суми місць і суми перших місць скористаємося даними. Після визначення суми місць і суми перших місць отримаємо інформацію, наведену в табл. 1.10.

Таблиця 1.10

## Розрахунок метода суми місць

Фактори конкурентоспроможності	Досліджуване підприємство		Головні конкуренти				Критерій
			Підприємство 2		Підприємство 3		
	Підприємство 1		Бал	Результат	Бал	Результат	
Частка ринку, %							
Рентабельність послуг, %							
Якість послуг							
Терміни виконання заказів, дні							

Методи суми місць і суми перших місць мають істотний недолік. Він полягає в тому, що відмінність між кожною парою сусідніх в ранжированому ряду альтернативних постачальників завжди є постійною величиною, що оцінюється в один бал. Тим часом на практиці відмінності в числових оцінках критеріїв можуть бути досить значними.

Стосовно методів, що засновані на теорії ефективної конкуренції, то головною умовою високого рівня конкурентоспроможності виступає добре

організована робота усіх структурних одиниць на підприємстві, на що впливає множинність факторів таких як ресурси організації [45, 62].

Ефективна конкуренція – це динамічна конкуренція, коли за рахунок інновацій зменшуються витрати виробництва і зростає якість продукції, збільшуються обсяги виробництва і продуктивність праці, знижуються ціни. Нововведення в продукті, технології, організації виробництва і збуту, управлінні фірмою – це стрижень конкуренції нового типу, значно ефективнішою, ніж традиційна цінова конкуренція. Відповідно до цієї теорії найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної зі служб впливає безліч факторів - ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

## Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства	Роль показника в оцінці	Розрахунок
1	2	3
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства. 1.1. Витрати виробництва на одиницю продукції, грн. 1.2. Фондовіддача, тис. грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції. Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів.	Валові витрати/ Обсяг випуску продукції.  Обсяг випуску продукції/ середньорічна вартість основних виробничих засобів.
1.3. Рентабельність товару, %. 1.4. Продуктивність праці, тис. грн./чол.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару. Відображає ефективність організації виробництва і використання робочої сили.	Прибуток від реалізації x 100% / Повна собівартість продукції. Обсяг випуску продукції/ Середньооблікова чисельність працівників.

Продовження таблиці 1.11

1	2	3
<p>2. Фінансове становище підприємства.</p> <p>2.1. Коефіцієнт автономії.</p> <p>2.2. Коефіцієнт платоспроможності.</p> <p>2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності.</p>	<p>Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.</p> <p>Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства.</p> <p>Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.</p>	<p>Власні кошти підприємств/ Загальна сума джерел фінансування. Власний капітал/ Загальні зобов'язання.</p> <p>Грошові кошти та швидко реалізовані цінні папери/ Короткострокові зобов'язання.</p>
<p>2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів</p>	<p>Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять усі стадії виробництва та обігу.</p>	<p>Виручка від реалізації продукції/ Середньорічний залишок оборотних коштів.</p>
<p>3. Ефективність організації збуту і просування товару.</p> <p>3.1. Рентабельність продажів, %.</p> <p>3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією.</p> <p>3.3. Коефіцієнт завантаження виробничої потужності.</p> <p>3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту.</p>	<p>Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.</p> <p>Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.</p> <p>Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту</p> <p>Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.</p>	<p>Прибуток від реалізації x 100% / Об'єм продажу.</p> <p>Обсяг нереалізованої продукції / Об'єм продажу.</p> <p>Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність.</p> <p>Витрати на рекламу і стимулювання збуту/ Приріст прибутку від реалізації.</p>
<p>4. Конкурентоспроможність товару.</p> <p>4.1. Якість товару.</p> <p>4.2. Ціна товару.</p>	<p>Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.</p>	<p>Комплексний метод.</p>

Головною перевагою цих методів є врахування усіх аспектів функціонування підприємства, а недоліком – експертні оцінки ресурсних джерел, що суттєво знижують об'єктивність оцінювання.

Конкурентне середовище оточує все фірми, що існують в умовах ринку, адже лише в одиничних ситуаціях конкуренти відсутні, наприклад, так буває, коли компанія впроваджує на ринок якийсь інноваційний товар. Проте в більшості випадків кожен новий товар - це якась модифікація вже наявного на ринку, отже, можна говорити про те, що він вступає у відносини непрямой конкуренції. Щоб грамотно спланувати маркетингову складову бізнесу, необхідно провести детальний аналіз конкурентного середовища.

Деякі дослідники відносять SWOT-аналіз до методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. Погоджуючись з тим, що аналіз сильних і слабких сторін організації, безумовно, близький по сфері застосування до аналізу конкурентоспроможності фірми, проте вважається, що SWOT-аналіз в більшій мірі є інструментом формування та планування стратегії підприємства і дозволяє оцінити скоріше конкурентне середовище підприємства, ніж його конкурентоспроможність [24, 116].

SWOT-аналіз конкурентного середовища має на меті визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей, ризиків і вибудовування взаємозв'язків між ними. SWOT - це аббревіатура, яка складається з визначень: Strengths (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (сприятливі можливості) і Threats (загрози). SWOT-аналіз конкурентного середовища має 6 першорядних спрямувань: продукт, процеси, покупці, дистрибуція, фінанси і адміністрування. Отримані при аналізі дані безпосередньо впливають на стратегічні рішення.

Найбільш типово узагальнити дані аналізу у вигляді таблиці, де будуть прописані і оцінені сильні сторони в діяльності компанії (S), слабкі сторони (W), потенційні сприятливі можливості (O) і зовнішні загрози (T). Точкою перетину даних параметрів аналізу буде експертна оцінка в балах. Результуюче

число балів по рядках і стовпцях демонструє першість врахування будь-якого фактора при вибудовуванні стратегії (табл. 1.12, 1.13).

Таблиця 1.12

## Шкала оцінки значущості факторів внутрішнього середовища

Оцінка (бал)	Тлумачення	
	Сильна сторона	Слабка сторона
5	Визначна перевага (унікальна характеристика)	Катастрофічна слабка сторона (може обумовити припинення діяльності)
4	Значна перевага (така, що може підвищити ефективність діяльності)	Дуже слабка (призводить до неефективної діяльності)
3	Сильна (підтримує стабільну діяльність)	Слабка (завдає збитків та перешкоджає діяльності)
2	Середня (характеристика, що властива іншим підприємствам)	Середня (характеристика, що властива іншим підприємствам)
1	Сильна (полегшує діяльність)	Слабка (ускладнює діяльність)

Таблиця 1.13

## Шкала оцінки впливу факторів зовнішнього середовища

Оцінка (бал)	Тлумачення	
	Можливості	Загрози
5	Дуже сильний, виступає в ролі стратегічно значущої підтримки	Дуже сильний, досягнення цілей практично неможливе
4	Значущий, полегшує досягнення цілей	Значущий, унеможливує досягнення цілей
3	Помірно полегшує досягнення цілей	Помірно затримує досягнення цілей
2	Слабкий, дещо полегшує досягнення стратегічних цілей	Слабкий, дещо гальмує досягнення стратегічних цілей
1	Практично не впливає	Практично не впливає

SWOT-аналіз конкурентного середовища за своїм завершення формує матрицю стратегічних заходів, де SO - заходи, потрібні для використання сильних боку, з метою збільшення потенціалу фірми; WO - заходи, потрібні, щоб подолати слабкі сторони і максимально використовувати наявні можливості; ST - заходи, які використовують сильні сторони компанії, щоб зменшити кількість ризиків і загроз; WT - заходи, які зменшують вплив слабких сторін, щоб зменшити кількість ризиків і загроз.



SWOT-аналіз конкурентного середовища не дає точних і оформлених рекомендацій або конкретних відповідей, проте дає можливість побачити і оцінити ключові фактори і різні події. При цьому на підсумки аналізу безпосередньо впливають обсяг і якість вихідних даних [77].

Для визначення рівня концентрації товарного ринку використовуються такі показники:

коефіцієнт ринкової концентрації (CR) - сума часток на товарному ринку (виражених у відсотках) певного числа ( $n$ ) найбільших господарюючих суб'єктів, що діють на даному ринку, де  $D$  - виражена у відсотках частка  $i$ -го найбільшого господарюючого суб'єкта, що діє на товарному ринку;  $n$  - число розглянутих найбільших господарюючих суб'єктів, що діють на даному товарному ринку;

індекс ринкової концентрації Герфиндаля-Гіршана (ННІ) - сума квадратів часток (виражених у відсотках) на товарному ринку всіх господарюючих суб'єктів, що діють на даному ринку: де  $D$  - виражена у відсотках частка  $i$ -го господарюючого суб'єкта, що діє на товарному ринку;  $N$  - загальна кількість господарюючих суб'єктів, що діють на даному товарному ринку;

інші показники ринкової концентрації.

У відповідності з різними значеннями коефіцієнта ринкової концентрації та індексу ринкової концентрації Герфиндаля-Гіршмана виділяються такі рівні концентрації товарного ринку:

високий - при  $70\% \leq CR3 \leq 100\%$  або  $2000 \leq ННІ \leq 10\ 000$ ;

помірний - при  $45\% \leq Cr3 \leq 70\%$  або  $1000 \leq ННІ \leq 2000$ ;

низький - при  $CR3 \leq 45\%$  або  $ННІ \leq 1000$ .

Якщо коефіцієнт ринкової концентрації і індекс ринкової концентрації Герфиндаля-Гіршмана вказують на різні рівні концентрації товарного ринку, то остаточне рішення про тип ринку приймається з урахуванням ознак, що характеризують розглянутий ринок.

Процедура визначення обставин або дій, що перешкоджають чи ускладнюють і обмежують господарюючим суб'єктам початок діяльності на товарному ринку, включає:

- 1) виявлення наявності (або відсутності) бар'єрів входу на даний товарний ринок;
- 2) визначення переборними виявлених бар'єрів входу на даний товарний ринок.

Карта ринку (market map) – звід воєдино і класифікація ринкових гравців: конкурентів, посередників і продавців, в залежності від займаної ними позиції на ринку і ролі в маркетинговому каналі. Карта ринку є картину ринку, що дозволяє уявити параметри ринку, його розвиненість, конкурентність, визначити цільовий сегмент ринку і ключових гравців ринку.

Конкурентна карта ринку – розподіл ринкових часток конкурентів, що дозволяє визначити і контролювати місце конкурента на ринку і власної фірми в порівнянні з конкурентами. Побудова конкурентної карти ринку є заключним етапом маркетингових досліджень конкурентів. Конкурентна карта ринку може бути побудована з використанням двох показників, які можна побачити на рисунку 1.10.

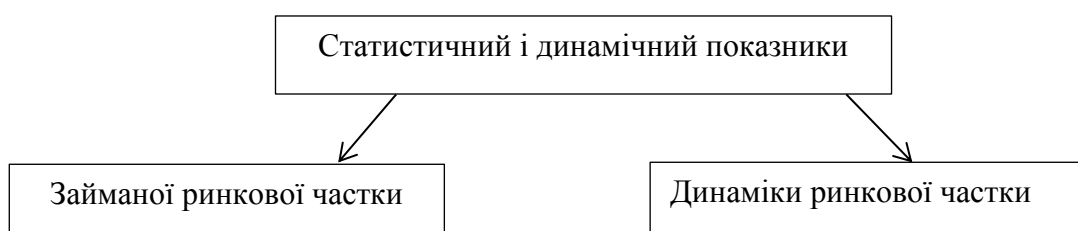


Рис. 1.10. Побудова конкурентної карти за допомогою двох показників

Розподіл ринкової частки в карті ринку дозволяє виділити ряд стандартних положень компаній на ринку, які можна побачити на рисунку 1.11. Вивчення конкурентів і умов конкуренції в галузі потрібно фірмі в першу чергу для того, щоб визначити в чому її переваги і недоліки перед конкурентами і

зробити висновки для вироблення фірмою власної успішної конкурентної стратегії і підтримки конкурентної переваги.

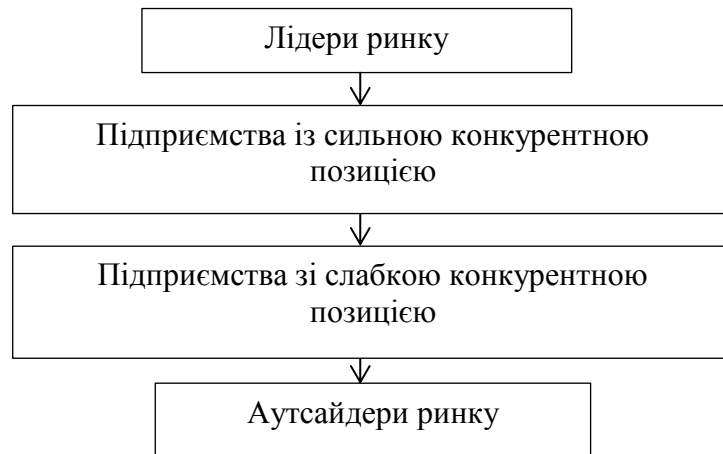


Рис. 1.11. Розподіл ринкової частки в карті ринку

Визначення власної конкурентоспроможності підприємства є невід'ємним елементом маркетингової діяльності. Оцінка конкурентної позиції фірми потрібно для: розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності; вибору підприємством партнера для організації спільного випуску продукції; залучення коштів інвестора в перспективне виробництво; складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту та інше [116].

Іншим методом оцінки є графоаналітичний метод названий «Квадрат потенціалу» (рис. 1.12) який дає можливість системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу. Відбувається це методом порівняльної комплексної рейтингової оцінки за допомогою системи показників за такими функціональними блоками, як-то: виробництво, розподіл та збут продукції, організаційна структура та менеджмент, маркетинг та фінанси. Так само графічним методом можуть бути зображені результати аналізів за операційними методами не тільки у формі чотирьохкутника, а й багатокутника.

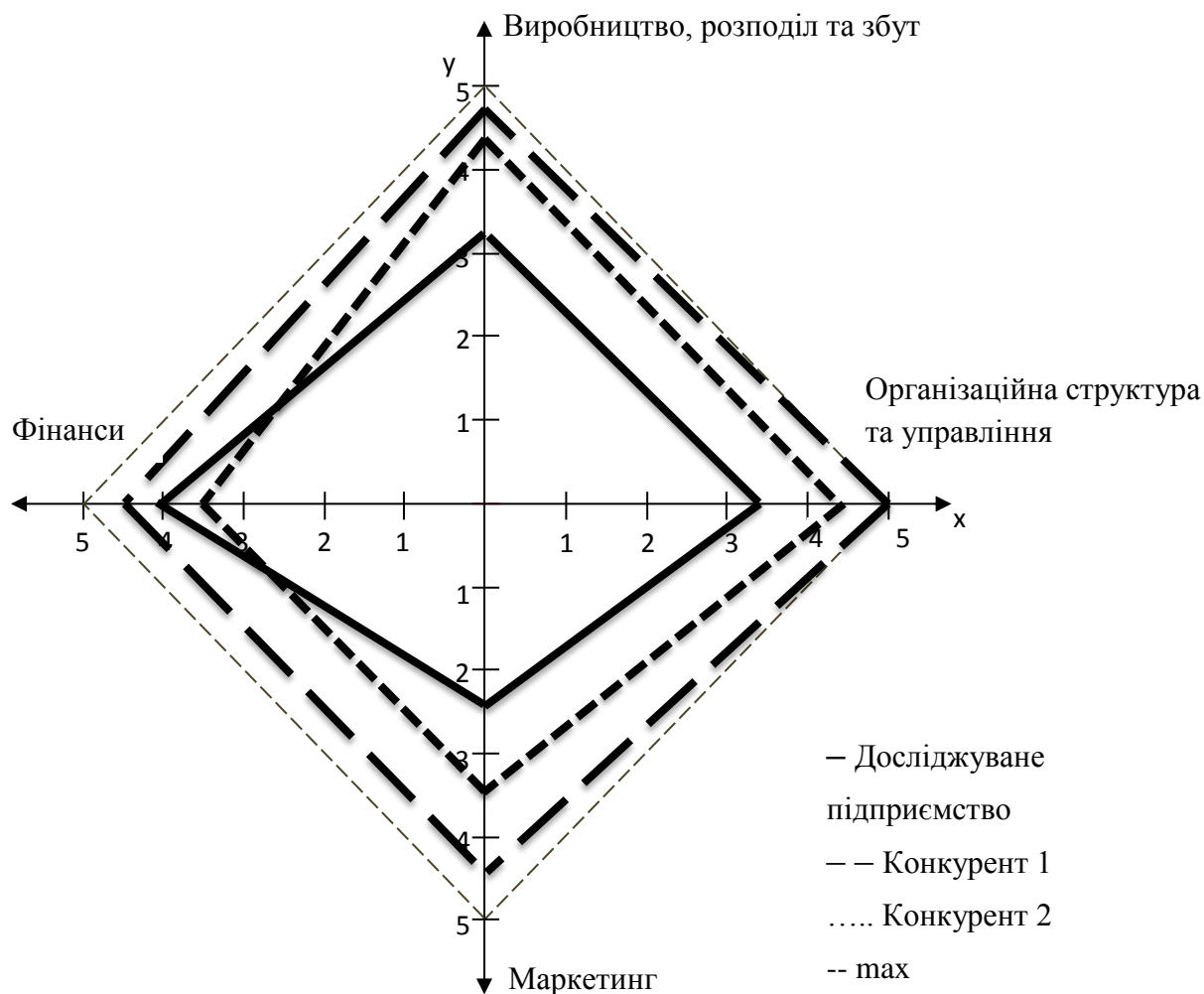


Рис. 1.12. Квадрат потенціалу

В окрему групу можна виділити методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, засновані на оцінці вартості бізнесу. Зазначені методи базуються на допущенні про те, що обсяг продажів, прибуток, собівартість, такі фінансові показники, як: ліквідність, фінансова стійкість, оборотність активів і ефективність є проміжними характеристиками окремих економічних аспектів діяльності підприємства. І лише ринкова оцінка компанії, об'єднуючи в собі всі ключові показники її зовнішнього і внутрішнього оточення, є кінцевим критерієм фінансового благополуччя і економічної ефективності компанії. Отже, вартість бізнесу служить інтегральним індикатором розвитку компанії, який визначається на основі незалежної експертної оцінки з урахуванням всієї сукупності суттєвої інформації про діяльність оцінюваного підприємства.

Деякі з дослідників вважають даний метод найвірогіднішим методом оцінки конкурентоспроможності підприємства. І в той же час, для його застосування потрібна вкрай дорога процедура оцінки вартості компанії. Зазначені обмеження обумовлюють неможливість застосування методів оцінки вартості бізнесу для абсолютної більшості підприємств.

Можна зробити висновки, що є різні точки зору щодо самої категорії «конкурентоспроможність». В сучасних умовах важливо проаналізувати причини недостатньої конкурентоспроможності підприємств і галузей; виявити фактори, що впливають на конкурентоспроможність в залежності від ринкової ситуації; визначити ефективні методи впливу на конкурентоспроможність на рівні підприємства; розробити механізм підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі підходу, який є більш відповідним і ефективним з точки зору дослідників. У країні відсутні типові стандарти, що дозволяють визначати конкурентоспроможність підприємства на маркетингової основі.

З одного боку, конкурентоспроможність сприймається як підсумок, результат конкурентних дій підприємницької структури. З іншого боку, конкурентоспроможність розуміється, саме в цьому сенсі вона і проявляється як здатність, як потенціал, ресурсне забезпечення та підставу конкурентних дій. Все ще відсутній консенсус стосовно категорії «конкурентоспроможність» одночасно з цим, на рівні промислових підприємств в системах управління питання конкурентоспроможності часто навіть і не ставляться, оскільки у великій кількості випадків ці системи націлені на досягнення фінансових і виробничих результатів. Все це свідчить про доцільність, як з наукової, так і з практичної точок зору, розвитку теорії та методології оцінки конкурентоспроможності підприємства, розробки теоретико-методологічних основ побудови систем забезпечення її підвищення на основі відповідних методів і механізмів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛАУНЧ УКРАЇНА»

#### 2.1. Аналіз організаційно-господарської діяльності підприємства

Компанія LAUNCH була заснована в 1992 р. і є першою в Китаї високотехнологічної професійною командою з розробки, виробництва і продажу повного спектру авто-діагностичного і гаражного обладнання для автосервісів. Компанія є однією з найперших високотехнологічних та нових технологій, які розпочали дослідження, розробку та виробництво автомобільної діагностики, тестування, технічного обслуговування та шинне обладнання. Протягом багатьох років компанія має технічні та галузеві переваги в автомобільній діагностиці, і лідируючі позиції в галузі автомобільного діагностичного обладнання. У 2013 році Компанія скоригувала свій розвиток стратегій і вирішено перетворити на глобальне основне підприємство Інтернету транспортних засобів, і в даний час стати лідером галузі Інтернету транспортних засобів. Компанія завжди наполягає на принципі технічних інновацій та незалежних досліджень та розробок.

В даний час належить найпотужніша команда досліджень та розробок з найбільшим розміром у всьому світі. Крім того дослідницькі центри, створені в Шанхаї та Шеньчжені, компанія також створила дослідження та розробки команд у США, Німеччині, Японії, Кореї та Латинській Америці. Після кількох років накопичення у компанії було сотні патентних технологій та отримали сотні почесей, виданих державними органами та авторитетними галузеві журнали в Китаї, США, Німеччині та Австралії тощо [136].

З точки зору традиційного бізнесу, компанія запропонувала концепцію "автозапчастини автомобілів" у Китаї ще на початку 1994 р., і розробив такі лінійки, як автомобільна діагностика, огляд та технічне обслуговування та

ліфти на основі передових технологій автомобільної діагностики та огляду, розробка спеціального обладнання для автомобілів технічне обслуговування та ремонт промисловості. Серед інших, “Електронне око” стало синонімом автомобільної діагностики комп’ютер із “X431”, що представляє найвищий рівень у галузі діагностичних технологій.

Що стосується бізнесу Інтернету транспортних засобів, що базується на накопиченні технологій протягом більше двадцяти років, то компанія розробила набори мікросхем Інтернет транспортних засобів з правами інтелектуальної власності, випустила серію Інтернет транспортних засобів з першою глобальною функцією дистанційної автомобільної діагностики і став першим підприємством у світі з реальними технологіями Інтернету транспортних засобів. Запуск хмарної діагностики екомережа є провідною розробкою Інтернет-галузі автомобілів.

На ринку КНР компанія має 8 філій і кілька десятків офісів, а також розробила сотні дилерів та майже сотню уповноважених навчальних центрів. За кордоном компанія має дочірню компанію в Німеччині та має її більше двохсот дилерів по всій Європі, Америці, Австралії та Азії.

Інновація полягає в змінах. Виходячи з корпоративної культури «інновацій, якості, ефективності, професіоналізму та конкурентоспроможність "та орієнтований на людей та постійно інноваційний дух, компанія йде вперед по дорога високих технологій [136].

Сьогодні LAUNCH це компанія більше 20 років успіху на ринку, мільйонами проданих пристроїв, тисячами співробітників по всьому світу, передовою командою розробників, з перспективними технологічними рішеннями. В даний час компанія має представництва та офіси в Канаді, США, Мексиці, ОАЕ, ПАР, Австралії, Японії, Малайзії, Таїланді, Німеччині, Україні, Росії та в інших країнах.

