

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

факультет управління та бізнес-дизайну

---

кафедра смарт-економіки

---

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

НА ТЕМУ

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ**

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Корпоративна економіка та міжнародний бізнес»

Виконав: студент групи МГКЕМБ-22  
Мельник Артем Олександрович

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
Шацька Зорина Ярославівна

Рецензент:  
к.е.н., доцент  
Янковець Тетяна Миколаївна

Київ 2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра смарт-економіки

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Корпоративна економіка та міжнародний бізнес»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри СЕ \_\_\_\_\_ Анна ОЛЕШКО

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Мельнику Артему Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи Конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку \_\_\_\_\_

Науковий керівник роботи Шацька Зоина Ярославівна, к.е.н., доцент \_\_\_\_\_

затверджені наказом КНУТД від “12” вересня 2023 року № 210-уч \_\_\_\_\_

2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи звітні дані ТОВ «ВіДі Груп» за 2021-2022 р.р. \_\_\_\_\_

3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно опрацювати) Вступ. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках. Аналіз рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада». Управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «ВіДі Армада» \_\_\_\_\_

4. Дата видачі завдання 1 вересня 2023 р. \_\_\_\_\_

## 5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Зорина Шацька, доцент кафедри СЕ	04.09.23	12.09.23
Розділ 1	к.е.н., доц. Шацька З.Я.	13.09.23	22.10.23
Розділ 2	к.е.н., доц. Шацька З.Я.	23.10.23	13.10.23
Розділ 3	к.е.н., доц. Шацька З.Я.	14.10.23	20.10.23
Висновки	к.е.н., доц. Шацька З.Я.	21.10.23	25.10.23

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи (проекту)	Орієнтовний терміни виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	12.09.2023	
2	Розділ 1. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках	22.09.2023	
3	Розділ 2. Аналіз рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада»	13.10.2023	
4	Розділ 3. Управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «ВіДі Армада»	20.10.2023	
5	Висновки	25.10.2023	
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	27.10.2023	
7	Подача кваліфікаційної роботи (проекту) науковому керівнику для відгуку	01.11.2023	
8	Подача кваліфікаційної роботи (проекту) для рецензування (за 14 днів до захисту)	10.11.2023	
9	Перевірка кваліфікаційної роботи (проекту) на наявність ознак плагіату та текстових співпадінь (за 10 днів до захисту)	13.11.2023	
10	Подання кваліфікаційної роботи (проекту) на завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	16.11.2023	

З завданням ознайомлений:

Студент \_\_\_\_\_

Артем МЕЛЬНИК

Науковий керівник роботи \_\_\_\_\_

Зорина ШАЦЬКА

## АНОТАЦІЯ

Мельник А. О. Конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку. – рукопис.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Робота присвячена дослідженню поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства». В роботі було розглянуто сутність поняття «міжнародна конкурентоспроможність», розкрито її ієрархія і роль в економічній діяльності підприємств, узагальнено класифікацію конкурентних переваг підприємства. Проведено аналіз міжнародної конкурентоспроможності компанії на прикладі підприємства ТОВ «ВіДі Армада» за період 2021-2022 р.р. Надані пропозиції щодо підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємств-автодилерів на прикладі компанії ТОВ «ВіДі Армада».

*Ключові слова: конкурентоспроможність, міжнародна конкурентоспроможність, міжнародна конкурентоспроможність підприємства, стратегія міжнародної конкурентоспроможності, аналіз конкурентоспроможності.*

## ANNOTATION

Melnyk A. O. Competitiveness of the company on the international market. – manuscript.

Qualification work in specialty 051 "Economics". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The work is devoted to the study of the concept of "international competitiveness of the enterprise". The work considered the essence of the concept of "international competitiveness", revealed its hierarchy and role in the economic activity of enterprises, summarized the classification of competitive advantages of the enterprise. An analysis of the company's international competitiveness was conducted using the example of ViDi Armada LLC for the period 2021-2022. Proposals for increasing the level of international competitiveness of car dealerships using the example of ViDi Armada LLC are given.

*Key words: competitiveness, international competitiveness, international competitiveness of the enterprise, strategy of international competitiveness, analysis of competitiveness.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	11
1.1. Сутність поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства» та її роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства.....	11
1.2. Конкурентні переваги та чинники конкурентоспроможності підприємства...	17
1.3. Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства.....	24
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ РІВНЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВІДІ АРМАДА».....	37
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	37
2.2. Діагностика рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада».....	42
2.3. Комплексний аналіз міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада».....	49
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ III. УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ВІДІ АРМАДА».....	60
3.1. Шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» .....	60
3.2. Розробка стратегії міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада».....	70
3.3. Оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» після впровадження запропонованих заходів.....	79
Висновки.....	85
Список використаних джерел.....	88
Додатки.....	97

## ВСТУП

Актуальність дослідження. Проблема підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та їх продукції в умовах подальшого розвитку економіки пов'язана, насамперед, з розробкою системи управління конкурентоспроможністю. Завоювання й утримання конкурентних переваг – ключові чинники успіху підприємства в конкурентній боротьбі. Особливої гостроти ця проблема досягає в умовах посилення інтенсивності конкуренції на окремих ринках, де від виробників продукції потрібно постійно відслідковувати зміни попиту, вартості сировинних ресурсів, а питання рентабельності активів прямо залежить від ступеня використання новітніх підходів у сфері стратегічного маркетингу.

Сучасний стан в Україні значною мірою обумовлено тим, що вітчизняна продукція виявилася не конкурентоспроможною не тільки на зовнішньому, але й на внутрішньому ринку. Конкурентоспроможність – це здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами.

Важливо враховувати прагнення України стати повноправним членом Європейського Союзу, який прийняв директиви, які включають обов'язкові для європейського ринку вимоги щодо безпеки та якості продукції. Умовою виконання частини директив є сертифікована система якості підприємства-виробника. Побудова системи якості регламентується вимогами міжнародних стандартів, які прийняті в більшості країн, як національні. Як правило наявність сертифікованої системи якості стає обов'язковою умовою при укладанні контрактів визнаних в світі товаровиробників з своїми субпідрядниками. В багатьох видах економічної діяльності така умова є вихідною для надання

уповноваженим органом ліцензії на виконання робіт. Наявність сертифікованої системи якості – важливий доказ високого рівня продукції. Економічні переваги підприємств, що мають сертифіковану систему якості, перед підприємствами в яких такої немає, підтверджені спеціальними дослідженнями. Так по оцінкам спеціалістів, провідні західні фірми з високим вихідним рівнем організації виробництва збільшили прибуток на 10-20% в результаті побудови і сертифікації системи якості.

Дослідження однозначно показують, що основною умовою для довгострокового завоювання ринку збуту, не кажучи вже про доходи від продажу, капіталовкладеннях, є висока відносна якість продукції що враховує запити споживачів, а не більш низькі ціни. Високоякісна продукція приносить приблизно на 40% більше прибутку на інвестований капітал ніж низькоякісна. Тому обрана тема кваліфікаційної роботи є актуальною в сучасних умовах. Отже, оцінка конкурентоспроможності підприємства та його продукції, яка випускається, є необхідним етапом у процесі підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є оцінка конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку.

Для досягнення мети дослідження в роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- з'ясувати сутність поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства» та визначити її роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства;
- узагальнити конкурентні переваги та чинники конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства

- здійснити аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ВіДі Армада»;
- провести комплексний аналіз міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада»;
- визначити шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада»;
- розробити стратегію міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада»;
- оцінити рівень конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» після впровадження запропонованих заходів.

Об’єкт та предмет дослідження. Об’єктом кваліфікаційної роботи виступає конкурентоспроможність компанії ТОВ «ВіДі Армада».

Предметом дослідження є процес формування конкурентоспроможності компанії.

Методи дослідження. В процесі написання кваліфікаційної роботи були використані такі методи: монографічний метод – для дослідження сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» та визначення рівнів конкурентоспроможності; логічного, системного та комплексного підходів для аналізу конкурентоспроможності підприємства; методи економіко-статистичного аналізу: аналізу і синтезу – для деталізації об’єкта дослідження внаслідок розчленування його на окремі складові; методи порівняння – для зіставлення фактичних даних економічного стану підприємства звітного року з даними за попередні роки; методи конкурентного аналізу для аналізу рівня конкурентоспроможності компанії на ринку України в умовах війни та післявоєнного відновлення економіки.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних і науково-методичних положень, спрямованих на забезпечення рівня конкурентоспроможності компанії на ринку України та наведенні практичних



рекомендацій щодо її підвищення в умовах війни та післявоєнного відновлення економіки країни.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що основні положення, викладені та узагальнені автором, створюють базу для подальшого розвитку діяльності та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку України. Запропоновані заходи сприятимуть розвитку такої діяльності на підприємстві, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємств-дилерів, що працюють в сфері автомобільного бізнесу на вітчизняному та міжнародному ринках.

Результати, отримані в процесі написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «ВіДі Груп», а рекомендації щодо підвищення рівні конкурентоспроможності підприємства на ринку України можуть бути апробовані у практичній роботі підприємств-дилерів автомобільного сектору економіки.

За результатами кваліфікаційної роботи опубліковано наукову статтю у науковому виданні, а саме:

1. Шацька З. Я., Мельник А. О. Проблеми українського бізнесу в умовах воєнного стану. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості*. Зб. тез доповідей III Всеукр. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених. 17 листопада 2022. Київ, КНУТД. С.231-236. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/22844/1/Innovatyka2022\\_V2\\_P231-236.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/22844/1/Innovatyka2022_V2_P231-236.pdf)

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи апробовано на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях та опубліковано в вигляді тез доповідей, а саме:

1. Шацька З.Я., Мельник А.О. Бенчмаркінг, як сучасний метод оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених та студентів «Домінанти соціально-

економічного розвитку України у нових реаліях». 30 березня 2023 р. КНУТД. С.124-125. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/23925>

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. За результатами кваліфікаційної роботи опубліковано 1 статтю у науковому виданні та 1 тезу доповідей на конференціях. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 98 сторінок комп'ютерного тексту (без додатків).

# РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

## 1.1. Сутність поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства» та її роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика спрямованості підприємства адаптуватись до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність підприємства – вміння виготовляти і реалізовувати швидко та дешево якісну продукцію в достатній кількості.

Якщо підприємство працює на зовнішніх ринках, то мова йде про міжнародну конкурентоспроможність підприємства. Визначення поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства» вітчизняними науковцями наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Сутність поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства» з точки зору різних науковців

Автор	Визначення поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства»
1	2
Майер Дж.	порівняльна (зі змінами провідних конкурентів і ринків) та системно виявлена, що формується, розвивається зсередини стійка здатність товаровиробника до методичного комплексного нарощування власних конкурентних переваг для прискореного й економічного забезпечення міжнародної переваги та планомірного випередження лідерів світового ринку на користь більш повного задоволення (у рамках правових, етичних й екологічних норм) матеріальних і соціальних потреб (працівників, споживачів, інвесторів, власників)
Колесник Ю.В.	здатність підприємства створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку
Сіваченко І.Ю.	це здатність підприємства ефективно функціонувати на зовнішньому ринку, а також можливість досягнення ефективної фінансово-господарської, зовнішньоекономічної діяльності і лідируючих позицій в умовах конкурентного середовища

## Продовження таблиці 1.1

1	2
Коваленко С.В., Мізюк Н.Г.	його здібності та компетентності, які можуть стати конкурентними перевагами.
Шемур В.Ю., Дергачова В.В.	є здатністю підприємства створювати та виводити на ринок продукцію з вищою споживчою вартістю, ніж у провідних світових виробників, а також здатність досягати поставлених цілей у сферах сформованих стратегій управління, що враховують ресурси та ринок збуту, компетенції підприємства та вимоги світових стандартів якості.
Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С.	динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг
Клименко С.М.	здатність підприємства отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції

Джерело: складено автором за [23;25; 36;]

На сьогодні в економічній літературі існує велика кількість тлумачень терміну «міжнародна конкурентоспроможність підприємства», але єдиного трактування даного поняття не існує. Тому частина науковців вважає, що міжнародна конкурентоспроможність підприємств є категорією, яка визначається лише характеристиками їх товарів, деякі дослідники приймають в якості основи ступінь ефективності виробничого процесу або стратегічного планування, які супроводжують розвиток підприємств, демонструють їх спроможність впроваджувати новітні технології та боротися з конкурентами на ринках [52].

Термін «міжнародна конкурентоспроможність» застосовується до продукції (товарів, робіт та послуг), виробників або тих, хто провадить сервіси, до національних економік, країн, стратегічних союзів та регіонів. І залежно від сфери та категорії, в якій це поняття знаходить своє застосування, залежить його сутність та трактування. Однак, незважаючи на сферу застосування, основоположним та базовим є те, що це поняття відображає спроможність об'єкта дослідження виконувати покладені на нього функції в умовах функціонування краще за подібних конкурентів [20] (рис. 1.1).



Джерело: складено автором за [20]

Рис. 1.1 Змістовно-теоретична характеристика поняття міжнародної конкурентоспроможності підприємства

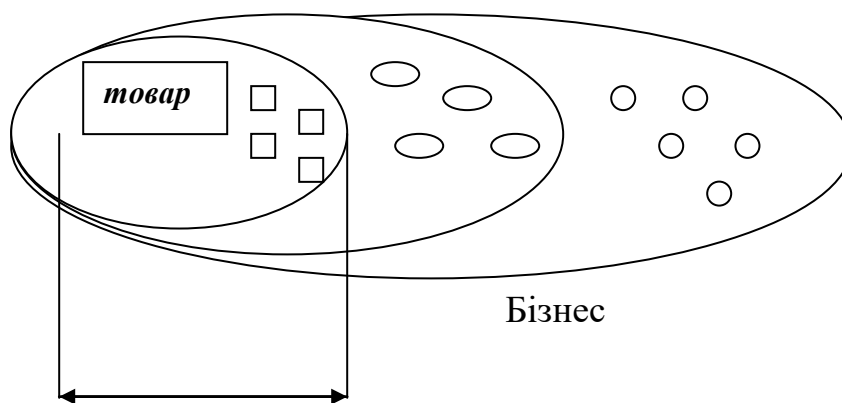
Конкурентоспроможність підприємства, як показник:

- відображає результати діяльності всіх підрозділів підприємства;
- є узагальнюючим показником діяльності підприємства;
- показує вміння ефективно використовувати виробничий, науковий, технічний, трудовий та фінансовий потенціал.

Конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена тільки в рамках групи фірм, які відносяться до однієї галузі, або фірм, які випускають товари

(послуги)-субститути. Конкурентоспроможність можна виявити тільки порівнянням між собою цих фірм як у масштабі країни, так і у масштабі світового ринку. Таким чином, конкурентоспроможність фірми – поняття відносне: одна і та ж фірма у рамках, наприклад, регіональної галузевої групи може бути визнана конкурентоспроможною, а в рамках галузей світового ринку або його сегменту – ні.

Конкурентоспроможність можна охарактеризувати наступними категоріями, які формують ієрархію конкурентоспроможності (рис. 1.1.).



Джерело: складено автором за [18]

Рис. 1.1. Ієрархія конкурентоспроможності

Для досягнення міжнародної конкурентоспроможності підприємства акценти мають бути розставлені наступним чином: Конкурентоспроможність персоналу – конкурентоспроможність продукції – конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентоспроможність продукції – комплекс споживчих та вартісних характеристик, які визначають її успіх на ринку. Тобто це спроможність певного товару бути обміненим на гроші в умовах широкої конкуренції, відповідність товару вимогам ринку, можливість збуту його на конкретному ринку.

Конкурентоспроможність підприємства – реальна та потенційна спроможність, а також наявні для цього можливості підприємства щоб вивчати ринок, проектувати, виготовляти та реалізовувати товари, які за своїми параметрами в комплексі будуть більш привабливими для споживачів ніж товари конкурентів.

Конкурентоспроможність підприємства включає поняття конкурентоспроможності персоналу – це вміння кожного з працівників і всіх разом як єдине ціле швидко та ефективно сприймати та реалізувати новинки на кожній стадії життєвого циклу товару.

Конкурентоспроможність підприємства:

- ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства;
- визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку;
- відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.

Тому, конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності показників, які оцінюють діяльність протягом певного проміжку часу по відношенню до цієї ж сукупності показників підприємства – конкурента.

Конкурентоспроможність підприємства оцінюється шляхом порівняння позицій кількох підприємств на певному ринку. При цьому слід враховувати: технологію; обладнання; потенційні можливості; систему управління; компетенцію персоналу; маркетингову політику; інновації; експортно-імпортні можливості.

Виділяють чотири рівні конкурентоспроможності підприємства [18; 22].

І рівень характеризується внутрішньо нейтральною організацією управління, вважаються зайвими зміна конструкції, вдосконалення структури і організаційної служби маркетингу і збуту. На першому рівні не враховуються запити споживачів та зміни ринкової ситуації.

II рівень конкурентоспроможності характеризується зовнішньо нейтральною організацією управління. Це означає, що продукція має повністю відповідати стандартам, які встановлюють основні конкуруючі підприємства. Якщо керівники підприємства знають про порівнянні переваги їхньої продукції перед продукцією суперників і не дотримуються загальних стандартів, то підприємство переходить на наступний рівень конкурентоспроможності.

III рівень конкурентоспроможності характеризується тим, що система управління на цих підприємствах починає активно впливати на виробничі процеси, сприяє їх розвитку і удосконаленню.

IV рівень (найвищий) характеризується тим, що на цьому рівні в конкурентній боротьбі на перший план виходить організація управління і успіх підприємства залежить від якості та ефективності управління.

Конкурентоспроможність підприємства – комплексне поняття, яке включає наступні аспекти:

1. Стратегія підприємства випускати конкурентну продукцію.
2. Вміння розробити ефективну стратегію.
3. Наявність добре налагодженого організаційно - технічного механізму.
4. Орієнтація діяльності фірми на ринок і систематична співпраці зі споживачем.
5. Наявність конкурентної стратегії та тактики стосовно конкурентів.
6. Висока професійна підготовка персоналу.
7. Вміння швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Між конкурентоспроможністю продукції та підприємством існує деякий зв'язок:

Конкурентоспроможність продукції з одного боку є необхідною для встановлення стійких позицій підприємства на ринках, а з іншого боку є наслідком високого рівня конкуренції самого виробника.

Відмінності у конкурентоспроможності продукції і підприємства:



1. Термін часу оцінки.

Рівень конкурентоспроможності продукції оцінюють в конкретний (короткий) часовий період стосовно певного ринку збуту, а рівень конкурентоспроможності підприємства можна розглядати у відносно тривалому періоді часу.

2. Конкурентоспроможність продукції оцінює споживач, а конкурентоспроможність підприємства – споживач, партнер, конкурент.

3. Критерії визначення конкурентоспроможності підприємства і продукції є різними.

Сьогодні підприємства, які намагаються завоювати нові ринки, повинні бути здатними створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку, а також їм необхідно досягти ефективної фінансово-господарської, зовнішньоекономічної діяльності і лідируючих позицій в умовах конкурентного середовища. Ось запорука високого рівня конкурентоспроможності, швидкого виходу і освоєння зовнішніх ринків [5].

## 1.2. Конкурентні переваги та чинники конкурентоспроможності підприємства

Успіх підприємства полягає в досягненні встановлених цілей, які утворюють його стратегію. Кожне підприємство має свої критерії успіху, які оцінюються певними показниками. В економіці про успіх діяльності свідчать показники ефективності роботи підприємства: дохід, прибуток, активи, капітал, продуктивність праці, рентабельність, норма повернення інвестицій, дохід на акціонерний капітал чи акцію та інші.

З часом ефективність діяльності окремих підприємств знижується. Навіть надійні, процвітаючі підприємства зазнають невдач передусім внаслідок зміни смаків споживачів. Тому навіть такі всесвітньо відомі компанії, як «General

Motors», «Kodak», «Microsoft» вважають критерієм успіху не прибуток, а забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Це спонукає їх визначати і розвивати умови і фактори, покликані забезпечити в майбутньому ключові фактори успіху або конкурентні переваги. Конкурентоспроможність підприємства визначається конкурентними перевагами з однієї сторони: якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншої – цінами, що встановлюються продавцями товарів.

Ключові фактори успіху (конкурентні переваги) – це активи і компетенції, які використовують суб'єкти ринку в успішній конкурентній боротьбі.

Ключовими факторами успіху може бути будь-який конкурентний актив або компетенції, необхідні для завоювання найбільшої частки ринку. Загалом ключовими факторами успіху є:

- уміння відстежувати смаки і переваги покупців;
- здатність підприємства підпорядковувати продукцію і послуги смакам і перевагам покупців;
- спосіб формулювання товарних пропозицій, здатність взаємодіяти з покупцями.

Конкурентні переваги (ключові фактори успіху) – фактори або комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами у конкурентному середовищі і не може бути легко повторена супротивниками.

Конкурентна перевага – перевага, яка досягається завдяки конкурентному потенціалу підприємства та його високій конкуренції в будь-якій галузі діяльності.

У 90-х роках ХХ століття відомий американський дослідник М. Портер вперше розробив теорію конкурентних переваг. За Портером конкурентна перевага визначається такими факторами:

1. Велика кількість природних ресурсів (близька відстань до джерел сировини та матеріалів та до ринків збуту).

2. Наявність робочої сили.

3. Відмінність у системах управління.

4. Протекціоністська політика держави по відношенню до вітчизняних фірм.

Конкурентні переваги бувають високого та низького характеру.

Низький порядок конкурентної переваги – можливість використання дешевої робочої сили; дешевих матеріалів, дешевого палива. Такі переваги нестійкі, можуть бути швидко втрачені якщо збільшити ціну і збільшити заробітну плату або якщо дешевими ресурсами скористаються конкуренти.

Високий порядок конкурентної переваги – унікальна продукція, унікальна технологія, висококваліфіковані спеціалісти, імідж фірми, репутація, торгова марка.

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується наявністю двох видів конкурентних переваг:

1. Перевага в умінні (досвіді) – обумовлюється ефективністю роботи всіх функціональних підрозділів, ініціативою працівників, наявністю «ноу-хау» в дослідженні і проектуванні.

2. Переваги в ресурсах – визначається доступом до сировини, комплектуючих, матеріалів, кадровим складом працівників та рівнем кваліфікації, структурою власних та залучених коштів, забезпечення наявними активами, науковою технікою, комерційною та виробничою співпрацею.

Чинники конкурентних переваг підприємства можуть бути стратегічними та тактичними.

Стратегічний чинник – це окремий компонент зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, за яким воно (підприємство) випереджує підприємства суперники після виконання в перспективі певних умов.

Тактичні чинники – конкурентні компоненти зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства за яким воно випереджує своїх суперників в найближчий період (до 1 року).

Виявлення характеру конкурентної переваги порівняно з іншими підприємствами, тобто оцінка міри конкурентоспроможності, є найбільш складною задачею для підприємства. Оцінювати рівень конкурентної переваги потрібно порівняно з підприємством-лідером.

За умови дотримання певних вимог (ідентичність фаз життєвого циклу, ідентичність товару, що задовольняє певні потреби споживачів і т. ін.) рівень конкурентної переваги може бути оціненим як відношення рівня рентабельності виробництва даного підприємства порівняно з аналогічними показниками.

Характеристики конкурентних переваг [9,14]:

1. Конкурентна перевага є порівняльною, а отже відносною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продаж підприємства.

2. Прихильність конкурентної переваги до конкретних умов та причин. Товар, що володіє перевагою за ціною на одному ринку, може не мати цієї переваги на іншому ринку. І навпаки, товар, що терпить комерційний провал, що витісняється з ринку, через певний час може мати успіх внаслідок, наприклад, виходу основного конкурента, зміни курсу валют, стрибка інфляції, вдало проведеної рекламної компанії.

3. Із цього виходить, що конкурентна перевага будь-якого підприємства не може бути універсальною. При її аналізі необхідно враховувати стан реальних ринкових умов.

4. Конкурентна перевага схильна до неоднозначного впливу безлічі різноманітних чинників. Для того, щоб домогтися конкурентної переваги потрібні комплексні зусилля. Іноді їх виявляється недостатнє через дію зовнішніх неконтрольованих чинників, які можуть як підсилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу.

Стратегічна стабільність підприємства на ринку можлива лише за умови його конкурентоспроможності та можливості адаптації до змін ринкового

середовища. Існує три основні шляхи отримання конкурентних переваг підприємством: стати краще самому, безпосередньо послабити конкурентів або змінити саме ринкове середовище (рис. 1.2).

