

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав: студент 4 курсу, групи ЕН-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми «Менедж-
мент організацій»

_____ Дмитро БЕРЕЗЮК

Керівник наукової роботи: кандидат еконо-
мічних наук, доцент

_____ Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА

Рецензент:
кандидат економічних наук, доцент
проректор з науково-дослідної роботи
Харківського гуманітарного університету
«Народна українська академія»

_____ Ольга ІВАНОВА

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
 Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
 Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр _____
 Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
 Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
 (підпис) (ініціали, прізвище)

« 07 » червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Березюка Дмитра Сергійовича
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ «Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства» _____

керівник роботи _____ Заднепровська Ганна Ігорівна, кандидат економічних наук, доцент _____

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 13.04.2023 року №2101-5/699

2. Строк подання студентом роботи « 06 » червня 2023 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити поняття конкурентоспроможності продукції підприємства; розкрити чинники конкурентоспроможності продукції підприємства на зовнішніх та внутрішніх ринках; провести аналіз господарської діяльності компанії «Rosava»; виявити чинники конкурентоспроможності продукції компанії «Rosava»; оцінити конкурентоспроможність продукції компанії «Rosava»; запропонувати шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції компанії «Rosava».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження плану кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи бакалавра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання « 30 » вересня 2022 р.

Здобувач вищої освіти

_____ Дмитро БЕРЕЗЮК
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА
(підпис) (прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

_____ Світлана БАБИЧ
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ РИНКАХ	7
1.1. Поняття конкурентоспроможності продукції підприємства	7
1.2. Чинники конкурентоспроможності продукції підприємства на зовні- шніх та внутрішніх ринках	15
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ КОМПАНІЇ «ROSAVA» НА ВНУТРІШНЬОМУ ТА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКАХ	27
2.1. Аналіз господарської діяльності компанії «Rosava»	27
2.2. Чинники конкурентоспроможності продукції компанії «Rosava»	37
2.3. Оцінка конкурентоспроможності продукції компанії «Rosava»	42
2.4. Підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок мо- дернізації технологічного обладнання	49
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Підвищення національної конкурентоспроможності є сучасною парадигмою економічної політики більшості розвинутих країн. При цьому слід зазначити, що саме наявність конкуренції сприяє підвищенню якості вироблених товарів і супутнього виробництва сервісу, що надається, дозволяє найбільш ефективно використовувати знання і досвід виробничої діяльності, а також забезпечує найбільш повне задоволення людських потреб шляхом раціональної поведінки на ринку.

Істотний внесок у розвиток проблеми підвищення конкурентоспроможності різних видів продукції зробили такі вчені-економісти: Ю. Аніскін, Г. Власова, А. Глухов, Є. Горбатенко, Є. Кудашов, Н. Лаврухіна, Ш. Магомедов, Д. Мільграм, Р. Меркін, В. Мішин, Н. Мойсеєва, В. Ноздрьова, Н. Орехов, М. Осипова, А. Печенкін, Р. Фатхутдінов, В. Фомін, В. Шкардунов, А. Юданов та інші. Особливу увагу серед зарубіжних фахівців заслуговують праці І. Ансоффа, Б. Бермана, П. Друкера, Ф. Котлера, М. Портера та інших.

Однак, незважаючи на отримані фундаментальні результати, в галузі забезпечення конкурентоспроможності продукції ряд важливих проблем все ще залишається слабовивченим, зокрема проблема дослідження комплексного впливу витрат виробництва та якості на конкурентоспроможність кінцевої продукції.

Тому дослідження, пов'язані з формуванням методичних основ оцінки та управління забезпеченням конкурентоспроможності продукції за рахунок зниження витрат виробництва та підвищення її якості в умовах поглиблення ринкових відносин, є дуже актуальними та своєчасними, що й визначило тему, мету та завдання кваліфікаційної роботи бакалавра.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішніх та внутрішніх ринках на прикладі компанії «Rosava».

Мета дослідження визначила наступний список завдань, які вимагають рішення:

- визначити поняття конкурентоспроможності продукції підприємства;
- розкрити чинники конкурентоспроможності продукції підприємства на зовнішніх та внутрішніх ринках;
- провести аналіз господарської діяльності компанії «Rosava»;
- виявити чинники конкурентоспроможності продукції компанії «Rosava»;
- оцінити конкурентоспроможність продукції компанії «Rosava»;
- запропонувати шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції компанії «Rosava».

Об'єктом дослідження є компанія «Rosava».

Предметом дослідження є шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішніх та внутрішніх ринках компанії «Rosava».

Науково-теоретичною базою дослідження послужили основні положення мікро- та макроекономіки, теоретичні основи оцінки та управління розвитком конкурентоспроможності продукції промислових підприємств, економіко-математичні методи аналізу та моделювання складних систем, методи експертної оцінки та прогнозування процесів, що змінюються у часі.