Вкладаючи свою промислову та інтелектуальну власність не тільки в сотні комерційних додатків, але і в перспективні технології майбутнього LAUNCH створив власну найбільшу команду розробників, яка стала ядром

конкурентної переваги LAUNCH. Високотехнологічні продукти LAUNCH широко відомі в світі і отримали безліч нагород авторитетних видань і урядових організацій як в Китаї, так і за кордоном.

Компанія ТОВ «Лаунч Україна» заснована в 2004 р. в Україні і є одним з найбільших в Україні постачальників та виробників обладнання і професійного інструменту для автосервісу і за цей час стала найбільшим імпортером обладнання в Україну та експортером з України і партнером всесвітньо відомих торгових марок: AIRCRAFT, LAUNCH, HUNTER, BRIGHT, GIKRAFT, FIAC, RAVAGLIOLI, BRIGHT, COTON, AUARITA, AUTOTAI, AOMAI, TOPTUL, TORIN, TRISCO, SCANMATIC, STANDART, PEAK, NITROMAC, ROBINAIR, SNG, які підтверджується відповідними сертифікатами.

З моменту свого заснування компанія «Лаунч Україна» стрімко росте і розвивається, сформувавши велику дилерську мережу по всій території України, і збільшуючи кількість нових клієнтів, від маленьких приватних до великих станцій технічного обслуговування автомобілів в Україні. Цей факт свідчить про те, що компанія вже завоювала довіру як серед продавців обладнання, так і серед кінцевих покупців.

Компанія «Лаунч Україна» пропонує широкий асортимент продукції, постійну її наявність, гнучку систему знижок постійним клієнтам і доставку як по всій території України, так і за її межі.

Так як компанія «Лаунч Україна» є ексклюзивним дистриб'ютором вищевказаних торгових марок, в її структурі є власний високотехнологічний сервісний центр, що дозволяє швидко і якісно обслуговувати клієнтів та надавати все гарантійне і післягарантійне обслуговування устаткування.

Основними ринками збуту продукції є автомобільна та авторемонтна галузі України. Авторемонтна споживає – біля 81%, автомобільна – 19%. Приблизно 91% продукції ТОВ «Лаунч Україна» реалізується в Україні, а 9% експортується. По виробництву інструментарію частка експорту складає 48%. По продукції для оснащення станцій технічного обслуговування автомобілей



експортується 85% продукції (Болгарія, країни СНД, Польща, Угорщина, Туреччина).

Основними споживачами продукції підприємства є авторемонтні компанії, країни західної Європи, середньої Азії і навіть США. ТОВ «Лаунч Україна» постійно працює над вдосконаленням технології, покращенням якості та виготовленням високоякісного унікального обладнання під конкретне замовлення для задоволення вимогам клієнта.

Компанія включає в себе три основні підрозділи: підрозділ експортно-імпортних поставок готового обладнання, виробничий підрозділ, підрозділ з післягарантійного обслуговування обладнання та ремонту [7, 27]. Більш детальна організаційна структура підприємства наведена на рисунку 2.1.

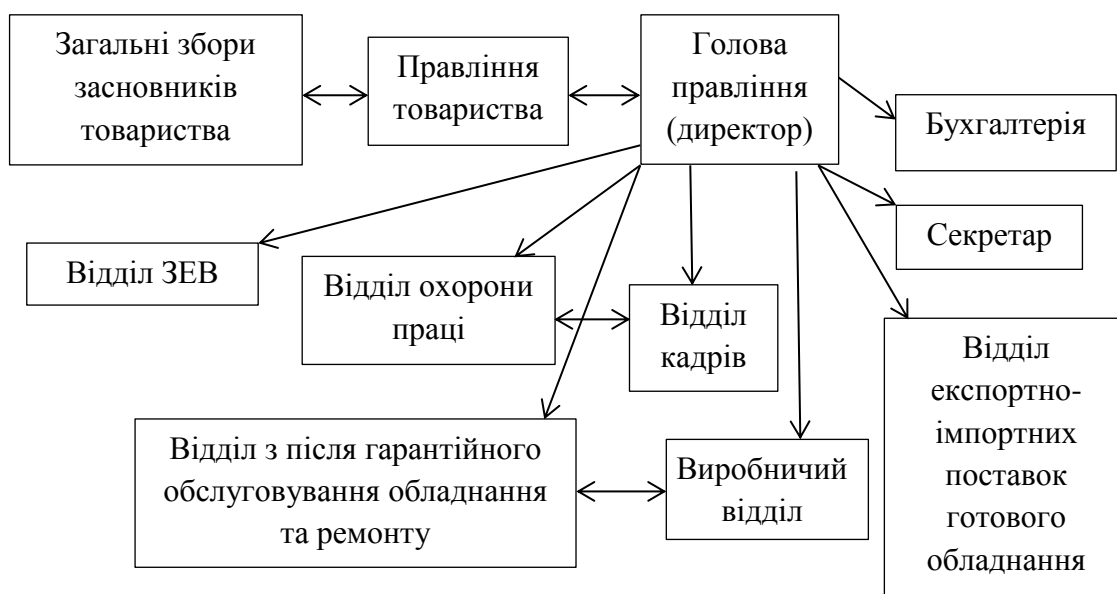


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Лаунч Україна»

На досліджуваному підприємстві ТОВ «Лаунч Україна» існує лінійно – функціональна структура управління, яка передбачає створення при лінійному керівництві спеціальних функціональних служб, які допомагають йому вирішувати певні виробничі завдання й формувати відповідні управлінські рішення. Переваги і недоліки лінійно-функціональної структури керування наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## Переваги і недоліки лінійно-функціональної структури ТОВ «Лаунч Україна»

Переваги лінійно-функціональної структури:	Недоліки лінійно-функціональної структури:
краща підготовка рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників; звільнення головного лінійного менеджера від детального аналізу проблем; можливість залучення консультантів і експертів.	відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими відділеннями; недостатньо чітка відповідальність, тому що той, хто приймає рішення, як правило, в його реалізації не участь бере; надмірно розвинута система зв'язків по вертикалі, тобто тенденція до надмірної централізації.

Головний офіс ТОВ «Лаунч Україна» розташований в м. Харків, а виробничі потужності знаходяться в Полтавській, Херсонській та Київській областях. Організаційна структура підприємства включає три виробництва та спільну для них адміністрацію та обслуговуючі служби. За рахунок спільної адміністрації між виробництвами налагоджено тісне співробітництво як у виробничій, так і в фінансово-економічній сфері, завдяки чому забезпечується функціонування кожного з виробництв навіть у несезонні періоди (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Взаємозв'язок адміністрації та виробництва ТОВ «Лаунч Україна»

Виробництво обладнання – виробництво обладнання для станцій технічного обслуговування автомобілей	Інструментальне виробництво – виробництво інструментів	Адміністрація
цех виробництва підйомників до 3500 тон; цех дооснащення підйомників до 7500 тон; дільниця з підготовки виробництва; дільниця з підтримки виробництва; дільниця з обслуговування електрообладнання; цех очистки стічних вод; виробнича лабораторія.	склад подетальної продукції; дільниця з виготовлення інструментів; дільниця зі збірки крупного інструментарію; дільниця з підтримки виробництва; транспортна дільниця; склад готової продукції; виробнича лабораторія.	Загальна чисельність персоналу на ТОВ «Лаунч Україна» складає 245 чоловік. Але це кількість працівників в Україні, коли у світі тисячі працівників цієї компанії.

Рада регулярно збирається для обговорення та формулювання загальної стратегії, а також операційної та фінансової діяльності, результати діяльності компанії. Директори можуть брати участь особисто або за допомогою електронних засобів зв'язку. Рада регулярно проводила засідання протягом року та на спеціальній основі, як вимагали бізнес-потреби. Основна мета ради - встановити та переглянути загальний стратегічний розвиток компанії та контролювати досягнення планів для підвищення вартості акцій. Щоденні оперативні рішення делегуються виконавчим директорам. Рада засідала всього 9 разів протягом року [136]. Підприємство постійно модернізує виробництво. Було впроваджено низку інвестиційних проектів, що дозволили збільшити виробничі потужності підприємства. На підприємстві було запущено нову лінію з виготовлення інструментарію AUTOTAL.

Отже, можна зробити висновок, що компанія ТОВ «Лаунч Україна» стрімко розвивається, є інноваційною компанією, яка турбується про своїх клієнтів, та гарно зарекомендувала себе на ринку багатьох країн.

## 2.2. Аналіз фінансового-економічного стану підприємства ТОВ «Лаунч Україна»

Фінансово-економічний аналіз орієнтований на оцінювання фінансового стану, фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Оцінювання основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства необхідне для того, щоб одержати певну кількість основних, найінформативніших параметрів, які дають об'єктивну та точну картину фінансово-господарського стану підприємства [6, 31].

Забезпечення ефективного функціонування підприємства потребує економічно грамотного управління їх діяльністю. За допомогою економічного аналізу вивчаються тенденції розвитку, глибоко й системно вивчаються фактори зміни результатів діяльності, виявляються резерви підвищення

ефективності, оцінюються результати діяльності підприємства, розробляється стратегія його розвитку.

Проаналізувавши структуру та обсяг основних фондів за 2017-2019 рр. (табл. 2.3), можна зробити наступні висновки. Вартість основних фондів у 2018 р., порівняно з 2017 р. знизилась на 18,78%, а у 2019 р., порівняно з 2018 р. – ще на 8%. На це вплинуло значне зменшення машин та обладнання – 11,56% падіння у 2018 р., та 10,5% у 2019 та будівель і споруд – 6% та 5,2% відповідно.

Таблиця 2.3

## Аналіз основних фондів ТОВ «Лаунч Україна»

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)			Зміни за 2018р.		Зміни за 2019р.	
	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Темп росту, %	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Будівлі та споруди	422389	389699	389379	-32690	92,26069	-320	99,91789
Машини та обладнання	1214547	1034879	958538	-179668	85,20699	-76341	92,6232
Транспортні засоби	13176	10954	13891	-2222	83,136	2937	126,8121
Інші	252136	135788	171521	-116348	53,85506	35733	126,3153
Невиробничого призначення	330	275	174	-55	83,33333	-101	63,27273
Усього	1993843	1598756	1377989	-395087	80,18465	-220767	86,19133

Невеликий темп росту спостерігається по такій групі основних фондів як транспортні засоби. Взагалі, по головним групам основних фондів відбувається зменшення об'єму, що є негативним явищем, так як підприємство не може випускати більшу кількість продукції.

Структура активних та пасивних фондів підприємства за 2017-2019 рр. представлена у таблиці 2.4. Активні та пасивні фонди ТОВ «Лаунч Україна» становлять у 2017 р. – 63,98% та 36,01% відповідно, у 2018 р. – 67,04% та

32,95%, а у 2019 р. – 63,55% та 36,54%. Тобто спостерігається незначна тенденція росту частки пасивних фондів та зменшення активних.

Таблиця 2.4

## Активні та пасивні фонди ТОВ «Лаунч Україна»

Показники	2017		2018		2019	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Активні фонди	1265577	63,98	1021881	67,04	919898	63,45
Пасивні фонди	712353	36,01	502292	32,95	529781	36,54
Усього	1977930	100	1524073	100	1449679	100

Велике значення має аналіз руху і технічного стану основних виробничих фондів, який характеризується наступними показниками: коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття, коефіцієнт придатності, коефіцієнт зношення. Дані для їх розрахунку наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Дані руху основних фондів ТОВ «Лаунч Україна»

Показники, тис. грн.	Роки			Зміни 2018 р.		Зміни 2019 р.	
	2017	2018	2019	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Вартість основних фондів на початок року, тис. грн.	1998837	1875870	1551396	-122967	93,8481	-324474	82,7027
Вартість основних фондів, що надійшли, тис. грн.	35685	47893	58158	12208	134,21	10265	121,433
Вартість основних фондів, що вибули, тис. грн.	106891	298764	149875	191873	279,503	-148889	50,165
Вартість основних фондів на кінець року, тис. грн.	1851950	1789286	1412589	-62664	96,6163	-376697	78,9471
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	1899689	1759818	1565198	-139871	92,6372	-194620	88,9409
Знос, тис. грн.	27965,1	28989,5	32071,1	1024,4	103,663	3081,6	110,63

Коефіцієнт оновлення основних коштів характеризує інтенсивність введення в дію нових основних засобів. Він показує частку введених основних засобів за визначений період у загальній вартості основних засобів на кінець звітного періоду, розраховується як відношення вартості основних фондів, які поступили на виробництво до вартості ОВФ на кінець року. Величина показника у 2017 р. склала 0,014; у 2018р. – 0,027; у 2019р. – 0,039.

Коефіцієнт вибуття основних коштів – показник, який відображає величину основних фондів, яка вибула з кругообігу коштів підприємства до загальної кількості основних фондів на цьому підприємстві, розраховується як відношення величини основних фондів, які вибули з виробництва, до вартості ОВФ на початку року. Величина показника у 2017 р. склала 0,055; у 2018р. – 0,17; у 2019р. – 0,097. Коефіцієнт вибуття значно перевищує коефіцієнт оновлення з 2016 по 2018 рік, що свідчить про зменшення основних фондів підприємства [80, 82].

Аналіз зміни коефіцієнтів оновлення і вибуття основних коштів зображений на рисунку 2.2. В цілому, показники коефіцієнтів оновлення основних коштів мають позитивну динаміку до зростання з 2017 по 2019 рр.

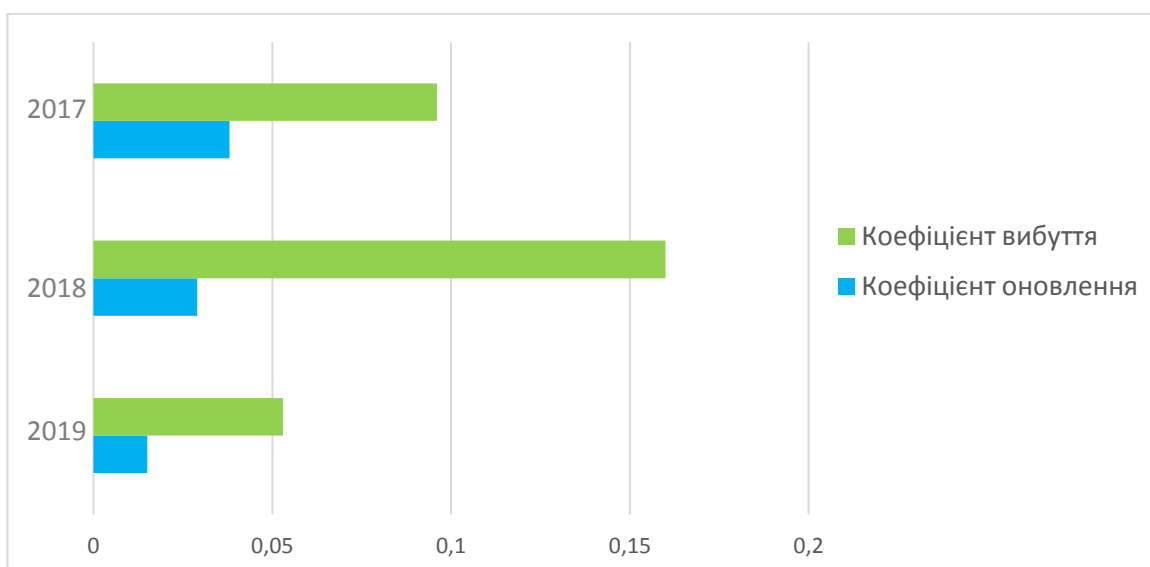


Рис. 2.2. Динаміка зміни коефіцієнтів оновлення і вибуття основних коштів ТОВ «Лаунч Україна»

Коефіцієнт зношення ОЗ характеризує частку вартості основних засобів, що її списано на витрати виробництва в попередніх періодах. Коефіцієнт зносу визначається відношенням суми зносу основних засобів до балансової вартості основних засобів. У 2017 р. показник становив 0,013; у 2017р. – 0,017; у 2019р. – 0,02. Коефіцієнт придатності показує, яка частина основних засобів придатна для експлуатації в процесі господарської діяльності. Коефіцієнт придатності основних засобів розраховується як відношення залишкової вартості основних фондів до балансової вартості основних фондів. У 2017 р. показник становив 0,017; у 2018р. – 0,18; у 2019р. – 0,018.

Показником, який характеризує забезпеченість підприємства виробничими основними фондами, виступає фондоозброєність. У 2017 р. показник становив 1020,88 грн./чол., у 2018р. – 795,33 грн./чол., а у 2019р. – 750,36 грн./чол. Фондоозброєність знизилась, що свідчить про негативну динаміку технічної оснащеності виробництва; але пояснюється вона тим, що вартість фондів знижується, а кількість працюючих росте [30, 33].

Ефективність застосування основних засобів характеризують такі показники як: фондомісткість фондівіддача, і фондорентабельність.

Під фондівіддачею розуміють показник, який характеризує відношення вартості виробленої підприємством продукції у вартісному виразі до середньорічної вартості основних виробничих фондів. Він виражає ефективність використання засобів праці, тобто показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих фондів. У 2017 р. величина показника становила 1,98 грн., у 2018р. – 2,20 грн., а у 2019р. – 2,86 грн. Така зміна зумовлена ростом виробленої продукції при майже незмінній величині основних фондів. Тобто ефективність використання основних фондів підприємства зросла.

Фондомісткість представляє собою показник, зворотний показнику фондівіддачі, тобто він показує, на яку суму потрібно придбати основні виробничі фонди підприємству для випуску необхідних обсягів продукції. У 2017 р. величина показника становила 0,58 грн., у 2018р. – 0,45 грн., а у 2019р.

– 0,33 грн. Тобто величина основних фондів підприємства, яка потрібна для виробництва одиниці продукції зменшилась.

Аналіз динаміки зміни показників фондівіддачі та фондомісткості ТОВ «Лаунч Україна» зображений на рисунку 2.3.

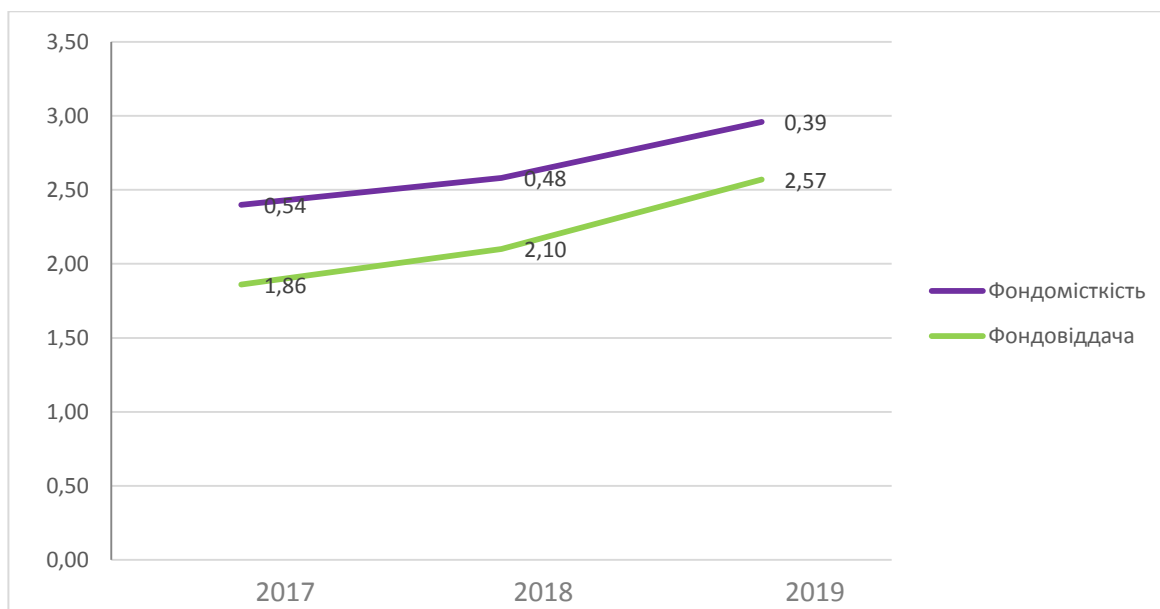


Рис. 2.3. Динаміка зміни показників фондівіддачі та фондомісткості ТОВ «Лаунч Україна»

Фондорентабельність – показник, що характеризує ефективність використання основних фондів за величиною одержаного доходу. Розраховується як відношення отриманого прибутку до вартості основних фондів. У 2017 р. величина показника становила (-15%), у 2018р. – (-27%), у 2019р. – (-19%).

Важливим показником, який характеризує роботу підприємства, являються витрати на виробництво і реалізацію продукції. Від їх рівня залежать фінансові результати діяльності підприємства, темпи розширеного відтворення, фінансовий стан суб'єктів господарювання. Аналіз витрат товарної продукції за калькуляційними статтями представлений у табл. 2.6.

Динаміка витрат ТОВ «Лаунч Україна» на виробництво товарної продукції наведена на рисунку 2.4.



Таблиця 2.6

## Аналіз витрат ТОВ «Лаунч Україна» на виробництво товарної продукції

Склад витрат	2017	2018	2019	Зміни 2018 рік		Зміни 2019 рік	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
Сировина	935630	875163	973958	-60467	93,5373	98795	111,289
Пакувальні матеріали	912772	963342	1280325	50570	105,54	316983	132,905
Енергоресурси	305181	337783	298587	32602	110,683	-39196	88,3961
Витрати на оплату праці	245323	283260	309987	37937	115,464	26727	109,436
Всього	2385616	2510115	2879835	124499	105,219	369720	114,729

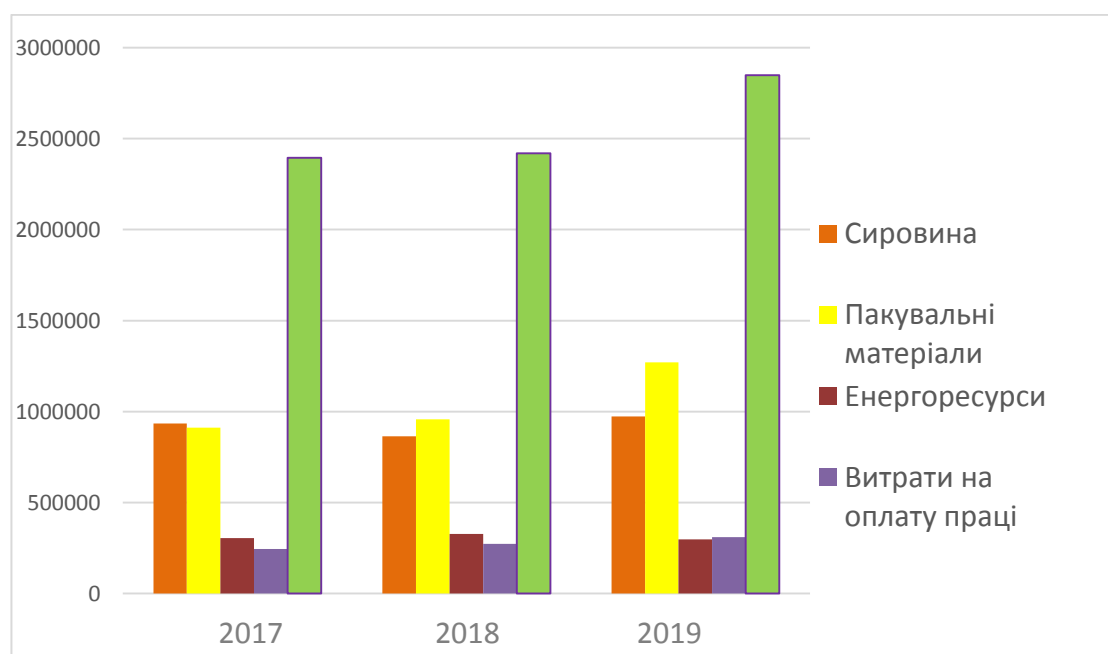


Рис. 2.4. Динаміка витрат ТОВ «Лаунч Україна» на виробництво товарної продукції

Матеріаломісткість характеризує величину прямих матеріальних витрат у промисловості на одиницю продукції. Матеріаломісткість продукції визначається як відношення використаних у виробництві матеріальних ресурсів до обсягу виготовленої продукції. У 2018 показник становив 0,65грн., а у 2019 – 0,69 грн. [16, 52]. Матеріаловіддача характеризує, скільки продукції виготовлено на 1 грн. матеріальних ресурсів. Матеріаловіддача – величина зворотна матеріаломісткості – визначається як відношення обсягу продукції до

матеріальних витрат. У 2018 р. показник становив 1,57 грн., у 2019р. – 1,45 грн. Так зміна зумовлена тим, що матеріальні витрати зростали більшим темпом, ніж обсяг продукції [17, 57].