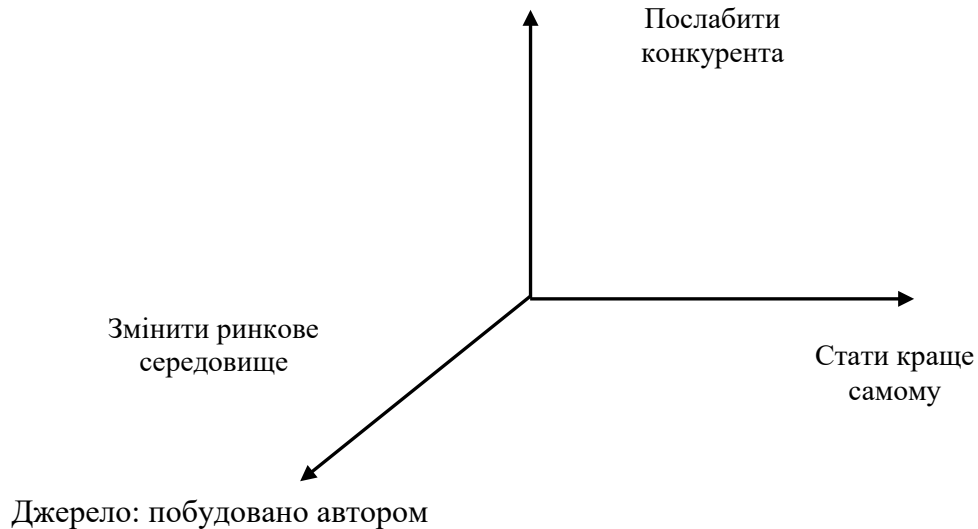


Рис. 1.2 Шляхи отримання конкурентних переваг підприємством

У загальному вигляді логіка визначення конкурентних переваг підприємства наведена на рис. 1.3.

Щоб чітко визначитись з конкурентними перевагами підприємства слід провести маркетингові дослідження в двох напрямках: проаналізувати споживчий попит і конкуренцію в галузі.

При цьому слід мати на увазі, що конкурентна перевага є порівняльною, а отже,

Основні напрями аналізу конкурентоспроможності (вивчення ринку, вимог покупців, визначення технічних та економічних параметрів, що підлягають дослідженню, зіставлення по кожній із груп параметрів) продукції пов'язані з постійним вивченням ринку, – як до початку програми створення виробу, так і в ході його реалізації.



Джерело: складено автором

Рис. 1.3 Ідентифікація конкурентних переваг підприємства [14]

Для того, щоб бути конкурентоспроможною компанія повинна мати деякі конкурентні переваги (рис.1.4).

У першому випадку підприємство застосовує сукупність заходів, спрямованих на удосконалення власної діяльності. Наприклад, підвищення якості продукції, зменшення її собівартості.

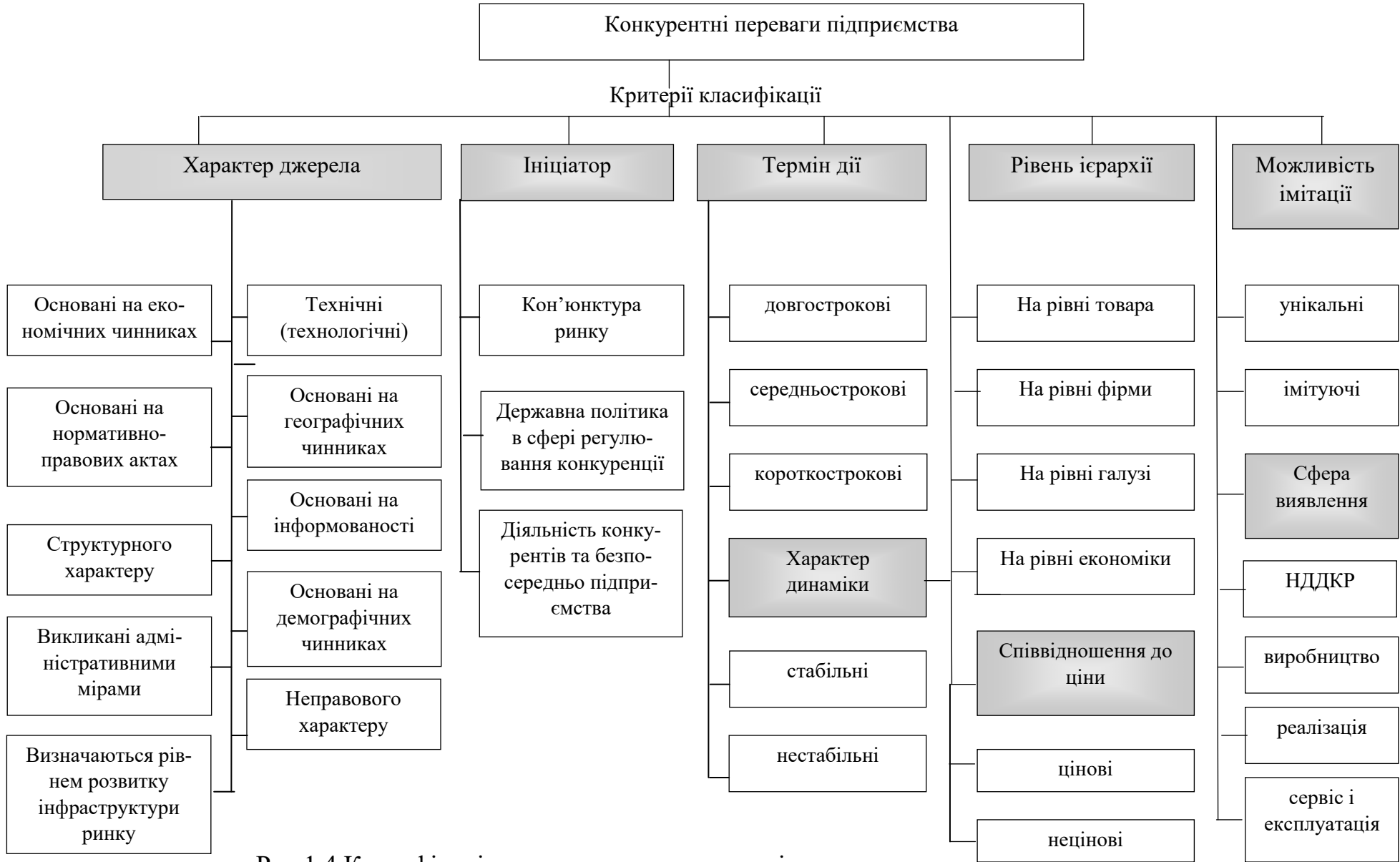


Рис.1.4 Класифікація конкурентних переваг підприємства

У другому випадку, діяльність підприємства спрямована на безпосереднє послаблення конкурентів. За виключенням кримінальних та напівкримінальних заходів, що широко застосовуються у вітчизняній практиці.

При оцінці конкурентних переваг (порівняно з іншими підприємствами, що працюють на даному ринку, а також переваг того чи іншого каналу збуту) беруться до уваги:

- частка ринку;
- охоплення збутовою мережею;
- кількість торгового персоналу;
- рівень підготовки торгових представників;
- підтримка продаж;
- величина рекламного бюджету та ефективність реклами;
- рівень запасів;
- оперативність поставки, рівень торгових націнок, якість обслуговування клієнтів;
- ступінь прихильності клієнтів до торгової мережі;
- широта асортименту продукції.

Підприємства-виробники отримують такі вигоди від наявності конкурентних переваг:

1. Створюються дієві стимули для праці у найманих працівників.
2. Впроваджуються принципи комерційного розрахунку в роботі підрозділів підприємства.
3. Ефективна управлінська діяльність, комплексне маркетингове дослідження ринку.

### 1.3. Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства

З метою оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства використовуються різноманітні методи, класифікацію яких наведено в табл. 1.2.



Таблиця 1.2

## Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Група	Методи оцінки
1	2	3
За напрямком формування інформаційної бази	критеріальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- теорія конкурентних переваг М. Портера;</li> <li>- аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена;</li> <li>- SPACE-аналіз;</li> <li>- GAP-аналіз;</li> <li>- LOTS-аналіз;</li> <li>- PIMS-аналіз;</li> <li>- модель аналізу Мак-Кінсі 7S;</li> <li>- формалізований метод Іванова;</li> <li>- методика Ансоффа щодо КСФ;</li> <li>- методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»;</li> <li>- метод інтегрального критерію;</li> <li>- метод таксономічного показника</li> </ul>
	експертні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- STEP- аналіз;</li> <li>- SWOT- аналіз;</li> <li>- аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555;</li> <li>- метод американської асоціації управління;</li> <li>- метод порівнянь;</li> <li>- метод рангів;</li> <li>- метод вивчення профілю об'єкта;</li> <li>- графічна методика Зав'ялова</li> </ul>
За способом відображення кінцевих результатів	графічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- теорія конкурентних переваг М. Портера;</li> <li>- аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена;</li> <li>- SWOT- аналіз;</li> <li>- модель аналізу Мак-Кінсі 7S;</li> <li>- метод вивчення профілю об'єкта;</li> <li>- графічна методика Зав'ялова</li> </ul>
	математичні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555;</li> <li>- формалізований метод Іванова;</li> <li>- методика Ансоффа щодо КСФ;</li> <li>- методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»;</li> <li>- метод американської асоціації управління;</li> <li>- метод порівнянь;</li> <li>- метод рангів;</li> <li>- метод інтегрального критерію;</li> <li>- метод таксономічного показника</li> </ul>
	логістичні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- STEP-аналіз;</li> <li>- SPACE- аналіз;</li> <li>- GAP-аналіз;</li> <li>- LOTS- аналіз;</li> <li>- PIMS- аналіз;</li> </ul>

## Продовження таблиці 1.2

1	2	3
За можливістю розробки управлінських рішень	одномоментні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555;</li> <li>- методика Ансоффа щодо КСФ;</li> <li>- методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»;</li> <li>- метод американської асоціації управління;</li> <li>- метод порівнянь;</li> <li>- метод інтегрального критерію;</li> <li>- метод таксономічного показника;</li> <li>- метод вивчення профілю об'єкта;</li> <li>- графічна методика Зав'ялова</li> </ul>
	стратегічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- теорія конкурентних переваг М. Портера;</li> <li>- аналіз конкурентоспроможності фірм</li> <li>- Ж.-Ж. Ламбена;</li> <li>- STEP-аналіз;</li> <li>- SPACE- аналіз;</li> <li>- GAP- аналіз;</li> <li>- LOTS- аналіз;</li> <li>- PIMS- аналіз;</li> <li>- SWOT- аналіз;</li> <li>- модель аналізу Мак-Кінсі 7S;</li> <li>- формалізований метод Іванова;</li> <li>- метод рангів</li> </ul>
За способом оцінки	індикаторні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- STEP-аналіз;</li> <li>- SPACE- аналіз;</li> <li>- GAP-аналіз;</li> <li>- LOTS- аналіз;</li> <li>- PIMS- аналіз;</li> <li>- аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555;</li> <li>- формалізований метод Іванова;</li> <li>- методика Ансоффа щодо КСФ;</li> <li>- методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»;</li> <li>- метод американської асоціації управління;</li> <li>- метод порівнянь;</li> <li>- метод рангів;</li> <li>- метод інтегрального критерію;</li> <li>- метод таксономічного показника;</li> <li>- метод вивчення профілю об'єкта;</li> <li>- графічна методика Зав'ялова</li> </ul>
	матричні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- теорія конкурентних переваг М. Портера;</li> <li>- аналіз конкурентоспроможності фірм</li> <li>- Ж.-Ж. Ламбена;</li> <li>- SWOT- аналіз; модель аналізу Мак-Кінсі 7S</li> </ul>

Джерело: узагальнено автором за [14,17,22,24,27]

Конкуренентоспроможність підприємства визначається за допомогою трьох груп показників, які відображають конкурентоспроможність продукції що випускається та ефективність використання ресурсів.

Перша група включає показники, які характеризують економічні параметри: собівартість, ціну виробу та споживання, умови платежу та поставок, строки та умови гарантії та інше.

Друга група включає показники, які характеризують стан та використання живої праці, основних виробничих засобів, матеріальних затрат, обігових коштів, а також фінансовий стан підприємства.

Третя група – нормативні параметри, які показують чи відповідає виріб стандарту, нормам, правилам, що регламентують кордони, з яких даний параметр не має права виходити. До їх числа відносяться показники надійності, ресурс виробу, безвідмовність, довговічність, ремонтоздатність. До нормативних параметрів відносяться також ергономічні параметри (гігієнічні, фізіологічні, психологічні та ін.), які демонструють відповідність товару якостям людського організму та людської психіки, визначають зручність роботи, швидкість стомлення.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства починається з визначення мети дослідження:

– якщо необхідно визначити положення даного товару серед аналогічних, буде достатньо провести їх пряме порівняння по найважливішим параметрам;

– якщо метою дослідження є оцінка перспектив збуту товару на конкретному ринку, то в аналізі повинна використовуватися інформація, яка включає відомості про вироби, які вийдуть на ринок в перспективі, а також відомості про зміни діючих в країні стандартів і законодавства, динаміки споживчого попиту. Незалежно від цілей дослідження, основою оцінки конкурентоспроможності є вивчення ринкових умов, яке повинно проводитися постійно, як до початку розробки нової продукції, так і в ході її реалізації.

Задача полягає в необхідності виділення тієї групи чинників, які впливають на формування попиту в певному секторі ринку:

- розглядаються зміни у вимогах постійних замовників продукції;
- аналізуються напрямки розвитку аналогічних розробок;
- розглядаються сфери можливого використання продукції;
- аналізується круг постійних покупців;

В результаті оцінки конкурентоспроможності продукції можуть бути прийняті наступні рішення:

- зміна складу, структури матеріалів, які використовуються (сировини, напівфабрикатів), комплектуючих виробів чи конструкції продукції;
- зміна порядку проектування продукції;
- зміна технології виготовлення продукції, методів випробувань, системи контролю якості виготовлення, упаковки, зберігання, транспортування, монтажу;
- зміна цін на продукцію, цін на послуги, з обслуговування та ремонту, цін на запасні частини;
- зміна порядку реалізації продукції на ринку;
- зміна структури та розміру інвестицій в розробку, виробництво та збут продукції;
- зміна структури та обсягів коопераційних поставок при виробництві продукції та цін на комплектуючі вироби і складу обраних постачальників;
  - зміна системи стимулювання постачальників;
  - зміна структури імпорту і видів продукції, що імпортується.

Методика оцінки рівня конкурентоспроможності товару як інтегрованого результату дії широкого кола чинників передбачає проведення поетапних розрахунків.

Етап 1. Визначається комплексний показник усвідомленої якості. Цей показник, на відміну від відомого комплексного показника якості, враховує підвищення технічного рівня і якості нового виробу лише в межах, які

відповідають потребам споживача. Виконання завдань першого етапу передбачає:

- вибір продукту-аналога;
- визначення вагомості параметрів нового виробу й аналога (сума вагомостей дорівнює одиниці);
- визначення параметричних індексів якості нового виробу по кожному показнику в порівнянні з аналогом і врахування значень «потреби споживача». При цьому параметричний індекс певного показника визначається як відношення числового значення показника аналога до його значення у нового виробу або навпаки.
- визначення власне комплексного показника усвідомленої якості як суми добутків кожного з параметричних індексів якості певного показника на його вагомість за такою формулою(1.1):

$$K_n^{яу} = \sum_{i=1}^m (a_i \times \alpha_i) \quad (1.1)$$

де  $a_i$  – параметричний індекс якості по  $i$ -му показнику,

$\alpha_i$  – вагомість  $i$ -го показника для споживача,

$a_i$  та  $\alpha_i$  – зведений параметричний індекс якості по  $i$ -му показнику,

$m$  – кількість показників, які аналізуються.

Наголосимо, що при  $K_n^{яу} \geq 1$  новий виріб має вищий технічний рівень, ніж аналог. Разом з тим, і отримання результату менше одиниці (з огляду на подальші кроки визначення конкурентоспроможності) не означає, що виріб є не конкурентоспроможним, тому що в принципі його відносно низька якість може компенсуватися низькою ціною.

Етап 2. Визначення рівня конкурентоспроможності нового виробу в результаті порівняння цін споживання нового виробу й аналога. Особлива увага приділяється ціні споживання товару, а не ціні його виготовлення (реалізації),

оскільки, особливо для складних технічних виробів, експлуатаційні витрати (одна з складових ціни споживання) можуть у декілька разів перевищувати власне ціну реалізації. Отже, навіть при меншій ціні (за однакового рівня якості) товар може програвати у порівнянні з конкурентними товарами, якщо їх ціна споживання нижча за рахунок менших експлуатаційних витрат.

Необхідно зазначити, що при визнанні доцільності саме такого підходу формули розрахунку ціни споживання, скоріше відбивають склад елементів ціни споживання, ніж дають можливість її визначення. Для уникнення цієї непорівнянності пропонується використання такого нового методу розрахунку ціни споживання ( $C_{сп}$ ) (1.2):

$$C_{сп} = C'_T + B_{ex}^{pv} \quad (1.2)$$

де  $C'_T$  – ціна виробництва товару з урахуванням при необхідності вартості транспортно-монтажних робіт та навчання персоналу;

$B_{ex}^{pv}$  – теперішня вартість щорічних експлуатаційних витрат протягом періоду служби виробу.

При цьому ціна виробництва нового товару визначається методом нормативного прибутку, де за основу нормативу береться мінімально необхідний для виробника рівень рентабельності продукції. Теперішня вартість експлуатаційних витрат визначається дисконтуванням щорічних експлуатаційних витрат протягом періоду служби виробу за такою формулою (1.3):

$$B_{ex}^{pv} = \sum_{t=1}^{T_c} \left[ B_{ext} \times \frac{1}{(1+i)^t} \right] \quad (1.3)$$

де  $B_{ext}$  – експлуатаційні витрати на рік експлуатації виробу  $t$  (усереднений склад цих витрат може включати витрати на технологічну і силову енергію, зарплату

(з відрахуваннями) працівників, які обслуговують цей виріб, витрати матеріалів, необхідних для функціонування виробу, витрати на ремонти);

$t$  – рік експлуатації (від першого до останнього року нормативної тривалості служби  $T_c$ );

$i$  – ставка дисконту (коефіцієнт). Як така може бути використана «безпечна ставка банківського процента» за мінусом процента інфляції.

Особливість методологічного підходу в цьому випадку полягає у тому, що при проведенні цінової політики, орієнтованої на конкурентів, ціна нового товару, який пропонується підприємством на ринку, має відповідати ринковим цінам товарів-конкурентів з урахуванням відмінностей (насамперед, якісних) даного товару. Інакше кажучи, новий виріб може бути визнано конкурентоспроможним за якісно-ціновими характеристиками, якщо його ціна споживання ( $\Pi_{cn}^n$ ) є не більшою від ціни споживання аналога ( $\Pi_{cn}^a$ ), скоригованої на комплексний показник усвідомленої якості нового виробу ( $K_n^{я}$ ).

Просте перетворення цієї умови дає формулу розрахунку індексу якісно-цінової конкурентоспроможності нового виробу (1.4):

$$I_{к}^{ц-я} = \frac{\Pi_{cn}^a \times K_n^{я}}{\Pi_{cn}^n} \quad (1.4)$$

За умови, що  $I_{к}^{ц-я} \geq 1$  новий виріб є конкурентоспроможним за якісно-ціновими характеристиками.

Крім якісно-цінових чинників конкурентоспроможності існують й інші чинники, які можуть суттєво вплинути на її загальний рівень (товаро-просування, сервісне супроводження товару).

Етап 3. Визначення рівня конкурентоспроможності по «сервісних» чинниках.

Аналіз впливу цих чинників на ступінь вмотивованості споживача щодо купівлі дає змогу виділити найважливіші з них: умови доставки, сервісне обслуговування, умови оплати, реклама та імідж фірми. Показниками, за якими слід оцінювати дані чинники, є:

- для умов доставки: термін доставки товару споживачеві та точність його дотримання;
- для сервісного обслуговування: гарантійний період, період забезпечення запчастинами при післягарантійному обслуговуванні, повнота технічного обслуговування;
- для умов оплати – наявність і розмір знижок та наявність, розмір і строк кредиту.

Рівень реклами оцінюється за ступенем інформаційної забезпеченості споживачів.

Оцінивши значення даних показників для нового товару й аналога та визначивши вагомість кожного з цих показників для споживача обраного сегмента ринку (при цьому сума вагомостей має дорівнювати одиниці), можна визначити рівень конкурентоспроможності нового товару ( $Z$ ) за цими показниками за такою формулою (1.5):

$$Z = \frac{\sum_{i=1}^p (K_i^H \times \beta_i)}{\sum_{i=1}^p (K_i^a \times \beta_i)} \quad (1.5)$$

де  $K_i^H$ ,  $K_i^a$  – бальна оцінка  $i$ -го показника відповідно нового товару й аналога;

$\beta_i$  – вагомість  $i$ -го показника;

$p$  – кількість показників.



Таблиця 1.3

## Шкала бальних оцінок інших чинників конкурентоспроможності

Показник	Бали						
	0	0,5	1	1,5	2	2,5	3
1	2	3	4	5	6	7	8
Термін доставки споживачам, днів	самовивіз	>30	30	25	20	15	<10
Точність дотримання терміну, % до п. 1.	±30	±25	±20	±15	±10	±5	0
Гарантійний період, років	-	0,5	1	1,5	2	2,5	>2,5
Повнота технічного обслуговування, N меню*	-	4	3,4	-	1,3,4	-	1, 2, 3, 4
Забезпечення запчастинами **	відсутнє	-	$T_g < T_{зз} < T_c$	-	$T_{за} = T_c$	-	$T_{зз} = T_c$ при доставці запчастин у мінімальні строки
Умови оплати	передоплата	оплата відстрочкою (залежно від терміну відстрочки)		оплата в кредит (залежно від умов і строків кредиту)			
Інформованість споживача про товар	дуже незначна	-	незначна	-	значна	-	дуже значна

Умовні позначення:

\*1 – монтаж і регулювання;

2 – навчання персоналу;

3 – контроль правильності експлуатації;

4 – профілактичне обслуговування і ремонт.

\*\*  $T_{зз}$  – термін забезпечення запчастинами;

$T_g$  – гарантійний період;

$T_c$  – нормативний строк служби виробу.

Зазначимо, що нульове значення чисельника приведе до того, що загальний рівень конкурентоспроможності повністю визначатиметься індексом якісно-цінової конкурентоспроможності, скоригованим на його вагомість. У

свою чергу, нульове значення знаменника, яке робить формулу (1.6) математично некоректною, скоріше за все буде свідченням неправильно вибраного аналога, оскільки він, за умовою, має бути широко представленим (домінуючим) на ринку. А цього, очевидно, не може бути при нульових значеннях усіх названих показників. Як мінімум, він має бути відомим споживачам.

На основі розрахованих рівнів конкурентоспроможності нового товару (за якісно-ціновими характеристиками та за сервісними чинниками) може бути визначено індекс загальної конкурентоспроможності товару ( $I_k^3$ ):

$$I_k^3 = I_k^{Ц-Я} \times \gamma_1 + Z \times \gamma_2 \quad (1.6)$$

де  $\gamma_1$ ,  $\gamma_2$  – вагомість, відповідно, якісно-цінових та сервісних чинників конкурентоспроможності ( $\gamma_1 + \gamma_2 = 1$ ).

Конкретні значення даних вагомостей залежать від специфіки товару. Разом з тим, у більшості випадків  $\gamma_1$  перебуватиме в межах 0,65 - 0,85.

Товар може бути визнано конкурентоспроможним, якщо виконується умова  $I_k^3 \geq 1$ . Коли  $I_k^3$  є значно більшим від одиниці, це – свідчення не тільки високої конкурентоспроможності товару, але й певна ознака можливої заниженості ціни реалізації нового виробу. Нагадаємо, що її було закладено в розрахунок її на рівні мінімально допустимої для підприємства-виробника ставки рентабельності продукції. В цьому випадку доречно збільшити ціну реалізації таким чином, щоб виконувалася умова:

$$1 \leq I_{кф}^3 \leq I_k^3 \quad (1.7)$$

де  $I_{кф}^3$  – загальний індекс конкурентоспроможності, визначений з урахуванням зовнішнього маркетингового середовища і, зокрема, співвідношення попиту і

пропозиції на ринку, місткості обраного сегмента ринку, еластичності попиту щодо ціни, тощо.

Знайшовши значення  $I_{kf}^z$ , розраховуємо оптимальну ціну реалізації нового товару за такою формулою (1.8) :

$$C_{Tn}^{opt} = \frac{K_{II}^{xy} \times C_{сп}^a \times \gamma 1}{I_{kf}^z - Z \times \gamma 2} - B_{exH}^{pv} \quad (1.8)$$

Рішення щодо ціни товару приймається менеджерами підприємства-виробника з огляду, в тому числі, і на обрану маркетингову стратегію виведення товару на ринок. Можна припустити, що при виборі стратегії «проникнення» фактична ціна реалізації товару ( $C_T^\phi$ ) перебуватиме в межах між мінімальною і оптимальною цінами, ближче до мінімальної ціни.

Таким чином, запропоновані методичні підходи, охоплюючи більшість аспектів визначення конкурентоспроможності, дають можливість виробникам уже на стадії проектування нового товару побачити його конкурентні переваги та «слабкі» місця, отже, й визначити основні акценти у подальшій роботі для їх усунення. Крім цього, вони дають змогу розрахувати оптимальні ціни, за якими можлива реалізація цього товару, й очікувану масу прибутку та визначити економічну доцільність інвестицій, необхідних для розробки й освоєння даного нового виробу, і, врешті-решт, прийняти рішення про доцільність або недоцільність його подальшої розробки. Навіть в останньому випадку припинення цих робіт на ранній стадії мінімізує непродуктивні витрати та запобігає погіршенню становища підприємства на ринку.

Висновки до розділу 1.

У першому розділі кваліфікаційної роботи визначено сутність поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства» з точки зору різних

науковців. З'ясовано, що конкурентоспроможність слід розглядати з точки зору ієрархії конкурентоспроможності.

Визначено сутність поняття «конкурентні переваги підприємства». Узагальнено види конкурентних переваг і напрями їх ідентифікації на підприємстві. Сформовано можливі шляхи отримання конкурентних переваг підприємством.

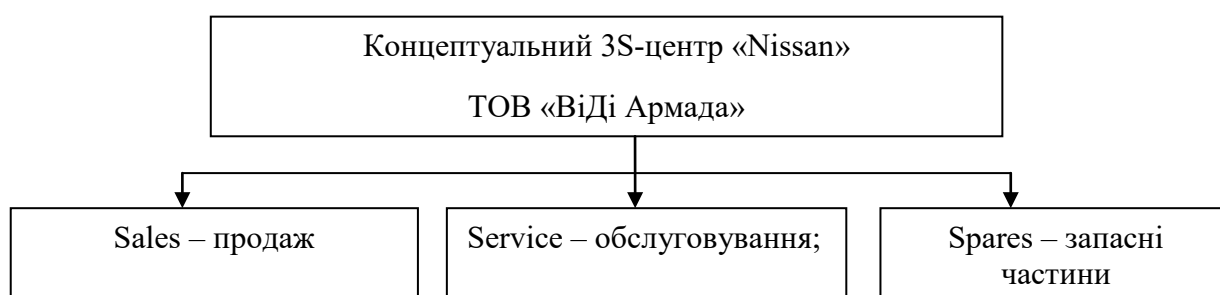
Узагальнено методи, з допомогою яких можна оцінити рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

## РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ РІВНЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВІДІ АРМАДА»

### 2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «ВіДі Армада» є офіційним дилером транснаціональної автомобільної корпорації «Nissan» в Україні та підрозділом компанії ТОВ «ВіДі Груп». ТОВ «ВіДі Армада» засноване у квітні 2013 року. Починаючи з цього року було відкрито в Місто Автомобілів «ВіДі АвтоСіті Аеропорт» на Бориспільському шосе. Підприємство розташоване в безпосередній близькості від міжнародного аеропорту «Бориспіль» на 32-му кілометрі автомагістралі М-03 (Е40) Київ-Харків [40].

ТОВ «ВіДі Армада» являє собою сучасний концептуальний 3S-центр «Nissan» (рис. 2.1.).



Джерело: складено автором

Рис. 2.1 ТОВ «ВіДі Армада», як концептуальний 3S-центр «Nissan»

Sales – продаж;

Service – обслуговування;

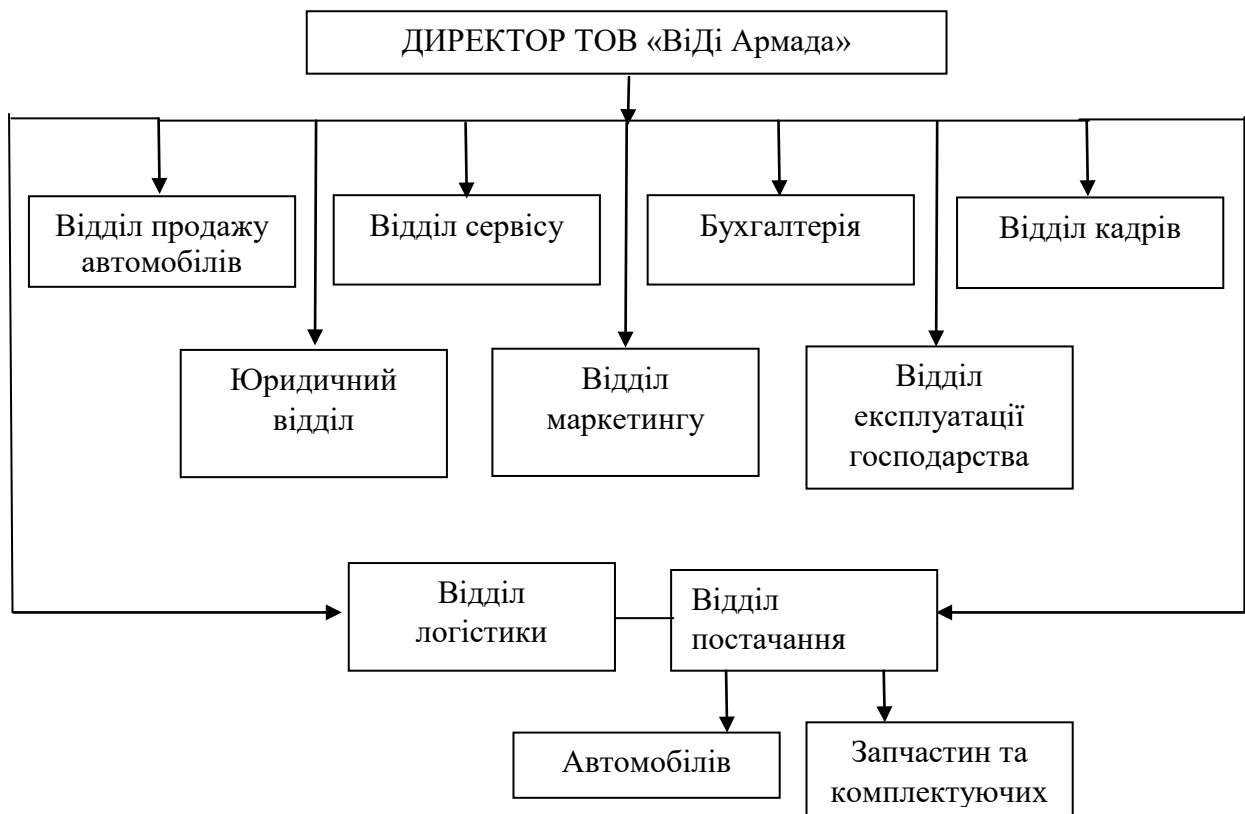
Spares – запасні частини.

ТОВ «ВіДі Армада» надає клієнтам такі види послуг:

- продаж нових та вживаних автомобілів, а також запасних частин та автомобільних аксесуарів до них;
- обмін автомобілів (trade-in) та їх зворотного викупу (buy back);

- сервісно-технічні послуги з після продажного обслуговування і кузовного ремонту автомобілів,
- транспортування, зберігання і обробки легкових автомобілів, сільськогосподарської та великогабаритної техніки.

Чисельність персоналу ТОВ «ВіДі Армада» станом на 1 січня 2023 р. становить 14 чоловік. Організаційна структура підприємства ТОВ «ВіДі Армада» зображена на рис. 2.2.



Джерело: складено автором

Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства ТОВ «ВіДі Армада»

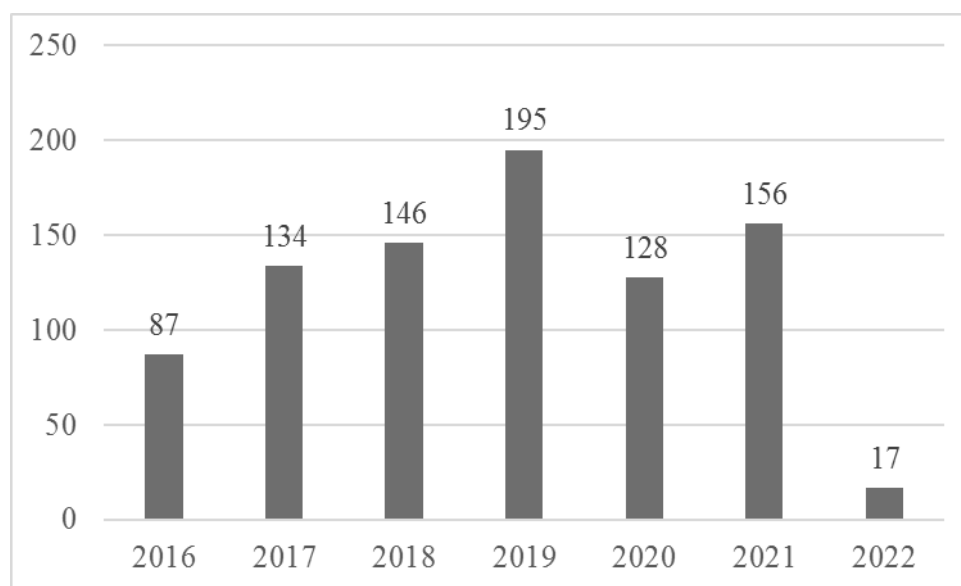
До війни в автосалоні дилерського центру ТОВ «ВіДі Армада», що розташований на Бориспільському Шосе, були в продажу всі 12 моделей автомобілів марки «Nissan» [40]:

1. «Qashqai».
2. «Note».
3. «Qashqai +».
4. «Almera».

5. «X -Trail».
6. «Tiida».
7. «New Murano».
8. «Teana».
9. «Pathfinder».
- 10.«Patrol».
- 11.«Juke».
12. «Leaf».

Всі автомобілі є адаптованими до умов експлуатації в Україні. На них повністю поширюються гарантійні зобов'язання корпорації «Nissan Motor Corporation».

За період 2016-2022 р.р. ТОВ «ВіДі Армада» було реалізовано наступну кількість автомобілів марки «Nissan» на вітчизняному ринку (рис. 2.3):



Джерело: побудовано автором за [40, 57]

Рис. 2.3. Обсяги реалізації автомобілів марки «Nissan» ТОВ «ВіДі Армада» на вітчизняному ринку

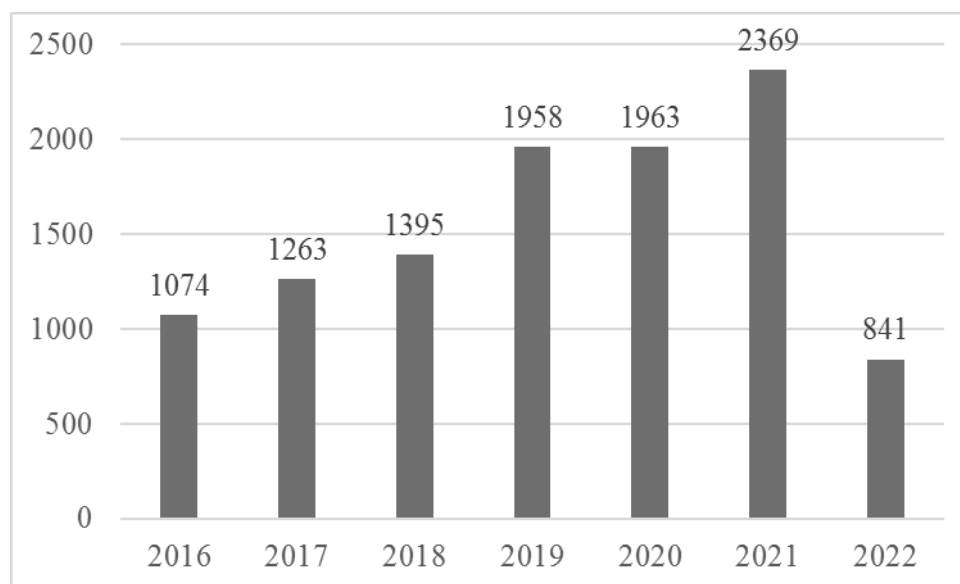
У 2016 р обсяг продажу автомобілів марки «Nissan» ТОВ «ВіДі Армада» склав 87 автомобілів за рік. У 2017 р. обсяг продажів автомобілів зріс на +54% (134 одиниці). У 2018 р. обсяг продажів ще зріс на +8,9% (146 одиниць), а у 2019 р. на +33% (195 автомобілів). У 2020 р. відбулося значне падіння обсягу

продажів автомобілів марки «Nissan» на 34,3% (128 одиниць). У 2020 р. знову відбулося зростання обсягів продажів на 21,9% (156 автомобілів). У 2022 р. обсяг продажів скоротився внаслідок війни на 89%. Було продано всього 17 автомобіля.

У 2022-2023 р. в зв'язку з війною в країні обсяги імпорту та модельний ряд автомобілів марки «Nissan», що продаються ТОВ «ВіДі Армада» скоротився на 70% з 13 моделей до 4 моделей. В продажі залишилися найбільш популярні та ті, що найкраще продаються, марки «Nissan», а саме:

1. «Nissan X-Trail».
2. «Nissan Qashqai».
3. «Nissan Juke».
4. «Nissan Leaf».

За період 2016-2022 р.р. ТОВ «ВіДі Армада» було здійснено ремонт автомобілів марки «Nissan» на вітчизняному ринку в таких обсягах (рис. 2.4):



Джерело: складено автором за [40]

Рис. 2.4. Обсяги сервісного ремонту автомобілів марки «Nissan» ТОВ «ВіДі Армада» на вітчизняному ринку

У 2016 р обсяг сервісного ремонту автомобілів марки «Nissan» ТОВ «ВіДі Армада» становив 1074 автомобілів за рік. У 2017 р. обсяг сервісного ремонту зріс на +17,5% (1263 автомобіля). У 2018 р. обсяг сервісного ремонту зріс на



10,5% (1395 автомобіля). У 2019 р. відбулося зростання на 40,3% (1958 автомобілів). У 2020 р. обсяг сервісного ремонту автомобілів марки «Nissan» зріс на +20,6% (1963 автомобіля). У 2021 р. знову спостерігається зростання обсягів сервісного ремонту на +21,9 (2369 автомобілів). З початком війни у 2022 р. обсяг сервісного ремонту скоротився на -64,9% (841 автомобілів).

Таблиця 2.1

Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «ВіДі Армада»  
за період 2021 по 2022 р.р.

Показники	Роки		Відхилення 2021/2022	
	2021	2022	абс.	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	114174	19208	-94966	-0,83
Собівартість реалізованих послуг	107034	18643	-88391	-82,6
Валовий прибуток (збиток)	7140	565	-6575	-92,0
Інші операційні доходи	4000	1585	-2415	-60,4
Інші доходи	-	-		
Адміністративні витрати	4029	1490	-2539	-63,0
Витрати на збут	4852	2292	-2560	-52,8
Інші операційні витрати	-	-	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	1544	-1743	199	13

*Джерело: розраховано автором*

У 2021 р. чистий дохід від реалізації продукції та послуг ТОВ «ВіДі Армада» склав 114174 тис. грн. У 2022 р. чистий дохід зменшився до 19208 тис. грн, що менше ніж в попередньому році на -0,83% до -94966 тис. грн.

У 2021 р. собівартість реалізованої продукції та послуг ТОВ «ВіДі Армада» становила 107034 тис. грн. У 2022 р. вона зменшилася до 18643, що менше ніж в попередньому році на 82,6% (88391 тис. грн).

У 2021 р. валовий прибуток від реалізації продукції ТОВ «ВіДі Армада» склав 7140 тис. грн. У 2022 р. він зменшився до 565, що менше ніж в попередньому році на -92,0% (6575 тис. грн).

У 2021 р. інші операційні доходи від реалізації продукції ТОВ «ВіДі Армада» становили 4000 тис. грн. У 2022 р. вони зменшилися на (-60,4%) до 1585, що менше ніж в попередньому році на 2415 тис. грн.

У 2021 р. фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ «ВіДі Армада» склав 1544 тис. грн. У 2022 р. він зменшився на 13 % до 1743 тис. грн.

Аналіз ефективності діяльності ТОВ «ВіДі Армада» за 2021-2022 р.р. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз ефективності діяльності ТОВ «ВіДі Армада» за 2021-2022 р.р.

Показник	Роки		Відхилення 2021/2022	
	2021	2022		
			+/-	%
Чистий прибуток, тис. грн	3208	2158	-1050	-32,7
Рентабельність, %	3,0	11,6	8,6	286,7

*Джерело:* розраховано автором

З табл. 2.2 можна зробити висновок, що чистий прибуток ТОВ «ВіДі Армада» у 2021 р. склав 3208 тис. грн. У 2022 р. він зменшився на -32,7% до 1050,0 тис. грн. Рентабельність від реалізації продукції та послуг ТОВ «ВіДі Армада» у 2021 р. склала 3%, а у 2022 р. вона збільшилася до 11,6 %.

Таким чином, діяльність ТОВ «ВіДі Армада» з продажу та ремонту автомобілів марки «Nissan» за 2021-2022 р.р. є прибутковою та рентабельною. Однак, з початком війни в Україні діяльність ТОВ «ВіДі Армада» зазнала ускладнень, що призвело до зниження прибутковості діяльності підприємства.

## 2.2. Діагностика рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада»

Конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як спроможність об'єктів (товар, підприємство, країна) займати певну ринкову нішу. Вона характеризує ступінь їх відповідності ринковим потребам: пропозиції (товару) – попиту на нього; підприємства – можливості забезпечити конкурентні переваги; країни – економічній і соціальній моделі, її не можна ототожнювати з конкурентоздатністю, яка свідчить про певний ступінь

придатності об'єкта. Та будучи за споживчими властивостями справді на рівні міжнародних стандартів, тобто конкурентоздатним товар (послуга) на певних ринках може виявитися не затребуваним (мода, ціна, національно-культурні обмеження), а тому і не конкурентоспроможним.

Конкурентоспроможність підприємства можна визначити аналітичним і графічним способами. За аналітичного способу вдаються до побудови матриці конкурентоспроможності, у якій наводять умовні експертні оцінки стану різних чинників підприємства, що досліджується. Вихідні дані для цього визначає група експертів із числа працівників підприємства [59,60,61].

Інтегрований (груповий) факторний показник кожного з підприємств — постачальників товару визначають як добуток параметричної одиничної оцінки підприємства – постачальника товару і рангу аналізованого синтезуючого фактору. Сумарну оцінку формують за всіма інтегрованими (груповими) факторними показниками для кожного підприємства – постачальника товару. Коефіцієнт конкурентоспроможності (КС) приймають рівним одиниці для підприємства, яке має найбільшу сумарну оцінку за всіма інтегрованими факторними показниками. Для інших підприємств його розраховують як відношення до найвищого рівня сумарної оцінки підприємства-лідера.

Графічний спосіб визначення рівня конкурентоспроможності підприємства полягає у побудові багатокутника конкурентоспроможності на відповідній діаграмі. Для побудови багатокутника конкурентоспроможності підприємства, необхідно побудувати матрицю конкурентоспроможності діючих на ринку підприємств. Для аналізу конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» візьмемо підприємства, що є його основними конкурентами: ТОВ «Автоальянс» та ТОВ «Кий-авто».

Інтегрований факторний показник конкурентоспроможності визначається:

$$I_{ф.п.} = E.O. * Pф, \quad (2.1)$$

де  $I_{ф.п.}$  – інтегрований факторний показник підприємства;

$E.O.$  – параметрична експертна оцінка підприємства;

$Pф$  – ранг фактору.

Наприклад, для визначення інтегрованого факторного показника базового підприємства ТОВ «ВіДі Армада» за фактором якості продукції проведемо наступний розрахунок:

$$I_{ф.п} \text{ ТОВ «ВіДі Армада» } 0,25*4=1,0$$

Таблиця 2.3

## Матриця конкурентного профілю підприємства ТОВ «ВіДі Армада»

Фактори конкурентоспроможності	Ваговий коефіцієнт	ТОВ «ВіДі Армада»		Головні конкуренти			
				ТОВ «Автоальянс»		ТОВ «Кий-авто»	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Продукція	0,4						
1.1. Якість	0,25	4	1,00	4	1,0	3	0,75
1.2. Асортимент (відповідність структури попиту)	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45
2. Ціна	0,3						
2.1. Продажна	0,15	3	0,45	0,30	3	0,45	0,30
2.2. Відсоткова знижка	0,05	1	0,05	0,10	2	0,10	0,10
2.3. Термін оплати	0,1	4	0,40	0,40	3	0,30	0,40
3. Канали збуту	0,2						
3.1. Форми збуту	0,1	4	0,40	4	0,40	4	0,40
3.2. Система транспортування	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20
3.3. Система контролю замовлень	0,05	4	0,20	3	0,25	2	0,10
4. Просування товару на ринку (реклама)	0,1	2	0,20	3	0,30	4	0,40
Загальна оцінка	1		3,30		3,55		3,15

*Примітка:* експертна оцінка ставиться від 0 до 5, де 0 – найгірше значення, а 5 – найкраще значення.

*Джерело:* розраховано автором

Після здійснення розрахунків по матриці конкурентного профілю отримано такі оцінки: на першому місці головний конкурент ТОВ «ВіДі Армаді» ТОВ «Автоальянс» з оцінкою 3,55. ТОВ «ВіДі Армада» на другому місці з оцінкою – 3,30. На третьому місці – ТОВ «Кий-авто» з оцінкою – 3,15.

Визначимо рівень конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ВіДі Армада» та його конкурентів за методом оцінки конкурентних переваг, що представлено в табл. 2.4

Таблиця 2.4

Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» за методом оцінки конкурентних переваг

Найменування конкурентних переваг підприємства	Вагомість КФУ	Бальна оцінка		
		ТОВ «ВіДі Армада»	Підприємства-конкуренти	
			ТОВ «Автоальянс»	ТОВ «Кий-авто»
Імідж підприємства	0,1	7	6	9
Рівень використання виробничих потужностей	0,12	6	9	8
Широта асортименту	0,17	9	7	9
Рівень якості продукції	0,15	8	7	8
Витрати на рекламу	0,14	6	4	7
Ціни на продукцію	0,12	7	9	7
Рівень автономії виробництва	0,2	8	6	10
Разом	1,0	7,43	6,80	6,41

*Примітка:* Бальна оцінка проводилась за шкалою від 1 до 10 балів.

*Джерело:* розраховано автором

За методом оцінки конкурентних переваг визначається зважена оцінка конкурентних переваг як сума добутків бальної оцінки та вагомості. Визначаються середні значення бальної оцінки конкурентних переваг.

Визначаємо середню оцінку ключових факторів конкурентів (тобто підприємств ТОВ «ВіДі Армада», ТОВ «Автоальянс», ТОВ «Кий авто»). Наступним кроком розраховуємо конкурентну позицію підприємства «ІКС» за формулою:

$$КП = \frac{\text{Середня оцінка КФУ "ІКС"} - \text{середня оцінка КФУ конкурентів}}{\text{середня оцінка КФУ конкурентів}} \times 100 \quad (2.2)$$

Розраховуємо конкурентну позицію досліджуваних підприємств:

$$\begin{aligned} КП_{\text{Армада}} &= (7,43 - (6,80+6,41)/2) / 6,80+6,41 = 0,12 \\ КП_{\text{Автоальянс}} &= (6,80 - (7,43+6,41)/2) / 7,43+6,41 = -0,02 \\ КП_{\text{Кий авто}} &= (6,41 - (7,43+6,80)/2) / 7,43+6,80 = -0,10 \end{aligned}$$

ТОВ «ВіДі Армада» має найбільш сильну конкурентну позицію порівняно зі своїми конкурентами (КП=0,12). ТОВ «Автоальянс» (КП=-0,02) та ТОВ «Кий авто» (КП=-0,10) мають значно слабкішу конкурентну позицію на автомобільному ринку України порівняно з ТОВ «ВіДі Армада».

Розрахуємо конкурентоспроможність ТОВ «ВіДі Армада» за методом бальної оцінки з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників.

Таблиця 2.5.