Аналіз фінансового стану підприємства базується на даних фінансової звітності і також бухгалтерського обліку. Фінансовий аналіз дає змогу оцінити результати та ефективність діяльності підприємства, його поточний фінансовий стан, скласти прогноз розвитку фінансово-економічних показників на найближчу перспективу, оцінити динаміку фінансових показників за певний період, а також проаналізувати фактори, що викликали відповідні зміни [11, 45]. Процес виробництва є необхідним у економічній діяльності виробничої компанії. Аналіз звіту про фінансові результати представлений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

## Аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «Лаунч Україна»

1. Фінансові результати (Стаття)	За 2017 рік	За 2018 рік	За 2019 рік	Зміни за 2018 рік		Зміни за 2019 рік	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3323405	3913332	3988775	589927	117,750	75443	101,927
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	233785520	2425737	2862611	-231359783	1,037	436874	118,009
Валовий прибуток	1056356	972495	1227051	-83861	92,061	254556	126,175
Адміністративні витрати	3026654	278916	357391	-2747738	9,215	78475	128,13571
Витрати на збут	926764	999099	987209	72335	107,805	-11890	98,809
Інші операційні витрати	29257	39295	38586	10038	134,309	-709	98,195
Фінансовий результат від операційної діяльності	198919	295671	197953	96752	148,638	-97718	66,95

## Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші фінансові доходи	2996	1976	1256	-1020	65,954	-720	63,562
Фінансові витрати	15271	255235	126523	239964	1671,370	-128712	49,571
Інші витрати	3562	1295	2295	-2267	36,355	1000	177,22
Фінансовий результат до оподаткування	221133	499887	354945	278754	226,057	-144942	71,005
Витрати (дохід) з податку на прибуток	22530	89935	42768	67405	399,178	-47167	47,554
Чистий фінансовий результат	192357	426235	298579	233878	221,585	-127656	70,054
<b>2. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>							
Матеріальні затрати	1876371	1898549	2985585	22178	101,181	1087036	157,256
Витрати на оплату праці	255935	299189	358397	43254	116,9	59208	119,789
Відрахування на соціальні заходи	85865	89992	85975	4127	104,806	-4017	95,536
Амортизація	622085	589928	488939	-32157	94,83	-100989	82,881
Інші операційні витрати	762655	885600	888853	122945	116,12	3253	100,367
Разом	3698583	3617033	3987578	-81550	100,69	370545	110,244

Чистий дохід від реалізації товарів та послуг у 2017 р. зменшився на 2% порівняно з 2016р., а у 2018 р. зріс на 15%.

Собівартість продукції у 2017 р. майже не змінилась, а у 2018р. – збільшилась на 15%. Це призвело спочатку до зменшення валового прибутку у 2017 р. на 7%, а потім до його росту у 2018р. на 13,8%. Ріст собівартості є негативним явищем та може пояснюватись поганим використанням виробничих фондів та падінням продуктивності праці. Але на підприємствах такого виду діяльності, як ТОВ «Лаунч Україна», це може пояснюватись ростом продаж, а отже і собівартості проданої продукції.

Інші операційні витрати на протязі періоду зросли на 43%. Адміністративні витрати у 2018 р. знизились на 8%, а потім у 2019р. – зросли

на 30,3%. Витрати на збут 2018 р. зросли на 8%, а у 2019 р. майже не змінилися. Ріст витрат є негативним фактором [35, 36]. Ріст адміністративних витрат та витрат на збут є свідченням погіршення роботи менеджменту на підприємстві та погіршення ринкового стану компанії.

Ріст валового прибутку та операційних доходів меншими темпами, ніж витрати у 2018 р., привів до збільшення збитку від операційної діяльності на 35%. У 2019 р. ріст доходів випередив ріст витрат, що призвело до зменшення збитку на 26%. Щоб постійно забезпечувати ріст прибутку, треба шукати невикористані можливості його збільшення, тобто резерви зростання. Резерви виявляються на стадіях планування та безпосереднього виробництва продукції та її реалізації. Для підприємства такого виду діяльності важливим є планування логістичної та маркетингової діяльності в результаті чого зростає попит на продукцію та її продажі [89].

Фінансові витрати у 2018 р. зросли майже у 16 разів, з 12000 тис. грн. до 234000 тис. грн., але у 2019 р. зменшились на 52%. Такі незвичайні зміни призвели спочатку до росту у 2018 р. чистого збитку більше, ніж у 3 рази, а потім до його зменшення у 2019р. – на 31,2% порівняно з 2018 р.

Матеріальні витрати у 2018 р. зменшились на 5,8%, а у 2019 р. зросли на 25%, що може свідчити про нарощення темпів виробництва підприємством та на подорожчання матеріалів. Амортизація зменшилась на 18%. Інші операційні витрати зросли на 11% та на 5% відповідно у 2018 та 2019 рр.

Витрати на оплату праці зросли спочатку на 13,2%, а потім ще на 16%, що свідчить про ріст заробітної платні на підприємстві та розширення штату робітників [16, 44]. Відрахування на соціальні заходи майже не змінилися, це означає, що підприємство продовжує вести планову соціальну політику та проводить культурні заходи для своїх працівників, а також виплачує премії та надбавки.

Провівши аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «Лаунч Україна» можна зробити висновок про збитковість діяльності підприємства, причинами цього є негативні політичні процеси у країні і як наслідок погіршення ринкової

ситуації, ріст цін на продукцію та зменшення купівельної спроможності населення.

Проведемо аналіз показників ділової активності. Стабільність фінансового стану підприємства в умовах ринкової економіки обумовлена значною мірою його діловою активністю, що залежить від широти ринків збуту продукції, його ділової репутації, ступеня виконання плану за основними показниками господарської діяльності, рівня ефективності використання ресурсів і стабільності економічного зростання.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекту проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів. Аналіз ділової активності полягає у дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності.

Важливість показників оборотності пояснюється тим, що характеристики обороту багато в чому визначають рівень прибутковості підприємства. Показники ділової активності наведені у таблиці 2.8.

Розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції до середньорічної вартості активів. Величина показника зросла з 1,32 у 2017 р. до 1,5 у 2019 р., протягом періоду ріст склав 7,97%. Період обороту зменшився з 270 днів до 245 днів. Це означає, що швидкість обороту і величина прибутку з кожної одиниці активу збільшились.

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів характеризує відношення виручки (валового доходу) від реалізації продукції, без урахування податку на додану вартість та акцизного збору до суми оборотних засобів підприємства. Зменшення цього коефіцієнта свідчить про уповільнення обороту оборотних засобів. Розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції до середньорічної вартості оборотних засобів. Величина показника у 2018 р. зменшилась на 22,8%, а у 2019 р. – ще на 6% [20, 32]. Період обороту зріс з 32 до 44 днів, що все одно є дуже низьким показником.

У процесі господарської діяльності підприємство дає товарний кредит для споживачів своєї продукції, тобто існує розрив у часі між продажами товару й

надходженням оплати за нього, у результаті чого виникає дебіторська заборгованість.

Таблиця 2.8

## Аналіз показників ділової активності ТОВ «Лаунч Україна»

Показник	2017	2018	2019	Темп приросту у 2018 році, %	Темп приросту у 2019 році, %
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності активів	1,32	1,39	1,5	1,97	7,97
Період обороту активів, дні	269,5	263,70	245	-1,88	-7,35
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	11,56	8,94	8,42	-22,94	-6
Період обороту оборотних засобів, дні	31,49	40,71	43,36	29,71	6,36
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	38,87	20,16	25,47	-46,88	16,35
Період обороту дебіторської заборгованості, дні	9,01	17	13,79	87,12	-12,99
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,69	3,14	2,57	-22,97	1,2
Період обороту кредиторської заборгованості, дні	100,89	130,35	130,96	30,25	-7,45
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	20,31	21,05	19,68	3,86	-8,3
Період обороту матеріальних запасів, дні	16,81	17,87	17,9	-3,36	-1,98
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,76	2,01	2,37	13	18,22
Період обороту основних засобів, дні	193,03	170,82	140,01	-12,45	-18,82
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,67	3,24	5,31	38,90	60,67
Період обороту власного капіталу, дні	144,29	103,76	64,28	-28,06	-28,25
Коефіцієнт оборотності незавершеного виробництва	317,77	351,21	227,15	10,82	-25,01
Період обороту незавершеного виробництва, дні	1,1	1,02	1,11	-9,42	20,01
Коефіцієнт оборотності готової продукції	79,25	111,16	58,26	40,05	-46,32
Період обороту готової продукції, дні	3,32	2,51	5,46	-28,95	38,07

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки. Розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції до середньорічної суми дебіторської заборгованості. Величина показника зменшилась з 39,87 у 2017 р. до 20,6 у 2018р., але у 2019 р. зріс до 25,47. Період обороту збільшився з 9 до 14 днів, що також є дуже низьким показником. Як правило, чим вище цей показник, тим краще, тому що підприємство швидше одержує оплату по рахунках. З іншого боку, надання покупцям товарного кредиту є одним із інструментів стимулювання збуту, тому важливо знайти оптимальну тривалість кредитного періоду.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – показує розширення або зниження комерційного кредиту, наданого підприємству. Зростання коефіцієнта означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства, зниження – ріст покупок у кредит. Розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції до середньорічної суми кредиторської заборгованості. Величина показника зменшилась з 3,69 у 2017р. до 2,57 у 2019р., або на 21,5%. Період обороту збільшився з 101 до 130 днів. Зниження коефіцієнта означає, що підприємство все більше купує у кредит.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів – відображає число оборотів товарно-матеріальних запасів підприємства за аналізований період. Зниження даного показника свідчить про відносне збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або про зниження попиту на готову продукцію. У цілому, чим вище показник оборотності матеріальних запасів, тим менше коштів зав'язано в цій найменш ліквідній статті оборотних активів, тим більш ліквідну структуру мають оборотні активи й тим стійкіше фінансове становище підприємства. Розраховується як відношення собівартості реалізованої продукції до середньої величини запасів. Величина показника зменшилась з 20,31 у 2017р. до 19,68 у 2019 р. Період обороту зріс з 16 до 17 днів [34, 37].

Коефіцієнт оборотності основних засобів розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції до середньорічної вартості основних

засобів. Він показує ефективність використання основних засобів підприємства. Величина показника зросла з 1,76 у 2017 до 2,37 у 2019 р., або на 37%. Період обороту зменшився з 193 до 140 днів, що свідчить про зростання ефективності використання основних засобів підприємства [121, 125].

Коефіцієнт оборотності власного капіталу розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції до середньорічної величини власного капіталу підприємства і характеризує ефективність використання власного капіталу підприємства. Величина показника зросла з 2,67 у 2017р. до 5,31 у 2019 р. Період обороту зменшився з 144 до 64 днів. Ріст показника є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про ефективність використання власного капіталу.

Коефіцієнт оборотності незавершеного виробництва розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції до середньорічної величини незавершеного виробництва. Величина показника зменшилась з 317,77 у 2017р. до 227,15 у 2019 р. Період обороту майже не змінився і становить трохи більше одного дня, що є дуже високим показником.

Коефіцієнт оборотності готової продукції розраховується як відношення виручки від реалізації до середньої за період величини готової продукції. Величина показника зросла з 79,25 у 2017р. до 111,16 у 2018, а у 2019 р. зменшилась до 58,26. Період обороту протягом періоду коливався у межах 3-5 днів, що є дуже великим показником та свідчить, що підприємство швидко реалізує власну продукцію.

Далі розрахуємо операційний цикл – проміжок часу між придбанням запасів для здійснення діяльності та отримання коштів від реалізації виробленої з них продукції або товарів і послуг. Операційний цикл становить собою період повного обороту всієї суми оборотних активів, протягом якого відбувається зміна окремих їх видів.

Операційний цикл розраховується як сума оборотності виробничих запасів, незавершеного виробництва і дебіторської заборгованості за формулою:



$$ОЦ = Об_{вз} + Об_{нв} + Об_{дз}, \quad (2.1)$$

де ОЦ – операційний цикл;

$Об_{вз}$  – період обороту виробничих запасів;

$Об_{нв}$  – період обороту незавершеного виробництва;

$Об_{дз}$  – період обороту дебіторської заборгованості.

Тривалість операційного циклу становила 33 днів, що є позитивним явищем.

Фінансовий цикл – це період, який укладено між датою погашення кредиторської заборгованості (оплата покупцями отриманих матеріалів і сировини від постачальників) і датою погашення дебіторської заборгованості (надходження коштів від покупців за отриману ними продукцію). Фінансовий цикл розраховується як різниця операційного циклу і оборотності кредиторської заборгованості:

$$ФЦ = ОЦ - Об_{кз} \quad (2.2)$$

де ФЦ – фінансовий цикл;

ОЦ – операційний цикл;

$Об_{кз}$  – період обороту кредиторської заборгованості.

Тривалість фінансового циклу зменшилась з -94 у 2018 р. до -98 у 2019р. Від’ємне значення тривалості фінансового циклу означає, що у підприємства є тимчасово вільні грошові кошти. Отже, ріст коефіцієнтів оборотності запасів, незавершеного виробництва та дебіторської заборгованості позитивно вплинули на тривалість операційного та фінансового циклу [124, 136].

Проведемо аналіз ліквідності балансу підприємства. Ліквідність підприємства відображає його здатність розраховуватися за своїми поточними зобов’язаннями наявними оборотними ресурсами шляхом швидкого конвертування їх у грошові кошти, а платоспроможність виявляє здатність підприємства розраховуватися за власними поточними зобов’язаннями лише наявними на підприємстві грошовими коштами та їх еквівалентами [54, 75].

Аналіз ліквідності балансу полягає у порівнянні статей активу, що згруповані за ознакою ліквідності та розташовані у порядку її спадання, зі статтями пасиву, що згруповані за ознакою строковості та розміщені в порядку збільшення термінів погашення зобов'язань (табл. 2.9). Для визначення ліквідності балансу групи активів і пасивів зіставляють між собою.

Таблиця 2.9

## Активи та пасиви балансу

Залежно від ступеня ліквідності активи підприємства розділяються на такі групи	Пасиви балансу групуються за терміновістю їхньої оплати
<p>A1 – високоліквідні – «грошові кошти і поточні фінансові інвестиції»;</p> <p>A2 – швидколіквідні – уся дебіторська заборгованість, що буде погашена за умовами договорів;</p> <p>A3 – повільноліквідні – запаси, поточні біологічні активи, інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів;</p> <p>A4 – важколіквідні необоротні активи та необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття.</p>	<p>П1 – найтерміновіші – поточна кредиторська заборгованість;</p> <p>П2 – короткострокові – короткострокові кредити банків;</p> <p>П3 – довгострокові – довгострокові зобов'язання і забезпечення;</p> <p>П4 – постійні – зобов'язання перед власниками, формування власного капіталу та зобов'язання пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття.</p>

Розглянемо показники ліквідності та платоспроможності підприємства ТОВ «Лаунч Україна» на основі даних фінансової звітності за період 2016-2018 рр. у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

## Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Лаунч Україна»

Актив	2017	2018	2019	Пасив	2017	2018	2019	Зміни		
								2017	2018	2019
A1	13180	44576	65220	П1	1145103	1262946	1508819	-1131923	-1218370	-1443599
A2	138883	210635	208185	П2	17175	205000	393000	121708	5635	-184815
A3	364458	333127	438262	П3	2386	6761	8679	362072	326366	429583
A4	2238286	2063933	2145288	П4	1368732	964366	693893	869554	1099567	1451395
Сума	2754807	2652271	2856955	Сума	2533396	2439073	2604391			

Для визначення ліквідності балансу підприємства необхідно зіставити розрахунки за групами активів і зобов'язань. Баланс буде вважатися ліквідним

за умови дотримання таких співвідношень між групами активів і зобов'язань:  $A_1 \geq P_1$ ,  $A_2 \geq P_2$ ,  $A_3 \geq P_3$ ,  $A_4 \leq P_4$ . Провівши розрахунки, можна побачити, що баланс не є ліквідним, оскільки не виконується перша умова, а у 2018 р. ще й друга. Це означає, що підприємство не може погасити найбільш термінові зобов'язання за рахунок власних готівкових коштів.

Наступним етапом аналізу ліквідності підприємства є розрахунок та аналіз основних показників ліквідності. Вони застосовуються для оцінки можливостей підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання. Показники ліквідності дають уявлення не тільки про платоспроможність підприємства на конкретну дату, а й у випадках надзвичайних ситуацій [63, 64].

Коефіцієнт покриття загальний – визначається діленням поточних активів на поточні зобов'язання. Цей показник характеризує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань. Він показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити, якщо воно реалізує усі свої оборотні активи, в тому числі і матеріальні запаси. Для нормального функціонування підприємства цей показник має бути більшим за одиницю. У 2017 р. він становив 0,17, а у 2018р. та 2019р. – 0,18. Як бачимо, протягом періоду ліквідність майже не змінилась.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – визначається діленням абсолютно ліквідних активів або грошей до поточних зобов'язань. Цей показник показує, яку частину короткострокових зобов'язань можна за необхідності погасити негайно. Оптимальний рівень коефіцієнта  $\epsilon \geq 0,5$ . Прийнято вважати підприємство ліквідним, якщо його поточні активи перевищують поточні зобов'язання, але саме по собі це перевищення не дає повної характеристики ліквідності. У 2017 р. він становив 0,01, у 2018р. – 0,3, у 2019р. – 0,3. Протягом періоду показник набув стабільного значення та відповідає нормі.

Коефіцієнт швидкої ліквідності – це відношення грошових засобів, коштів у розрахунках та інших активів до поточних зобов'язань. Він показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх

еквівалентів, фінансових інвестицій та кредиторської заборгованості. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6. У 2017 р. він становив 0,13, у 2018р. – 0,17, у 2019р. – 0,14. Тобто протягом всього періоду підприємство не мало достатніх платіжних можливостей для погашення поточних зобов'язань. Провівши аналіз ліквідності підприємства, можна зробити висновок, що баланс підприємства не ліквідний, оскільки не може за рахунок власних готівкових коштів погасити найбільш термінові зобов'язання. Це також підтверджують інші показники ліквідності, згідно з якими підприємство не в змозі вчасно погасити свої зобов'язання.

Умовою й гарантією виживання й розвитку будь-якого підприємства, як бізнес-процесу, є його фінансова стабільність. Якщо підприємство фінансово стійке, то воно в стані «витримати» несподівані зміни ринкової кон'юнктури, і не опинитися на краю банкрутства. Більш того, чим вище його стабільність, тим більше переваг перед іншими підприємствами того ж сектора економіки в одержанні кредитів і залученні інвестицій. Фінансова стабільність підприємства – це його надійно-гарантована платоспроможність у звичайних умовах господарювання й випадкових змін на ринку [17, 79].

До основних факторів, що визначають фінансову стійкість підприємства, належить фінансова структура капіталу (співвідношення позикових і власних коштів, а також довгострокових і короткострокових джерел коштів) і політика фінансування окремих складових активів (насамперед необоротних активів і запасів). Тому з метою оцінки фінансової стійкості необхідно проаналізувати не тільки структуру фінансових ресурсів, але й напрямки їхнього вкладення [71].

Показники фінансової стійкості підприємства ТОВ «Лаунч Україна» наведені у таблиці 2.11. Роблячи висновок з таблиці, протягом досліджуваного періоду підприємство мало нестійкий фінансовий стан, оскільки  $ВОЗ \leq \text{Запаси}$ ,  $ДДФ \leq \text{Запаси}$ ,  $ОДФ \geq \text{Запаси}$ . Нестійкий фінансовий стан пов'язаний з порушенням платоспроможності, при якому зберігається можливість відновлення рівноваги за рахунок поповнення реального власного капіталу і

зростання власних основних засобів, а також за рахунок додаткового залучення довгострокових кредитів і позикових коштів.

Таблиця 2.11

## Показники фінансової стійкості ТОВ «Лаунч Україна»

Показник	2017	2018	2019
Власний капітал	1108722	765366	683793
Необоротні активи	2258286	2003933	2196388
Власні оборотні засоби (ВОЗ)	-870554	-1089567	-1461395
Довгострокові зобов'язання	2486	6861	8779
Довгострокові джерела фінансування (ДДФ)	-877168	-1082806	-1452716
Поточні зобов'язання	1182278	1477946	1931819
Основні джерела формування (ОДФ)	297110	376140	458103
Запаси	324738	319262	411094
Зміни ВОЗ	-1214292	-1407829	-1842489
Зміни ДДФ	-1201806	-1411078	-1843710
Зміни ОДФ	-39618	56818	58009

Для оцінки рівня фінансової стійкості використовують наступні показники. Коефіцієнт маневреності власних коштів характеризує степінь мобільності використання власного капіталу. Він показує частку власних коштів, вкладених в оборотні активи. Чітких рекомендацій у значенні цього коефіцієнта немає, але вважається, що його значення повинно бути не менше 0,2, що дозволить забезпечити достатню гнучкість у використанні власного капіталу. У 2017 р. показник становив 0,22; у 2018р. – 0,39; у 2019р. – 0,66. Отже, протягом періоду показник зростав і у 2018-2019 роках він був більшим за норму.

Коефіцієнт автономії (коефіцієнт концентрації власного капіталу) характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. Нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії орієнтовано оцінюється на рівні 0,5, що припускає забезпеченість позикових коштів власними, тобто, реалізувавши майно, сформоване із власних джерел, підприємство зможе погасити зобов'язання. У 2017 р. показник становив -2,6; у 2018р. – (-2,93); у 2019р. – (-3,16). Від'ємне значення показника показує, що

підприємство не має власних оборотних засобів. Зниження коефіцієнта відображає тенденцію до росту залежності підприємства від позичених джерел фінансування господарського обігу, і це оцінюють негативно [47, 48].

Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів – характеризує структуру фінансових ресурсів підприємства. Розраховується як частка від розподілу суми позикових коштів на суму власного капіталу. Максимально припустиме значення цього показника становить 1 (що припускає рівність позикових і власних коштів). У 2017 р.і показник становив 1,18; у 2018р. – 1,03; у 2019р. – 1,5. Це свідчить про те, що позикових коштів у підприємства більше, ніж власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової незалежності – характеризує залежність фірми від зовнішніх позик. Розраховується як відношення суми власних коштів до загальної кількості активів. Нормативне значення більше 0,5. У 2017 р. показник становив 0,5; у 2018р. – 0,36; у 2019р. – 0,24. Отже, протягом періоду значення коефіцієнта було меншим за норму. Чим нижче значення коефіцієнта, тим більше позик у компанії, тим вище ризик неплатоспроможності.

Коефіцієнт поточної заборгованості – характеризує частку короткострокового позикового капіталу в загальній сумі капіталу. Розраховується як відношення короткострокових зобов'язань до загальної суми пасиву. Рекомендоване значення менше 0,2. У 2017 р. показник становив 0,42; у 2018р. – 0,55; у 2019р. – 0,67. Тобто протягом періоду показник був значно більшим за норму, що говорить про велику частку поточної заборгованості у пасиві балансу підприємства. Проаналізувавши фінансову стійкість підприємства можна зробити висновок про нестійкий фінансовий стан, що підтверджується показниками, які є нижче за нормативні значення.

В умовах ринкової економіки від прибуткової роботи залежить життєздатність підприємства, його можливості забезпечувати інтереси інвесторів, конкурувати з іншими суб'єктами господарювання. Прибутковість підприємства передбачає отримання прибутку та забезпечення певного його рівня відносно вкладеного капіталу, отриманих доходів чи здійснених витрат.

Співвідношення прибутку підприємства і факторів, які є, по суті, передумовами його виникнення, відображають показники рентабельності. Показники рентабельності характеризують відносну прибутковість підприємства з різних позицій і групуються згідно з інтересами учасників економічного процесу. Можливі зіставлення прибутку з факторами, які на нього впливають, формують множину показників рентабельності. Вони відрізняються між собою за змістом та метою розрахунку.

Рентабельність власного капіталу – обчислюється як процентне відношення чистого прибутку за рік до середньорічної величини власного капіталу. Цей показник характеризує відсоток прибутковості власного капіталу і є критерієм ефективності інвестування коштів власників у дане підприємство. У 2018 р. він становив -34,5%; а у 2019р. – (-32,5%). Збільшення показника пояснюється ростом суми власного капіталу, але зменшенням збитку [13, 42].

Рентабельність активів – визначається як відношення чистого прибутку до середньої за період (середньорічної) вартості активів. Показник рентабельності активів характеризує відсоток прибутковості активів підприємства за певний період [6, 98]. У 2018 р. він становив -16,12%; а у 2019р. – (-10,74%). Така зміна показника була спричинена зменшенням збитку підприємства.

Рентабельність продажів показує, яку суму прибутку отримує підприємство з кожної гривні проданої продукції. Цей показник використовується в якості основного індикатора для оцінки фінансової ефективності компаній, які мають відносно невеликі величини основних засобів і власного капіталу. Оцінка рентабельності продажів дозволяє більш об'єктивно поглянути на стан справ. Показник рентабельності продажів характеризує найважливіший аспект діяльності компанії – реалізацію основної продукції. У 2018 р. вона становила -12,08%; а у 2019р. – (-7,07%). Збільшення показника пояснюється ростом доходу від реалізації, що, у свою чергу, пояснюється ростом продаж продукції.

Рентабельність інвестованого капіталу – показник, що характеризує ефективність використання не тільки власного капіталу, а й довгострокових кредитів та позик (нормативне значення  $\geq 0,14$ ). У 2018 р. він становив -6,17%; а у 2019р. – (-10,75%).

Рентабельність операційних витрат – розраховується як відношення прибутку від операційної діяльності до величини операційних витрат. Цей показник характеризується прибутковістю операційних витрат. Показує, скільки прибутку припадає на 1 грн. понесених операційних витрат. У 2017 р. рентабельність становила -11,74%; а у 2018р. – (-7,25%). Таке збільшення показника пояснюється тим, що чистий збиток зменшився, а операційні витрати зросли.

Рівень рентабельності виробництва окремого виду продукції можна визначати, використовуючи обсяг чистого доходу і суму витрат у галузі, або одержаний прибуток у розрахунку на одиницю продукції та її собівартість. Рівень рентабельності, який визначено для підприємства, характеризує сукупний рівень рентабельності й за економічним змістом показує, скільки отримано копійок прибутку в розрахунку на одну гривню виробничих витрат загалом на цьому підприємстві. У 2017 р. рентабельність виробництва становила -17,17%; а у 2019р. – (-10%). Збільшення показника пов'язано з ростом собівартості реалізованої продукції.

Провівши фінансово-економічний аналіз підприємства, можна сказати, що воно правильно використовує наявні кошти та залучає нові для підтримання своєї стабільної позиції. До недоліків можна віднести погіршення фінансової стійкості підприємства, залежність від кредитів та позикових коштів, низьких показників рентабельності підприємства, погіршення показників ліквідності балансу. Основними ризиками в діяльності компанії є політична та економічна нестабільність; зміни законодавства та оподаткування; інфляційні процеси в економіці України. За результатами загального аналізу господарської діяльності підприємства можна виявити позитивні та негативні тенденції. ТОВ «Лаунч Україна» є одним із провідних підприємств у своїй галузі, тому,



проаналізувавши його господарську діяльність, можна сказати, що підприємство приділяє значну увагу якості продукції, саме тому на роботу приймаються висококваліфіковані спеціалісти. Окрім того, підприємство намагається використовувати у виробництві тільки якісну сировину та матеріали.

### 2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Лаунч Україна»

Компанія ТОВ «Лаунч Україна» є одним з найбільших в Україні постачальників та виробників обладнання і професійного інструменту для автосервісу і за цей час стала найбільшим імпортером обладнання в Україну та експортером з України і партнером всесвітньо відомих торгових марок.

На ринок автомобільного діагностичного обладнання вплинув спад традиційного автомобільного ринку, попит на якому уповільнився у 2019 р. Основною продукцією обладнання для діагностики автомобілів переважно застосовується до легкових автомобілів. Через зниження попиту на легкові автомобілі у 2019 р. обсяг продажів зменшився. Для нового сектору енергетичних автомобілів, де показники продажів були порівняно кращими в 2019 р., дохід почав надходити у відповідні програми у другій половині року.

На зарубіжних ринках через загострення американсько-китайської торгової війни продукція, що продавалася в США, була включена до сфери підвищення тарифів у другій половині 2019 р.; витрати на закупівлю американських дилерів та невизначеність у прийнятті рішень зросли. Під впливом вищезазначених факторів дохід та валовий прибуток у 2019 р. зменшились на 10% та 5% відповідно. Інші закордонні ринки, крім США, стабільно зростали, операційний дохід за рік збільшився на 10% у порівнянні з попереднім роком. Ефективність стратегії Групи з оптимізації товарного

асортименту та збільшення частки високого класу продукції була позитивною: загальна валова норма прибутку за рік зросла на 2,3 % до 43,5%.

Автомобільна галузь безпосередньо впливає на технічний прогрес і краще багатьох статистичних викладів свідчить про платоспроможність населення, а відтак, і про рівень життя. Світовий автомобільний та авторемонтний ринки у сучасних умовах – це одні з найбільш розвинених товарних ринків світу, на якому сконцентрована величезна кількість виробників та продавців автотранспортних засобів. Вони відрізняються постійною і жорсткою конкуренцією між виробниками, особливо в сегменті легкових автомобілів. Провідні світові автоконцерни з року в рік виборюють своїх споживачів, здійснюючи постійно пошук нових ринків збуту автомобільної продукції [9, 10]. З моменту свого заснування, компанія «Лаунч Україна» стрімко розвивається і росте, сформувавши велику дилерську мережу по всій території України, і збільшуючи кількість нових клієнтів, від маленьких приватних до великих брендів станцій технічного обслуговування автомобілів, як в країні так і за її межами. Цей факт свідчить про те, що компанія вже завоювала довіру як серед продавців обладнання, так і серед кінцевих покупців. Компанія пропонує широкий асортимент продукції, постійну її наявність, гнучку систему знижок постійним клієнтам і доставку як по всій території України, так і за її межі.

Основними ринками збуту продукції є автомобільна та авторемонтна галузі України. Авторемонтна споживає біля 79%, автомобільна – 21%. 89% продукції ТОВ «Лаунч Україна» реалізується в Україні, 11% – експортується. По виробництву інструментарію частка експорту – 52%. По продукції для оснащення станцій технічного обслуговування 89% продукції експортується до Угорщини, Болгарії, Польщі, країн СНД та Туреччини [135, 132].

Основними споживачами продукції підприємства є компанії України, навіть країни західної Європи та середньої Азії. Компанія працює над вдосконаленням своїх технологій, покращенням якості та виготовленням

високоякісного унікального обладнання під конкретне замовлення для задоволення вимогам клієнта. Для них це є важливою стратегією.

Зараз конкурентами ТОВ «Лаунч Україна» є наступні компанії на українському ринку: ТОВ «ТМАВТО», ТОВ «Глобал Інвест, ТОВ «Мастер Інструмент», ТОВ «Спектр-Інструмент, Autoboss.

Є два напрямки для підприємств автосервісу: організація заводами-виробниками фірмових станцій, які є або їх власністю, або власністю дистриб'юторів та дилерів це авторизований сервіс; діяльність незалежних СТО. Як правило, фірмова станція є складовою автомобільного комплексу з продажу автомобілів – автосалону, СТО та магазину з реалізації запасних частин і матеріалів.

Фірмові підприємства автосервісу відрізняються від інших тим, що вони є продовженням заводу-продуцента на місцях, незалежно від того, чия це власність – заводу чи дилера або дистриб'ютора, які співпрацюють із заводом на основі договору. Організація і технологія фірмових СТО повністю розробляється заводом, а на місцях лише реалізується. Відмінності авторизованих СТО від звичайних представлено на рис. 2.5.

ВІДМІННОСТІ АВТОРИЗОВАНИХ СТО ВІД ЗВИЧАЙНИХ	Дотримання фірмового стилю, за яким легко розпізнається завод-виробник чи марка;
	Як правило, наявність автосалону, автосервісу, магазину запчастин, тобто комплексу «3S»;
	Робота виключно з документацією та технологією заводу-виробника на договірній основі;
	Особливі вимоги до цін, постачання, методів роботи з клієнтурою та інші атрибути, яких дотримується завод-виробник для забезпечення конкурентоспроможності.

Рис. 2.5. Відмінності авторизованих СТО від звичайних

Все це вимагає уваги до нових автомобілів, натомість залишаючи поза увагою старі. Статистика свідчить, що авторизовані станції обслуговують не всі

свої автомобілі, які продали (від 58 до 91%) і то лише у перші 4-5 років. Багато автомобілістів ремонтують свої машини на незалежних станціях.

Незалежні СТО діляться на універсальні за транспортними засобами і широким переліком робіт, які вони виконують, та спеціалізовані, що пропонують клієнтам лише певні види робіт. Станції, які спеціалізуються на виконанні обмеженого переліку робіт, вимагають менших інвестицій та достатньо завантажені. Зумовлено це, у першу чергу, пропозиціями зручних і дешевих услуг, таких як заміна мастила, шиномонтаж, балансування коліс тощо.

На основі обсягу виробництва обладнання і професійного інструменту для автосервісу в Україні можна представити на рисунку 2.6 фірмову структуру ринку виробництва даного обладнання в Україні у 2017-2019 рр.

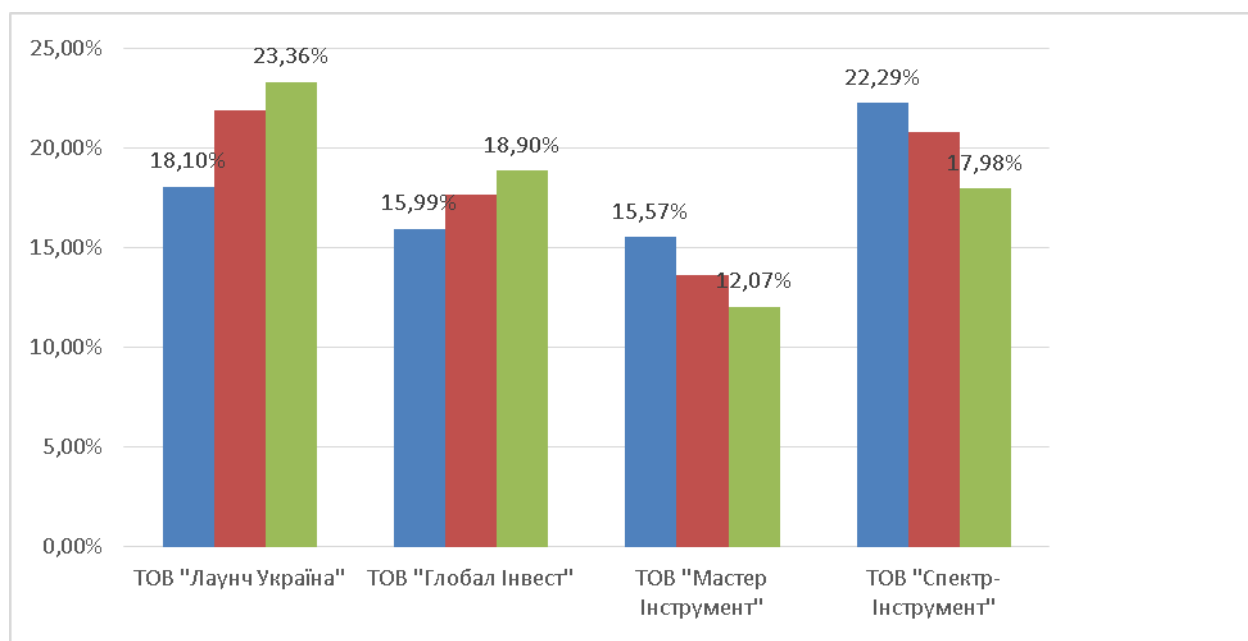


Рис. 2.6. Фірмова структура ринку виробництва обладнання і професійного інструменту для автосервісу України у 2017-2019 рр.

Можна зробити висновок, що компанія ТОВ «Лаунч Україна» посідає друге місце по обсягам виробництва обладнання і професійного інструменту для автосервісу України у 2017-2019 рр., а також постійно покращує свої позиції.

Так, у 2017 р. частка продукції ТОВ «Лаунч Україна» серед підприємств-лідерів складала 18,10%, а вже у 2019р. вона склала 23,36%.

Динаміка обсягів експорту по ключовим регіонам збуту зображена в таблиці 2.12. ТОВ «Лаунч Україна» має розгалужену мережу контрагентів з країн східної, західної Європи та СНГ. Підприємство експортує свою продукцію та імпортоване обладнання у такі країни як Нідерланди, Італія, Польща, Угорщина, Хорватія, Чехія, Молдова, Білорусь, Азербайджан, Туреччина та в інші країни. ТОВ «Лаунч Україна» обрало стратегію розширення ринків збуту, що підтверджується тими фактами, що з року в рік зростає кількість контрагентів.

Таблиця 2.12

Динаміка обсягів експорту ТОВ «Лаунч Україна» у 2017-2019 рр. по ключовим регіонам збуту

Регіон збуту	Експорт, %		
	2017	2018	2019
Західна Європа	17	40,5	43
Східна Європа	65	72	47
СНД	9	10	11
Турція	4	1	1

Основний обсяг експорту компанії припадає на східну Європу – близько 46,8 %, другим по споживанню ринком є західна Європа, (40 %) інші 13,2 % припадають на східний напрям, основними споживачами на котрому виступають Азербайджан та Молдова.

Така ситуація пов'язана перш за все з тим, що наразі у підприємства не має можливості грузити продукцію у контейнери – тобто морський транспорт є недоступним. Для східної Європи автомобільний транспорт є найбільш вигідним, враховуючи місце знаходження підприємства. В Азії продукція компанії користується невеликим попитом, із-за дуже великої кількості конкурентів з Росії, ціни яких нижчі [65, 87].

Загальні обсяги експорту у вартісному виразі зросли у 2019 році на 8%. Основним чинником цього зростання стало збільшення присутності компанії на ключових ринках – Угорщини та Чехії та виходу на ринки Польщі та Італії з продукцією інструментарного виробництва [122].

Основними ринками, що споживають продукцію компанії є Угорщина (23%) та Чехія (17,5%). Це зумовлено зручністю транспортного сполучення та розвиненістю автомобільної промисловості в цих країнах.

Також варто відзначити, що частина продукції, яку ТОВ «Лаунч Україна» експортує до цих країн потім реекспортується до Західної Європи. Цю проблему компанія намагається вирішити за рахунок самостійного виходу або пошуку дилерів на ринках країн Західної Європи. Ця проблема майже вирішена. Основні ринки на які підприємству ТОВ «Лаунч Україна» вдалося вийти у Західній Європі виступають Німеччина (13 %) та Італія (12%). Такі показники були досягнуті за рахунок активного просування високоякісного унікального обладнання під конкретні замовлення. Цей напрям зараз на підприємстві вважається найбільш пріоритетним за рахунок високої маржинальності продажів на західноєвропейських ринках [8, 85].

Структура обсягу експорту ТОВ «Лаунч Україна» до країн Західної Європи у 2019 р. представлена на рисунку 2.7.

Щодо товарної структури виробництва, не дивлячись на значну питому вагу обладнання в загальному обсязі виробництва, динамічно розвиваються також інші напрямки – інструменти, запасні частини для обладнання, сервісні та витратні матеріали. Саме за рахунок цих товарів наразі підприємство більш активно виходить на експортні ринки [123]. Значною мірою у відносному виразі зріс експорт сервісних матеріалів, що зумовлено реорганізацією виробництва, яка відбулась в 2017 р., а також тим, що сервісні матеріали підприємство реалізує тільки на експорт. Товарна група «обладнання» займає в загальному обсязі експорту підприємства 55,8 %, тобто забезпечує більше половини усіх надходжень від зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Невелику долю в експорті займає інструментарій.

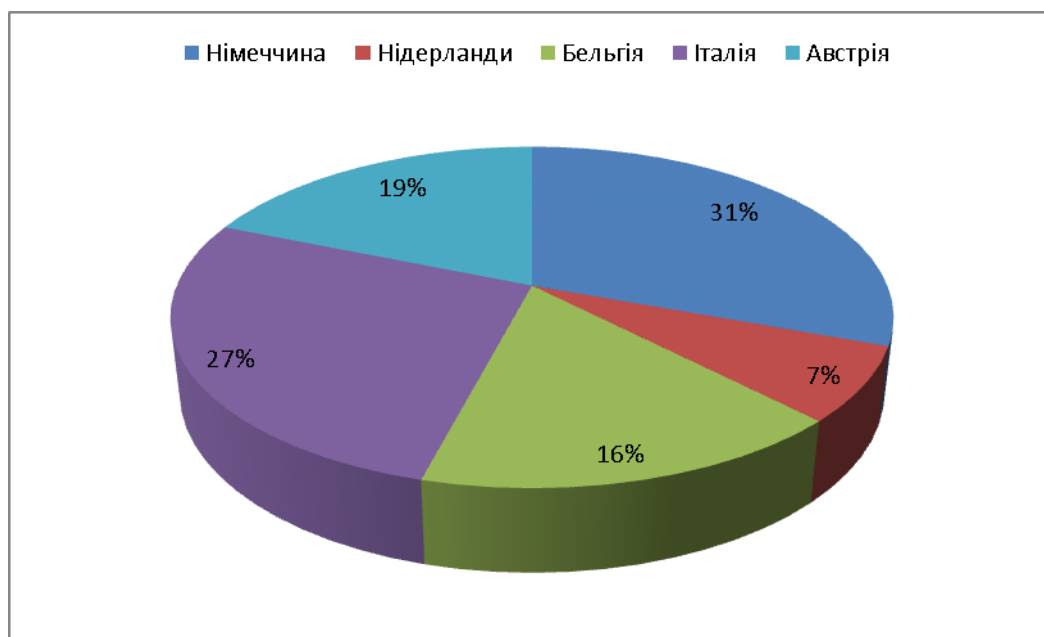


Рис. 2.7. Структура обсягу експорту ТОВ «Лаунч Україна» до країн Західної Європи у 2019 р.

Структура обсягів експорту ТОВ «Лаунч Україна» по товарним групам у 2019 р. зображена на рис. 2.8.

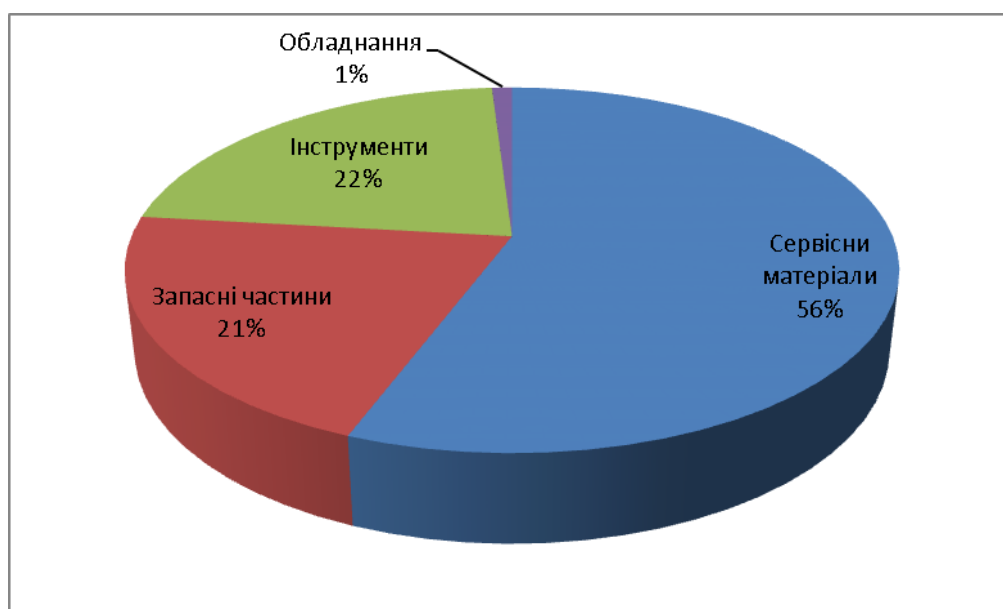


Рис. 2.8. Структура обсягів експорту ТОВ «Лаунч Україна» по товарним групам у 2019 р.

У компанії на фазі трансформації з точки зору структури товару, бізнес-моделі та конкурентної стратегії існують різні нові науково-дослідні проекти на стадії досліджень, що призвело до значного збільшення обсягів досліджень та витрат на розвиток та збільшення одноразових збитків від знецінення кредитів та активів, що призводить до значних втрати.

В умовах серйозних ринкових викликів у 2019 р. компанія активно впровадила низку заходів з реформування. Так, компанія прискорила розробку нових продуктів і ще більше збагатила товарний асортимент; постійно модернізувала продукти та оптимізувала продукти, щоб задовольнити різні вимоги споживачів. Також компанія продовжувала накопичувати діагностичні звіти з використанням великих баз даних та технології блокчейну, і поступово консолідувала трансформацію Інтернету транспортних засобів та блокчейн-бізнесу на базі автомобілів електроніки та технології зв'язку 5G (Додаток Є).