Метод бальної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» з  
врахуванням коефіцієнта вагомості чинників

Чинники конкурентоспроможності підприємства	Коефіцієнт вагомості	ТОВ «ВіДі Армада»		ТОВ «Автоальянс»		ТОВ «Кий авто»	
		Бали	Значення	Бали	Значення	Бали	Значення
1. Частка ринку	0,2	5	1,0	4	0,8	3	0,6
2. Рентабельність послуг, %	0,2	6	1,2	6	1,2	6	1,2
3. Середня зважена ціна, грн.	0,15	8	1,2	7	1,05	7	1,05
4. Якість послуг	0,15	10	1,5	9	1,35	9	1,35
5. Строк виконання замовлення, днів	0,15	8	1,2	9	1,35	7	1,05
6. Рівень визнання послуг підприємства	0,1	10	1,0	9	0,9	8	0,80
7. Витрати на рекламу, тис. грн.	0,05	6	0,3	8	0,4	10	0,50
$\Sigma$	1		7,40		7,05		6,55

*Примітка:* Бальна оцінка проводилась за шкалою від 1 до 10 балів.

*Джерело:* розраховано автором

За даним методом визначаємо показник конкурентних переваг підприємства

$$P_{к.п.} = \frac{B_{\text{баз підприємства}}}{B_{\text{конкурента}}} \quad (2.3)$$

$$P_{к.п.} \text{ Армада} = 1,0$$

$$P_{к.п.} \text{ Автоальянс} = 7,40/7,05 = 1,05$$

$$P_{к.п.} \text{ Кий авто} = 7,40/6,55 = 1,13$$

Як показують результати оцінки існуючих підприємств, якщо переваги підприємства перевищують переваги конкурента на 30%, то необхідно вивчити дії конкурентів та детально (дослідити) вивчити їх досвід роботи на даному ринку.

Перевищення на 30 – 50% – підприємство займає стійке положення на ринку.

Перевага в 50 – 70% – підприємство працює успішно, але необхідно нарощувати досягнення, які вже є.

Більше 70% – підприємство повністю контролює ринок, але його основною метою є збереження завойованих позицій.

Таким чином, конкурентні переваги ТОВ «ВіДі Армада» лише на 5% перевищують конкурентні переваги ТОВ «Автоальянс» та на 13% конкурентні переваги ТОВ «Кий авто». Така ситуація пов'язана з тим, що всі три підприємства є офіційними дилерами транснаціональної автомобільної корпорації «Nissan» в Україні. Корпорація «Nissan» визначає правила роботи своїх автодилерів в Україні, ціновий діапазон, якість послуг, строк виконання замовлення, тощо. ТОВ «ВіДі Армада» перевищує переваги конкурентів до 30%, то підприємству рекомендовано вивчити дії конкурентів та детально (дослідити) вивчити їх досвід роботи на даному ринку.

Визначимо міжнародну конкурентоспроможність ТОВ «ВіДі Армада» відносно його основних конкурентів (табл. 2.6).

Визначимо ціну одиниці товару (автомобілі марки «Nissan»), що продаються на вітчизняному ринку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Ціни на автомобілі марки «Nissan» на вітчизняному ринку, грн

Продукція	ТОВ «Кий авто холдинг»	ТОВ «АвтоАльянс»
Nissan X-Trail	1160490	1200000
Nissan Qashqai	982270	982270
Nissan Juke	765230	765230
Nissan Leaf	1142010	1102610

Джерело: розраховано автором за даними звітності ТОВ «ВіДі Армада»

Вихідні дані до розрахунку міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» згрупуємо в таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

Вихідні дані до розрахунку міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада»

Показники	Значення показника для ТОВ «ВіДі Армада»
Питома вага продукції міжнародної якості	100
Питома вага продукції міжнародної якості у конкурента	100
Ціна одиниці товару	1392140
Ціна одиниці товару у конкурента	1200000
Тривалість освоєння одного виду продукції	14
Тривалість освоєння одного виду продукції у конкурента	15

Джерело: розраховано автором

Індекс міжнародної конкурентоспроможності підприємства визначається за формулою:

$$I_{ксп} = I_{як} \times I_v \times I_{гнуч}, \quad (2.4)$$

де  $I_{як}$  – індекс якості;

$I_v$  – індекс витрат;

$I_{гнуч}$  – індекс гнучкості.

Індекс якості визначається за формулою :

$$I_{як} = \frac{K_{np}}{K_o}, \quad (2.5)$$

де  $K_o$  – питома вага продукції міжнародної якості на підприємстві конкурента;

$K_{np}$  – питома вага продукції міжнародної якості на базовому підприємстві.

$$I_{як \text{ Армада}} = 100/100 = 1,0$$

Індекс витрат визначається за формулою:

$$I_v = \frac{B_o}{B_{np}}, \quad (2.6)$$



де  $B_0$  – витрати на 1 грн товарної продукції на підприємстві конкурента;

$B_{np}$  – витрати на 1 грн товарної продукції на базовому підприємстві.

$$I_{в Армада} = 1200000/1392140 = 0,86$$

Індекс гнучкості визначається за формулою :

$$I_{гнуч} = \frac{T_o}{T_{np}}, \quad (2.7)$$

де  $T_0$  – тривалість освоєння нового виду продукції на підприємстві конкурента;

$T_{np}$  – тривалість освоєння нового виду продукції на базовому підприємстві.

$$I_{гнуч Армада} = 15/14 = 1,07$$

$$I_{ксп Армада} = 1,0 \times 0,86 \times 1,07 = 0,92$$

Індекс міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» становить 0,92 і є меншим за 1,0. Це означає, що міжнародна конкурентоспроможність ТОВ «ВіДі Армада» є нижчою за його основних конкурентів ТОВ «Автоальянс» та ТОВ «Кий авто».

### 2.3. Комплексний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада»

У теорії та на практиці здійснювати діагностику конкурентоспроможності підприємства вкрай складно через низку причин, а саме:

– відсутність єдності у трактуванні та розумінні поняття «конкурентоспроможність підприємства», що надалі зумовлює застосування різних підходів до діагностики, а це своєю чергою призводить до отримання неспіввимірних та непорівняльних результатів;

– у літературі існує значний спектр методів діагностики конкурентоспроможності підприємств, переважна частина з яких є не

репрезентативними, не відображають реальний стан конкурентних переваг, ґрунтуються на складних економікоматематичних розрахунках, що значно знижує прикладну цінність означених методів оцінювання;

– значна частина методів діагностики не передбачає оцінювання конкурентоспроможності підприємства у комплексі за усіма істотними складовими, які можуть утворювати та формувати конкурентні переваги, а базується на врахуванні лише окремих аспектів функціонування (продукції, виробництва, збуту, інновацій тощо);

– за існуючими методами діагностики вкрай рідко використовують обґрунтований підхід до добору діагностичних індикаторів, адже, як правило, акцентується увага на фінансових показниках та окремих додаткових економічних показниках, що не дає змоги забезпечити системний підхід до діагностики конкурентоспроможності підприємства [32].

Під час комплексного аналізу конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» необхідно передусім здійснити комплексний аналіз його основних конкурентів яких зафіксовано два: ТОВ «Автоальянс» та ТОВ «Кий авто» і визначити, яке з підприємств створює найбільші конкурентні проблеми. Для цього використаємо методику, наведену в [27]. Комплексний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» (базове підприємство) наведено у таблицях 2.8. – 2.12.

Таблиця 2.8

Комплексний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» за ринком

Питання	Варіанти відповідей підприємств – конкурентів		
	Базове підприємство ТОВ «ВіДі Армада»	ТОВ «Автоальянс»	ТОВ «Кий авто»
1	2	3	4
Розділ 1. РИНОК			
Чи добре підприємство знає свій ринок?	Достатньо добре	Приблизно	Приблизно
Яка частка реалізації продукції на ринку?	60%	50%	50%

## Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4
Як змінилася частка реалізації продукції за минулий рік?	Зменшилася на 75%	Зменшилася на 78%	Зменшилася на 805%

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.9

## Комплексний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» за товаром

Питання	Варіанти відповідей підприємств – конкурентів		
	Базове підприємство ТОВ «ВіДі Армада»	ТОВ «Автоальянс»	ТОВ «Кий авто»
1	2	3	4
Розділ 2. ТОВАР, ЙОГО ЯКІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ.			
Рівень якості товару.	1,0	1,0	1,0
Конкурентоспроможність	0,98	0,99	0,97
Витрати на формування якості товару	2%	1,5%	1%

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.10

## Комплексний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада»

## СПОЖИВАЧАМИ

Питання	Варіанти відповідей підприємств – конкурентів		
	Базове підприємство ТОВ «ВіДі Армада»	ТОВ «Автоальянс»	ТОВ «Кий авто»
1	2	3	4
Розділ 3. СПОЖИВАЧІ.			
Коли востаннє відбувалося комплексне оцінювання якості обслуговування споживачів?	1 рік тому	1,5 роки тому	Жодного разу за остання 2 роки
Комплексний показник якості обслуговування покупців (до 1)	8	7	8
Чи формує підприємство базу замовлень перспективних покупців?	Так	Ні	Ні

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.11

Комплексний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» за збутом

Питання	Варіанти відповідей підприємств – конкурентів		
	Базове підприємство ТОВ «ВіДі Армада»	ТОВ «Автоальянс»	ТОВ «Кий авто»
1	2	3	4
Розділ 4. ЗБУТ.			
Можливості за наслідками прогнозування вірогідного обсягу продажів.	Помірні	Високі	Високі
Чи спостерігаються в процесі реалізації сезонні коливання?	Значні	Значні	Значні
Наскільки ефективно підприємство працює з посередниками	Не працює	Неефективно	Неефективно

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.12

Комплексний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» за загальними тенденціями розвитку автомобільного ринку

Питання	Варіанти відповідей підприємств – конкурентів		
	Базове підприємство ТОВ «ВіДі Армада»	ТОВ «Автоальянс»	ТОВ «Кий авто»
1	2	3	4
Розділ 5. ЗАГАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АВТОМОБІЛЬНОГО РИНКУ			
Як впливають економічні, соціальні, законодавчі чинники на бізнес?	Сильно негативно	Сильно негативно	Сильно негативно

Джерело: розраховано автором

Проведемо аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» на основі оцінювання ефективності його функціонування за складовими: фінансово-економічна ефективність, виробнича ефективність та комерційна ефективність за методикою, наведеною у [32]. Отримані дані по ТОВ «ВіДі Армада» зведемо в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Методично-критеріальне забезпечення визначення індикаторів діагностики конкурентоспроможності підприємства на основі ефективності його діяльності

№з/	Показники	Формули для розрахунку	Критеріальні значення	Значення ТОВ «ВіДі Армада»
1	2	3	4	5
<b>Індикатори фінансово-економічної ефективності</b>				
1	Коефіцієнт рентабельності капіталу (активів) (Ra )	Чистий прибуток / Середньорічні активи підприємства	>0, збільшення, $\geq$ галузевого показника	3207/24645=0,13 < 0, зменшення
2	Коефіцієнт загальної ліквідності (Lz )	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	(1,0 – 2,0)	13663/1342=10,18
3.	Коефіцієнт автономії (Ka )	Власний капітал / Валюта балансу	(0,5-0,8)	3372/22462=0,15
4.	Коефіцієнт фінансового левериджу (Kf )	Власний капітал / (Довгострокові + Поточні зобов'язання)	[(,0 - 2,0)	3372/24434=0,14
5.	Коефіцієнт оборотності активів (капіталовіддача) (Oa )	Чиста виручка від реалізації / Середньорічна вартість активів	збільшення	19208/24645=0,78 збільшення
<b>Індикатори виробничої ефективності</b>				
1.	Коефіцієнт основних засобів (фондовіддачі) (F)	Чиста виручка від реалізації / Середньорічна залишкова вартість основних засобів	1. Коефіцієнт основних засобів (фондовіддачі) (F) Чиста виручка від реалізації / Середньорічна залишкова вартість основних засобів Збільшення (орієнтація на галузевий показник)	19208/5639,5=3,41
2.	Матеріаловіддача (Mv )	(Обсяг товарної продукції * Відпускна ціна одиниці продукції) / Матеріальні витрати	збільшення	19208/18643=1,03 збільшення

## Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5
3.	Продуктивність (Pr)	Обсяг валової продукції / Чисельність виробничого персоналу	збільшення	$19208/14=1372$ збільшення
4.	Коефіцієнт рентабельності виробництва продукції (Rv)	Прибуток від операційної діяльності / Повна собівартість продукції підприємства	$>0$ , збільшення, $\geq$ галузевого показника	$2158/18643=0,12$ збільшення
5.	Частка браку у товарній продукції	Обсяг виявленого браку через різні причини / Обсяг товарної продукції	зменшення	$5000/19208=0,26$ зменшення
Індикатори комерційної ефективності				
1.	Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції (Rr)	Прибуток від операційної діяльності / Чиста виручка від реалізації	$>0$ , збільшення, $\geq$ галузевого показника	$2158/19208=0,11$ зменшення
2.	Рівень надійності поставок	Кількість вчасно виконаних замовлень / Загальна кількість замовлень	$\approx 1$	$800/841=0,95$ зменшення
3.	Рівень затоварення складів	Фактичне завантаження складських приміщень / Нормативне завантаження складських запасів	$\approx 1$	0,90 зменшення
4.	Термін погашення кредиторської заборгованості (дні) (tk)	365 днів / Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	зменшення	$365/35=10,42$ зменшення
5.	Термін погашення дебіторської заборгованості (дні) (td)	365 днів / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	зменшення	$365/25=14,6$ зменшення

Джерело: розраховано автором

Фінансово-економічну ефективність підприємства пропонується оцінювати за вибраними, найбільш репрезентативними індикаторами фінансового стану, зокрема: коефіцієнтами рентабельності активів, загальної ліквідності, автономії, фінансового левериджу, капіталовіддачею. Вищевказані показники дають змогу ідентифікувати прибутковість та інтенсивність використання капіталу підприємства, структуру капіталу і платоспроможність. Оцінювання виробничої ефективності пропонується здійснювати за відносними показниками фондівіддачі, матеріалівіддачі, продуктивності, рентабельності виробництва продукції та часткою браку у товарній продукції. Це дає змогу визначити рівень ресурсівіддачі виробництва, прибутковість та якість виготовленої продукції. З метою діагностики комерційної ефективності пропонується керуватись такими показниками, як коефіцієнт рентабельності реалізації продукції, рівень надійності поставок, рівень затоварення складів готовою продукцією, середні терміни погашення дебіторської та кредиторської заборгованості. Вищевказані індикатори дають змогу оцінити прибутковість реалізації продукції, якість збутової діяльності та роботи із споживачами підприємства [32].

Для формування інтегрального рівня ефективності функціонування підприємства виникає необхідність у переведенні показників у відносні величини за розробленою шкалою:

від 0 до 0,5 – якщо показник гірший, ніж базовий;

$X_i = 0,5$  – якщо показник повністю ідентичний базовому;

$X_i = 0,5$  від 0,5 до 1,0 – якщо показник перевищує базовий.

За базові необхідно брати середньогалузеві або середньо ринкові показники. За відзначеною експертною шкалою вищевказані показники переводять у бальні оцінки, їм також надають вагові значення, що дає змогу отримати інтегральні рівні різних складових ефективності функціонування підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Переведення показників діагностики конкурентоспроможності підприємства на основі ефективності його діяльності у відносні величини

№з/	Показники	Значення ТОВ «ВіДі Армада»	Бальна оцінка показника
1	2	5	
Індикатори фінансово-економічної ефективності			
1	Коефіцієнт рентабельності капіталу (активів) (Ra )	$3207/24645=0,13 < 0$ , зменшення	0,4
2	Коефіцієнт загальної ліквідності (Lz )	$13663/1342=10,18$	1,0
3.	Коефіцієнт автономії (Ka )	$3372/22462=0,15$	0,4
4.	Коефіцієнт фінансового левериджу (Kf )	$3372/24434=0,14$	0,5
5.	Коефіцієнт оборотності активів (капіталовіддача) (Oa )	$19208/24645=0,78$ збільшення	0,5
Індикатори виробничої ефективності			
1.	Коефіцієнт основних засобів (фондовіддачі) (F)	$19208/5639,5=3,41$	1,0
2.	Матеріаловіддача (Mv )	$19208/18643=1,03$ збільшення	1,0
3.	Продуктивність (Pr )	$19208/14=1372$ збільшення	1,0
4.	Коефіцієнт рентабельності виробництва продукції (Rv )	$2158/18643=0,12$ збільшення	0,4
5.	Частка браку у товарній продукції	$5000/19208=0,26$ зменшення	1,0
Індикатори комерційної ефективності			
1.	Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції (Rr )	$2158/19208=0,11$ зменшення	0,4
2.	Рівень надійності поставок	$800/841=0,95$ зменшення	0,5
3.	Рівень затоварення складів	0,90 зменшення	1,0
4.	Термін погашення кредиторської заборгованості (дні) (tk )	$365/35=10,42$ зменшення	1,0
5.	Термін погашення дебіторської заборгованості (дні) (td )	$365/25=14,6$ зменшення	0,5

Джерело: розраховано автором за [32]



На підставі узагальнення значень цих рівнів з використанням середньої геометричної визначається інтегральний рівень ефективності функціонування підприємства ( $E_p$ ):

$$E_p = \sqrt[3]{E_{fe} \cdot E_v \cdot E_k} \quad (2.8)$$

$$E_{p \text{ Армада}} = (0,4+1,0+0,4+0,5+0,5) \times (1,0+1,0+1,0+0,4+1,0) \times (0,4+0,5+1,0+1,0+0,5) = \\ = 2,8 \times 4,4 \times 3,4 = 2,54$$

Інтерпретація отриманих результатів здійснюється аналогічно:

якщо  $E_p$  перевищує значення 0,5 та наближається до 1, то високий рівень ефективності функціонування підприємства та його конкурентоспроможності є високим та перевищення за цим параметром середньогалузевого або середньо ринкового рівня;

якщо  $E_p = 0,5$ , то це свідчить про повну відповідність стандартам ефективності, що сформовані у галузі;

якщо ж  $E_p$  менше від межі 0,5, то це демонструє значно гірші параметри ефективності функціонування та конкурентоспроможності підприємства порівняно з конкурентами.

$E_{p \text{ Армада}} = 2,54$  перевищує значення 0,5 та є більшим від 1,0. Це свідчить про високий рівень ефективності функціонування підприємства та його рівень конкурентоспроможності є високим. Цей показник перевищує середньогалузевий або середньо ринковий рівень.

На основі комплексного аналізу рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» узагальним проблеми його діяльності (табл. 2.15.).

Таблиця 2.15

Перелік внутрішніх проблем, які впливають на підвищення  
конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада»

Група проблем	Проблеми
Проблеми цілевстановлення і формування стратегії	Система стратегічного прогнозування практично відсутня
	Цілі і завдання підприємства чітко не сформульовані і не визначені на довгостроковий період
	Стратегія розвитку підприємства кількісно не оцінена
Фінансові проблеми	Недостатня кількість оборотних засобів
	Неплатоспроможність
	Висока собівартість продукції
	Недостатня організація роботи, спрямована на реструктуризацію кредиторської заборгованості
Проблеми відділу маркетингу та реклами	Недостатня кількість рекламних заходів
Проблеми відділу збуту	Великі запаси готової нереалізованої продукції на складі
	Зміни в ринковій кон'юктурі цін
	Низька оперативність дій відділу збуту
Проблеми виробничої підсистеми	Порушена система забезпечення і підготовки виробництва на плановій основі
	Знос устаткування
	Незадовільний стан приміщень
Проблеми планування	Не підкріпленість поточних планів фінансовими ресурсами
	Несвоєчасне отримання необхідної для планування інформації
Проблеми організації	Недосконалість структури управління підприємством
	Відсутнє сучасне програмне забезпечення
Проблеми аналізу і контролю	Слабко представлена функція контролю
	Низька автоматизація праці обліковців
Проблеми матеріально-технічного постачання (МТП)	Збільшення термінів постачання автомобілів та запасних частин до них внаслідок війни
	Звуження діяльності імпортера транснаціональної автомобільної корпорації «Nissan» в Україні

Джерело: узагальнено автором

Вирішення вищезазначених проблем діяльності ТОВ «ВіДі Армада» сприятиме підвищенню рівні його конкурентоспроможності та внутрішніх та зовнішніх ринках.

## Висновки до розділу 2.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізована діяльність ТОВ «ВіДі Армада» – підприємства, яке є офіційним дилером транснаціональної автомобільної корпорації «Nissan» в Україні та дочірнім підприємством ТОВ «ВіДі Груп».

Аналіз ефективності діяльності ТОВ «ВіДі Армада» за 2021-2022 р.р. Визначено, що діяльність ТОВ «ВіДі Армада» з продажу та ремонту автомобілів марки «Nissan» за 2021-2022 р.р. є прибутковою та рентабельною. Однак, з початком війни в Україні діяльність ТОВ «ВіДі Армада» зазнала ускладнень, що призвело до зниження прибутковості діяльності підприємства.

Проаналізовано рівень міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» за методами побудови матриці конкурентного профілю, методу оцінки конкурентних переваг, за методом бальної оцінки з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників, розрахунку індексу міжнародної конкурентоспроможності.

Проведено комплексний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» у порівнянні з його основними конкурентами ТОВ «Автоальянс» та ТОВ «Кий авто».

## РОЗДІЛ III. УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ВІДІ АРМАДА»

### 3.1. Шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада»

У сучасних реаліях економіки, коли відбувається процес розвитку ринку і ринкових відносин, керівники багатьох українських компаній, усвідомили потребу зосередження інтересу в розробці способів підвищення конкурентоспроможності підприємств. З цієї причини значення вдосконалення управління конкурентоспроможністю, що дозволяє компанії виживати в конкурентній боротьбі, в Україні стрімко збільшилось. Всі підприємства в обставинах суворой конкурентної боротьби, зобов'язані не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому середовищі компанії, але і розвивати стратегію довгострокового виживання, в результаті якої компанія могла б не відставати від змін, які відбуваються в її середовищі. Раніше багато компаній мали можливість благополучно працювати, направляючи увагу тільки на щоденну роботу, на внутрішні завдання підприємства. В даний час, незважаючи на те що, безумовно, залишається завдання раціонального застосування потенціалу в нинішній діяльності, головним стає реалізація такого управління, яке гарантує адаптацію компанії до змінного навколишнього середовища [16].

Фундаментальна проблема сучасної економіки полягає в підвищенні рівня конкурентоспроможності підприємств будь-якої форми власності, оптимізації їх функціонування.

Складність формування концептуального методологічного підходу до підвищення конкурентоспроможності підприємств визначається наступними чинниками:

– фахівці дають неоднозначні трактування цього поняття і представляють суперечливі визначення, кожне з яких охоплює ту або іншу сферу конкурентоспроможності, або роблять спробу її комплексної характеристики;

– в залежності від того, яким чином здійснюється оцінка підвищення конкурентоспроможності підприємства і з якою метою, істотно змінюються фактори, які беруть участь в оцінці, їх сутність, значення, кількісний і якісний склад;

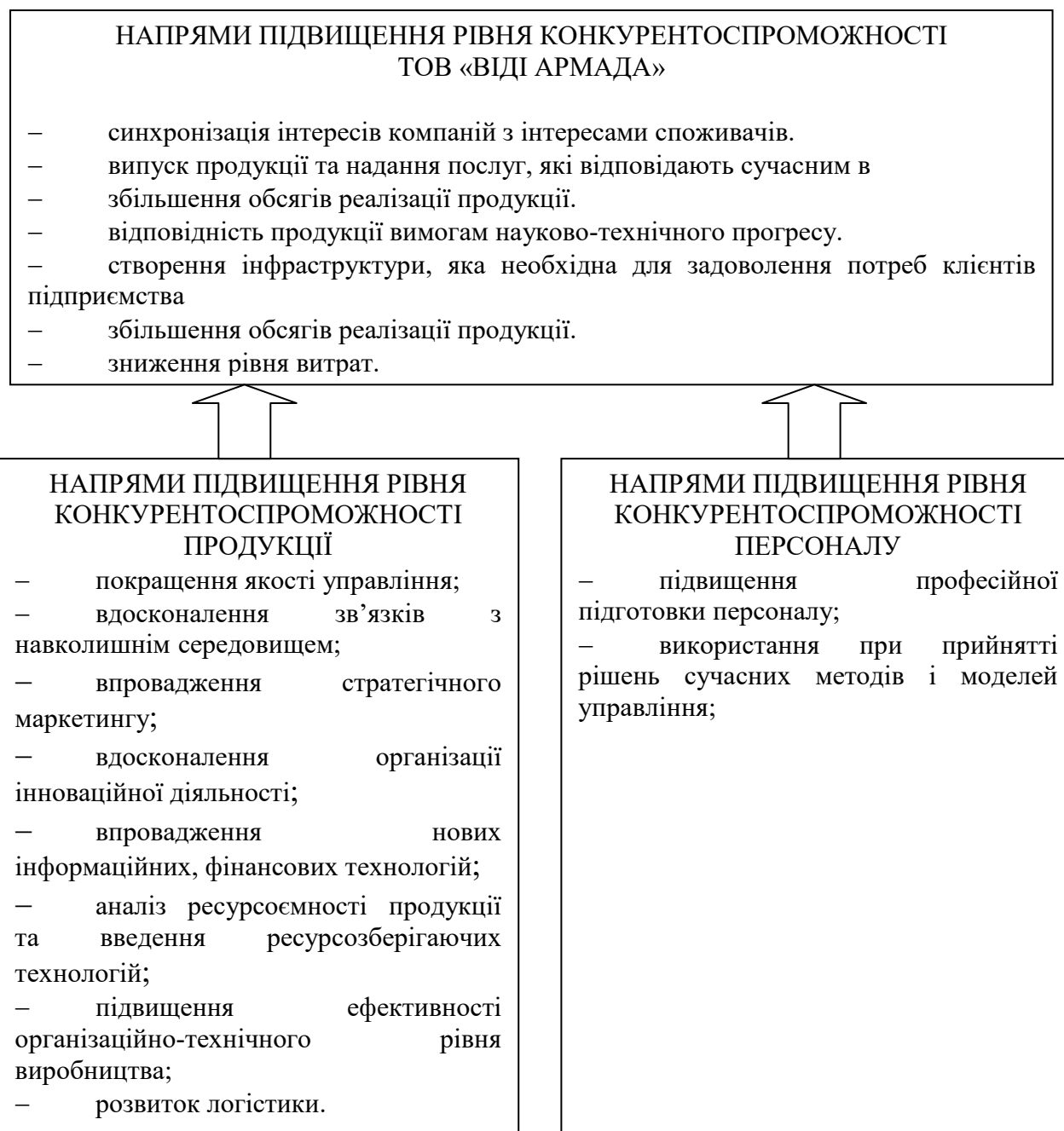
– методи оцінки конкурентоспроможності, схвалені світовою практикою і представляють певний економічний інтерес з боку господарюючих суб'єктів, які не враховують наукових підходів до управління. Однак в умовах сформованої ринкової економіки доцільно використовувати не тільки окремі підходи до оцінки конкурентоспроможності, але і системно-комплексні, що враховують особливість специфіки ринкових відносин в Україні;

– створені на вітчизняних підприємствах підрозділи, що займаються питаннями управління маркетингом, не в змозі проводити аналіз конкурентоспроможності через відсутність кваліфікованих фахівців, технічного, інформаційного та методичного забезпечення [16].