Оскільки технологія 5G значно покращує швидкість передачі даних, дистанційна діагностика проводиться в режимі реального часу в Інтернеті, очікується, що операції та інші програми та послуги в Інтернеті транспортних засобів почнуть період спалаху, що сприяє модернізації бізнес-моделі компанії з традиційної моделі продажу обладнання до модель складених функцій послуг. Зі збільшенням кількості вибірки даних Інтернет транспортних засобів стає багатшим, цінність великих даних стане відомим [14, 61].

Враховуючи основну стратегію "Два входи, одна платформа", автомобільну діагностику та Інтернет, транспортні засоби будуть використовуватися як в'їзди для створення відкритої та уніфікованої автомобільної платформи Big Data. За допомогою застосування нових технологій, таких як великі дані, штучний інтелект, блокчейн та 5G, компанія буде вивчити інноваційні бізнес-моделі, співпрацювати з партнерами у створенні екології автомобільного сервісу та розвивати автомобільний бізнес даних [15, 136].

Висока якість, надійність і своєчасне виконання договірних зобов'язань - основний принцип роботи колективу. Створюючи конкурентоспроможні



вироби, підприємство постійно розширює як ринок збуту своєї продукції, так і її асортимент, прагне задовольнити вимоги замовників і відкрито до взаємовигідної співпраці з усіма учасниками ринку.

Підприємство прагне об'єднати ідеї майбутнього і багаторічний досвід минулого, бажає зробити вклад в розвиток основних напрямків діяльності клієнтів з різних куточків країн ближнього і далекого зарубіжжя. Основні фактори успіху представлено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

## Ключові фактори успіху галузей

Типи КФУ	Склади КФУ
Фактори, що пов'язані з технологією	Слідування тенденції енергозбереження та розробка нових технологій, що надаватимуть можливість створювати більш енергомісткий продукт. Забезпечення більш екологічно чистими та безпечними виборами споживачів за допомогою технологічних розробок.
Фактори, що пов'язані з виробництвом	Гнучкість виробництва у відповідь на нові вимоги споживачів. Використання кваліфікованої робочої сили, недостачу якої було помічено більшістю респондентів. Використання імпортних комплектуючих, підвищення якості продукції. Пошук нових постачальників.
Фактори, що пов'язані з розподілом	Збільшення дистриб'ютерської мережі. Швидка доставка та виробництво. Перекваліфікація кадрів, що працюють з клієнтами
Фактори, що пов'язані з маркетингом	Гарантії та сертифікати споживачам. Збільшення якості після купівельного обслуговування. Створення більшої кількості веб-сайтів та сторінок у соцмережах. Збільшення кількості демонстраційної продукції, що суттєво допомагає переконати споживачів у якості.
Фактори, що пов'язані з кваліфікацією	Перекваліфікація кадрів. Залучення кадрів, що займаються просуванням компаній у інтернеті.
Інші КФУ	Наявність діючих сертифікатів на місцях торгівельного представництва. Надання можливості розрахувати ціни на продукцію самостійно споживачем через інтернет.

Розвиток світового автомобільного та авторемонтного ринку в умовах глобалізації світової економіки представляє значний науковий і практичний інтерес, враховуючи зростаюче значення автомобілебудівного сектора для економіки країн світу і посилення конкуренції на світовому автомобільному та авторемонтному ринку. На сьогодні ринок автомобілів в Україні перебуває на стадії уповільнення темпів розвитку. Це насамперед відобразилося на кількості

продажів автомобілів та професійного інструментарію для задоволення сервісу з обслуговування.

Одним із найбільш поширених методів вибору постачальника, який є різновидом методу категорій переваг, є метод рейтингових оцінок. Після відбору критеріїв вибору постачальника їхню соціальну значимість зазвичай встановлюється експертним шляхом співробітниками служби постачання закупівель або залученими експертами. Підсумкове значення рейтингу визначається шляхом підсумовування творів значущості ваги критерію на його експертну бальну оцінку, наприклад, по 10-баллией системі для даного постачальника. Розраховуючи рейтинг для різних постачальників і порівнюючи отримані значення, визначають найкращого партнера. Якщо рейтингова оцінка дає однакові результати для двох і більше постачальників за основними критеріями, то процедуру повторюють вже з використанням додаткових критеріїв оцінки [126]. У таблиці 2.14 можна побачити значення параметрів.

Можна зробити висновок, що деталь 3 має найбільшу суму балів, що говорить, що вона є лідером. Після йде деталь 1 і потім деталь 2.

У випадку з потенційними постачальниками складність полягає в тому, що важко іноді практично неможливо отримати об'єктивні дані, необхідні для роботи експертів. Остаточна оцінка відповідно до алгоритму дає фірмі-покупцеві основу для об'єктивних суджень про товари і послуги, що надаються конкретним постачальником. Акцент може ставитися на будь-якому з аспектів, найбільш цікавлять покупця, про що він може судити але власного досвіду придбання необхідної йому продукції [105].

Конкурентоспроможність підприємства або продукту - це властивість, що забезпечує стабільність і успішність бізнесу в ринкових умовах, його здатність перевершити конкурентів і утримати постійних споживачів. До оцінки конкурентоспроможності вдаються як безпосередньо самі виробники товарів і послуг, так і держава, інвестори та інші суб'єкти. При цьому аналізу піддаються різні чинники: від характеристик якості продукції, що випускається до цінової політики і застосовуваних рекламних технологій.

Таблиця 2.14

## Параметри конкурентних деталей для продукції підприємства

Показники	Ціна, дол.			Вага, кг			Безпека, бали			Вигляд, бали			Надійність, бали			
	Межа значень параметра	0,25	Бал	Результат	0,15	Бал	Результат	0,2	Бал	Результат	0,1	Бал	Результат	0,3	Бал	Результат
Деталь 1	17,56	1	0,25	9,7	1	0,15	8	3	0,6	4	1	0,1	0,96	3	0,9	2
Деталь 2	8,95	3	0,75	6,2	2	0,3	6	1	0,2	8	3	0,3	0,81	1	0,3	1,85
Деталь 3	14,47	2	0,5	6,0	3	0,45	7	2	0,4	7	2	0,2	0,90	2	0,6	2,15
Всього			1,5			0,9			1,2			0,6			1,8	

До категорії найбільш зручних способів оцінки експерти відносять багатокутник конкурентоспроможності, який дає можливість порівняти і візуально представити широкий спектр ключових властивостей продукту.

Метод побудови багатокутника конкурентоспроможності відноситься до графічних способів оцінки характеристик продукту / підприємства щодо його аналогів або інших гравців на ринку. Візуально він представлений векторами, спрямованими з однієї точки в різні боки і описують ключові властивості об'єкта. Утруднення, що стосується побудови моделі, полягає в складності збору інформації про конкурентів. В якості можливих джерел отримання відомостей виступають споживачі і посередники, засоби масової інформації, спеціалізовані виставки, ціновий моніторинг та інше [53, 118].

У таблиці 2.15 представлений багатокутник конкурентоспроможності та на рисунку 2.9 наведена модель багатокутника конкурентоспроможності.

Таблиця 2.15

## Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Лаунч Україна»

Показник	Autoboss	Бал	Результат	Launch	Бал	Результат	Вага показника
1. Виробництво, розподіл, збут продукції: обсяг продажу, млн. грн.	15 000	1	0,5	17 000	2	1	0,5
Наявний парк обладнання і рівень його використання, бали	4	1	0,2	5	2	0,4	0,2
Продуктивність праці	15 000	2	0,6	14 500	1	0,3	0,3
Сума			1,3			1,7	
2. Організаційна структура та менеджмент: організаційна структура, бали	4	1	0,3	5	2	0,6	0,3
Кількісний і якісний склад працівників, бали	4	2	0,8	4	2	0,8	0,4
Організаційна культура, бали	5	2	0,6	5	2	0,6	0,3
Сума			1,7			2	
3. Маркетинг: частка ринку, %	15	1	0,4	16	2	0,8	0,4
Комунікаційні зв'язки, інформація та реклама, бали	4	2	1,2	3	1	0,6	0,6
Сума			1,6			1,4	
4. Фінанси: коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,10	1	0,5	0,3	2	1	0,5
Коефіцієнт незалежності	0,65	2	1	0,24	1	0,5	0,5
Сума			1,5			1,5	

Можна зробити висновок, що відповідно до багатокутника конкурентоспроможності досліджуване підприємство випереджає підприємство Autoboss у двох категоріях, в однієї вони рівні. Це, звичайно теж непогано, але підприємство має амбіції бути кращими у своїй галузі.

Фінанси на однаковому рівні, що непогано. В організаційній структурі підприємство трохи випереджає конкурента. Але в маркетингу підприємство відстає. Саме тому підприємству треба звернути увагу саме на поліпшення маркетингу та розробки нової маркетингової стратегії.

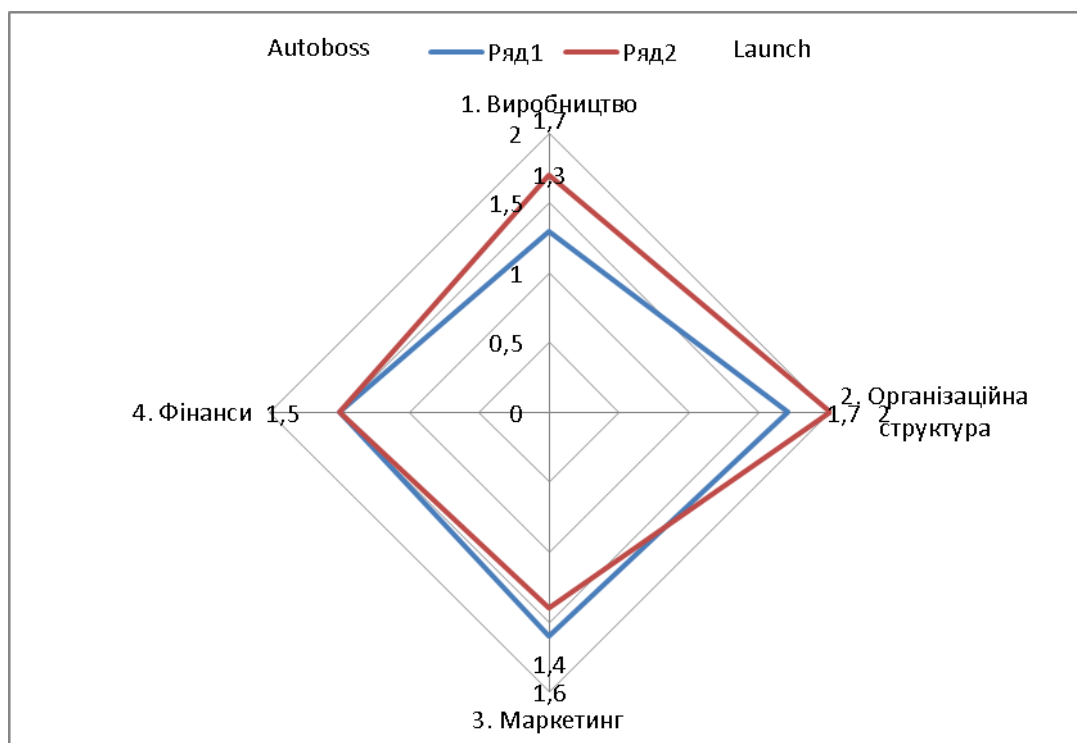


Рис. 2.9. Багатокутник конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Лаунч Україна»

Отже, потрібно прийняти стратегію слідування за лідером або що наздоганяє і уважно стежити за діями лідера і застосовувати те ж саме, щоб поліпшити маркетингову діяльність. Для того щоб збільшити частку ринку необхідно розширити асортимент продукції, послуг. Потрібно також зробити більш ефективним управлінський і організаційний апарат, що призведе до покращенню фінансового стану.

Провівши аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «Лаунч Україна» можна зробити висновок про збитковість діяльності підприємства, причинами цього є негативні політичні процеси у країні і як наслідок погіршення ринкової ситуації, ріст цін на продукцію та зменшення купівельної спроможності населення. Отже, ріст коефіцієнтів оборотності запасів, незавершеного виробництва та дебіторської заборгованості позитивно вплинули на тривалість операційного та фінансового циклу

Провівши фінансово-економічний аналіз підприємства, можна сказати, що воно правильно використовує наявні кошти та залучає нові для підтримання своєї стабільної позиції. До недоліків можна віднести погіршення фінансової стійкості підприємства, залежність від кредитів та позикових коштів, низьких показників рентабельності підприємства, погіршення показників ліквідності балансу. Основними ризиками в діяльності компанії є політична та економічна нестабільність; зміни законодавства та оподаткування; інфляційні процеси в економіці України.

Отже, провівши загальний аналіз характеристики господарської діяльності підприємства можна виявити позитивні та негативні тенденції. ТОВ «Лаунч Україна» є одним із провідних підприємств у своїй галузі, тому, проаналізувавши його господарську діяльність, можна сказати, що підприємство приділяє значну увагу якості продукції, саме тому на роботу приймаються висококваліфіковані спеціалісти. Окрім того, підприємство намагається використовувати у виробництві тільки якісну сировину та матеріали.

Незважаючи на те, що минули важкі часи в 2019 р., компанія вважає, що макроекономіка в 2020 р. залишиться складною. Однак компанія все ще твердо вірить, що 5G, нові технології передачі даних та блокчейну є одним з основних напрямків глобального розвитку технологій та економіки.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЛАУНЧ УКРАЇНА» В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

### 3.1. Комплексна оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Лаунч Україна»

Динамічні зміни зовнішнього економічного середовища спонукають підприємства до удосконалення технологічних, інвестиційних, маркетингових та фінансових напрямів діяльності. Прийняття раціональних рішень щодо реформації цих ключових сфер діяльності неможливе без оцінки його міжнародної конкурентоспроможності з урахування внутрішніх можливостей, зовнішніх умов. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства представляє собою складне багатофакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації та оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його міжнародну конкурентоспроможність.

Для оцінки конкурентоспроможності були використані такі методи, як оцінка конкурентоспроможності підприємства за методом теорії ефективної конкуренції та методом суми місць.

Комплексна економічна оцінка є характеристикою, яку отримують за одночасного й узгодженого вивчення сукупності параметрів, які відображають всі або більшість аспектів зміни та розвитку економічних явищ і процесів. Вона містить загальні висновки про результати діяльності об'єкта дослідження. Складність комплексної економічної оцінки полягає у тому, що за багатокритеріального аналізу (багатофакторних систем) важко виокремити узагальнюючий показник – критерій оцінки, а витрати на проведення аналітичних робіт часто не покриваються їх результативністю. Є також перешкоди методологічного й організаційного характеру [85, 86].

Завдання комплексної економічної оцінки зводяться до визначення інтегрального параметра на основі агрегування різних способів кількісного й якісного аналізу, наприклад, коли виникає завдання підведення підсумків роботи об'єкта господарювання за рік, аналізу виконання плану санації підприємства, загальної оцінки виконання бізнес-плану тощо. У таблиці 3.1 розрахуємо конкурентоспроможність підприємства методом суми місць.

Таблиця 3.1

## Розрахунок конкурентоспроможності методом суми місць

Фактори конкурентоспроможності	Досліджуване підприємство				Головні конкуренти								Критерії
	ТОВ «Лаунч Україна»				Autoboss				ТОВ «Глобал Інвест»				
	Бал		Результат		Бал		Результат		Бал		Результат		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Частка ринку, %	35	3	0,9	1	33	2	0,6	2	10	1	0,3	3	0,3
Рентабельність послуг, %	25	3	0,6	1	25	3	0,6	1	20	2	0,4	2	0,2
Якість послуг	середня	2	0,3	2	висока	3	0,45	1	середня	2	0,3	2	0,15
Терміни виконання заказів, дні	20	2	0,3	2	21	1	0,15	3	12	3	0,45	1	0,15
Рівень відомості послуг підприємства	відомі	3	0,3	1	відомі	3	0,3	1	майже відомі	2	0,2	3	0,1
Витрати на рекламу, тис. грн	54	3	0,3	1	40	2	0,2	2	20	1	0,1	3	0,1
Інтегральний показник			2,7	8			2,3	10			1,75	14	1 або 100

Із даних таблиці 3.1 можна зробити висновок, що лідером є ТОВ «Лаунч Україна», який дійсно є одним із лідерів ринку. На другому місці Autoboss, це один з головних конкурентів підприємства та у деяких моментах він виграв. ТОВ «Лаунч Україна» має як слабкі так і сильні місця та змоги вийти на нові ринки та способи закріпитися там.



Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, має на меті оцінку ефективності організації роботи підприємства. Оцінка ефективності кожної зі сфер передбачає оцінку ефективності використання нею цих ресурсів. В основі обраного методу лежить оцінка трьох групових показників – критеріїв конкурентоспроможності. У таблиці 3.2 представлений аналіз конкурентоспроможності підприємств на основі методу за теорією ефективної конкуренції ТОВ «Лаунч Україна» та ТОВ «Глобал Інвест», який є найближчим конкурентом досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.2

Розрахунок показників ефективності діяльності підприємства ТОВ «Лаунч Україна» за методом, що базується на теорії ефективної конкуренції

Критерії та показники конкурентоспроможності	ТОВ «Лаунч Україна»	ТОВ «Глобал Інвест»	Коефіцієнт вагомості показників	ТОВ «Лаунч Україна»	ТОВ «Глобал Інвест»
Ефективність виробничої діяльності підприємства			0,15	12	10
Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	35456	36025	0,31	15	5
Фондовіддача	2,86	2,61	0,19	15	5
Рентабельність товару, %	27,47	28,86	0,4	10	15
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	2532,37	2998,94	0,1	5	15
Фінансовий стан підприємства			0,29	12,8	10,4
Коефіцієнт автономії	-3,6	1	0,29	10	15
Коефіцієнт платоспроможності	3,22	0,62	0,2	15	10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,3	0,7	0,36	15	5
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,61	2,74	0,15	10	15
Ефективність організації збуту та просування товарів			0,23	11,3	8,7
Рентабельність продажів, %	19,9	17,26	0,37	15	10
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	111,16	99,9	0,29	15	10
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	1,65	1,77	0,14	10	15
Конкурентоспроможність товару			0,33	30	25
Якість товарів	15	15	1	15	15
Ціна товару, грн./м	45000	50000	1	15	10

Отримані дані надають можливість перерахувати отримані коефіцієнти в бали та порівняти їх між двома підприємствами. Результати оцінки коефіцієнтів ефективності виробництва, фінансової сфери, ефективності збуту та конкурентоспроможності товару за 15-бальною шкалою [94].

Розрахунок показників критеріїв оцінки конкурентоспроможності підприємств та коефіцієнт конкурентоспроможності підприємств представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

## Результат розрахунків коефіцієнту конкурентоспроможності підприємств

Критерії	ТОВ «Лаунч Україна»	ТОВ «Глобал Інвест»
Ефективність виробничої діяльності підприємства	12	10
Фінансовий стан підприємства	12,8	10,4
Ефективність організації збуту та просування товарів	11,3	8,7
Конкурентоспроможність товару	30	25
Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	18,011	14,767

Проведені розрахунки коефіцієнту міжнародної конкурентоспроможності показали, що ТОВ «Лаунч Україна» є лідером в даній галузі в країні. Однак, як продемонстрували розрахунки, керівництву підприємства необхідно звернути увагу на певні проблеми, які можуть негативно впливати на рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства. До таких проблем можна віднести:

порівняно низька ефективність використання основних виробничих засобів;

значна залежність фінансової стійкості підприємства від зовнішніх факторів;

значна залежність підприємства від імпорту сировини та матеріалів;

Отже, була проведена оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства різними методами, на основі яких було визначено, що ТОВ «Лаунч Україна» демонструє позитивну тенденцію результатів своєї діяльності,

є лідером своєї галузі на території України, однак існує низка проблем, які можуть заважати підприємству будувати комплекс стійких конкурентних переваг та вести ефективну зовнішньоекономічну діяльність [51].

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Лаунч Україна», результати якого зазначені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

## SWOT-аналіз ТОВ «Лаунч Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість системи сервісного обслуговування. 2. Великий досвід фахівців, що багато років працюють на підприємствах галузі 3. Висока конкурентоспроможність підприємств. 4. Висока ефективність просування на закордонні ринки. 5. Достатньо висока доля на ринку	1. Нестійкий фінансовий стан 2. Залежність від кредитних та позикових коштів 3. Низькі показники рентабельності підприємства 4. Невелика відомість бренду 5. Велика кількість конкурентів на ринку
Можливості	Загрози
1. Залучення іноземних інвесторів та створення спільних підприємств. 2. Можливість виходу продукції на ринки деяких країн, що лише почали активно економічно розвиватися, завдяки нижчим цінам. 3. Увеличити відомість бренду 4. Зусередження на НДДКР 5. Відкритість та впровадження інновацій	1. Зростання конкуренції на світових ринках і витіснення остаточно з них української продукції. 2. Світова економічна нестабільність. 3. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку машинобудування. 4. Нестабільність курсів світових валют. 5. Політична та економічна нестабільність в Україні.

Проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, оскільки його методика - ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в установі. Він дозволяє систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів, на які слід опиратися в удосконаленні діяльності та розвитку компанії на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальний шлях розвитку і уникнути небезпек; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу.

ТОВ «Лаунч Україна» – це підприємство, яке розширює свою присутність у багатьох країнах і вони можуть залучити до підприємства іноземний капітал. Перший офіс був відкритий у Китаї, а потім вони почали завойовувати ринки по всьому світу, у тому числі і в Україні.

Сильні сторони на загрози: Підприємство зазнає дуже великі загрози, так як багато сильних конкурентів, але підприємство є одним з лідерів ринку та старається залучати нові технології для виробництва.

Слабкі сторони і можливості: У підприємства дуже багато слабких сторін, але ж вони можуть залучити більш інвестиції, так як є технічна база та провідні спеціалісти.

Слабкі сторони і загрози: У підприємства дуже багато слабких сторін та загроз, але в боротьбі з ними важливе зберегти компанію, та залучити нових інвесторів та клієнтів, таким чином відкривши для себе нові ринки збуту. Також зараз у підприємства не дуже стійкий фінансовий стан.

Отже, у підприємства є сильні сторони, але і слабких сторін дуже багато. Але компанія зараз шукає нові ринки збуту та намагається закріпитися на них. Та були зроблені перші поставки новим партнерам, що дає надію на завоювання для початку невеликої частки ринку. Окрім матриці SWOT-аналізу машинобудування в Україні, яка показала, що галузь переживає досить непрості часи, потребує виваженої стратегії розвитку і виходу на нові ринки, технічного та кадрового оновлення та глобального підвищення своєї конкурентоспроможності.

Для оцінювання конкурентних позицій та можливостей компаній, що конкурують, здійснюють конкурентний аналіз, що містить чотири напрями. Привабливість та прибутковість галузі залежать від її конкурентної структури, яка, за рекомендаціями американського економіста М. Портера, зумовлена декількома складовими – конкурентними силами [92, 97]. Проведемо аналіз конкурентного середовища ринку за моделлю п'яти сил конкуренції Майкла Портера (табл. 3.5) [95, 139].