Головними напрямками підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» є наступні (рис. 3.1):

1. Синхронізація інтересів ТОВ «ВіДі Армада» з інтересами споживачів. В результаті чого, реалізація продукції і послуг стане ефективною як для господарюючого суб'єкта, так і для споживачів. Реалізація даного коригування представляється можливою тільки при подоланні певних бар'єрів, обумовлених вихідним протиріччям. На перший план виходить питання оптимізації ціни на продукцію і послуги, яка задовольнить всіх суб'єктів процесу її виготовлення і реалізації.

2. Випуск продукції та надання послуг ТОВ «ВіДі Армада», які відповідають сучасним вимогам науково-технічного прогресу.



Джерело: побудовано автором

Рис. 3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада»

3. Створення інфраструктури, яка необхідна для задоволення потреб клієнтів ТОВ «ВіДі Армада», але не представляє особливого інтересу з точки зору отримання максимального прибутку для підприємства-виробника. Викликає інтерес вивчення конкретних етапів і дій, до яких вдаються виробничі і технічні лідери високорозвинених країн з метою реалізації чергового ривка

«за лідерство». Це стосується регулярного оновлення асортименту товарів/послуг, послуг, постійної розробки і швидкого освоєння нових видів товарів/послуг, синхронного підвищення продуктивності праці та гнучкості виробництва, скорочення витрат.

4. Збільшення обсягів реалізації продукції ТОВ «ВіДі Армада». Використання даного інструменту з метою підвищення конкурентоспроможності не в повній мірі відображає кінцевий результат, так як не беруться до уваги такі важливі показники, як величина витрат підприємства, його прибуток, прибутковість, тощо. Організація виробничого процесу і планування обсягів діяльності підприємств з використанням даного методу покликані вирішити ряд задач, однією з яких є розрахунок обсягу реалізації продукції, що забезпечує беззбиткову діяльність підприємств.

5. Підвищення якості продукції ТОВ «ВіДі Армада». Цей напрям поліпшить імідж підприємства в очах покупців, стане запорукою освоєння зовнішнього і внутрішнього ринку, що в кінцевому рахунку вплине на процеси отримання прибутку. Використання цього напрямку має ще й велике соціальне значення, актуалізує моральний інтерес працівників виробництва, що дає їм можливість відчувати свою соціальну значимість.

До напрямів, що забезпечують процеси по підвищенню конкурентоспроможності товару ТОВ «ВіДі Армада» належать [19]:

- покращення якості управління за рахунок найбільш повного використання наявних можливостей, підвищення професійної підготовки персоналу ТОВ «ВіДі Армада», використання при прийнятті рішень сучасних методів і моделей управління;

- вдосконалення зв'язків з навколишнім середовищем передбачає моніторинг макро- і мікросередовища організації, їх комплексну діагностику та забезпечення оперативності інформації і підвищення адаптивності ТОВ «ВіДі Армада» до нього;

- впровадження стратегічного маркетингу на основі дослідження динаміки попиту і цінності, прогнозування зміни параметрів ринку, розробки

нормативів стратегічної конкурентоспроможності товарів та пропозицій по формуванню різних стратегій ТОВ «ВіДі Армада»;

- вдосконалення організації інноваційної діяльності ТОВ «ВіДі Армада» має на меті розвиток патентного фонду та розробку організаційної структури, зорієнтованої на конкурентоспроможність;

- впровадження нових інформаційних, фінансових технологій за рахунок розробки і впровадження інтегрованої системи, що охоплює всі стадії життєвого циклу продукції, технології управління якістю, ресурсозбереженням тощо. Також впровадження фінансових технологій по прогнозуванню рентабельності продукції ТОВ «ВіДі Армада» на основі прибутковості кожного найменування товару на кожному ринку;

- аналіз ресурсоемності продукції та введення ресурсозберігаючих технологій на базі комплексного аналізу товарів по стадіям життєвого циклу, технічних, організаційних та соціально-економічних факторів ресурсоемності товарів, розробки стратегій і технологій ресурсозбереження;

- підвищення ефективності організаційно-технічного рівня виробництва за рахунок оновлення основних засобів, використання прогресивних технологій та автоматизації виробництва ТОВ «ВіДі Армада»;

- розвиток логістики передбачає виділення функцій закупочної та збутової логістики, взаємозв'язок інформаційного і фінансового забезпечення, нормування необхідності в ресурсах, автоматизацію процесу ТОВ «ВіДі Армада».

6. Зменшення рівня витрат. На ТОВ «ВіДі Армада» доцільно використовувати найбільш досліджений метод підвищення конкурентних переваг, а саме зменшення витрат. У виграшному становищі виявиться те підприємство, яке, здійснюючи певний комплекс заходів, досягає менших витрат в порівнянні з його конкурентами. Сьогодні, в умовах кризового становища багатьох галузей, утримати такі переваги досить складно, що пов'язано з необхідністю конкурувати з іншими, в тому числі закордонними, виробниками, які зниження витрат виробляють за рахунок застосування



дешевої робочої сили, великомасштабного виробництва, тощо. Організація, що націлилась на підвищення конкурентоспроможності, повинна аналізувати свої витрати на всіх стадіях проектування, випуску і реалізації продукції.

7. Розширення асортиментного ряду товарів чи послуг ТОВ «ВіДі Армада». Чим ширше асортиментні переліки і параметричні ряди, тим більша ймовірність того, що споживач знайде для себе найкращий варіант продукції або послуги. Безперечним є і те, що розвиток такого варіанту підвищення конкурентоспроможності підприємства, як надання сукупності послуг, пов'язаних з реалізацією продукції (наданням послуг) та використанням обладнання та інших інструментів, і механізмів, гарантує їх безперервну готовність до високоефективної експлуатації. При грамотній організації після продажний сервіс є ключовим чинником, що впливає на підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада», так як вартість запасних частин продукції в середньому в 1,5 – 2,0 рази вища, ніж вартість на комплектуючі вироби, що використовуються в процесі виробництва.

Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» в контексті формування відповідних конкурентних стратегій

1. «Проникнення на ринок». Якщо наявні ринки не повністю насичені продукцією, то ТОВ «ВіДі Армада» може обрати стратегію «захоплення ринку», іноді навіть шляхом витіснення з нього деяких (зазвичай найбільш слабких) конкурентів [46].

2. «Розвиток ринку». Передбачає виведення традиційної продукції на нові ринки. Це можливо, коли галузь розвивається досить швидко, виявляються нові ринки з недорогими та надійними каналами збуту, є ресурси і можливості розширити свої комерційні операції [34].

3. «Розвиток продукту». Передбачає збільшення обсягів продажів ТОВ «ВіДі Армада» через поліпшення (модифікацію) своєї продукції. Якщо основні конкуренти ТОВ «ВіДі Армада» пропонують продукцію кращої якості за порівняною ціною, а галузь характеризується високими темпами розвитку і швидкими технологічними змінами, необхідною стає реалізація цієї стратегії.

4. Диверсифікація – це така форма ринкової стратегії, коли компанія займається одночасно як новими продуктами, так і новими ринками. Переваги стратегій диверсифікованого зростання полягають, насамперед, у тому, що комерційний ризик розподілено по різних галузях і видах діяльності, а це робить фірму менш залежною від непередбачуваності зовнішнього середовища.

5. Стратегії «негативного» зростання: стратегія скорочення, стратегія відторгнення, стратегія ліквідації [64].

Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» з урахуванням особливостей сучасного вітчизняного ринку [64]:

1. Впровадження інноваційної політики ТОВ «ВіДі Армада», яка визначає можливість підприємства конкурувати не тільки на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках.

2. Наявність кваліфікованих трудових ресурсів ТОВ «ВіДі Армада», що відповідають вимогам міжнародного ринку праці.

3. Система управління якістю на ТОВ «ВіДі Армада».

4. Безперервне вдосконалення реалізованої на внутрішньому ринку продукції національних виробників і розширення їх діяльності на міжнародному ринку.

Конкурентоспроможність ТОВ «ВіДі Армада», як автосервісного підприємства – це такий економічний стан, який дозволяє підприємству успішно функціонувати і розвиватися в умовах конкурентного ринку автосервісних послуг. Рівень автосервісного обслуговування повинен відображати обсяг, структуру послуг і якість надання цих послуг. Рівень конкурентоспроможності станцій технічного обслуговування визначається рівнем конкурентоспроможності виконуваних ними послуг, яка, у свою чергу, забезпечується мірою привабливості послуг для конкретного споживача.

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада», як СТО необхідно систематично проводити порівняння показників її роботи з показниками основних конкурентів, що здійснюють свою діяльність в тому ж

секторі ринку. Основними напрямками підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада», як СТО є:

- підвищення якості наданих послуг;
- скорочення часу виконання замовлень;
- диверсифікація виробництва (послуг);
- застосування гнучкої цінової політики;
- підвищення загальної культури і репутації СТО.

Головним вектором в конкурентній боротьбі підприємств автосервісу є якість обслуговування споживача. Якість послуг може бути досягнута за рахунок вживання прогресивного устаткування, раціональної організації і стимулювання праці, контролю якості, використання при ремонті запасних частин, що відрізняються високою якістю та надійністю в експлуатації, тощо. Термін виконання автосервісної послуги виступає як найважливіший показник, що характеризує ефективність роботи підприємства. Скорочення терміну надання автосервісних послуг зменшує потребу в оборотних коштах, прискорює їх оборотність, дає можливість збільшувати об'єм реалізації послуг при даному устаткуванні і виробничих площах. Скорочення термінів виконання послуги є одним з елементів досягнення конкурентоспроможності підприємств автосервісу. З метою скорочення часу на використання замовлень на великих і технічно оснащених СТО застосовують агрегатний метод ремонту, що передбачає заміну несправних елементів новими або раніше відновленими. Зарубіжний досвід показує, що прибутковість при продажі відновлених агрегатів не нижча, ніж при продажі нових.

Підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада», як автосервісного підприємства сприяє гнучкість цін, в основі якої лежать пільгові знижки на найбільш популярні ремонти, знижки з нагоди свят, застосування пільгових цін у вечірній і нічний час, в разі великого обсягу замовлення, тощо. Висока якість послуг, застосування гнучких цін і гарантій на виконання роботи є основою іміджу, ділової репутації будь-якого автосервісного підприємства. Проте не менше значення в створенні ділової репутації і підвищенні

конкурентоспроможності має культура обслуговування, уважне відношення до клієнтів, зовнішній вигляд і манера спілкування персоналу, прагнення викликати у клієнта довіру, вигляд будівлі та робочого місця. Великі можливості в підвищенні конкурентоспроможності автосервісних підприємств полягають в диверсифікації послуг і способів їх виконання. Необхідність в диверсифікації виробництва виникає в тому випадку, якщо на автосервісному підприємстві з'являється тенденція погіршення фінансового стану із-за різкого зменшення попиту на послуги. Причому ці послуги можуть носити невиробничий характер і бути не пов'язаними технологічно з основними видами діяльності. Подібна ситуація найчастіше виникає в тому випадку, якщо на СТО виникає тенденція в погіршенні фінансового стану із-за різкого зменшення попиту на послуги з технічного обслуговування і ремонту. В той же час, будь-хто успішний може використовувати диверсифікацію для розширення своїх виробничих можливостей, залучення клієнтури, обсягу продажів і збільшення своїх конкурентних переваг. Для підвищення конкурентоспроможності на ТОВ «ВіДі Армада» слід розширити перелік послуг з ремонту автомобілів, а саме:

- технічна консультація власника з приводу технічного стану автомобіля, його несправностей і способів їх усунення;
- визначення технічного стану автомобіля без усунення несправностей;
- надання послуг з технічного обслуговування і ремонту без участі власника автотранспортного засобу, починаючи з оформлення замовлення і закінчуючи видачею відремонтованого автомобіля;
- послуги вдома, коли працівники СТО прибувають на місце знаходження автомобіля і усувають несправність.

Особливе значення для підвищення конкурентоспроможності СТО має маркетингове вивчення ринку автосервісних послуг, потреб і запитів клієнтури. Найважливішою умовою підвищення конкурентоспроможності станцій технічного обслуговування є забезпеченість їх кваліфікованими кадрами. Ця

умова має особливе значення для СТО, що спеціалізуються на технічному обслуговуванні і ремонті автомобілів іноземного виробництва, які відрізняються складнішою конструкцією. Розвиток станцій технічного обслуговування у сучасних умовах ускладнюється світовою фінансовою кризою, яка на теренах нашої країни завдає достатньо великі проблеми середньому та малому бізнесу. Такий негативний чинник призводить до зниження прибутковості СТО, тому що значна частина клієнтів прагнуть економії і ремонтують свої транспортні засоби самостійно або користуючись послугами «приватного сектора», тобто недостатньо кваліфікованої робочої сили. У таких умовах боротьба за клієнта посилюється, як і вимоги до якості сервісних послуг СТО. Реалізація стратегічних засад з підвищення якості професійних послуг, скорочення часу виконання замовлень, диверсифікація виробництва (послуг), застосування гнучкої цінової політики, маркетингу послуг та підвищення загальної культури та репутації СТО дають можливість підприємствам зміцнити свій рівень конкурентоспроможності і піднятися на вищий рівень розвитку [33].

### 3.2. Розробка стратегії міжнародної конкурентоспроможності

#### ТОВ «ВіДі Армада»

Підприємства, які працюють у галузі виробництва і збуту продукції, під час організації діяльності на міжнародних ринках повинні спиратися на основні чинники досягнення міжнародної конкурентоспроможності. Також необхідно враховувати, що конкурентні умови в різних галузях промисловості на міжнародних ринках не однакові. До цих чинників можна віднести економічні, політичні, інституціональні, людські, культурні й освітні; своєю чергою, їх можна поділити на дві групи – внутрішні та зовнішні.

Внутрішні чинники впливу на рівень міжнародної конкурентоспроможності, які належать до внутрішнього середовища ТОВ «ВіДі Армада», включають (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Внутрішні чинники впливу на рівень міжнародної конкурентоспроможності  
ТОВ «ВіДі Армада»

Група чинників	Чинники впливу
управлінські	рівень якості управління підприємством
виробничі	рівень якості продукції й технічного обслуговування; рівень витрат виробництва і збуту продукції; ціноутворення
персоналу	рівень кваліфікації персоналу; рівень продуктивності праці,

Джерело: побудовано автором

Конкурентна цінова перевага на зовнішньому ринку – це основний аргумент у боротьбі за споживачів, а також збільшення частки ринку і розширення діяльності підприємства. До групи зовнішніх чинників слід віднести (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Зовнішні чинники впливу на рівень міжнародної конкурентоспроможності  
ТОВ «ВіДі Армада»

Група чинників	Чинники впливу
Політичні	макроекономічна стабільність, політична стабільність, участь країни в міжнародній торгівлі, інвестиційна привабливість країни
Інституціональні	комплексне вивчення інформації на ринку щодо можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства
Культурні	розвиток можливостей трудових ресурсів,
Техніко-технологічні	технології ресурсозбереження, розвиток і ефективність використання інфраструктури, новітніх технологій, фінансового сектора і ринку капіталів

Джерело: побудовано автором

Під час забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств особливу роль відіграють переваги його технологій ресурсозбереження, розвиток можливостей трудових ресурсів, комплексне вивчення інформації на ринку щодо можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства [8].

В умовах ринкової економіки значний вплив на міжнародну конкурентоспроможність підприємства має ціноутворення, яке здійснюється в умовах конкурентного середовища між зовнішньоекономічними суб'єктами різних країн, динамічної рівноваги попиту і пропозиції та поведінки суб'єктів на ринку. Під час підготовки до виходу підприємств на міжнародні ринки найважливішими областями дослідження є вивчення потенційних споживачів продукції, конкурентного оточення, а також інших чинників, які здійснюють вплив на процес ведення зовнішньоекономічної діяльності. На базі отриманої інформації проводиться формування відповідної стратегії, спрямованої на підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Також одним із найважливіших елементів конкурентоспроможності на міжнародному ринку є якість продукції та її технологічне обслуговування. Споживачі, незважаючи на високу ціну, віддають перевагу продукції кращої якості і з кращими споживчими властивостями. Технічне обслуговування теж має значний вплив на міжнародну конкурентоспроможність підприємства, адже обслуговування експортованих товарів стає технічно складним. Вибір найбільш ефективної системи технічного обслуговування являє собою важливий елемент конкурентної боротьби підприємства.

Основними типами стратегій міжнародної конкурентоспроможності для ТОВ «ВіДі Армада» можна обрати:

- глобальна конкуренція в широкому асортименті товарів, конкуренція між виробниками певного асортименту товарів галузі у світовому масштабі, (перевага досягається шляхом проведення диференціації або лідерства у зниженні витрат);
- глобальне зосередження на конкурентному сегменті галузі, на якому фірма веде конкурентну боротьбу у світовому масштабі;
- у національному масштабі використання переваг національних ринків для створення зосередженого підходу до конкретного національного ринку; у результаті фірма досягає або диференціації, або мінімізації витрат в обслуговуванні споживачів національного ринку або його сегментів;

– захищена ніша – використовується в тих країнах, де уряд обмежує можливості глобальних конкурентів; підприємства вимушені будувати свою стратегію на конкретних національних ринках, враховуючи ці обмеження [8].

Для ТОВ «ВіДі Армада» рекомендована стратегія захищеної ніши – використовується в тих країнах, де уряд обмежує можливості глобальних конкурентів; підприємства вимушені будувати свою стратегію на конкретних національних ринках, враховуючи ці обмеження

Базовою конкурентною стратегією для ТОВ «ВіДі Армада» можна обрати з таких стратегій [10]:

1. Стратегія переваги по витратах. Використовуючи цю конкурентну стратегію, фірма орієнтується на масовий ринок, оскільки масове виробництво дозволяє зменшити питомі витрати, відповідно, встановити низькі ціни. Перевагою використання такої стратегії є можливість отримати більший прибуток порівняно з конкурентами, оперативне реагування на зміну собівартості. Проте стратегія буде ефективною лише на ринку споживачів, котрі орієнтуються на низький рівень цін.

2. Стратегія диференціації. Використовуючи її, фірма орієнтується на масовий ринок, пропонуючи відмінний від існуючого на ринку товар. Тут боротьба на ринку набуває характеру нецінової конкуренції, оскільки у товарі споживачі цінують його унікальні характеристики, дизайн, надійність, тощо. Стратегія буде ефективною на ринку споживачів, для яких важливим є «ім'я фірми», товарна марка, а лише потім ціна товару.

3. Стратегія концентрації. При цій конкурентній стратегії компанія орієнтується на специфічний сегмент ринку, використовуючи низькі ціни або унікальні характеристики товару. Використовуючи цю стратегію, навіть невелика фірма може бути прибутковою, концентруючись на якій-небудь одній конкурентній ніші, якщо вона має в розпорядженні унікальну продукцію або користуючись перевагами по витратах, хоча і її частка ринку буде незначною. Залежно від орієнтації фірми на витрати/на попит виділяють чотири стратегії конкуренції на міжнародному ринку: міжнародна стратегія, мультиринкова



стратегія, глобальна стратегія і транснаціональна стратегія [12]. Доцільність їх використання залежить від того, чи прагнучиме фірма зменшувати витрати та чи реагуватиме на попит на місцевому ринку.

В якості стратегії міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» можна обрати одну з видів міжнародної стратегії, а саме:

Таблиця 3.3.

Види міжнародних стратегій, що може обрати ТОВ «ВіДі Армада» для підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності

Назва міжнародної стратегії	Сутність
1. Міжнародна стратегія	модель конкурентної поведінки фірми, котра полягає у перенесенні на іноземні ринки ключові компетенції, які відсутні у місцевих конкурентів. Фірми, що використовують міжнародну стратегію, на нових зарубіжних ринках пропонують товарні пропозиції, розроблені вдома, пристосовують свої виробництва та маркетингову стратегію до місцевих умов, проте центральний офіс централізовано контролює реалізацію маркетингових стратегій. Міжнародна конкурентна стратегія є ефективною за умови, що у місцевих конкурентів відсутні ті ключові компетенції, якими вона володіє, і коли незначна потреба реагувати на умови місцевого ринку та зменшувати витрати. Проте за такої конкурентної стратегії розширення виробничих потужностей фірми обов'язково супроводжується зростанням операційних витрат.
2. Мультиринкова стратегія	конкурентна стратегія на міжнародному ринку, що передбачає максимальну адаптацію до потреб місцевого національного ринку, що спричинює зростання витрат на її формування та впровадження. Мультиринкова стратегія ефективна тоді, коли на міжнародному ринку є необхідність реагувати на особливості місцевого ринку та незначної потреби у зменшенні витрат.
3. Глобальна стратегія	модель конкурентної поведінки фірми на міжнародному ринку, що фокусується на збільшенні прибутковості через зменшення витрат завдяки ефекту кривої досвіду. При цьому виробнича, маркетингова та науково-дослідницька діяльність фірм зосереджуються в кількох зручних місцях, а маркетингова стратегія не адаптована до умов місцевого ринку. Ця стратегія ефективна тоді, коли фірма прагне мінімізувати витрати.
4. Транснаціональна стратегія	конкурентна стратегія на міжнародному ринку, що передбачає досягнення двоєдиної мети – одночасного зменшення витрат та оперативного реагування на особливості місцевого попиту. Проте такої стратегії дотримуватися важко, оскільки реагування на особливості місцевого ринку, переважно через диференціацію товару, збільшує витрати

Джерело: складено автором за [12]

Таблиця 3.4.

Переваги та недоліки стратегії конкуренції на міжнародному ринку залежно від орієнтації підприємства на витрати/попит

Стратегія	Переваги	Недоліки
Глобальна	Використання ефекту кривої досвіду Використання економії за рахунок масштабів	Неврахування особливостей попиту на місцевому ринку
Міжнародна	Перенесення набутого досвіду на іноземні ринки	Неврахування особливостей попиту на місцевому ринку Нездатність використати економію на місцезнаходженні Нездатність скористатися ефектом кривої досвіду
Мультиринкова	Пристосування маркетингу до особливостей попиту на місцевому ринку	Нездатність використати економію на місцезнаходженні Нездатність скористатися ефектом кривої досвіду Нездатність перенести набутий досвід на іноземні ринки
Транснаціональна	Використання ефектів кривої досвіду Використання економії за рахунок масштабів Пристосування маркетингу до особливостей попиту на місцевому ринку Одержання вигоди від глобального навчання	Складність впровадження, спричинена організаційними проблемами

Джерело: складено автором за [12]

Поділ конкурентних стратегій залежно від ступеню стандартизації бізнесу, наведений у [48]. Згідно цього підходу, конкурентні стратегії (в тому числі, і на міжнародному ринку) поділяються на такі види:

Віолентна стратегія – стратегія конкурентної поведінки, що полягає в зниженні витрат виробництва за рахунок організації масового випуску дешевих доброякісних товарів.