Таблиця 3.5

## Аналіз конкурентної структури ринку ТОВ «Лаунч Україна»

Вид аналізу	Характеристика
1. Загроза появи потенційних конкурентів.	Щоб почати бізнес у цій сфері, потрібно мати великий початковий капітал, отримати ліцензію – все це ускладнює вхід на ринок. Таким чином, загроза появи нових конкурентів є достатньо значною, так як ці товари усюди потрібні.
2. Загроза посилення внутрішньогалузевої конкуренції.	Головні конкуренти: Autoboss є одним з лідерів у світі та є одним з головних конкурентів підприємства ТОВ «Лаунч Україна». Та ТОВ «Глобал Інвест» дуже сильний конкурент, якого не можна ігнорувати, так як вони мають постійних клієнтів та сильну науково-технічну базу.
3. Загроза посилення влади споживачів.	Зараз компанія орієнтується на потреби клієнтів та прислухається до них з великою повагою, так як іноді бувають у клієнтів якісь специфічні вимоги до товару та компанія надає сервісне обслуговування та установку обладнання так що споживачі відіграють важливу роль у діяльності підприємств.
4. Загроза появи товарів-замінників.	Загроза значна, так як продукція є дуже поширена та потрібна у кожній країні, тому можуть з'явитися виробництва всередині країн локальні підприємства будуть небезпечними конкурентами для підприємства.
5. Загроза посилення ринкової влади постачальників.	Окрім постачальників деякі країни можуть не допускати іноземну продукцію, щоб захистити свої ринки.

Як відомо, розрізняють чотири позиції підприємства в конкурентному середовищі (позиція лідера, позиція виклику, позиція послідовника, позиція фірми, яка знає своє місце). Компанія може оптимізувати ринок шляхом залучення нових покупців, а також розширити свою частку на ринку за рахунок захоплення «чужих» покупців. При цьому фірмі необхідно зберігати свої позиції на ринку.

Макросередовище ТОВ «Лаунч Україна» складається з п'яти основних компонентів, представлених у табл. 3.6.

Таким чином, фактори макросередовища мають істотний як позитивний, так і негативний вплив на підприємство. Зрозуміло, що за таких умов необхідно ефективно використати позитивні фактори і нівелювати негативні. Підприємство ТОВ «Лаунч Україна» є одним з лідерів ринку, але є сильні конкуренти, які мають сильні конкурентні переваги. Підприємство Autoboss є

одним з лідерів, але ТОВ «Лаунч Україна» наздоганяє його, а у деяких категоріях переганяє [3].

Таблиця 3.6

## Аналіз компонентів макросередовища ТОВ «Лаунч Україна»

Компоненти	Фактори, що впливають на підприємство	
	Позитивні	Негативні
Демографічні		1.Зниження народжуваності . 2. Старіння населення . 3. Міграція населення.
Соціальні	1.Працьовитість населення України. 2.Високий рівень освіченості	
Технологічні	1.Прискорення науково-технічного прогресу. 2.Посилення уваги до впровадження незначних удосконалень 3.Жорсткість державного контролю за доброякісністю і безпечністю товарів.	1. Високі ціни на засоби виробництва та установку новітнього обладнання.
Економічні	1.Зростання виробництва 2.Надання робочих місць	1.Кризовий стан економіки. 2. «Відтік мозків». 3.Високий рівень інфляції та безробіття. 4. Зростання цін на енергоносії.
Політичні і правові		1. Не всі прийняті закони набули сили і виконуються. 2. Відсутній чіткий механізм покарання за несвоєчасні розрахунки за товари і послуги, а також за несвоєчасну виплату заробітної плати. 3. Нестабільна політична ситуація і протиборство політичних сил

Матриця конкурентного профілю ТОВ «Лаунч Україна» наведена у табл. 3.7. Аналіз діяльності ТОВ «Лаунч Україна» показав, що підприємство найчастіше використовує конкурентну стратегію слідування за лідером, тобто намагається перегнати лідера і стати трендмейкером.

У деяких аспектах компанія інноваційна та робить свої тренди. Низька собівартість продукції є основою для відповідного рівня цін. Ідеться про

відносно низьку, порівняно з конкурентами, собівартість і визначає орієнтацію на завоювання більшої частки ринку, тобто наступальну стратегію [68, 76].

Таблиця 3.7

## Матриця конкурентного профілю ТОВ «Лаунч Україна»

Фактори конкурентоспроможності	Ваговий коефіцієнт	ТОВ «Лаунч Україна»		Головні конкуренти			
				ТОВ «Глобал Інвест»		Autoboss	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
1.Продукція.	0,4						
Якість	0,2	0,6	3	0,4	2	0,6	3
1.2.Дотримання екологічних вимог.	0,1	0,2	2	0,1	1	0,3	3
1.3.Асортимент	0,1	0,3	3	0,2	2	0,3	3
2.Ціна	0,35						
2.1.Продажна	0,25	0,75	3	0,75	3	0,5	2
2.2.Процентна знижка.	0,07	0,14	2	0,07	1	0,21	3
2.3. Строки платежу.	0,075	0,15	2	0,225	3	0,225	3
3.Канали збуту.	0,15						
3.1.Форми збуту.	0,05	0,15	3	0,1	2	0,15	3
3.2.Системи транспортування.	0,025	0,05	2	0,05	2	0,075	3
3.3.Система контролю замовлень.	0,025	0,075	3	0,075	3	0,05	2
4.Просування товару на ринку	0,1						
4.1.Реклама	0,1	0,2	2	0,2	2	0,3	3
Загальна оцінка	1	2,615		2,17		2,71	

\*Рейтинг 1 - погано, 2- задовільно, 3 - добре.

Рівень концентрації товарного ринку ТОВ «Лаунч Україна» представлено у табл. 3.8. Для визначення рівня концентрації товарного ринку використовуються такі показники, як коефіцієнт ринкової концентрації та індекс ринкової концентрації Герфіндаля-Гірішана.

Коефіцієнт ринкової концентрації (CR) – сума часток на товарному ринку (виражених у відсотках) певного числа найбільших господарюючих суб'єктів, що діють на даному ринку, розраховується за формулою:

Таблиця 3.8

## Частки ринку основних конкурентів ТОВ «Лаунч Україна»

№	Конкурент	Кількість продажів	Частка ринку	Квадрат частки ринку	Якість	Ціна у.о.
1	ТОВ «Лаунч Україна»	135000	35%	1225	3	4
2	ТОВ «Глобал Інвест»	90000	20%	400	2	3
3	Autoboss	101000	33%	1089	3	5
4	ТОВ«ТМАВТО»	50000	12%		1	2
Коефіцієнт ринкової концентрації (CR)			88%	2714		
Всього		376000	100%	2858		

$$CR_k = \sum_{i=1}^k s_i \quad (3.1)$$

де  $S$  - виражена у відсотках частка  $i$ -го найбільшого господарюючого суб'єкта, чинного на товарному ринку;

$k$  - число розглянутих найбільших господарюючих суб'єктів, що діють на даному товарному ринку.

В даному випадку, показники вказують на помірний рівень концентрації товарного ринку ( $45\% \leq CR \leq 70\%$  або  $1000 \leq HHI \leq 2000$ ).

Важливим етапом конкурентного аналізу є оцінювання інтенсивності конкуренції на ринку, що передбачає оцінювання ступеня монополізації ринку. Конкурентна карта ринку дозволяє досить чітко визначити співвідношення сил на ринку, виокремити типові стратегічні положення фірм-конкурентів, здійснити ситуаційний аналіз та проектування стратегії конкуренції для підприємства, яке аналізують.

Для побудови зазначеної карти ринку (рис. 3.1), поділимо фірми-конкуренти на стратегічні групи відносно бар'єрів «ціна – якість». Оцінка якості товарів проводилась за шкалою від 1 – низька якість, до 3 – висока якість.



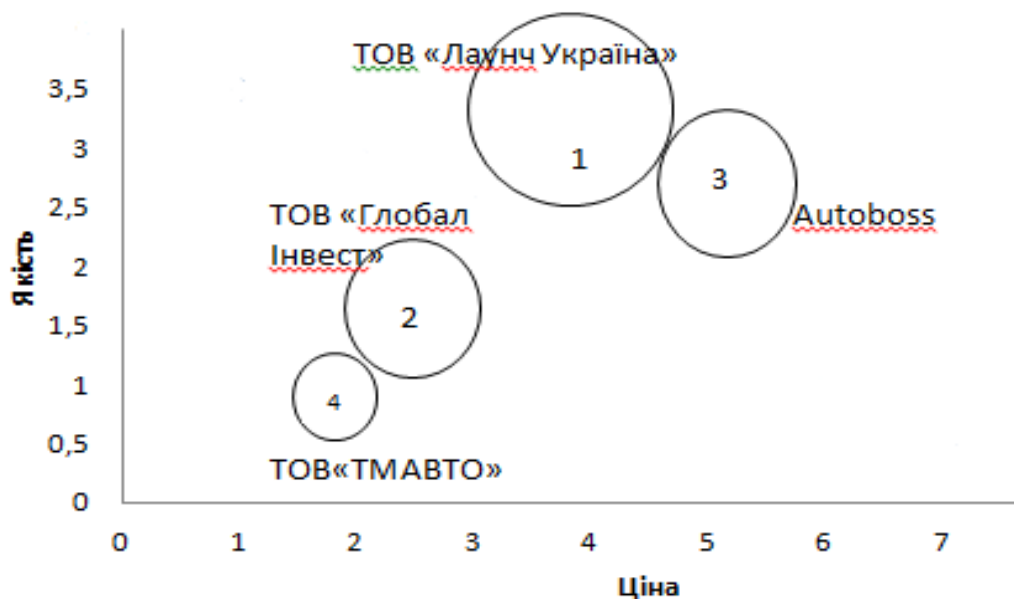


Рис. 3.1. Позиційна карта стратегічних груп конкурентів відносно бар'єрів «ціна – якість»

Таким чином, на ринку зустрічаються 4 стратегічні групи конкурентів: стратегічна група 1 – фірми, що реалізують товар високої якості за високою ціною; стратегічна група 2 – фірми, що реалізують товар середньої якості за високою ціною; стратегічна група 3 – фірми, що реалізують товар середньої якості за середньою ціною; стратегічна група 4 – фірми, що реалізують товар низької якості за низькою ціною.

Позиційна карта стратегічних груп конкурентів вказує, що найбільшу частку ринку має група конкурентів, які реалізують товар високої якості за високою ціною. Друга за розмірами частка ринку належить фірмам з продуктом середньої якості за середньою ціною. Товари низької якості за низькою ціною користуються значно меншим попитом на ринку.

Динамічні зміни зовнішнього економічного середовища спонукають підприємства до удосконалення технологічних, інвестиційних, маркетингових та фінансових напрямів діяльності. Прийняття раціональних рішень щодо реформації цих ключових сфер діяльності неможливе без оцінки його міжнародної конкурентоспроможності з урахування внутрішніх можливостей,

зовнішніх умов. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства представляє собою складне багатофакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації та оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його міжнародну конкурентоспроможність.

Для оцінки конкурентоспроможності були використані такі методи, як оцінка конкурентної структури, оцінка конкурентоспроможності підприємства за методом теорії ефективної конкуренції та побудова конкурентної карти.

ТОВ «Лаунч Україна» є одним з лідерів на ринку у сфері виробництва підйомників, про що свідчить його доля ринку, обсяги виробництва та експортний потенціал (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

## Ринок підйомників

Назви підприємства	2018		2019	
	Обсяг продукції, тис. грн.	Доля ринку, %	Обсяг продукції, тис. грн.	Доля ринку, %
ТОВ «Лаунч Україна»	69000	34%	69523	35%
ТОВ «Глобал Інвест»	65022	21,5%	65003	20%
Autoboss	67236	33%	67356	33%
ТОВ«ТМАВТО»	52100	11,5%	52300	12%

Конкурентна сила «Загроза появи нових конкурентів» проявляється у виникненні іноземних підприємств з більш інноваційною технологічною базою та більш низькими цінами.

Окремої уваги потребує конкурентна сила «Вплив постачальників», оскільки більша частина сировини для виробництва продукції на ТОВ «Лаунч Україна» є імпортованим, про що свідчать дані у табл. 3.10. Структура імпортованої сировини в загальному обсязі матеріалів ТОВ «Лаунч Україна» демонструє переважну залежність підприємства від імпорту.

Таблиця 3.10

Питома вага імпортованої сировини в загальному обсязі матеріалів

ПАТ «Турбогаз»

Імпортована сировина	Питома вага в загальному обсязі матеріалів, %
Оптичне волокно	100
Склопластиковий пруток	100
Мідна катанка	90
Поліетилен	100
Легована сталь	100
Водоблокуюче полотно	100
Алюмінієві злитки	100
Інші комплектуючі	100

Імпортна діяльність підприємства не має постійного характеру: в разі появи необхідності, підприємство укладає контракт на придбання товару. Зазвичай такими товарами є устаткування, або деталі для його модернізації. Комплектуючі, високопробна сталь та багато іншого [69, 75].

Географія імпорту ТОВ «Лаунч Україна» має широкі кордони (табл. 3.11), оскільки для закупівель якісної сировини та матеріалів необхідно обирати надійних партнерів.

Таблиця 3.11

Основні види імпортованих матеріалів ТОВ «Лаунч Україна»

Підприємство	Країна	Матеріал
UMCOR AG ПАТ «РУСАЛ Братськ»	Швейцарія	Алюмінієві катанки Алюмінієві злитки
LANTOR BV SABIC Sales Europe B. V.	Нідерланди	Поліетилен Водоблокуюче волокно
VIPmatex ORIENTEX OU	Естонія	Склопластиковий пруток Поліетилен Стальна стрічка
ТОВ «Нафтан» ПАТ «Полоцьк-скловолокно»	Білорусь	Поліетилен Склонитка
Wenzhou Huachao Tech Co., Ltd	Китай	Легована сталь
JC INTERNATIONAL CORP., YANGTZE OPTICAL FIBER AND CABEL JOINT STOCK LIMITED COMPANY	Китай	Оптичне волокно

Таким чином, залежність від постачальників є надто високою, що зумовлює прямий вплив постачальників на ціну товарів, на їх обсяг та на фінансовий результат в цілому. Оскільки покупцями продукції ТОВ «Лаунч Україна» є вітчизняні та зарубіжні підприємства, які найчастіше можуть закупати великими партіями, то можливе створення системи дисконтів за умов, визначених договором купівлі-продажу.

В межах конкурентного аналізу доцільно буде побудувати конкурентну карту ринку, яка дозволяє чітко визначити розташування конкурентів на ринку та провести ситуаційний аналіз. Вихідні данні для побудови конкурентної карти представлені у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

## Вихідні данні для побудови конкурентної карти ринку підйомників

Назві підприємства	2018		2019		Темп росту, %
	Обсяг продукції, тис. грн.	Доля ринку, %	Обсяг продукції, тис. грн.	Доля ринку, %	
ТОВ «Лаунч Україна»	69000	34%	69523	35%	100,75
ТОВ «Глобал Інвест»	65022	21,5%	65003	20%	99,97
Autoboss	67236	33%	67356	33%	100,17
ТОВ«ТМАВТО»	52100	11,5%	52300	12%	100,38
Всього	253358	100%	254182	100%	

Подальші розрахунки показали, що середньою долею ринку для галузі є 10%. Розподіл підприємств за рівнем конкурентної позиції та темпів її зміни, продемонстрованих (табл. 3.13) дозволив побудувати матрицю розподілу підприємств-конкурентів на ринку.

Отже, можна зробити висновки, що ТОВ «Лаунч Україна» є одним з лідерів у галузі та використовує інновації, щоб залишатися лідером, але підприємство має багато сильних конкурентів.

Таблиця 3.13

## Конкурентна карта ринку продукції

Темп росту, %	Ринкова доля, %			
	35-34	34-25	25-12	12-1
100,75	1			
100,38				4
100,17		3		
99,97			2	

Для утримання стійких конкурентних позицій підприємству необхідно здійснювати економічно обґрунтований перерозподілу ресурсів у напрямку зниження собівартості продукції, забезпечення її відповідності міжнародним стандартам якості та безпеки, підвищення ефективності бізнесу

### 3.2. Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Лаунч Україна» в умовах глобалізації

Основним напрямком формування і вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства повинен стати акцент на стратегічних пріоритетах системи менеджменту, оскільки саме тут забезпечується розробка і реалізація перспективних конкурентних переваг.

Утрата переважною більшістю підприємств своєї конкурентоспроможності свідчить про відсутність у них досвіду формування конкурентних стратегій.

Загальні напрями вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства зображені на рис. 3.2. Конкретні рекомендації не можуть бути для всіх підприємств стандартними, у кожному конкретному випадку на підприємстві повинна розроблятися система управління конкурентоспроможністю, що оптимально працюватиме з урахуванням усіх специфічних характеристик і особливостей даного підприємства [67, 114].

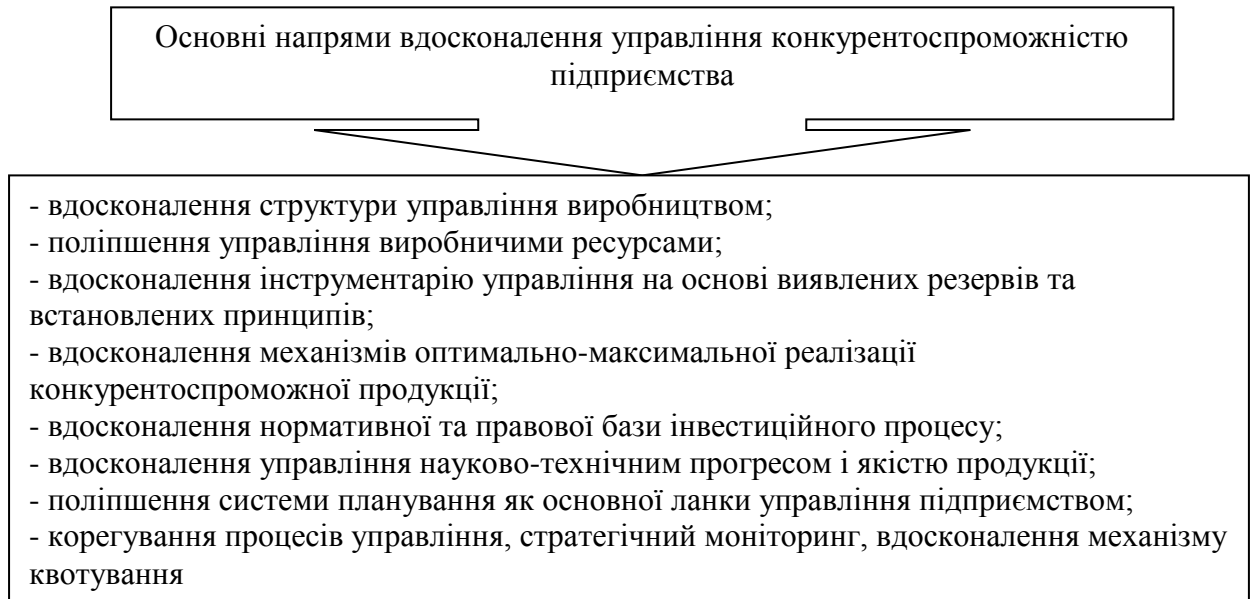


Рис. 3.2. Загальні напрями вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [96]

Необхідно мати всю систему факторів конкурентоспроможності підприємства, їх взаємозв'язок і взаємодію між собою, щоб побудувати ефективну систему організаційно-економічного механізму конкурентоспроможності підприємств.

Кожне підприємство функціонує в певному зовнішньому середовищі, з елементами якого воно взаємодіє. Це середовище постійно змінюється, а тому і підприємству доводиться постійно враховувати ці зміни. В сукупності різноманітних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, можна помітити їхній поділ на двох груп: ті, котрі піддаються керуванню з боку керівництва фірми, і ті, котрі такому керуванню не піддаються. Це поділ важливий з погляду прогнозування, кон'юнктурних досліджень, стратегічного й іншого планування, створення цілей [127].

Для ТОВ «Лаунч Україна» після проведеного аналізу найбільш значимими та ймовірними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту, введення інноваційного товару і розробка нового напрямку з продажу супутніх товарів. Після позиціонування загроз було

виявлено, що:

до критичного стану фірму можуть привести велика кількість сильних конкурентів та економічна нестабільність у країні;

до руйнування компанії її виходу на зовнішній ринок може спричинити політика державних органів, яка спрямована на жорстокі адміністративні та тарифні методи впливу: збільшення митних зборів і податків, збільшення національних стандартів; технічних бар'єрів та інше, що застосовуються для захисту вітчизняного виробника;

наплив на ринок імпортованих товарів сумнівного походження і товарів;

подорожчання енергоресурсів і підвищення тарифів на вантажні перевезення, що обумовило уповільнення зростання обсягів виробництва.

Отже, на основі оцінки тенденції ринку з виявлених погроз та можливостей із сильною конкуренцією, можна зробити висновок, що для ТОВ «Лаунч Україна» найкращою буде комбінована стратегія (тобто складові стратегії диференціації, слідування за лідером і стратегії фокусування), націлена на рішення своїх конкурентних переваг та на більш глибоке проникнення і географічний розвиток ринку [112]. Це можна сформулювати в такий спосіб:

відділу маркетингу поставити пріоритетні напрямки: спочатку підвищити комерційні витрати, збільшити рекламну кампанію;

наявний відділ, науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок повинний швидко модифікувати продукцію відповідно до мінливого вимогами ринку, розробляти нові інноваційні продукти, для подальшого їхнього випуску і виходу на ринок; це дасть підприємству додаткові конкурентні переваги;

збільшити число власних фірмових магазинів роздрібною торгівлі, це дозволить здобути нових клієнтів, які володіють невеликими СТО;

відділу комунікацій і персоналу, необхідно підсилити свої функціональні обов'язки, доносячи чітко і точно поставлені цілі перед співробітниками організації керівництвом підприємства, дати можливість участі персоналу в прийнятті рішень.

Розглянуті вище можливості і загрози, сильні і слабкі сторони організації, дозволяють визначити методи підвищення конкурентоспроможності підприємства, а отже, основними напрямками підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Лаунч Україна» при виході на зовнішній ринок можна сформулювати схематично (рис. 3.3).

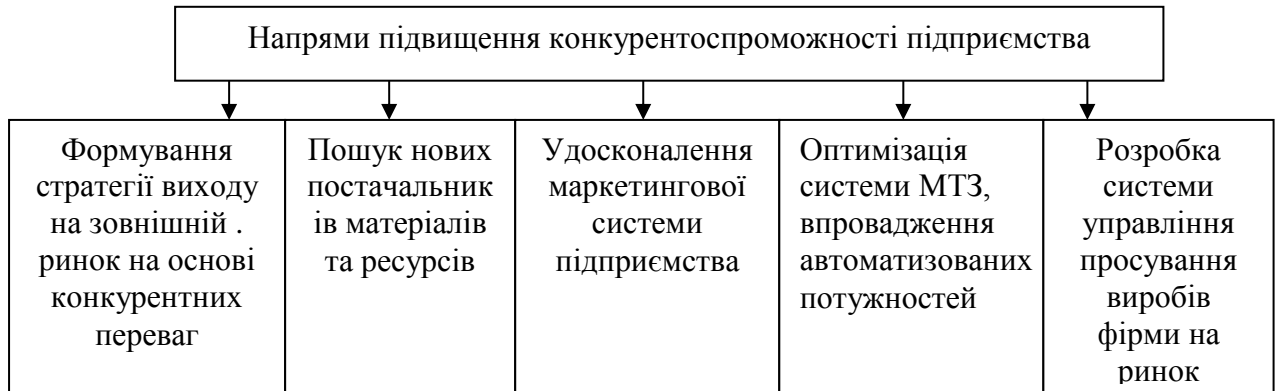


Рис. 3.3. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Лаунч Україна» при виході на зовнішній ринок

До методу удосконалювання маркетингової політики підприємства, варто віднести поліпшення роботи усього відділу маркетингу, опираючись на запропоновану конкурентну стратегію (додаток Ж). Маркетингова політика підприємства повинна бути переглянута, тому що на сьогоднішній день присутній багато недоглядів у цій області, такі як:

відсутність єдиного методологічного підходу до маркетингової концепції компанії;

орієнтацію керівництва компанії на застарілі маркетингові концепції;

відсутність ясних стратегічних цілей і планів компанії;

недостатня діяльність компанії в області реклами і стимулювання збуту.