Патієнтна стратегія – стратегія конкурентної поведінки, що полягає у виготовленні обмеженої кількості вузькоспеціалізованих високоякісних товарів.

Комутантна стратегія – стратегія конкурентної поведінки, яка спрямована на гнучке пристосування потреб до локального ринку. Використовується переважно малими фірмами, котрі обмежені у фінансових, матеріальних та науково-технічних ресурсах.

Експлерентна стратегія – конкурентна стратегія, що передбачає отримання довготривалої конкурентної переваги за рахунок нововведень і обтяжена значним рівнем ризику.

Для ТОВ «ВіДі Армада» рекомендована патієнтна стратегія конкурентної поведінки, що полягає у виготовленні обмеженої кількості вузькоспеціалізованих високоякісних товарів. Такими товарами є автомобілі марки «Nissan», що завозяться транснаціональною автомобільною корпорацією в Україну в обмеженій кількості – на сьогоднішній день це 4 базові моделі автомобілів.

Алгоритм формування стратегій міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» можна поділити на такі етапи, кожен з яких є окремим функціональним елементом [48] (рис. 3.2):

1. Моніторинг середовища міжнародного ринку, що включає визначення цілей ТОВ «ВіДі Армада» й умов їх досягнення за певний період часу, дослідження основних чинників зовнішнього ринку для визначення можливостей і загроз підприємства, інтенсивності конкуренції на зовнішньому ринку, визначення контрольних показників міжнародної конкурентоспроможності, рівня вхідного бар'єру на ринок.

2. Діагностика зовнішнього і внутрішнього середовищ ТОВ «ВіДі Армада», що передбачає аналіз стану підприємства, динаміки його основних економічних показників, порівняння показників із запланованими, визначення причин відхилення від плану, визначення ефективності технологій, що використовуються, впізнавання бренду, державного регулювання, демографічних тенденцій, культурного середовища, визначення параметрів ринку, потреб споживачів, їхніх переваг.



Джерело: складено автором за [45].

Рис. 3.2. Алгоритм формування стратегій міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада»

На цьому етапі особливу увагу необхідно приділити методам отримання інформації, яка відіграє важливу роль під час проведення дослідження, а саме її актуальності, своєчасності, достовірності та повноти.

3. Оцінювання міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада», товарного портфеля та основних конкурентів на міжнародному ринку, що полягає у визначенні основних ключових факторів успіху ТОВ «ВіДі Армада» і його переваг порівняно з конкурентами, що в перспективі

забезпечать ефективне функціонування і перевагу над конкурентами на зовнішньому ринку.

4. Формування і реалізація стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «ВіДі Армада», що полягає у виборі стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності й розробленні і прийнятті рішення відповідно до засобів досягнення, поставлених запропонованою стратегією.

5. Оцінювання і контроль реалізації певної стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада».

6. Формування дій із корегування й усунення невідповідностей. На цьому етапі здійснюється розроблення рекомендацій і складається план, спрямований на корегування вибраної стратегії, який включає короткострокові й довгострокові заходи, спрямовані на підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада». До основних критеріїв розробки заходів слід віднести системність, обґрунтованість, несуперечливість параметрів аналізу, логічності висновків, а також повноти вирішення заданих проблем.

Вирішальними чинниками високої міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада». є:

- переваги її товару над товарами конкурентів;
- нижчі витрати і, відповідно, ціни;
- переваги над конкурентами щодо рівня управління маркетингом;
- швидкість реагування на зміни попиту, виходу на ринок і доставки продукції споживачеві.

### 3.3. Оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» після впровадження запропонованих заходів

Після впровадження запропонованих заходів з підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності, головним з яких є розробка стратегії

міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада», рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства підвищиться. Розрахуємо прогнозний рівень підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» за методом побудови конкурентного профілю підприємства порівняні з його основним конкурентами ТОВ «Автоальянс» та ТВ «Кий авто». Отримані дані згрупуємо в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Матриця конкурентного профілю підприємства ТОВ «ВіДі Армада» після впровадження заходів з підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності

Фактори конкурентоспроможності	Ваговий коефіцієнт	ТОВ «ВіДі Армада»		Головні конкуренти			
				ТОВ «Автоальянс»		ТОВ «Кий-авто»	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Продукція	0,4						
1.1. Якість	0,25	5	1,25	4	1,0	3	0,75
1.2. Асортимент (відповідність структури попиту)	0,15	5	0,75	4	0,60	3	0,45
2. Ціна	0,3						
2.1. Продажна	0,15	3	0,45	2	0,30	3	0,45
2.2. Відсоткова знижка	0,05	1	0,15	2	0,10	2	0,10
2.3. Термін оплати	0,1	4	0,40	4	0,40	3	0,30
3. Канали збуту	0,2						
3.1. Форми збуту	0,1	4	0,40	4	0,40	4	0,40
3.2. Система транспортування	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20
3.3. Система контролю замовлень	0,05	5	0,25	3	0,25	2	0,10
4. Просування товару на ринку (реклама)	0,1	2	0,20	3	0,30	4	0,40
Загальна оцінка	1		4,00		3,55		3,15

*Примітка:* експертна оцінка ставиться від 0 до 5, де 0 – найгірше значення, а 5 – найкраще значення.

*Джерело:* розраховано автором

Після впровадження запропонованих заходів з підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» можна прогнозувати, що:

- рівень якості продукції та послуг підприємства підвищиться;
- розшириться асортимент продукції та послуг підприємства;
- покращиться система контролю замовлень.

Після здійснення розрахунків по матриці конкурентного профілю отримано такі оцінки: на першому місці ТОВ «ВіДі Армада» з оцінкою 4,0. Його конкурентна позиція зросте на 0,70 пунктів з 3,30 до впровадження заходів. Головний конкурент ТОВ «Автоальянс» з оцінкою 3,55 переміститься на друге місце. На третьому місці залишиться підприємство ТОВ «Кий-авто» з оцінкою – 3,15.

Визначимо рівень конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ВіДі Армада» після впровадження запропонованих заходів з підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності за методом оцінки конкурентних переваг, що представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогноз рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» після  
впровадження заходів з підвищення рівня міжнародної  
конкурентоспроможності за методом оцінки конкурентних переваг

Найменування конкурентних переваг підприємства	Вагомість КФУ	Бальна оцінка		
		ТОВ «ВіДі Армада»	Підприємства-конкуренти	
			ТОВ «Автоальянс»	ТОВ «Кий-авто»
Імідж підприємства	0,1	9	6	9
Рівень використання виробничих потужностей	0,12	8	9	8
Широта асортименту	0,17	10	7	9
Рівень якості продукції	0,15	9	7	8
Витрати на рекламу	0,14	6	4	7
Ціни на продукцію	0,12	7	9	7
Рівень автономії виробництва	0,2	8	6	10
Разом	1,0	8,69	6,80	6,41

*Примітка:* Бальна оцінка проводилась за шкалою від 1 до 10 балів.

*Джерело:* розраховано автором

Після впровадження заходів з підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності на ТОВ «ВіДі Армада»:

1. Підвищиться рівень іміджу підприємства на зовнішньому ринку;
2. Підвищиться рівень використання виробничих потужностей;
3. Розшириться асортимент продукції та послуг
4. Підвищиться рівень якості продукції та послуг.

Після здійснення розрахунків за методом оцінки конкурентних переваг отримано такі оцінки: на першому місці ТОВ «ВіДі Армада» з оцінкою 8,69. Його конкурентна позиція зросте на 1,26 пунктів з 7,43 пунктів до впровадження заходів.

Визначаємо середню оцінку ключових факторів конкурентів (тобто підприємств ТОВ «ВіДі Армада», ТОВ «Автоальянс», ТОВ «Кий авто»). Наступним кроком розраховуємо конкурентну позицію підприємства «ІКС» за формулою:

$$КП = \frac{\text{Середня оцінка КФУ "ІКС"} - \text{середня оцінка КФУ конкурентів}}{\text{середня оцінка КФУ конкурентів}} \times 100 \quad (2.2)$$

Розраховуємо конкурентну позицію досліджуваних підприємств:

$$\begin{aligned} КП_{\text{Армада}} &= (8,69 - (6,80+6,41)/2) / 6,80+6,41 = 0,15 \\ КП_{\text{Автоальянс}} &= (6,80 - (8,69+6,41)/2) / 8,69+6,41 = -0,05 \\ КП_{\text{Кий авто}} &= (6,41 - (8,69+6,80)/2) / 8,69+6,80 = -0,07 \end{aligned}$$

В перспективі ТОВ «ВіДі Армада» також підтримує найбільш сильну конкурентну позицію порівняно зі своїми конкурентами (КП=0,15). Після впровадження запропонованих заходів вона зросте на 0,03 пункти. ТОВ «Автоальянс» втратить свою конкурентну позицію на 0,03 пункти (КП=-0,05) ТОВ «Кий авто» підвищить свою конкурентну позицію на 0,03 пункти (КП=-0,07). В подальшому прогнозується, що конкуренти будуть мати значно слабкішу конкурентну позицію на автомобільному ринку України порівняно з ТОВ «ВіДі Армада».

Розрахуємо конкурентоспроможність ТОВ «ВіДі Армада» після впровадження заходів з підвищення рівня міжнародної



конкурентоспроможності за методом бальної оцінки з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників (табл. 3.7.).

Таблиця 3.7.

Метод бальної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» після впровадження заходів з підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників

Чинники конкурентоспроможності підприємства	Коефіцієнт вагомості	ТОВ «ВіДі Армада»		ТОВ «Автоальянс»		ТОВ «Кий авто»	
		Бали	Значення	Бали	Значення	Бали	Значення
1. Частка ринку	0,2	7	1,4	4	0,8	3	0,6
2. Рентабельність послуг, %	0,2	8	1,6	6	1,2	6	1,2
3. Середня зважена ціна, грн.	0,15	8	1,2	7	1,05	7	1,05
4. Якість послуг	0,15	10	1,5	9	1,35	9	1,35
5. Строк виконання замовлення, днів	0,15	9	1,35	9	1,35	7	1,05
6. Рівень визнання послуг підприємства	0,1	10	1,0	9	0,9	8	0,80
7. Витрати на рекламу, тис. грн.	0,05	6	0,3	8	0,4	10	0,50
$\Sigma$	1		8,35		7,05		6,55

*Примітка:* Бальна оцінка проводилась за шкалою від 1 до 10 балів.

*Джерело:* розраховано автором

Після впровадження заходів з підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» покращить наступні чинники конкурентоспроможності, а саме:

1. Зросте частка ринку, що займає підприємство.
2. Підвищиться рентабельність послуг.
3. Зменшиться строк виконання замовлення клієнта.
4. Підвищиться рівень визнання послуг підприємства.

За даним методом визначаємо показник конкурентних переваг підприємства

$$P_{к.п.} = \frac{B_{\text{баз підприємства}}}{B_{\text{конкурента}}} \quad (2.3)$$

$$P_{к.п.} \text{ Армада} = 1,0$$

$$P_{к.п.} \text{ Автоальянс} = 8,35/7,05 = 1,18$$

$$P_{к.п.} \text{ Кий авто} = 8,35/6,55 = 1,27$$

Таким чином, після впровадження запропонованих заходів з підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності конкурентні переваги ТОВ «ВіДі Армада» на 18% перевищать конкурентні переваги ТОВ «Автоальянс» (до впровадження заходів перевищення становило лише 5%) та на 27% конкурентні переваги ТОВ «Кий авто» до впровадження заходів перевищення становило лише 13%). В прогностному періоді ТОВ «ВіДі Армада» продовжить нарощувати свої конкурентні переваги, перевищуючи конкурентів до 30%. Підприємству рекомендовано і в подальшому вивчати дії своїх конкурентів та їх досвід роботи на даному ринку.

Визначимо рівень міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» відносно його основних конкурентів після впровадження запропонованих заходів (табл. 3.8). Вихідні дані до розрахунку прогностного рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» згрупуємо в таблицю 3.8.

Таблиця 3.8

Вихідні дані до розрахунку прогностного рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» після впровадження запропонованих заходів

Показники	Значення показника для ТОВ «ВіДі Армада»
Питома вага продукції міжнародної якості	100
Питома вага продукції міжнародної якості у конкурента	100
Ціна одиниці товару	1392140
Ціна одиниці товару у конкурента	1200000
Тривалість освоєння одного виду продукції	10
Тривалість освоєння одного виду продукції у конкурента	15

Джерело: розраховано автором

Після впровадження заходів з підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» зменшить тривалість освоєння одного виду продукції (імпорт автомобіля) на 4 дня з 14 днів до 10 днів.

Розрахуємо прогнозний індекс міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада».

Індекс якості.

$$I_{\text{як Армада}} = 100/100 = 1,0$$

Індекс витрат.

$$I_{\text{в Армада}} = 1200000/1392140 = 0,86$$

Індекс гнучкості.

$$I_{\text{гнуч Армада}} = 15/10 = 1,5$$

$$I_{\text{ксп Армада}} = 1,0 \times 0,86 \times 1,5 = 1,29$$

Індекс міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» до впровадження заходів становив 0,92 і був меншим за 1,0. Це означає, що міжнародна конкурентоспроможність ТОВ «ВіДі Армада» була нижчою за його основних конкурентів ТОВ «Автоальянс» та ТОВ «Кий авто».

Індекс міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» після впровадження заходів підвищився на 0,35 пунктів до 1,27 і став більшим за 1,0. Це означає, що міжнародна конкурентоспроможність ТОВ «ВіДі Армада» стала вищою за його основних конкурентів ТОВ «Автоальянс» та ТОВ «Кий авто».

Висновки до розділу 3.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада», серед яких запропоновано: синхронізація інтересів ТОВ «ВіДі Армада» з інтересами

споживачів; випуск продукції та надання послуг ТОВ «ВіДі Армада», які відповідають сучасним вимогам науково-технічного прогресу; створення інфраструктури, яка необхідна для задоволення потреб клієнтів ТОВ «ВіДі Армада», але не представляє особливого інтересу з точки зору отримання максимального прибутку для підприємства-виробника; збільшення обсягів реалізації продукції ТОВ «ВіДі Армада; підвищення якості продукції ТОВ «ВіДі Армада» та інші.

Розроблена стратегія міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» та сформовано алгоритм її формування.

Проведено оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» після впровадження запропонованих заходів за методами: побудови матриці конкурентного профілю підприємства; методом оцінки конкурентних переваг; методу бальної оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників; розрахунку індексу міжнародної конкурентоспроможності.

## ВИСНОВКИ

За результатами написання кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки:

1. В кваліфікаційній роботі визначено сутність поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства» з точки зору різних науковців. Під міжнародною конкурентоспроможністю розуміють здатність підприємства створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку. З'ясовано, що конкурентоспроможність слід розглядати з точки зору ієрархії конкурентоспроможності, а саме: конкурентоспроможність продукції – конкурентоспроможність персоналу – конкурентоспроможність підприємства.

2. Визначено сутність поняття «конкурентні переваги підприємства», як переваги, що досягаються завдяки конкурентному потенціалу підприємства та його високій конкуренції в будь-якій галузі діяльності. Узагальнено види конкурентних переваг і напрями їх ідентифікації на підприємстві. До основних конкурентних переваг підприємства віднесено: уміння відстежувати смаки і переваги покупців; здатність підприємства підпорядковувати продукцію і послуги смакам і перевагам покупців; спосіб формулювання товарних пропозицій, здатність взаємодіяти з покупцями. Узагальнено можливі шляхи отримання конкурентних переваг підприємством.

3. Узагальнено методи, з допомогою яких можна оцінити рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства до яких віднесено: SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз; модель аналізу Мак-Кінсі 7S та інші.У

4. В кваліфікаційній роботі проаналізована діяльність ТОВ «ВіДі Армада» – підприємства, яке є офіційним дилером транснаціональної автомобільної корпорації «Nissan» в Україні та дочірнім підприємством ТОВ «ВіДі Груп». Здійснено аналіз ефективності діяльності ТОВ «ВіДі Армада» за 2021-2022 р.р. Визначено, що діяльність ТОВ «ВіДі Армада» з продажу та

ремонту автомобілів марки «Nissan» за 2021-2022 р.р. є прибутковою та рентабельною. Однак, з початком війни в Україні діяльність ТОВ «ВіДі Армада» зазнала ускладнень, що призвело до зниження прибутковості діяльності підприємства.

5. Проаналізовано рівень міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» за методами побудови матриці конкурентного профілю, методу оцінки конкурентних переваг, за методом бальної оцінки з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників, розрахунку індексу міжнародної конкурентоспроможності у порівнянні з його основними конкурентами ТОВ «Автоальянс» та ТОВ «Кий авто».

6. Проведено комплексний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» у порівнянні з його основними конкурентами ТОВ «Автоальянс» та ТОВ «Кий авто». З'ясовано, що високий рівень ефективності функціонування ТОВ «ВіДі Армада» та його рівень конкурентоспроможності є високим. Цей показник перевищує середньогалузевий або середньо ринковий рівень. На основі проведеного комплексного аналізу рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» узагальнено проблеми його діяльності.

7. В кваліфікаційній роботі узагальнено шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада», серед яких запропоновано: синхронізація інтересів ТОВ «ВіДі Армада» з інтересами споживачів; випуск продукції та надання послуг ТОВ «ВіДі Армада», які відповідають сучасним вимогам науково-технічного прогресу; створення інфраструктури, яка необхідна для задоволення потреб клієнтів ТОВ «ВіДі Армада», але не представляє особливого інтересу з точки зору отримання максимального прибутку для підприємства-виробника; збільшення обсягів реалізації продукції ТОВ «ВіДі Армада; підвищення якості продукції ТОВ «ВіДі Армада» та інші.

8. Розроблена стратегія міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» та сформовано алгоритм її формування.

9. Проведено оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» після впровадження запропонованих заходів за методами: побудови матриці конкурентного профілю підприємства; методом оцінки конкурентних переваг; методу бальної оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності з врахуванням коефіцієнта вагомості чинників; розрахунку індексу міжнародної конкурентоспроможності. Визначено, що індекс міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ВіДі Армада» після впровадження заходів підвищився на 0,35 пунктів до 1,27 і став більшим за 1,0. Це означає, що міжнародна конкурентоспроможність ТОВ «ВіДі Армада» стала вищою за його основних конкурентів ТОВ «Автоальянс» та ТОВ «Кий авто».

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоєв Т. Л., Фатхутдінов Р. А., Градов А. П., Юданов А. Ю. Конкуренентоспроможність підприємства: [Електронний ресурс]. URL: <http://finance-library.com.ua/book.php?book=93>
2. Артеменко Л. П. Методика оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 4. С. 113-116.
3. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посібник. / Л. В. Балабанова, Г. В. Кривенко, І. В. Балабанова. К.: Професіонал, 2009. 253 с.
4. Беренда Н. І., Ніколаєнко С. М., Тацієнко Н. В. Конкуренентоспроможність підприємства і стратегія її підвищення. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2018. № 1. С. 40-45.
5. Бестужева С. В., Решетняк Д. О. Аналіз методичних підходів щодо оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. №14. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/7.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/7.pdf)
6. Білоусов О. М., Імшеницька І. Г., Єфремов А. М. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств у регіонах на зовнішньому та внутрішньому ринку. *Бізнес-навігатор*. 2017. № 1. С. 18-23.
7. Білецька І. І. Конкуренентоспроможність у її сучасному трактуванні. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 10 (40). С. 80–87.
8. Бойко Є. О. Шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних переробних підприємств харчової промисловості. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 1(29). С. 50–54..
9. Борисенко З. М. Конкуренентна політика держави: підручник. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2013. 272 с.



10. Борисова Т. М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010, № 2, Т. 1. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_2\\_1/pdf/156-160.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_2_1/pdf/156-160.pdf)
11. Гамова О. В. Дослідження основних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування та визначення їх особливостей. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 6(1). С. 249-253.
12. Гіл Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Гіл Ч. ; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук.] К. : Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2001. 856 с.
13. Дзеніс О. О. Вдосконалення стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 21. С. 266-272.
14. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
15. Довбенко В. І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. № 6. С. 29–35
16. Железняк К. Л. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/73.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/73.pdf)
17. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 19. С. 106-114.
18. Іванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Підручник. Х.: Інжек, 2010. 320 с.

19. Казаннік А. Напрями підвищення конкурентоспроможності експортної продукції підприємства. 2017: VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні підходи до управління підприємством» з міжнародною участю. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101166>
20. Камарчук І. М., Шопський Ф. І., Шевченко О. В. Змістовно-теоретична характеристика міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. № 66,2022. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1083/1024>
21. Касич А. О. Theoretical and methodical foundations of sustainable management in modern companies. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 298–305.
22. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : монографія / Ковтун О. І. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2009. 276 с.
23. Коваленко С. В., Мізюк Н. Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. *Приазовський економічний вісник*. 2019. 2(13). URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/2\\_13\\_uk/6.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/6.pdf)
24. Козак Ю. Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. 2-ге видання К. : ЦУЛ, 2006. 456 с.
25. Колесник Ю. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств : інформаційно-аналітичний бюлетень. Київ, 2010. С. 3-7.
26. Конкурентоспроможність української економіки / За ред. Б. Є. Кваснюка. К.: Ін-т екон.та прогнозів. НАН України, 2006.96 с.
27. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. К.: Академвидав, 2007. 320 с.

28. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю [навч. посіб.] [Електронний ресурс]. URL: <http://studentam.kiev.ua/content/view/754/83/>
29. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки.* 2021. № 4. С. 78–83.
30. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
31. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток / [Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова]. Х.: ІНЖЕК, 2008. 352 с.
32. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: / Монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. д. е. н., проф. Кузьміна О. Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/92533113.pdf>
33. Кучабська О., Галушак М. Конкурентоспроможність автосервісу та шляхи її підвищення. VIII Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. актуальні питання». URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/12490/2/Conf\\_2015v2\\_Kuchabska\\_O-Competitiveness\\_of\\_car\\_67-68.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/12490/2/Conf_2015v2_Kuchabska_O-Competitiveness_of_car_67-68.pdf).
34. Лошенко І. Р. Маркетингове управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. *Економіка та менеджмент.* 2011. Вип. 4 (14). С. 194–203.
35. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.
36. Майер Дж. Міжнародне середовище бізнесу: конкуренція та регулювання в глобальній економіці. Київ: Либідь, 2002. 703 с.
37. Маслак І. О., Квятковська Л. А., Безручко О. О. Визначення рівня конкурентної переваги машинобудівного підприємства на засадах забезпечення

розвитку його економічного потенціалу. *Ефективна економіка*. №7. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3174>

38. Нерода-Березка К. В. Чинники впливу на міжнародну конкурентоспроможність продукції підприємства в Україні. *Економіка і управління*. 2011. № 2. С. 55-61.

39. Омеляненко Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчально-методичний посібник для самост. вивч. дисц. / Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, А.В. Вакуленко. К. : КНЕУ, 2006. 270 с.

40. Офіційний сайт ТОВ «ВіДі груп». URL: <https://vidi.ua>

41. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення / Дніпропетровський ун-т економіки та права. Д. : Видавництво ДУЕП, 2006. 276с.

42. Павлова В. А., Губарев Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор розвитку. 2014. №2 (17). URL: [duer.edu/uploads/vidavnitsto14-15/10112.pdf](http://duer.edu/uploads/vidavnitsto14-15/10112.pdf)

43. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко, В. М. Орлова, Г. А. Рижикова. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет ім. А. Нобеля, 2011. 352 с.

44. Пастухова Т. Ю. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. №9. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1396>

45. Пономарьова Т. В. Побудова механізму розробки стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 34, 2011. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9390/1/Ponomareva.pdf>

46. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільського. К. : Основи, 1997. 390 с.

47. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Х., 2008. 280 с.
48. Ревенко Д. С., Либа В. О., Зейда Л. С. Формування стратегій міжнародної конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. №5. URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/5-2016/8.pdf>
49. Романенко В. Конкуренція і конкурентоспроможність. *Вісник Національної академії наук України*. 2007. № 8. С. 14-16.
50. Романко О.П. Конкурентоспроможність машинобудівного підприємства: сутність та властивості. *Логістика*. Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2008. 613 с.
51. Сапрун Г. Г. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованих підприємств. «Молодий вчений», № 3 (43) березень, 2017 р.: веб-сайт. URL:<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/189.pdf>
52. Сіваченко І. Ю. Козак Ю. Г., Єхануров Ю. І. та ін. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: навч. посібник / за ред. І. Ю. Савченка, Ю. Г. Козака, Ю. І. Єханурова. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 456 с.
53. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : навчальний посібник. Київ : ЦНЛ, 2003. 186 с.
54. Синіговець О. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 39. С. 275-279.
55. Сумець О. М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства : навч. – практич. посібник / О. М. Сумець, О. Є. Сомова, Є. І. Пеліхов. 2-е вид., перероб. та доповн. К. : Професіонал, 2009. 279 с.

56. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : *Економічна думка*, 2008. 570 с.

57. ТОВ «Ніссан Україна». URL: <https://www-europe.nissan-cdn.net/content/dam/Nissan/ua/ru/Misc/Nissan.pdf>

58. Трещов М. М. Економічна сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та специфіка її формування в аграрних підприємствах. *Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету*. 2011. № 2. С. 40-46.

59. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон: [монографія] / [Ю.Г. Козак, І.О. Уханова, О.А. Єрмакова, О.О. Сукач, С.В. Ляліков, О.В.Сулім, Д.Н. Бурлаченко, О.В. Захарченко, О.Р. Шватер, Н.А. Постова, О.О. Біла, Л.І. Андрусенко, П.Д. Дмитрієв, Д.А. Нікіфоров]; за ред. Ю.Г. Козака, І.О. Уханової. – Київ: Центр учбової літератури, 2019. 173 с.

60. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): [монографія] / [О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко]. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.

61. Фатхутдінов Р. А., Осовська Г. В. Управління конкурентоспроможністю організації: Підручник. К.: «Кондор», 2009. 470 с.

62. Фінагіна О. В. Необхідність оцінювання конкурентостійкості підприємства. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2011. № 1. С. 121-126.

63. Фролова В. Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Донецького національного університету*. 2019. № 1. С. 177–181.

64. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10. С. 117-120.

65. Халімон Т. М. Напрями та інструменти підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств. *Науковий вісник*

*Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16. Частина 2. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16\\_2\\_2017ua/32.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_2_2017ua/32.pdf)

66. Халімон Т. М. Управління конкурентними перевагами підприємства *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки*. 2017. Вип. 24 Ч. 1. С. 152–156.

67. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. *Актуальні питання економіки*. 2013. № 2. С. 70-75.

68. Хом'яков Л. І. Управління потенціалом підприємства. Навчальний посібник К.: Кондор, 2009. 400 с.

69. Хмеленко І. І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємств. *Вісник ХНУ*. URL [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова\\_періодика/vestnik/2010/60/NTU\\_XPI\\_60\\_2010\\_9.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/2010/60/NTU_XPI_60_2010_9.pdf)

70. Царенко О. В. Конкурентні переваги легкої промисловості регіонів України: методологія формування, теорія та практика: монографія / О.В. Царенко. Донецьк; ТОВ «Юго-Воток, ЛТД», 2009. 504 с.

71. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 Економіка. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.

72. Шацька З. Я., Стужний О. С. Смарт-логістика, як перспективний напрям розвитку діяльності підприємств. V Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації». 6 жовтня 2023 року. КНУТД, - 3 с.

73. Шацька З. Я., Мельник А. О. Бенчмаркінг, як сучасний метод оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених та студентів «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях». 30 березня 2023 р. КНУТД. С.124-125. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/23925>

74. Шацька З. Я., Рузієв М. В. Перспективи розвитку транснаціональних корпорацій в умовах смарт-економіки. Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених та студентів «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях». 30 березня 2023 р. КНУТД. С.112-113. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/23918>

75. Шацька З. Я., Лесюта Н. Ю. Особливості зовнішньоторговельної діяльності вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2022. №10. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16680722833132.pdf>

76. Шацька З.Я., Мельник А.О. Проблеми українського бізнесу в умовах воєнного стану. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості*. Зб. тез доповідей III Всеукр. Конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених. 17 листопада 2022. Київ, КНУТД. С.231-236. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/22844/1/Innovatyka2022\\_V2\\_P231-236.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/22844/1/Innovatyka2022_V2_P231-236.pdf)

77. Шинкаренко В. Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства/ В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2003. 186 с.

78. Шемур В. Ю., Дергачова В. В. Методологія оцінювання міжнародної конкурентоспроможності. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. III Міжнародна науково-практична конференція «бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2022. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271878>

79. Швець Л. М. Підходи до формування стратегії конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2008. №3. С. 113-121.

80. Шкардун В. Д. Конкурентоспроможність підприємства. *Підприємництво*. 2008. № 2–1 (105). С. 111–114

81. Яців І. Б. Участь сільськогосподарських підприємств у міжнародній конкуренції. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. С. 30-39.



## ДОДАТКИ

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

<b>ДОКУМЕНТ КЕРУВАННЯ</b>		
Дата (рік, місяць, день)	02	14
за ЄДРПОУ	35520716	
за КАТОТТГ	UA32040130080064943	
за КОПФГ	240	
за КВЕД	45.11	

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВІД АРМАДА"**  
 Територія **КИЇВСЬКА**  
 Організаційно-правова форма господарювання **Товариство з обмеженою відповідальністю**  
 Вид економічної діяльності **Торгівля автомобільними та легковими автотранспортними засобами**  
 Середня кількість працівників **2 14**  
 Адреса, телефон **вулиця Київська, буд. 49, с. ЧУБИНСЬКЕ, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 08321 5917036**  
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про суцільний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)  
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
 за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

V
---

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на **31 грудня 2021** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	18	18
первісна вартість	1001	30	30
накопичена амортизація	1002	12	12
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	3 525	3 513
первісна вартість	1011	6 175	7 591
знос	1012	2 650	4 078
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	3 977	5 976
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	571	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>8 091</b>	<b>9 507</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Завси	1100	7 883	5 660
виробничі запаси	1101	15	56
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	7 868	5 604
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	328	62
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	73	55
з бюджетом	1135	240	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	5 741	6 320
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	167	84
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	11	24
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	11	24
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестрахування у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

## Продовження додатку А

інших страхових резервах	1184	-	35
Інші оборотні активи	1190	643	12 240
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>15 086</b>	<b>-</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>23 177</b>	<b>21 747</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
	2	3	4
<b>I</b>			
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 700	5 700
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	379	367
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	171	251
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(11 230)	(8 022)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Видучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>(4 980)</b>	<b>(1 704)</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 077	612
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Призовий фонд	1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	2 077	612
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>2 077</b>	<b>612</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 352	2 463
товари, роботи, послуги	1615	5 883	3 149
розрахунками з бюджетом	1620	21	235
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	17	37
розрахунками з оплати праці	1630	99	149
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 015	226
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	17 477	15 760
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	205	323
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	11	497
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>26 080</b>	<b>22 839</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>23 177</b>	<b>21 747</b>

Керівник

*Е.П. Турченко*  
Максим  
Олександрович

Турченко Максим Олександрович

Головний бухгалтер

*Е.П. Лошак*  
Леніна  
Миколаївна

Лошак Леніна Миколаївна

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВІДІ АРМАДА"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
			2022	01	01
			35520716		
(найменування)					
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)					
за		Рік 2021	р.		
			Форм № 2 Код за ДКУД 1801003		
<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>					
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року		
1	2	3	4		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	114 174	80 331		
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-		
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-		
<i>премії, передані у перестраховування</i>	<i>2012</i>	-	-		
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	-	-		
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 107 034 )	( 77 518 )		
<i>Чисті повеселі збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-		
<b>Валовий:</b>					
прибуток	2090	7 140	2 813		
збиток	2095	( - )	( - )		
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-		
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-		
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-		
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-	-		
Інші операційні доходи	2120	4 000	2 516		
<i>у тому числі:</i>	<i>2121</i>	-	-		
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>					
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	-	-		
<i>дохід від використання коїтив, швидлятих від оподаткування</i>	<i>2123</i>	-	-		
Адміністративні витрати	2130	( 4 029 )	( 4 482 )		
Витрати на збут	2150	( 4 852 )	( 2 810 )		
Інші операційні витрати	2180	( 715 )	( - )		
<i>у тому числі:</i>	<i>2181</i>	-	-		
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>					
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	-	-		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>					
прибуток	2190	1 544	-		
збиток	2195	( - )	( 1 963 )		
Дохід від участі в капіталі	2200	1 931	1 310		
Інші фінансові доходи	2220	316	272		
Інші доходи	2240	-	509		
<i>у тому числі:</i>	<i>2241</i>	-	-		
<i>дохід від благодійної допомоги</i>					
Фінансові витрати	2250	( 584 )	( 614 )		
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )		
Інші витрати	2270	( - )	( 268 )		
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	<i>2275</i>	-	-		



## Продовження додатку Б

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	3 207	-
збиток	2295	( - )	( 754 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	3 207	-
збиток	2355	( - )	( 754 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 207	(754)

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	103 273	75 027
Витрати на оплату праці	2505	5 139	4 236
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 227	1 033
Амортизація	2515	1 942	546
Інші операційні витрати	2520	5 049	3 968
Разом	2550	116 630	84 810

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



*Handwritten signature*

Турченко Максим Олександрович

Лошак Лєніна Миколайівна

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВІД АРМАДА"**  
Територія **КИЇВСЬКА**  
Організаційно-правова форма господарювання **Товариство з обмеженою відповідальністю**  
Вид економічної діяльності **Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами**  
Середня кількість працівників **14**  
Адреса, телефон **вулиця Київська, буд. 49, с. ЧУБИНСЬКЕ, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА ОБЛ., УКРАЇНА 08321** **5917036**

Дата (рік, місяць, день)	02	106
за ЄДРПОУ	35520716	
за КАТОРТГ	UA32040130080064943	
за КОПФГ	240	
за КВЕД	45.11	

**ДОКУМЕНТ ПРОВІНЯНО**

Однієї тисячі: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "у" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на **31 грудня 2022** р.

Форма №1 Кол за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код ридка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	18	18
первісна вартість	1001	30	30
накопичена амортизація	1002	12	12
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	3 513	7 766
первісна вартість	1011	7 591	14 208
знос	1012	4 078	6 442
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	5 976	10 443
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>9 507</b>	<b>18 227</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	5 660	2 466
виробничі запаси	1101	56	35
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	5 604	2 431
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	62	13
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	55	27
з бюджетом	1135	-	119
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	6 320	6 386
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	84	12
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	24	5
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	24	5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Чистка перестрахування у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

## Продовження додатку В

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші обороти акцій	1190	35	288
Усього за розділом II	1195	12 240	9 316
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	21 747	27 543

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 700	5 700
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	367	361
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	251	367
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(8 022)	(5 864)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	(1 704)	564
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	612	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привозний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дажк-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	612	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 463	7 632
товари, роботи, послуги	1615	3 149	1 346
розрахунками з бюджетом	1620	235	9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	37	3
розрахунками з оплати праці	1630	149	35
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	226	343
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	15 760	16 950
Поточна кредиторська зборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	323	168
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	497	493
Усього за розділом III	1695	22 839	26 979
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
1700	-	-	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	21 747	27 543

Керівник

*Е.П. Турченко**Максим**Олександрович*

Турченко Максим Олександрович

Головний бухгалтер

*Е.П. Лошак**Леніна**Миколаївна*

Лошак Леніна Миколаївна

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВІДІ АРМАДА"** за ЄДРПОУ

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2023	02	06

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

(найменування)

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за Рік 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19 208	114 174
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 18 643 )	( 107 034 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	565	7 140
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 585	4 000
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 1 490 )	( 4 029 )
Витрати на збут	2150	( 2 292 )	( 4 852 )
Інші операційні витрати	2180	( 111 )	( 715 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	1 544
збиток	2195	( 1 743 )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	4 356	1 931
Інші фінансові доходи	2220	-	316
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( 455 )	( 583 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



## Продовження додатку Д

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	2 158	3 208
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	2 158	3 208
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>2 158</b>	<b>3 208</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	15 168	103 273
Витрати на оплату праці	2505	2 485	5 139
Відрахування на соціальні заходи	2510	540	1 227
Амортизація	2515	2 364	1 942
Інші операційні витрати	2520	1 979	5 049
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>22 536</b>	<b>116 630</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Максим  
Олександрович

Турченко Максим Олександрович

Головний бухгалтер

ЕП Лошак Леніна  
Миколаївна

Лошак Леніна Миколаївна

Методично-критеріальне забезпечення визначення індикаторів діагностики конкурентоспроможності підприємства на основі ефективності його діяльності

[32]

№з/	Показники	Формули для розрахунку	Критеріальні значення	Змістове наповнення показників
1	2	3	4	5
Індикатори фінансово-економічної ефективності				
1	Коефіцієнт рентабельності капіталу (активів) ( $R_a$ )	Чистий прибуток / Середньорічні активи підприємства	$>0$ , збільшення, $\geq$ галузевого показника	Відображає, скільки прибутку приносить кожна гривня сукупного капіталу підприємства. При відстежуванні динаміки показника слід аналізувати, за рахунок чого відбувається його зростання, адже показник може зростати за рахунок того, що чистий прибуток збільшується більшими темпами, ніж активи або при незмінності активів, чистий прибуток незмінний при зменшенні активів (позитивна ситуація); якщо ж чистий прибуток зменшується меншими темпами, ніж зменшення активів, то незважаючи на позитивні тенденції зміни коефіцієнта рентабельності активів, така ситуація вимагає більш глибокої факторної діагностики. Якщо ж чистий прибуток зменшується при незмінності чи зростанні активів, або ж зменшується більшими темпами, ніж активи, то спостерігаються негативні тенденції у зміні показника, що вказує на зменшення ефективності використання капіталу.

## Продовження додатку Ж

## Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5
2	Коефіцієнт загальної ліквідності (Lz )	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	[1,0 – 2,0]	Відображає достатність ліквідних ресурсів підприємства для погашення його поточних зобов'язань. Критичне значення =1, якщо коефіцієнт <1, то підприємство має неліквідний баланс, що є свідченням високого фінансового ризику, оскільки підприємство за таких умов не в змозі розрахуватись за своїми поточними зобов'язаннями. Перевищення значення коефіцієнта верхньої межі свідчить про незадовільне управління активами підприємства за рахунок нерационального накопичення запасів, нарощення дебіторської заборгованості тощо.
3.	Коефіцієнт автономії (Ka )	Власний капітал / Валюта балансу	[0,5-0,8)	Відображає питому вагу власного капіталу у загальному обсязі коштів, авансованих у діяльність підприємства. Практикою доведено, що діяльність підприємства повинна фінансуватись хоча б наполовину за рахунок власних коштів. Значення показника нижче межі 0,5 свідчить про перевищення позичкового капіталу підприємства над власним, що означає набуття кредитором фактичного права контролю над підприємством

## Продовження додатку Ж

## Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5
4.	Коефіцієнт фінансового левериджу (Kf)	Власний капітал / (Довгострокові + Поточні зобов'язання)	[1,0 - 2,0) В	Відображає співвідношення між власним капіталом та залученими коштами. Зменшення показника в динаміці свідчить про посилення залежності підприємства від кредиторів та інвесторів.
5.	Коефіцієнт оборотності активів (капіталовіддача) (Oa)	Чиста виручка від реалізації / Середньорічна вартість активів	збільшення	Характеризує ефективність використання усього капіталу підприємства, незалежно від джерел залучення ресурсів, та швидкість втілення капіталу у вартості виготовленої і реалізованої продукції. Збільшення оборотності активів характеризує підвищення ефективності їх використання.
<b>Індикатори виробничої ефективності</b>				
1.	Коефіцієнт основних засобів (фондовіддачі) (F)	Чиста виручка від реалізації / Середньорічна залишкова вартість основних засобів	1. Коефіцієнт основних засобів (фондовіддачі) (F) Чиста виручка від реалізації / Середньорічна залишкова вартість основних засобів Збільшення (орієнтація на галузевий показник)	Відображає швидкість втілення вартості основних фондів у вартості виготовленої та реалізованої продукції
2.	Матеріаловіддача (Mv)	(Обсяг товарної продукції * Відпускна ціна одиниці продукції) / Матеріальні витрати	збільшення	Відображає вартість створеної товарної продукції із використанням 1 гривні матеріальних витрат

Продовження додатку Ж  
Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5
3.	Продуктивність (Pr)	Обсяг валової продукції / Чисельність виробничого персоналу	збільшення	Характеризує обсяг виготовленої продукції, який припадає на одного робітника
4.	Коефіцієнт рентабельності виробництва продукції (Rv)	Прибуток від операційної діяльності / Повна собівартість продукції підприємства	>0, збільшення, ≥ галузевого показника	Відображає рівень відтворення капіталу підприємства. Показник демонструє скільки прибутку принесла кожна гривня понесених витрат. Позитивними тенденціями є: зростання прибутку від операційної діяльності при незмінності або зменшенні повної собівартості продукції; зростання прибутку більшими темпами, ніж собівартість. Якщо чистий операційний прибуток зменшується меншими темпами, ніж повна собівартість продукції, то така ситуація потребує більш ґрунтовного вивчення, оскільки вона становить небезпеку. Негативними тенденціями є: зменшення прибутку від операційної діяльності при незмінності або зменшенні більшими темпами повної собівартості; незмінність прибутку при зростанні собівартості. Цей показник також важливо порівнювати із середньогалузевим з огляду на те, що він може бути визначальним при прийнятті рішень щодо оновлення асортименту продукції підприємства
5.	Частка браку у товарній продукції	Обсяг виявленого браку через різні причини / Обсяг товарної продукції	зменшення	Відображає рівень сукупного браку у обсязі виготовленої продукції

## Продовження додатку Ж

## Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5
Індикатори комерційної ефективності				
1.	Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції (Rr )	Прибуток від операційної діяльності / Чиста виручка від реалізації	>0, збільшення, $\geq$ галузевого показника	Демонструє частку чистого прибутку в обсязі чистої виручки від реалізації. Відображає рівень торгівельної націнки без непрямих податків. У даному випадку набуває особливої ваги порівняння фактичного значення показника із галузевим, що відобразатиме рівень конкурентоспроможності продукції за економічними параметрами.
2.	Рівень надійності поставок	Кількість вчасно виконаних замовлень / Загальна кількість замовлень	$\approx 1$	Відображає оперативність і надійність виконання замовлень
3.	Рівень заповнення складів	Фактичне завантаження складських приміщень / Нормативне завантаження складських запасів	$\approx 1$	Відображає рівень завантаження складських приміщень та інтенсивність їх використання
4.	Термін погашення кредиторської заборгованості (дні) (tk )	365 днів / Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	зменшення	Відображає середній термін погашення боргів підприємства
5.	Термін погашення дебіторської заборгованості (дні) (td )	365 днів / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	зменшення	Відображає середній термін погашення боргів підприємству дебіторами

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

## **МАТЕРІАЛИ**

III ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ  
ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ І  
МОЛОДИХ УЧЕНИХ  
*«ІННОВАТИКА В ОСВІТІ, НАУЦІ ТА  
БІЗНЕСІ: ВИКЛИКИ  
ТА МОЖЛИВОСТІ»*

17 листопада 2022 р.

*Том 2*

Київ 2022

УДК 001.891:[378+001+339.15](06)

I-66

Рекомендовано Вченою радою КНУТД  
Протокол № 3 від 30.11.2022

*Редакційна колегія:*

*Редакційна колегія:*

Пасько О.М., к.пед.н., доц.  
Панасюк І.В., д.т.н., проф.  
Ольшанська О.В., д.е.н., проф.  
Зубкова Л.І., к.т.н., проф.  
Баула О.П., к.х.н., проф.  
Павленко В.М., к.т.н., доц.  
Власюк Т.М., к.е.н., доц.  
Вергун А.М., к.е.н., доц.  
*За загальною редакцією*  
Галавська Л.М., д.т.н., проф.

I-66 Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості: Матеріали  
III Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих  
учених (17 листопада 2022 р., м. Київ). К. : КНУТД, 2022. Т. 2. 244 с.  
УДК 001.891:[378+001+339.15](06)



Шацька З. Я., к. е. н., доцент, Мельник А. О., магістр  
Київський національний університет технологій та дизайну

### ПРОБЛЕМИ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*Анотація.* В статті розглянуто проблематику українського бізнесу в умовах воєнного стану та до повномасштабного вторгнення. Узагальнено шляхи подолання цих проблем як зі сторони держави, так зі сторони самих підприємств в контексті післявоєнного відновлення економіки країни.

*Ключові слова:* бізнес; підприємства; релоковані підприємства; ФОП; воєнний стан; повномасштабне вторгнення.

Shatskaya Z., Melnyk A.

### Kyiv National University of Technologies and Design PROBLEMS OF UKRAINIAN BUSINESS UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

*Abstract.* The article examines the problems of Ukrainian business under martial law and before a full-scale invasion. Ways to overcome these problems both from the side of the state and from the side of the enterprises themselves in the context of the post-war recovery of the country's economy are summarized.

*Keywords:* business; enterprises; relocated enterprises; FOP; martial law; full-scale invasion.

**Вступ.** У 2021 році ВВП України сягнув майже 200 млрд доларів США. Було отримано понад 5 млрд доларів США прямих іноземних інвестицій та зростання експорту. За програмою «Доступні кредити 5-7-9%» у 2021 році бізнес отримав 65 млрд грн та 6,5 млрд грн за карантинними програмами. Створено сприятливі умови для залучення закордонних інвестицій в економіку до «UkraineInvest» звернулось 27 інвесторів з інвестиційними проектами на суму понад 2 млрд доларів США. До Мінекономіки вже надійшло 3 перших заявки на отримання державної підтримки. Залучено прями інвестиції у створення нових виробництв в країні через механізм індустріальних парків – до Реєстру індустріальних (промислових) парків включено 7 індустріальних парків.

За підсумками 2021 року Україна отримала рекордний результат експорту товарів на суму 68,2 млрд доларів США. В експорті з'явилося 28 нових товарних позицій – це додаткові 28 млн доларів. Зростання експорту відбулось по понад 800 товарних позиціях. Вітчизняні експортери розпочали поставки до 5 нових країн: Малаві, Сінт-Мартен (Нідерландська частина), Лесото, Ангілья, Джерсі.

Започатковано переговорний процес з ЄС щодо подальшої тарифної лібералізації в рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Схвалено сторонами План пріоритетних дій щодо посилення імплементації поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі Україна – ЄС у 2021-2022 роках.

Вдалося не тільки зберегти стабільну ситуацію на ринку праці України через надання фінансової допомоги бізнесу, а й створити нові робочі місця. Так, кількість працевлаштованих на створених нових робочих місцях за 9 місяців 2021 року досягла майже 400 тисяч осіб. Крім того, за сприянням Державної служби зайнятості впродовж 11 місяців 2021 року роботу знайшли близько 500 тисяч чоловік в країні [5].

З початком війни, що розпочалася 24 лютого 2022 року, розвиток вітчизняного бізнесу було призупинено. Частина підприємств втратило своє майно внаслідок бойових дій, частина залишилася на тимчасово окупованих територіях. З метою збереження бізнесу частина підприємств була змушена перемістити свій бізнес до більш спокійних

– Тернопільської обл. – 7% підприємств [4].

Ґрунтуючись на цих даних, можна з точністю сказати, що понад 80% релокованих підприємств змогли відновити свою роботу на місцях своєї нової дислокації.

Нормативно-правовою базою, що регулює реалізацію програми релокейту бізнесу в Україні є такі законодавчі акти, а саме:

1. Розпорядження КМУ від 25.03.2022 № 246-р «Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію»;

2. Постанова Уряду № 305 від 17.03.2022, що регламентує безоплатне перевезення майна вітчизняних підприємств, установ та організацій згідно з переліком, який формується Міністерством економіки й передається до Міністерства інфраструктури;

Створення платформи цифрової трансформації з метою забезпечення допомоги щодо релокейту бізнесу на базі ДП «Прозоро Продажі» за підтримки Міністерства цифрової трансформації України та експорту Дія Бізнес [10].

Крім того, підприємство, що ухвалило рішення перемістити свої виробничі потужності, отримує від держави пакет підтримки, який включає наступні опції [4]:

- підбір місця розташування для потужностей підприємства;
- допомога з перевезенням на нову локацію;
- сприяння в розселенні працівників та пошуку нових співробітників;
- підтримка у відновленні логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту.

У серпні 2022 року ГО «Центром «Розвитку корпоративної соціальної відповідальності» в рамках проекту «Future of Work» та координації діяльності робочої групи щодо створення сприятливих умов для підприємництва на заході України було проведено дослідження аналізу стану підприємництва та розроблено пропозиції щодо створення сприятливих умов для підприємництва в Україні в умовах військового стану. Війна вплинула можливість бізнесу повноцінно функціонувати, а саме:

- підприємства повністю або майже повністю припинили роботу починаючи з 24.02.2022 року – 46,8% опитаних підприємств;
- не змінили або збільшили обсяги робіт у порівнянні з довоєнним часом – 12,4% опитаних підприємств;
- змушені здійснити релокацію, більшість з них зі Сходу України – 19% опитаних підприємств;
- вже релокували свої виробничі потужності та персонал чи здійснять це найближчим часом – підприємств 41% опитаних підприємств Сходу.

Скорочення обсягів роботи привели і до скорочення працівників на підприємствах МСБ, а саме:

- 20% персоналу були відправлені у відпустку;
- 27% працює на умовах скорочення заробітної плати;
- 20% було скорочено (понад 1 млн осіб).

За узагальненою самооцінкою власників та CEO, загальні втрати МСП за період війни сягнули 85 млрд дол. (не враховуючи недоотриманих прибутків) [1].

За результатами дослідження Gradus щодо умов організації бізнесу в умовах воєнного стану в Україні, проведеного у липні 2022 року виявлено, що 32% опитаних підприємств перемістили або переміщують свій бізнес, з них:

- 72% перемістили бізнес в межах України;
- 11% – за кордон;
- 17% – і в межах України і за кордон.



Серед причин, що зумовили переміщення підприємства були наступні:

- намагання зберегти бізнес – 38% опитаних підприємств;
- наявність замовлень / клієнтів на нових ринках – 30% опитаних підприємств;
- вирішення логістичних проблем – 28% опитаних підприємств.

Серед головних критеріїв вибору країни для переміщення бізнесу стали:

- попит на продукти / послуги бізнесу – 36% опитаних підприємств;
- розвиненість інфраструктури – 29% опитаних підприємств;
- незначна частка законодавчих бар'єрів для початку бізнесу – 29% опитаних підприємств;

– впевненість переважної більшості респондентів в тому, що український бізнес спроможний бути конкурентоспроможним та успішним на європейських ринках – 83% опитаних підприємств.

В умовах військового стану загальні потреби підприємств МСБ у фінансуванні становить 73,9 млрд. дол. Для 41% підприємств пріоритетом діяльності є пошук джерел фінансування [1]. Для релокованих підприємств основні потреби полягають у пошуку виробничих та складських приміщень, пошуку житла для співробітників та фінансової підтримки для покриття оборотних коштів та закупівлі обладнання. Місцева влада долучається до допомоги у пошуку приміщень і житла для релокованих підприємств у своїй області. Однак, програми наданням безповоротної фінансової підтримки наразі запровадили лише Львівська та Рівненська області, Павлоградська міська рада Дніпропетровської області та Крупецька сільська територіальна громада Хмельницької області.

Однією з проблем, з якою стикнулися вітчизняні підприємства, навіть в умовно спокійних регіонах є відтік персоналу. Відбувається міграція економічно активного населення на захід країни або закордон, куди вже виїхало понад 4 мільона українців, внаслідок чого вітчизняні підприємства втрачають кваліфікованих працівників [7].

Серед найбільш впливовіших проблем вітчизняних підприємств є підвищення цін, значне зниження купівельної спроможності населення, нестабільність курсу валют та проблеми логістики і постачання. Проте, близько 80% підприємців зазначають, що не зважаючи на всі перелічені труднощі, не збираються припинити свою діяльність, а навпаки підтримувати економіку країни в такій складній та вкрай важливий час [2].

Незважаючи на проблеми організації діяльності вітчизняних підприємств в умовах війни, за даними дослідження [1], 93,4% опитаних підприємств залучені до допомоги країні під час війни, близько 70% – безпосередньо у волонтерську діяльність. Коже п'яте (а на Заході України – кожне третє) підприємство переконане, що саме розвиток бізнесу, створення нових робочих місць, своєчасна та повна сплата податків – важливий внесок в перемогу України у війні з російською федерацією.

Також потрібно зазначити, що не дивлячись на багаточисельні проблеми з веденням бізнесу, в умовах військового стану достатньо активно працює галузь громадського харчування. На сьогоднішній день працює 74% закладів громадського харчування порівняно з довоєнним періодом.

Попри військовий стан у жовтні 2022 р. в Україні зафіксовано сплеск нових реєстрацій ФОП (21,3 тис. суб'єктів) та підприємств різних форм власності (3,2 тис. суб'єктів), незважаючи на масовані обстріли ворога по українських містах [5].

Важливим кроком для підтримки українського бізнесу з боку держави, стала дерегуляція шляхом зменшення податкового навантаження та спрощення митної процедури. Деререгуляція – є найпростішим інструментом для держави, адже не потребує фінансових ресурсів. Таким чином, спрощення адміністративного та податкового тиску на бізнес в цілому, дозволило отримати більше ресурсів в обігу і дало можливість швидко

реагувати на зовнішні зміни та швидко розраховуватися зі своїми зобов'язаннями. На початку березня, Верховна Рада України ухвалила ряд законопроектів, якими відтермінували сплату податків (був введений мораторій на всі види податкових перевірок, та було відмінено покарання за невчасну сплату податків).

Важливим рішенням в умовах війни стало зниження податкового навантаження на ФОПів 1-шої та 2-гої категорії. Починаючи з 1 квітня 2022 р. підприємці першої та другої групи мають можливість не сплачувати єдиний податок та не заповнювати декларацію єдиного платника податків. ФОПи 3-ї категорії на спрощеній системі отримали можливість сплачувати лише 2% від отриманого прибутку замість 5%.

Проте варто розуміти, що зниження податкового навантаження та спрощена система оподаткування для певних категорій підприємств, є тимчасовим заходом, що можуть бути відмінені, адже через них бюджет країни не доотримує великої кількості надходжень, що в свою чергу призводить до його дефіциту. Так, 21 червня Верховною Радою України, було затверджено законопроект №7418, про повернення мита та оподаткування ПДВ на імпортні товари та на ввезення авто (дані мита були скасовані після повномасштабного вторгнення). Законопроект відновлює такі види оподаткування:

- для товарів, що ввозяться платниками єдиного податку першої, другої та третьої групи;
- для підприємств, які не сплачують звільне мито;
- для транспортних засобів, що ввозяться громадянами [6].

З метою підтримки конкурентоспроможності українських підприємств в умовах воєнного стану держава впроваджує системи підтримки та кредитування зі сторони держави та наших іноземних партнерів. Так, в рамках державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» за час дії воєнного стану, завдяки пільговому кредитуванню, понизки отримали більш як 13,5 тисячі вітчизняних підприємств на суму понад 54 мільярдів гривень. Одною з найвідоміших іноземних програм допомоги українському бізнесу є програма «EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП» за участі європейських країн. Дана програма уже підтримує понад 300 суб'єктів малого та середнього бізнесу України, які найбільше постраждали від війни проти України. Відколи програма набрала чинності, допомогу отримали майже 8000 підприємств та створено понад 20000 робочих місць [7].

**Висновки.** Вітчизняним підприємствам в результаті повномасштабного вторгнення було нанесено непоправних збитків, для ліквідації яких потрібні мільярди доларів. Делокація підприємств з прифронтових зон в більш безпечних регіонів є життєво необхідним заходом для відновлення їх нормального функціонування в умовах воєнного стану. Не дивлячись на всі вищезазначені труднощі, більшість українських підприємств змогло утриматись на плаву та поступово адаптуватись до вкрай важких умов воєнного часу.

#### Список використаної літератури

1. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємств в Україні. Careerhub. 2022. URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzheniya-analiz-aktualnogo-stanu/>
2. Васильок Ю., Тимощук Н. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: [http://elarta.tnu.edu.ua/bitstream/handle/38530/2/FMZKPNES\\_2022\\_Vasylyuk\\_J-Competitiveness\\_in\\_conditions\\_166-167.pdf](http://elarta.tnu.edu.ua/bitstream/handle/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasylyuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf)
3. Гордітчук Д. Збитки України від війни перевищили \$127 мільярдів у вересні – КСБ. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/10/21/692884/>
4. Майже 80% релокованих підприємств відновили роботу за перші місяці 24 січня. URL: [https://24tv.ua/business/relokatsiya-ukrayinskib-pidpriyemstv-mayzhe-80-vidnoviv-vidnovili\\_n2188282](https://24tv.ua/business/relokatsiya-ukrayinskib-pidpriyemstv-mayzhe-80-vidnoviv-vidnovili_n2188282)
5. Підсумки 2021: 7 ключових досягнень Міністерства економіки України. 2022. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=564d6692-5c47-4eb0-b764-51704d25629&title=Pidsumki2021-7-Kliuchovikh-DosyagmenMinisterstvaMinskonomiki>

6. Програма релокації: 761 підприємство переміщено в більш безпечні регіони. *Міністерство економіки України*. 2022. URL: <https://www.km.ua/news/programa-relokacii-761-pidpryemstvo-peremishcheno-v-bilsh-bezpechni-reghiony>.
7. Обстріли на Львівщині: українці у жовтні зареєстрували понад 24 тисячі нових бізнесів. *Економічна правда*. Листопад 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/11/4/693448/>
8. Сателітова І. Зелений підпис закон про повернення мита й податків на імпорт та розмитнення авто. *Громадське*. URL: [https://hromadske.ua/posts/zelenskij-pidpis-zakon-pro-povernennya-mita-i-podatki-na-impport-ta-romitnennya-avto#~:text="](https://hromadske.ua/posts/zelenskij-pidpis-zakon-pro-povernennya-mita-i-podatki-na-impport-ta-romitnennya-avto#~:text=)
9. Шматковська Т. Релокації підприємств у системі допомоги бізнесу в умовах воєнного стану. *Волинський національний університет імені Л. Українки*. 2022. URL: <https://vnu.edu.ua/uk/news/relokaty-pidpryemstvi-u-systemi-dopomogi-biznesu-v-umovakh-voynnogo-stanu>.
10. Шатська З., Костіва Н. Напрямок співпраці закладів вищої освіти та підприємств у структурі в умовах післявоєнного відновлення України. *Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» (7 жовтня 2022 р.)*. Київ, КНУТД, С. 44–45.
11. The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022. 1436 p. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-48>.

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

**МАТЕРІАЛИ**  
**ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ**  
**НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**  
**МОЛОДИХ УЧЕНИХ ТА СТУДЕНТІВ**  
*«ДОМІНАНТИ СОЦІАЛЬНО-*  
*ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ*  
*У НОВИХ РЕАЛІЯХ»*

30 березня 2023 р.

Київ 2023



УДК 33.02 (043.2)

Д66

Рекомендовано до друку Вченою радою факультету управління та бізнес-дизайну  
Київського національного університету технологій та дизайну  
(протокол № 11 від 16.05.2023)

*Редакційна колегія:*

*Ольжанська О.В.* – д-р екон. наук, проф., декан факультету управління та бізнес-дизайну  
КНУТД, заступник голови організаційного комітету;

*Бєляков Т.Е.* – д-р екон. наук, доц., завідувач кафедри підприємництва та бізнесу КНУТД;

*Касич А.О.* – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри управління та смарт-інновацій КНУТД;

*Тарасенко І.О.* – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри фінансів та бізнес-консалтингу  
КНУТД;

*Овешко А.А.* – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри смарт-економіки КНУТД;

*Понюмаренко І.В.* – к-т екон. наук, доц., завідувач кафедри маркетингу та комунікаційного  
дизайну КНУТД

*Загальна редакція*

*Бєляков Т.Е.* – д-р екон. наук, доц., завідувач кафедри підприємництва та бізнесу КНУТД.

**Д66** Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях:  
Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих  
учених та студентів (30 березня 2023 р., м. Київ). К. : КНУТД, 2023.  
252 с.

У збірнику представлені матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції  
молодих учених та студентів «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових  
реаліях».

За точність викладення матеріалу та достовірність використаних фактів відповідальність  
несуть автори.

УДК 33.02 (043.2)

Д66

© Київський національний університет  
технологій та дизайну, 2023

### СЕКЦІЯ 1. РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА СТАРТАП-ІНІЦІАТИВ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

1.	<i>Гарушак-Єфіменко Л. М.</i> Модальності освітніх інвестиційної безпеки підприємств в інноваційній економіці	9
2.	<i>Белілов Т. Е., Козмо В. С.</i> Еволюція цифрових консалтингів в умовах діджиталізації економіки	13
3.	<i>Іпатенко І., Комаренко І.</i> Conceptual directions of motivation of the staff of innovative entrepreneurship under the conditions of martial state in the territory of Ukraine	14
4.	<i>Шкода М. С., Соколовський Є.</i> Освітні шляхи забезпечення безробітності діяльності підприємств	16
5.	<i>Ковальчук Г. О.</i> Європейський рік вжиток: нові шляхи для підприємницької підготовки	17
6.	<i>Шкода М. С., Козюк О.</i> Дослідження процесу функціонування підприємств малого бізнесу та впливу інновацій на ефективність їх діяльності	19
7.	<i>Сергеев В. С., Гончаренко І. М.</i> Перспективи впровадження стратегічного планування на підприємствах України	20
8.	<i>Красматова Н. А., Кудряшова К. Є.</i> Інноваційність як ключовий чинник розвитку підприємств та стартап-ініціатив у повоєнному відновленні України	22
9.	<i>Шкода М. С., Романенко І.</i> Особливості проблем вентурного фінансування інноваційної діяльності малого підприємництва	24
10.	<i>Скрипник В. В.</i> Інноваційна індустріалізація аграрного сектору економіки	25
11.	<i>Белілов Т. Е., Аміров Е. С.</i> Особливості функціонування закладів вищої освіти в умовах військового стану	27
12.	<i>Красматова Н. А., Гаєвська М. В.</i> Розвиток фінансово-кредитної системи України у післявоєнний період	29
13.	<i>Гнатенко І. А., Платонов С. М.</i> Innovative directions for increasing entrepreneurship in wartime conditions	31
14.	<i>Матвієнко В. М.</i> Напрями інноваційного управління аграрними підприємствами	32
15.	<i>Гнатенко І. А., Рабчук С. В.</i> Directions of business activation in innovation clusters	34
16.	<i>Григор В. О.</i> Особливості формування інтегрованих моделей бізнес-структур	36
17.	<i>Гнатенко І. А., Шур О. В.</i> Development of innovative entrepreneurship in conditions of change	37
18.	<i>Шкода М. С., Черненко Г.</i> Дослідження процесу впровадження інноваційних технологій управління торговельними підприємствами	39
19.	<i>Швецов В. А.</i> Моделі академічного підприємництва	40
20.	<i>Ахван А. С., Гончаренко І. М.</i> Мікромедиа економіка та її роль у зростанні добробуту людської спільноти	41
21.	<i>Шкода М. С., Сорока П.</i> Дослідження сучасних організаційних форм реалізації інновацій	44
22.	<i>Белілов Т. Е.</i> Роль закладів вищої освіти у поствоєнному відновленні України	45
23.	<i>Шкода М. С., Горюха О.</i> Розробка ефективної бізнес-моделі у підприємстві як інструмент стратегічного планування	47
24.	<i>Красматова Н. А., Серго В. В.</i> Стартап-ініціативи як потужний інструмент у відновленні України	48
25.	<i>Ляшук А. О., Гончаренко І. М.</i> Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств	50
26.	<i>Отфрішчук Я., Шкода М. С.</i> Key obstacles to the innovative development of cluster-joined enterprises	52



ЗМІСТ		Визначальна науково-практична конференція молодих учених та студентів «ДОМІНАНТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В НОВИХ РЕАЛІЯХ»
54.	<i>Курчиш О. В., науковий керівник Савон А. О.</i> Застосування системи digital-маркетингу на підприємстві	95
55.	<i>Курчирук А. М., науковий керівник Євсейцева О. С.</i> Основи трендів digital маркетингу	97
56.	<i>Остатенко А. Є., науковий керівник Євсейцева О. С.</i> Особливості маркетингових стратегій та тактик	98
57.	<i>Пашара М. С., науковий керівник Євсейцева О. С.</i> Особливості продажів в інтернет-магазинах	99
58.	<i>Ромашенко А. В., науковий керівник Євсейцева О. С.</i> Характеристика основних напрямів маркетингових досліджень	101
59.	<i>Українець С. Д., науковий керівник Савон А. О.</i> Особливості стратегії просування у соціальних мережах	103
60.	<i>Кривоштанівська М. А., науковий керівник Євсейцева О. С.</i> Таргетингова реклама: переваги та недоліки	104
61.	<i>Покут Д. І.</i> Розвиток маркетингу на основі діалітизації	106
62.	<i>Редько К. І.</i> Сучасні маркетингові діалітико-стратегії брендів шоколаду: країні приклади для українського бізнесу	108
63.	<i>Усаківська Д. О., науковий керівник Савон А. О.</i> Особливості логотипів та їх створення в маркетингу в умовах нейромаркетингу	110
<b>СЕКЦІЯ 3. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СМАРТ-ЕКОНОМІКИ В СУЧАСНІ НАЦІОНАЛЬНІ ГОСПОДАРСЬКІ СИСТЕМИ</b>		
64.	<i>Штанько З. Я., Рудик М. В.</i> Перспективи розвитку трансакційних корпорацій в умовах смарт-економіки	112
65.	<i>Харченко Є. Б., Колодійка А. А.</i> Розвиток технологій смарт-економіки у підвищенні конкурентоспроможності національної економіки	113
66.	<i>Рибич Н. М.</i> Смарт-економіка як розширення можливостей розвитку України: матеріальний банк та максимізм виробництва	115
67.	<i>Віснунська Д. Г.</i> Особливості кооперативно-економічної діяльності підприємств	117
68.	<i>Штанько З. Я., Бурлак А. О.</i> Мережеві підприємстві структури, як домінуючі суб'єкти смарт-економіки	118
69.	<i>Поверженець О. О., Українець С. В.</i> Досвід дієлі у реалізації європейської кластерної політики	120
70.	<i>Козун А. Л.</i> Нормативно-правова база смарт-спеціалізації, як інструмент міжсекторного відновлення економіки України	122
71.	<i>Штанько З. Я., Мельник А. О.</i> Безбар'єрність, як сучасний метод оцінки мікроморфологічної конкурентоспроможності підприємства	124
72.	<i>Радчова Р., Бучкова V., Кімолевський N.</i> The relevance of the development of the technology transfer system as an element of the smart economy in the globalization conditions	125
73.	<i>Обшанська О., Відовін V., Кімолевський N.</i> The significance of integration processes in globalization	127
74.	<i>Обшанська О., Немерчійська О.</i> Supporting international business in Ukraine as a development of the state's smart economic system in the post-war period	128
75.	<i>Радчова Р., Поробітнін Д., Свєрідов А.</i> International integration as a factor of smart economy development in the post-war period in Ukraine	130
76.	<i>Радчова Р., Папко О., Свєрідов А.</i> Transnational corporations and their role in the post-war development of international business	131
77.	<i>Шевченко О., Кшалібіна О.</i> Current aspects of tourist policy in the conditions of the post-war reconstruction of the country	133
78.	<i>Шевченко О., Кшалібіна О., Ківерчак Д.</i> International hospitality industry: basic business models of the international hotel business in the modern condition	134

УДК 658.6

*Шацька З. Я., к.е.н., доцент*

*Мельник А. О., магістрант кафедри смарт-економіки  
Київський національний університет технологій та дизайну*

### **БЕНЧМАРКІНГ, ЯК СУЧАСНИЙ МЕТОД ОЦІНКИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства є одним з показників оцінки ефективності його діяльності в умовах світової економіки і може мати різні рівні оцінки: від низької до високої. При цьому рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства визначається наявністю у нього конкурентних переваг. Під конкурентними перевагами розуміється «чинник або комбінація чинників, які роблять діяльність підприємства більш успішною в порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами» [4]. Конкурентоспроможність підприємства забезпечується наявністю у нього двох видів конкурентних переваг:

1. Перевага в умінні – «обумовлюється ефективністю роботи всіх функціональних підрозділів, ініціативою працівників, наявністю інноваційних процесів на підприємстві».

2. Перевага в ресурсах – «визначається доступом до сировини, комплектуючих, матеріалів, кадровим складом працівників та рівнем їх кваліфікації, структурою власних та залучених коштів, забезпечення наявними активами, новітньою технологією, комерційною та виробничою співпрацею» [3].

Оцінити рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства можна тільки у порівнянні його з конкурентами, що працюють на міжнародних ринках, для чого використовуються різні методи. Одним з сучасних методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства є бенчмаркінг. Поняття «бенчмаркінг» походить від англійського «benchmark» – «точка відліку, стандарт, орієнтир» [2]. Бенчмаркінг – це «спосіб оцінки стратегії і цілей роботи підприємства в порівнянні з провідними підприємствами для гарантії довгострокового положення на ринку» [1].

Завдання бенчмаркінгу:

1. Проведення конкурентного аналізу ринку, на якому працює підприємство.
2. Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом порівняння з підприємством-лідером галузі.
3. Оцінка сильних та слабких сторін та потенціалу підприємства.
4. Оцінка рівня досягнення стратегічних цілей підприємства.

Виділяють наступні види бенчмаркінгу:

1. Внутрішній бенчмаркінг – співставлення характеристик бізнес-одиниць на схожих аналітичних процесів.

2. Зовнішній бенчмаркінг – порівняння діяльності підприємства з підприємством лідером галузі, який поділяється на:

– бенчмаркінг конкурентоспроможності – вимірювання характеристик підприємства і співставлення з характеристиками підприємств-конкурентів;

– бенчмаркінг витрат – порівняння витрат підприємства за певний період часу з витратами конкурентів;

– стратегічний бенчмаркінг;

– оперативний бенчмаркінг;

– бенчмаркінг клієнта;

– бенчмаркінг характеристики.

Принципами проведення бенчмаркінгу на підприємстві є наступні:

1. Взаємоузгодженість сторін. Будь-який партнер по бенчмаркінгу повинен мати гарантії конфіденційності від підприємства, яке проводить бенчмаркінг.

2. Аналогія – для ефективності проведення аналізу оперативні бізнес-процеси партнерів по бенчмаркінгу повинні бути схожими.

3. Співвимірність – виходячи з того, що бенчмаркінг – це порівняння характеристик, які визначені на декількох підприємствах, то метою його є встановлення чому існують розходження в оцінних характеристиках і як досягнути їх кращого значення.

4. Достовірність даних – бенчмаркінг повинен проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу, а не тільки на базі вивчення.

Вибір виду бенчмаркінгу для оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства залежить від поставлених перед ним цілей, стадії розвитку і стану міжнародних ринків, на яких воно функціонує.

#### Література

1. Гавришак В. В. Теоретичні аспекти та перспективи розвитку бенчмаркінгу як ефективної форми управління підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13-2. URL: [http://www.in.ua/journals/2017/13-2\\_2017/13.pdf](http://www.in.ua/journals/2017/13-2_2017/13.pdf).
2. Дубоділова А. Б., Юрчиш О. В., Катєв А. В. Класифікація видів і сфери застосування бенчмаркінгу в системі менеджменту підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 1. С. 102–106. URL: [https://nmi.fem.vinnitsa.edu.ua/sites/default/files/nmi2010\\_1\\_102\\_106.pdf](https://nmi.fem.vinnitsa.edu.ua/sites/default/files/nmi2010_1_102_106.pdf).
3. Шацька З. Я., Коспальник Ю. С. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації. *Держава та регіони*. 2018. № 4 (103). С. 145–151.
4. Шацька З. Я., Короб О. В. Особливості формування стратегії створення конкурентних переваг підприємства. *Інтернаука*. 2015. URL: [https://ar.knuvd.edu.ua/bitstream/123456789/842/3/%D0%AB%D0%B0%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0\\_%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B1.pdf](https://ar.knuvd.edu.ua/bitstream/123456789/842/3/%D0%AB%D0%B0%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B1.pdf).

UDC 339

*Puzirova P., PhD in Economics, Associate*

*Bychkova V., Master*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

*Khmelevskiy N., PhD in Economics, Professor*

*Kyiv National Transport University*

### THE RELEVANCE OF THE DEVELOPMENT OF THE TECHNOLOGY TRANSFER SYSTEM AS AN ELEMENT OF THE SMART ECONOMY IN THE GLOBALIZATION CONDITIONS

In the conditions of a smart economy, the rapid growth of scientific and technical progress leads to the rapid updating of goods and services, the habituation of end consumers to market innovations, which leads to: shortening the life cycle of products, technologies, and demand; to increasing the intensity of competition in sales markets (both domestic and foreign) [1]. International practice shows that smart innovations are an important factor in increasing the competitiveness of enterprises in general and their products in particular. One of the most important components of the innovation process and a promising mechanism for the economic stabilization of the state is technology transfer in the era of start-up technologies, the essence of which is the transfer of know-how, new technologies, technological equipment and scientific and technical knowledge from the owner to the customer [2].

In the general economic sense, the transfer of technologies (from the English transfer, French transfer – to transfer) must be defined as a set of economic relations in the field of using innovative systematized knowledge about the production of products, the application of a