З методологічної точки зору, причиною усіх вище приведених недоліків є нерозуміння й ігнорування керівництвом компанії ролі і місця маркетингу та маркетингу-менеджменту в управлінні підприємством.



Пошук нових постачальників сировини і матеріалів, дозволить відкрити доступ до якісного й одночасно дешевої сировини та інших ресурсів.

Методичною основою дослідження зовнішнього середовища та визначення найбільш привабливих для підприємства його сегментів є сегментація ринку на основі концепції маркетингу. Процес сегментації дозволяє визначити із множити ринків ті ділянки конкурентного поля, засвоєння яких забезпечує підвищення прибутковості бізнес-діяльності підприємства[64].

Важливість сегментації ринку у розробці міжнародних маркетингових стратегій підприємства зумовлюється наступним:

сегментація ринку дозволяє підприємству визначити життєздатні, сталі і вигідні групи покупців, задоволення потреб яких підвищує прибутковість бізнесу підприємства;

сегментація дозволяє виявити головні чинники конкуренції на ринку та сформуванати механізм захисту проти них;

сегментація сприяє знаходженню тих ринкових ніш і зон, де дія чинників конкуренції є найслабкішою або відсутня взагалі, що дозволяє підприємству збільшувати обсяг експорту шляхом засвоєння нових сегментів збуту;

сегментація дозволяє підприємству краще визначити його конкурентну позицію на ринку, вона сприяє поглибленому уявленню щодо можливостей та слабких місць в експортній діяльності підприємства;

з позиції стратегічного планування сегментація ринку створює основу для більш точного визначення цілей та маркетингової стратегії підприємства.

Основними методичними підходами до сегментації ринку є:

сегментація ринку з позиції виробника;

сегментація ринку з позиції споживачів.

комбінований підхід.

Процес сегментації ринку з позиції виробника або за напрямками власної діяльності підприємства має охоплювати наступні напрями: сегментація по продукту; сегментація по цінам; сегментація по каналам збуту; сегментація по маркетинговому супроводженню продукту.

Сегментація ринку з позиції виробника. Основними недоліками даного підходу є: по-перше, зосередженість підприємства на собі. Константою у ньому виступає саме підприємство та його продукт, а змінною – зовнішні ринки збуту; по-друге, він ґрунтується виключно на характеристиках самого підприємства, а, отже, не дає можливості скласти достатньо повну картину щодо конкурентів та поведінки споживачів на ринку; по-третє, при даному підході процес сегментації має спрощений характер, який не дозволяє скласти повне уявлення щодо факторів конкуренції, механізму їх впливу на рішення покупців.

Процес сегментації ринку з позиції споживачів описує ринок виключно з боку споживачів імпортного продукту. Константою у даному підході виступає конкретний цільовий ринок, а змінною – продукт та його характеристики.

Комбінований підхід до сегментації ринку дозволяє скласти достатньо повне уявлення щодо його найважливіших характеристик, пов'язаних як з попитом споживачами так із пропозицією виробниками.

Структурно-логічна схема процесу сегментації цільових зовнішніх ринків на основі комбінованого підходу наведена на рис. 3.4.

Перший етап процесу сегментації – полягає у визначенні саме фрагментованої структури зовнішнього ринку та її головних причин. У багатьох випадках фрагментація ринку є результатом дії глибинних економічних процесів, яких неможливо уникнути.

Характерним для фрагментованих ринків є не тільки наявність численних конкурентів, але й слабка дія ринкового механізму формування їх економічної структури. За таких умов особливо важливим інструментом управління експортною діяльністю підприємства є стратегічне позиціонування, яке здатне забезпечити підприємству провідну роль на ринку навіть при збереженні ним лише скромної частки ринку.

Другий етап процесу сегментації – це опис та оцінка стану кожного сегменту за визначеними параметрами. Проводячи сегментацію ринку необхідно правильно вибрати критерії та ознаки. Слід мати на увазі, що критерій - це спосіб оцінки обґрунтованості вибору того чи іншого сегмента

ринку для даного підприємства, а ознака - це спосіб виділення даного сегмента на ринку.

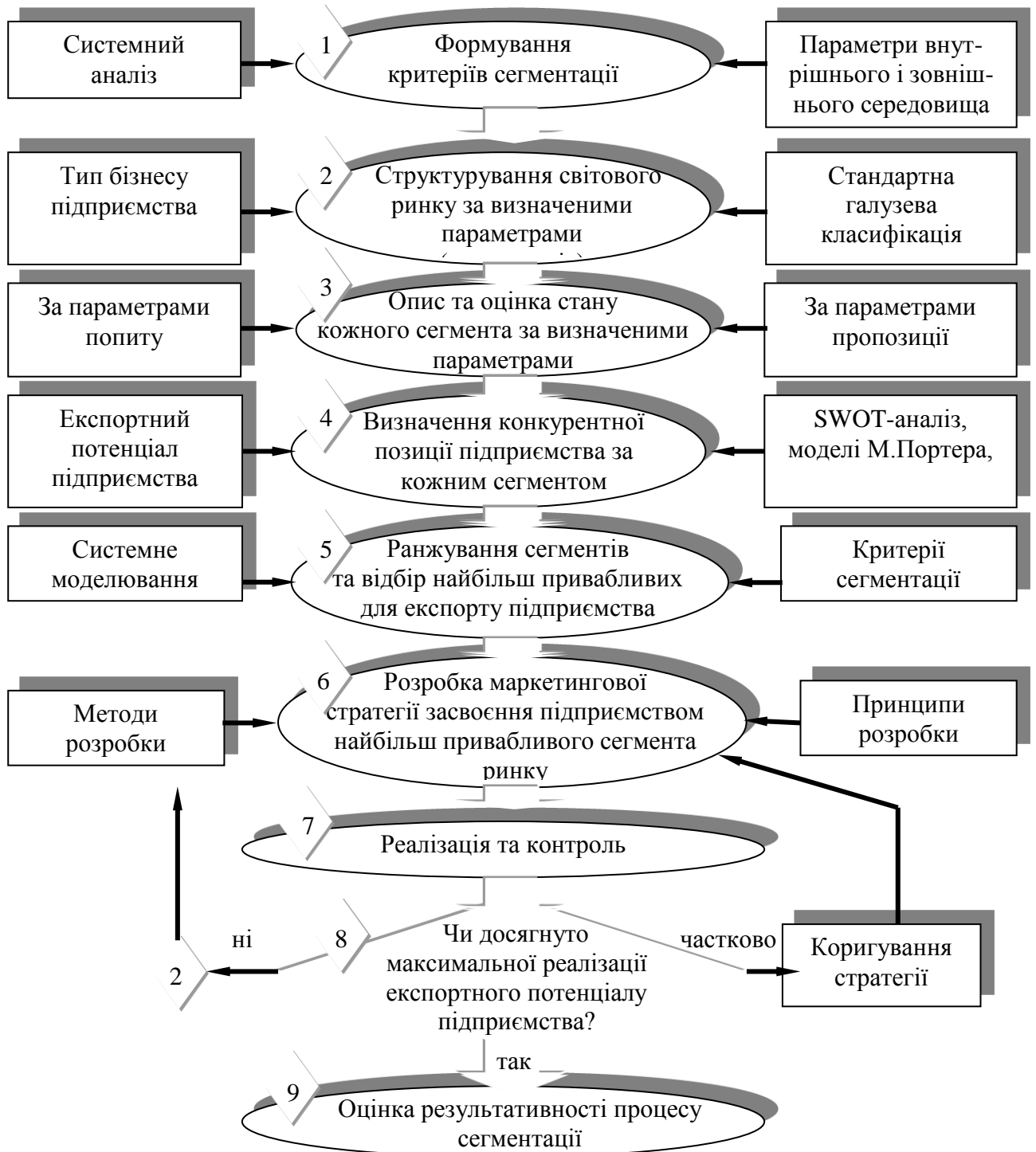


Рис. 3.4. Структурно-логічна схема процесу сегментації міжнародних цільових ринків в управлінні конкурентоспроможністю підприємства

Реалізація третього етапу – визначення конкурентної позиції підприємства по кожному із сегментів зовнішнього ринку - ґрунтується на застосуванні відомих методів конкурентного аналізу, які визначають рівень конкурентоспроможності підприємства на вже засвоєних сегментах ринку, а також на сегментах ринку, які можуть бути потенційно засвоєні підприємством виходячи з його експортних можливостей. Головними показниками конкурентної позиції підприємства на даному етапі приймаються його частка на ринку, рентабельність експорту та рівень реалізації на рівень експортного потенціалу підприємств

Четвертий етап є найскладнішим з точки зору методики та інструментарії його виконання. Основою ранжування та оцінки рівня привабливості окремих сегментів світового ринку для підприємства є рівень реалізації експортного потенціалу підприємства, як показник адаптаційних можливостей підприємства.

Такий підхід ґрунтується на уявленні зовнішнього середовища, цілей підприємства та його експортного потенціалу як єдиної складної системи, в якій рівень взаємодії структурних елементів визначається рівнем реалізації експортного потенціалу підприємства.

Отже, у підприємства ТОВ «Лаунч Україна» є шанси збільшити рівень своєї міжнародної конкуренції, завдяки виходу на нові ринки, пошуку нових партнерів, також використовувати інновації у технічній складову підприємства, і завдяки маркетинговим стратегіям закріпитися на нових ринках.

### 3.3.Оцінка ефективності напрямів удосконалення конкурентоспроможності ТОВ «Лаунч Україна»

Проектування та розробка дієвих заходів щодо вдосконалення процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є актуальною для абсолютної більшості українських підприємств.

Для визначення ефективності запропонованих заходів необхідно здійснити оцінку до впровадження запропонованого стратегічного інструменту вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. На рисунку 3.4 можна побачити узагальнений алгоритм оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства.



Рис. 3.5. Алгоритм поетапної оцінки і розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства

Після проведення запропонованих заходів щодо удосконалення менеджменту конкурентоспроможності та в цілому по підприємству ТОВ «Лаунч Україна», розглянемо його поточний стан, який визначимо за допомогою опитування персоналу на основі анкети, в опитуванні якого брали участь 110 чоловік. Метою анкетування було дати оцінку складовим ланкам

управлінських функцій після запропонованих рекомендацій і на основі отриманих даних ми узагальнимо результати та визначимо тенденції розвитку підприємства.

Наступним кроком в цьому аналізі буде оцінка рівня розвитку менеджменту на підприємстві ТОВ «Лаунч Україна», що визначається за допомогою шкали рівня розвитку менеджменту (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Оцінки менеджменту конкурентоздатності підприємства ТОВ «Лаунч Україна» після впровадження запропонованих рекомендацій

Критерій	Максимум	Оцінка
1. Планування	20	18
1.1. Установка цілей і стратегічних задач	4	4
1.2. Збір і аналіз інформації про клієнтів і ринок	4	3
1.3. Деталізація бізнесу-процесу	4	4
1.4. Збір і аналіз інформації про конкурентів і еталонні компанії	4	3
1.5. Планування ресурсів	4	4
2. Організація	20	16
2.1. Формування організаційної структури	4	4
2.2. Розподіл повноважень і встановлення зон відповідальності	4	4
2.3. Умови для створення організації, що самонавчається	4	2
2.4. Виконання основного процесу	4	2
2.5. Ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів	4	4
3. Мотивація	20	18
3.1. Лідерство і корпоративна культура	4	4
3.2. Умови для навчання і професійного розвитку персоналу	4	4
3.3. Рівень потреб працівників	4	3
3.4. Залучення працівників у процес удосконалювання	4	3
3.5. Задоволення працівників результатами своєї діяльності	4	4
4. Контроль	20	15
4.1. Система контролю якості на кожному етапі бізнесу-процесу	4	3
4.2. Критерії оцінки отриманих результатів	4	2
4.3. Вимір ступеня задоволеності споживачів	4	3
4.4. Раціональне використання ресурсів	4	4
4.5. Відповідність отриманих результатів установленим цілям	4	3
5. Координація	20	17
5.1. З'єднання і координація перших чотирьох функцій	4	4
5.2. Установлення внутрішніх взаємозв'язків організації	4	3
5.3. Система дозволу конфліктів	4	4
5.4. Поточний аналіз відхилень: перегляд і коректування планів	4	3
5.5. Інформаційний менеджмент	4	3
Загальна оцінка менеджменту	100	84

Отже, отримані дані дають підставу стверджувати про те, що рівень розвитку менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «Лаунч Україна» знаходиться на 4-му рівні і складає 84 балів, це свідчить про те, що запропоновані заходи щодо оптимізації діяльності менеджменту конкурентоздатності позитивно вплинули на діяльність підприємства.

Таким чином, цьому рівню властива наступна характеристика:

постійне удосконалювання якості менеджменту проводиться на майже всіх напрямках діяльності підприємства;

необхідно підтримувати динаміку поліпшення показників діяльності і розпочинати ліквідувати недоліки управління діяльністю, що залишилися, використовуючи маркетинг і інші стратегії удосконалювання.

Для наочного представлення результатів оцінки доцільно перенести їх на пентаграму, на яку може бути накладений комунікаційний профіль організації, побудований з обліком по кожному з п'яти оцінних критеріїв функціональної моделі (рис. 3.6).

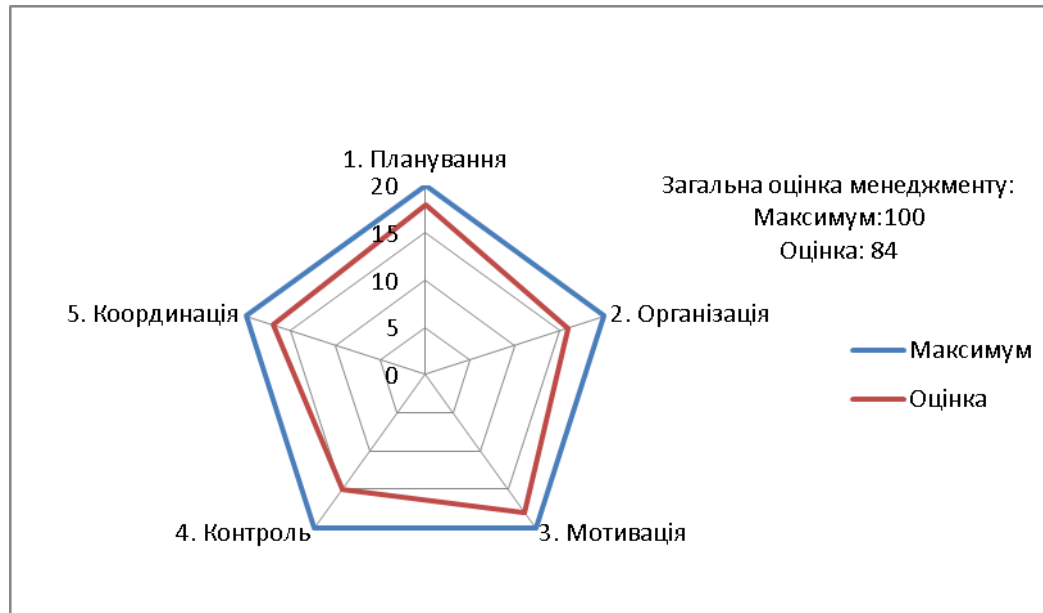


Рис. 3.6. Пентаграма впливу запроваджених заходів на зміну комунікаційного профілю ТОВ «Лаунч Україна»

Порівняння двох комунікаційних профілів організації ТОВ «Лаунч Україна», які зображений на рис. 3.6, вказує на те, що компанія має певні

позитивні результати завдяки проведеним заходам щодо удосконалення таких сфер діяльності підприємства: впровадження нової стратегії розвитку підприємства; укладення договорів з новими постачальниками сировини і матеріалів; розробка нової продукції; оптимізація системи управління запасами; удосконалення маркетингової політики.

Це дає підстави стверджувати, що запропоновані заходи щодо оптимізації діяльності менеджменту конкурентоспроможності позитивно вплинули на діяльність підприємства і в порівнянні з минулим аналізом покращили свій показник комунікаційний профіль, тим самим дає змогу підприємству перейти до якісно нового рівня розвитку менеджменту, тому доцільно проводити періодично функціональну оцінку для підтримки та удосконалення рівня менеджменту з метою визначення ефективності поліпшень і динаміку побудови конкурентоздатної системи управління.

Так, вибір ефективного методу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації, а саме побудова структурно-логічної схеми процесу сегментації міжнародних цільових ринків, як одного із напрямків вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, дозволило не тільки оцінити усі аспекти діяльності досліджуваного підприємства, але і визначити ефективність його управління.

Як ми бачимо ТОВ «Лаунч Україна» зараз є з одним з лідерів ринку і випереджує своїх конкурентів по продажам. Але компанія має поліпшити свій фінансовий стан, а також впровадити маркетингову стратегію, щоб завоювати нові ринки та свої утримати позиції.

Отже, на основі оцінки тенденції ринку з виявлених погроз та можливостей із сильною конкуренцією, можна зробити висновок, що для ТОВ «Лаунч Україна» найкращої буде комбінована стратегія (тобто складові стратегії диференціації, слідування за лідером і стратегії фокусування), націлена на рішення своїх конкурентних переваг та на більш глибоке проникнення і географічний розвиток ринку.



## ВИСНОВКИ

В жорсткому конкурентному середовищі важним постає питання про удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації. Вітчизняні підприємства можуть почати успішно діяти завдяки створенню механізму забезпечення стійкого стану на ринку, з цією метою потрібно працювати над поліпшенням конкурентоспроможності, а отже тема дипломної роботи є актуальною сьогодні.

У першому розділі роботи були розглянуті теоретико-методичні основи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації. При формуванні загальної концепції в області конкурентоспроможності необхідно враховувати всі сторони цього явища. Однак з досвіду ряду країн конкуренція на внутрішньому ринку є основою міжнародної конкуренції. Конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації – це властивість підприємства, що характеризується ступенем реального чи потенціального задоволення потреб, забезпечення можливостей його ефективного функціонування та здатність формувати, утримувати і використовувати стійкі конкурентні переваги на глобальному ринку.

Під управлінням конкурентоспроможністю слід розуміти постійний, планомірний, цілеспрямований процес впливу на всіх ієрархічних рівнях на фактори та умови, що забезпечують створення високоякісної і конкурентоспроможної продукції. Управління конкурентоспроможністю розглядається як коригувальний процес формування виробництва і споживання продукції, з тим, щоб вивести на ринок конкурентоспроможний товар і знизити вплив суб'єктивних факторів.

Методи оцінки конкурентоспроможності, які найчастіше пропонуються в сучасній економічній літературі, умовно поділяють на 5 груп: матричні методи, методи, засновані на оцінюванні конкурентоспроможності товару або послуг, методи, засновані на теорії ефективною конкуренції (операційна модель), комплексний метод та метод, заснований на оцінці вартості бізнесу.

Компанія ТОВ «Лаунч Україна» стрімко розвивається, є інноваційною компанією, яка турбується о своїх клієнтів, та гарно зарекомендувала себе на ринці багатьох країн.

За результатами загального аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства можна виявити позитивні та негативні тенденції. ТОВ «Лаунч Україна» є одним із провідних підприємств у своїй галузі, тому, проаналізувавши його господарську діяльність, можна сказати, що підприємство приділяє значну увагу якості продукції, саме тому на роботу приймаються висококваліфіковані спеціалісти. Окрім того, підприємство намагається використовувати у виробництві тільки якісну сировину та матеріали.

З моменту свого заснування, компанія «Лаунч Україна» стрімко розвивається і росте, сформувавши велику дилерську мережу по всій території України, і збільшуючи кількість нових клієнтів. ТОВ «Лаунч Україна» є одним з лідерів у галузі та використовує інновації, щоб залишатися лідером, але підприємство має багато сильних конкурентів.

У підприємства ТОВ «Лаунч Україна» є шанси збільшити рівень своєї міжнародної конкурентоспроможності завдяки виходу на нові ринки, пошуку нових партнерів, також використовувати інновації у технічній складову підприємства, і завдяки маркетинговим стратегіям закріпитися на нових ринках.

На основі оцінки тенденції ринку з виявлених погроз та можливостей із сильною конкуренцією, можна зробити висновок, що для ТОВ «Лаунч Україна» найкращою буде комбінована стратегія (тобто складові стратегії диференціації, слідування за лідером і стратегії фокусування), націлена на рішення своїх конкурентних переваг та на більш глибоке проникнення і географічний розвиток ринку.

## RESUME

The intensification of globalization processes and the gradual liberalization of foreign trade open up prospects for domestic enterprises to access highly competitive world markets, as well as create preconditions for foreign producers to enter domestic markets. Maintaining a stable competitive position of enterprises requires economically justified redistribution of resources of producers in the direction of reducing the cost of production, ensuring its compliance with international standards of quality and safety, improving business efficiency.

Ensuring the competitiveness of the enterprise is a prerequisite for its long-term and effective operation in a dynamic and uncertain global environment. Only a company that remains and / or can remain competitive for a long time is truly competitive.

The level of competitiveness of the enterprise at any given time is determined by the complex influence of a number of factors that are different in origin, nature and level of influence. The formation of the system of enterprise competitiveness management in the context of globalization must meet the criteria of innovation, the least risk and maximum efficiency, which will increase the competitive potential of enterprises, to ensure high profitability.

Therefore, the definition of the essence and the development of a mechanism for managing the competitiveness of the enterprise in the need to adapt to rapidly changing external challenges becomes relevant.

The theoretical and methodological basis of the work were the works of domestic and foreign scientists, such as: G. Assel, G. Azoev, I. Ansoff, F. Kotler, G. Mintzberg, M. Porter, F. Taylor, A. Fayol, R. Fatkhutdinov, A. Yudanov, M. Vynogradsky, O. Grishnova, L. Dovgan, M. Meskon, M. Murashko, O. Shkapova and others. However, despite the existing developments in this area, the issue of managing the competitiveness of the enterprise in the context of globalization requires more detailed study.

The purpose of the work is to study the system of enterprise competitiveness management in the conditions of globalization and to develop recommendations for its improvement.

The subject of research is the theoretical principles, methodological approaches and practical aspects of improving the management of enterprise competitiveness in the context of globalization.

The object of research is the process of managing the competitiveness of LLC "Launch Ukraine" in the context of globalization.

Based on the defined purpose, the following tasks are solved in the work:

to reveal the essence, clarify the concept and characterize the role of development of improving the management of competitiveness in the context of globalization;

to substantiate the essence and content of factors influencing the development of improving competitiveness management in the context of globalization.

to analyze the indicators of the enterprise LLC "Launch Ukraine";

to determine strategic guidelines for the development of competitiveness management in the context of globalization.

to analyze financial and economic and foreign economic activity of the researched enterprise LLC "Launch Ukraine";

to reveal the influence and analyze the system of factors of internal and external environment of the enterprise, which affect the formation and implementation of the strategy of foreign economic activity enterprises of Launch Ukraine LLC;

make proposals to solve problems and improve the management of the competitiveness of LLC "Launch Ukraine" in the context of globalization.

Research methods. The paper uses heuristic and statistical methods, technical, economic and comparative analysis, generalization of expert assessments, methods of assessing the competitiveness of enterprises: methods based on assessing the competitiveness of products, matrix methods, methods based on the theory of effective competition (operational), complex methods .

The scientific novelty of the obtained results lies in the development and refinement of theoretical provisions, the development of scientifically sound recommendations for:

the essence of the concept of "enterprise competitiveness" in the context of globalization, which, in contrast to existing definitions, takes into account the systemic properties of the process of its formation reflecting the degree of realization of its actual and potential ability to create, maintain and use sustainable competitive advantages;

theoretical and methodological provisions for managing the competitiveness of the enterprise, which will help to improve the work of the enterprise and increase competitive advantages.

The information base of the study was periodicals and economic literature, materials of state statistics bodies of Ukraine, analytical data on various areas of small business, enterprise development programs, decisions of local governments and public authorities on medium and small business.

Practical significance. Conclusions and recommendations of the work can be found in the activities of Launch Ukraine LLC in terms of proposals for managing the competitiveness of the enterprise in the context of globalization.

Based on the results of the work, the article "Factors and factors of enterprise competitiveness" was prepared for publication in the electronic collection "Youth Economic Bulletin of KhNEU. S. Kuznets ", 2020

The main text of the thesis is set out on 129 pages. Thesis consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of used sources of 140 items. Thesis material is illustrated with 47 tables, 28 figures and 8 appendices.

In a tough competitive environment, the question of improving the management of enterprise competitiveness in the context of globalization is important. Domestic enterprises can start operating successfully by creating a mechanism to ensure a stable state of the market, for this purpose it is necessary to work on improving competitiveness, and therefore the topic of the thesis is relevant today. In the first section of the work, the theoretical and methodological bases of

improving the management of enterprise competitiveness in the context of globalization were considered.

When forming a general concept in the field of competitiveness, it is necessary to take into account all aspects of this phenomenon. However, from the experience of some countries, competition in the domestic market is the basis of international competition. Competitiveness in the context of globalization is a property of an object or entity that is characterized by the level of actual or potential satisfaction of needs, providing opportunities for its operation to fulfill its purpose and the ability to withstand global competition.

Competitiveness management should be understood as a constant, planned, purposeful process of influencing at all hierarchical levels the factors and conditions that ensure the creation of high quality and competitive products. Competitiveness management is seen as a corrective process of formation of production and consumption of products in order to bring to market a competitive product and reduce the impact of subjective factors.

Methods of competitiveness assessment, which are most often offered in the modern economic literature, are divided into 5 groups: matrix methods, methods based on assessing the competitiveness of goods or services, methods based on the theory of effective competition (operational model), complex method and method based on business valuation.

Launch Ukraine LLC is developing rapidly, is an innovative company that cares about its customers, and has established itself well in the market of many countries.

According to the results of the general analysis of economic activity of the enterprise it is possible to reveal positive and negative tendencies. Launch Ukraine LLC is one of the leading companies in its field, so after analyzing its business activities, we can say that the company pays considerable attention to product quality, which is why highly qualified specialists are hired. In addition, the company tries to use only high-quality raw materials in production.

Since its inception, Launch Ukraine has been developing and growing rapidly, forming a large dealer network throughout Ukraine, and increasing the number of new customers.

Launch Ukraine LLC is one of the leaders in the industry and uses innovation to remain a leader, but the company has many strong competitors.

Launch Ukraine LLC has a chance to increase the level of its international competition by entering new markets, finding new partners, also using innovations in the technical component of the company, and thanks to marketing strategies to gain a foothold in new markets.

Based on the assessment of the market trend from the identified threats and opportunities with strong competition, it can be concluded that for Launch Ukraine LLC the best will be a combined strategy (ie components of differentiation strategy, following the leader and focus strategy) aimed at addressing its competitive advantages and for deeper market penetration and geographical development.

## СПИСОК ВИКОРОСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Законодавство України. URL: <http://www.rada.kiev.ua> (дата звернення: 29.09.2020)
2. Про захист економічної конкуренції: Закон України № 2210-III від 11.01.2001 р., із змінами, внесеними 18.05.2016 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>(дата звернення: 03.10.2020)
3. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України № 959–XII від 16.04.1991 р., із змінами, внесеними 14.10.2014 р URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/959-12>(дата звернення: 02.10.2020)
4. Андросова Т.В., Чернишова Л.О., Козуб В.О., Кот О.В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: системний підхід / Управлінська, фінансова та маркетингова діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки: монографія. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. С. 5-15.
5. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. К.: КНЕУ, 2013. 275 с.
6. Андросова Т. В., Чернишова Л. О., Козуб В. О. Методика оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: Зб. наук. пр. Харків, 2012. Вип. 2 (16). С. 189-197.
7. Атрашкин А. Н. Человеческие ресурсы: некоторые особенности управления. Управление компаний. 2001. №1. С. 12-15.
8. Ахматова М. Д., Попов Е. А. Теоретические модели конкурентоспособности. Маркетинг. 2003. № 4. С. 25.
9. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 580 с.
10. Балабанова Л. В., В. Холод Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
11. Бестужева С. В. Сучасні протиріччя міжнародної торговельної



сфери як фактор розвитку міжнародної конкурентоспроможності країн. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 16-17 листопада 2017р. Х.: ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. С. 244-247

12. Бестужева С. В., Д. О. Решетняк. Напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових перетворень в Україні. Бізнес-навігатор. 2018. № 1 (44). С. 21-26.

13. Белов О. В., Л. М. Кириченко. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності торговельного підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2011. спецвипуск 33, ч. 1. С. 18-25.

14. Білорус О.Д., Ю. А. Мацейко. Конкурентоспроможність у сучасному глобальному світі. Економічний часопис-XXI. 2011. № 9. С. 7

15. Боброва Н. В. Повышение конкурентоспособности компании через развитие персонала. Справочник по управлению персоналом. 2001. №10. С.74-84.

16. Богач А. Принципи та напрямки аналізу витрат на функціонування логістичних систем. Логістичні системи. 2011. № 2.

17. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. – Видавництво 2-ге, доповнене і перероблене. Київ: Атака, 2016. 414 с.

18. Вічевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Л.: Афіна, 2014. 140 с.

19. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография. Луганск: Изд-во Восточноукраинского нац. ун-та, 2000. 315 с.

20. Воронкова А. Э., Пономарев В. П., Дибнис Г. И. Поддержка конкурентоспособного потенциала предприятия. К.: Техника, 2010. 152с.

21. Воронов Д. С. Оценка, анализ и выявление путей повышения конкурентоспособности предприятий: дис. кандидат экон. наук: 08.00.05. Екатеринбург, 2002. 145 с.

22. Ганущак-Єфіменко Л. М. Конкурентні переваги кластерооб'єднаних підприємств на ринку. Актуальні проблеми економіки. 2010. №3. С. 143-147.
23. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективної діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. Актуальні проблеми економіки. 2008. №2. С. 60-65.
24. Гвозденко А. Н. SWOT-анализ: методики проведения и возможности применения на российских предприятиях. Маркетинг и маркетинговые исследования. 2006. № 2. С. 144-156.
25. Герст П., Томсон Г. Сумніви в глобалізації [Пер. з англ.]. К.: К.І.С., 2002. С. 6.
26. Гелд Д., Мак-Грю Е., Глобалізація. Антиглобалізація [Пер. з англ.]. К.: К.І.С., 2004. С. 4-8
27. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємництва: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 488 с.
28. Говорова Н. А. Конкурентоспособность – основной фактор развития современной экономики. Проблемы теории и практики управления. 2006. №4. С. 25-37.
29. Гончар Т. І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 12. С. 130-145.
30. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2007. 191 с.
31. Грабовецький Б. Є., Шварц І. В. Фінансовий аналіз та звітність : навч. посіб. Ч. 1. Вінниця: ВНТУ, 2011. 154 с.
32. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. Харків: ВД «Професіонал», 2008. 432 с.
33. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. К.: КНЕУ, 2010. 392 с.
34. Гофман Н. Ф., Маховікова Г. А. Основи зовнішньоекономічної діяльності. СПб: Питер, 2011. 208 с.

35. Гринкевич С.С., Сало О.Ю. Підходи до визначення сутності економічної категорії «ефективність зовнішньоекономічної діяльності» підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2008. Вип. 18.2. С. 170–175.

36. Грущинська Н.М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств України в умовах становлення процесів митного регулювання України. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 7 (49).

37. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посібник. К.: Знання, 2006. 462 с.

38. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посібник для студ. Вузів. К.: Центр навч. літ., 2004. 247 с.

39. Должанський І., Загорна Т. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2013. 384 с.

40. Економіка підприємства: [Підручник]. За заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге. К.: КНЕУ, 2004. 528 с. с С.350.

41. Мочерний С. Економічна енциклопедія. Глобалізація. К.: Академія, 2000. Т. 1. 2000. С. 264-265.

42. Єріс Л. М. Управління фінансовими ресурсами підприємств переробної галузі Сумської області: автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.04.01 / Л. М. Єріс. Суми, 2004. 20 с.

43. Єрохін С. А. Структурна трансформація національної економіки: теорет.-методол. аспект: монографія. К.: Світ Знань, 2002. с. 525.

44. Захаров К. В., Бочарніков В. П., Липовский В. В., Захаров А. К., Циганок А. В. Логістика, ефективність і ризики зовнішньоекономічних операцій: 2-е вид., доп. К.: Ельга, Ніка-Центр, 2014. 260 с.

45. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник / Л. О. Чернишова, О. І. Печенка, В. О. Козуб, К. Ю. Величко. Харків: «Видавництво «Форт», 2015. 400 с.

46. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: кредитно-модульний курс: Навч. посібник. 3-тє вид., перероб. та доп. За ред. Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової, К. І. Ржепішевського. К.: Центр учбової літератури, 2010. 288 с.

47. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для ВУЗів / І. В. Багрова, Н. І. Редіна, В. Є. Власюк, О. О. Гетьман; за редакцією доктора Економічних наук професора Багрової І. В. Дніпропетровськ: ДДФЕІ, 2012. 585 с.
48. Зовнішньоекономічні операції і контракти: Навч. посібник / Козик В. В., Панкова Л. А., Карп'як Я. С. та ін. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 608 с.
49. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. Харьков: Изд. ХНЭУ, 2004. 256 с.
50. Иванова Е. А. Оценка конкурентоспособности предприятия: Учеб. пособие. Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. С.36.
51. Иванов Ю. Б., Орлов П. А., Иванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2008. 352 с.
52. Іваненко В. М. Курс економічного аналізу. К: Знання ПРЕС, 2010.
53. Камишніков Р. В. Конкурентоспроможність підприємства в системі маркетингу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Р. В. Камишніков. К, 2006. 20 с.
54. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підруч. 2-е вид., перероб. і доп. К. : Знання, 2008. 518 с.
55. Ключко В. П. Діяльність держави в умовах фінансової. Вісник КНУ ім. Т. Шевченка: Зб. наук. пр. К: Вид-ва, 2003. Випуск 27. с. 208-212, с. 43
56. Клюка Ю. Б. Бізнесове середовище як форма сприяння інноваційному розвитку. Державне регулювання економіки України: методологія, напрями, тенденції, проблеми. Під ред. д. е. н. М. М. Якубовського. К. : НДЕІ Міністерства економіки України, 2015. С. 213-221.
57. Клишко Г. Н. Основы экономической теории. К.: Знання, 2014. 646 с.
58. Коваленко А. И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях. Современная конкуренция. 2013. № 6 (42). С. 65-79.

59. Конкуентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. О. : Атлант, 2013. 470 с.

60. Комков Н. И., Лазарев А. В. Подходы к оценке экономической категории «конкуентоспособности». Проблемы прогнозирования. 2007. №4. С. 5-20.

61. Козуб В. О., Бондаренко Л. М. Маркетингові інновації практики в міжнародному бізнесі. Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівля: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 3 жовтня 2017 р. Харків.: ХДУХТ, 2017 р. с. 45-47.

62. Котиш О. М., Єсіна А.І. Узагальнення методичних підходів до оцінювання міжнародної конкуентоспроможності підприємства. Конкуентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 16-17 листопада 2017 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2017. с. 265-268.

63. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. СПб.: Питер, 2012. 810 с.

64. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. СПб.: Питер, 2008 800 с.

65. Кружкова Т. И., Стожко К. П. Конкуентия и ответственность: История. Теория. Практика: монография; под ред. К. П. Стожко. Екатеринбург: Изд-во Урал.ун-та, 2010. 592 с.

66. Костусев О., Пугачова М. Конкуентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку. Конкуентія. 2014. № 4.

67. Кудрявцев К. А. Способы повышения конкуентоспособности предприятий. Креативная экономика. 2010. № 12 (48). С. 123-128.

68. Лазаренко А. А. Методи оцінки конкуентоспроможності. Молодий вчений. 2014. №1. С. 374-377.

69. Ламбен Ж.-Ж., Чумиитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок; пер. с англ. В. Б. Колчанова. СПб: Питер, 2008. 720 с.

70. Луцишин З. Трансформація світової фінансової системи в умовах глобалізації. К.: ВЦ „Друк”, 2002. С. 54-76.

71. Макаренко М. В. Технологія управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2010. №4. С. 114-119.

72. Мазаракі А.А., Пшеслінський Д.М., Смолін І.В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: моногр. К.: КНТЕУ, 2010. 384 с.

73. Мазилкіна Е. И., Паничкина Г. Г. Управление конкурентоспособностью: учеб. пособие. 2-е изд., стер. М., 2008. С.28.

74. Маршалл А. Принципи економічної науки: В 3 т. М.: Прогресс, 1993. Т. 1. 415 с.

75. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник / За ред. І. І. Дахна. К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2011. 287 с.

76. Мілько І. В., Стахорская С. І. Особливості застосування ситуаційного моделювання для перспективного оцінювання технологічної конкурентоспроможності продукції. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 16-17 листопада 2017 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2017. с. 299-303.

77. Мілевський С. В. Моделі оцінки конкурентоспроможності підприємств: автореф. дис. на здобуття наук., ступеня канд. екон. наук: спец. 08.03.02 „Економіко-математичне моделювання” / С. В. Мілевський. Х. : ХНЕУ, 2012. 19с.

78. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Дело, 1993.251с.

79. Могильницкая Г. О. Маркетинг. Томск: ТПУ, 2010. 285 с

80. Мокронос А. Г., Маврина И. Н. Конкуренция и конкурентоспособность : уч. пособ. Екатеринбург : Изд -во Урал ун-та , 2014. 194 с.

81.Музикантова А. Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2016. №8. С.262-265.

82. Новопашина Е. А. Практика оценки финансового состояния

хозяйствующего субъекта с учетом мирового опыта. М.: Финанс-ресурс, 2008. 364 с.

83. Орлов А. И. Развитие экономики зависит от человеческого фактора. Экономист. 2002. №12. С. 51-56.

84. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Конкурентоспроможність фірми : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2012. 112 с.

85. Пахомова Н. В., Рихтер К. К. Экономика отраслевых рынков и политика государства: учебник. М.: Экономика, 2009. 815 с.

86. Печенкин А. В. Оценка конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей. М.: МГЭИ, 2012. 123с.

87. Петешова Т. А. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентних переваг і конкурентоздатності підприємства. Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук, праць ДНУ. 2010. № 7 С. 908-918.

88. Пирожков С. І., Бурський Б. В., Сухоруков А. І. Україна-Росія: Проблеми економічної взаємодії: монографія. К.: Національний інститут українсько-російських відносин, 2000. 256 с.

89. Піддубна Л.І., Васюренко В.О. Методичні аспекти фінансового регулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. Економіка розвитку. 2009. № 4 (52). С. 56-58.

90. Піддубний І. О. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. 2-е видання, стереотип. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 252 с.

91. Плотичина Т. М. Определение конкурентоспособности предприятия. Вестник Тамбовского государственного технического университета. 2010. Т. 16, № 1. С. 209.

92. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. 2011. Випуск 32. С. 45-51.

93. Пономаренко В.С., Піддубна Л. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. 356 с.

94. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
95. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость; пер. Е. А. Калинина. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
96. Портер М. Конкуренция. М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. 560с.
97. Приворотская С. Г. Международная конкурентоспособность: система элементов и иерархия уровней. Мировая экономика в современных условиях. М.: МАКС Пресс, 2012. 256 с.
98. Причина О. А. Проблемы рыночной трансформации инновационного потенциала корпорации . Финансы и кредит. 2002. №7. с. 17-26.
99. Румянцев А. Б., Жаліло Я.А., Базилюк Я.Б. Конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації / за ред. Я. А. Жаліла. К.: НІСД, 2005. 388 с.
100. Сенчагов В. К., Захаров А. Н., Зокин А. А. Конкурентоспособность и инвестиционный потенциал экономики России. "Бизнес и банки " N 43, 2003.
101. Сміт А. Дослідження про багатства народів. М.: Ось 89,1997. С. 58.
102. Спиридонова Г. В. Международная конкурентоспособность: понятие, сущность и модели основных международных конкурентных стратегий. Всероссийский журнал научных публикаций. 2013. №1 (16) С. 61-74.
103. Стігліц Дж. Глобалізація та її тягар. К: ВД «КМ Академія», 2003. С. 28-41
104. Тараненко І. В. Методологія системного дослідження конкурентоспроможності. Академічний огляд. 2008. № 2. С. 12-23.
105. Тарануха Ю. В. Конкуренция и конкурентные стратегии (в структурно-логических схемах): учебно-методическое пособие. М.: Дело и сервис, 2008. 272 с.
106. Тимошенко О. В. Основні функції та завдання державного



регулювання підприємницької діяльності. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2013. № 2. С. 95-99.

107. Фасхиев Х. А. Определение конкурентоспособности предприятия. Маркетинг в России и за рубежом. 2009. № 4. С. 70-78.

108. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Маркетинг, 2002. 892 с.

109. Философова Т.Г., Быков В.А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: уч. пособ.; под ред. Т. Г. Философовой. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 295 с.

110. Філіпенко А. С. Міжнародні економічні відносини: теорія: підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. К.: Либідь, 2008. С. 359

111. Харченко Т. Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. Актуальні проблеми економіки. 2003. №2. С. 70-73.

112. Хруцкий В. Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. М.: Финансы и статистика, 2005. 560 с.

113. Царенко О. В. Генезис та еволюція теорії конкурентних. Економіка та держава. 2014. № 12.

114.Царенко О.В. Генезис концепції і методів управління конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. 2014. №8.

115.Швандар К. В. Международная конкурентоспособность: трансформация понятия, критерии оценки, практические результаты. Вестник Московского университета. 2008. №2. С. 58-74.

116. Шталь Т. В., Змеєва Г. О. Систематизація методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства. БИЗНЕС-ИНФОРМ. Харьков. 2016. №1. С. 19-24.

117. Шталь Т. В, Козуб В. О., Астахова І. Є. Міжнародний маркетинг навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 290 с.

118. Юданов А. Ю. Конкуренция. Теория и практика. М.: ГНОМ и Д, 2001. 304 с.

119. Юрьева Т. В., Волжанин А. В., Цин Чжан. Конкурентная политика

организации в условиях кризиса: монография. М.: Проспект, 2010. 144 с.

120. Michael E. Porter, Jeffrey D. Sachs, and Andrew M. Warner. Executive Summary: Current Competitiveness and Growth Competitiveness, in The Global Competitiveness Report 2000. Oxford: Oxford University Press. 2000. p.14

121. Вівчар О. Основні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/290/2/ГЕВ\\_2009](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/290/2/ГЕВ_2009). (дата звернення: 23.10.2020)

122. Гриліцька А., Синиця І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Серія: Економічні науки Випуск 36. Частина III – URL: <http://ua.z-pdf.ru/7ekonomika/868929> (дата звернення: 02.10.2020)

123. Географічна структура експорту-імпорту товарів (1996-2015). URL:: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.10.2020)

124. Дем'янченко А. Г. Оцінка ефективності організаційної структури експортної діяльності підприємства. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/8773/1/17.pdf>. (дата звернення: 12.10.2020)

125. Дзеніс В. О., Дзеніс О. О. Розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства стаття у фаховому виданні. Мукачівський державний університет. Електронне наукове фахове видання. Випуск 13, 2017. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13> (дата звернення: 22.10.2020)

126. Литвинов А. С. Конкурентоспособность и качество продукции предприятия. URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentosposobnost-predpriyatiya.html> (дата звернення: 02.10.2020)

127. Литвинов А. С. Конкурентоспособность предприятия. URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentosposobnost-organizacii.html> (дата звернення: 02.11.2020)

128. Мальганова И. Г. Мировая экономика и международные экономические отношения: краткий конспект лекций. URL: <http://kpfu.ru/portal/docs/F1001979507/лекции.МЕиМЕО.pdf> (дата звернення: 12.10.2020)

129. Масляева О. О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: дефініція та систематизація. Ефективна економіка:

електронне наукове фахове видання. 2011. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=737> (дата звернення: 02.11.2020)

130. Мороз П. М. Система освіти і конкурентоздатність України. URL: [http://morpд.at.ua/publ/osvita/rozvitok\\_osviti/sistema\\_osviti\\_i\\_konkurentozdatnist\\_u\\_krajini/9-1-0-4](http://morpд.at.ua/publ/osvita/rozvitok_osviti/sistema_osviti_i_konkurentozdatnist_u_krajini/9-1-0-4) (дата звернення: 03.11.2020)

131. Новиков В. В. Конкуренстоспроможність України у сучасних міжнародних економічних відносинах. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=604>(дата звернення: 02.10.2020)

132. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 03.10.2020)

133. Офіційний сайт Інститут менеджменту і розвитку (IMD) World Competitiveness Yearbook 2000 URL: [www.imd.ch/wcy/ranking](http://www.imd.ch/wcy/ranking) (дата звернення: 07.11.2020)

134. Офіційний сайт Всесвітній економічний форум (WEF) The Global Competitiveness Report. URL: <http://gtmarket.ru/ratings/global-competitiveness-index/info>(дата звернення: 09.11.2020)

135. Офіційний сайт Харківської торгово-промислової палати URL: <http://www.kccsi.kharkov.ua> (дата звернення: 09.10.2020)

136. Офіційний сайт Launch URL: <https://en.cnlaunch.com>(дата звернення: 29.09.2020)

137. Офіційний сайт Logistics.ru URL: [https://logistics.ru/scm/9/2/i20\\_64.htm](https://logistics.ru/scm/9/2/i20_64.htm) (дата звернення: 12.10.2020)

138. Пунгин И. В. Инновационный подход к изучению конкурентоспособности продукции, отрасли, региона. URL: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2009/2009-2/8/8.htm> (дата звернення: 02.11.2020)

139. Стадії конкурентоспроможності національної економіки за теорією М. Портера. URL: <http://studopedia.org/8-168667.html> (дата звернення: 22.10.2020)

140. Сташ А. Б. Конкуренстоспособность как анализ экономической ситуации. URL: [http://www.nbuв.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Ekhp/2011\\_2/st7.pdf](http://www.nbuв.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ekhp/2011_2/st7.pdf) (дата звернення: 01.11.2020)