Апробація результатів роботи відображена у тезах Міжнародної науково-практичної конференції «Правова наука і державотворення в Україні у контексті інтеграційних процесів», а саме: «Якість торгового обслуговування – основний показник конкурентоспроможності підприємства».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ РИНКАХ

1.1. Поняття конкурентоспроможності продукції підприємства

В даний час продуктивність бізнесу стикається зі все більш складними умовами розвитку. До них відносяться: підвищена агресивність та так звана турбулентність компанії, динаміка глобалізації, нові вимоги та гостра напруженість конкуренції та швидкий технічний прогрес. Щоб досягти успіху, кожна компанія змушена ефективно використовувати свій реальний капітал, фінанси чи потенціал співробітників та аналізувати середовище, в якому вона працює. Все це змушує компанії, постійно розвиватися, пристосовуючи функції, цілі та завдання організації та методи управління до змінних умов бізнесу.

Конкуренція є ключовим інструментом та основним аспектом економічного життя. Його значення походить від слова «конкурувати» і означає «шукати разом», і, таким чином, воно стимулює рівень людських устремлінь, дозволяючи вам досягти найвищих результатів, а також є рушійною силою технологічних інновацій та зростання продуктивності.

Станкевич вважає, що «конкуренція називатиметься феноменом, коли учасники змагаються один з одним у пошуках схожих цілей, а це означає, що дії, які вживаються деякими для досягнення певних цілей, ускладнюють (або навіть унеможливлюють) досягнення тієї ж мети іншими» [19].

Конкуренція визначається як діяльність людей, які прагнуть досягти тих вигод, які інші хочуть отримати одночасно і в тих же умовах. Її суть заснована на усуненні конкурентів, що працюють в одній галузі та захоплення своїх клієнтів.

Конкуренція на окремих ринках може належати до однієї з чотирьох основних моделей (рис. 1.1).

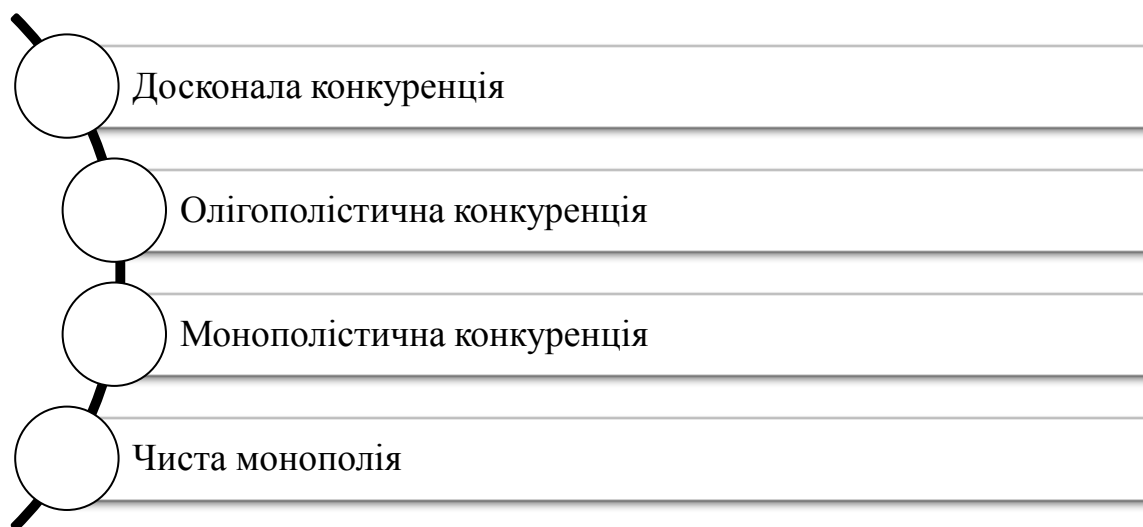


Рисунок. 1.1. – Моделі конкуренції на окремих ринках. *Джерело: складено автором на основі джерел [10; 15]*

Показані моделі значно різняться як у структурі ринку, так і за методами роботи конкуруючих суб'єктів. Зміна економічної та політичної системи у Польщі у 1989 році породила явище конкуренції, коли державна власність та суворе регулювання були замінені приватною власністю та вільним ринком.

Як правило, можна припустити, що конкурентоспроможність є особливістю тих, хто конкурує. Найточніше визначення конкурентоспроможності, запропоноване Всесвітнім економічним форумом у Лозанні 1994 року, визначило його як «здатність країни чи компанії створювати багатство, ніж їхні конкуренти на світовому ринку» [35].

Вважається, що перебування у бізнесі та розвитку організації визначається ринком, у якому продукти або продаються, чи ні. Отже, конкуренція сприй-

мається як процес між конкурентами, а також як можливість співпраці між діловими партнерами.

Суть оцінки рівня конкурентоспроможності компанії полягає у порівнянні фактичних результатів з очікуваними за різними групами зацікавлених сторін. На підставі результатів цього порівняння можна виділити три типи конкурентоспроможності:

- нормальна конкурентоспроможність – коли результати конкретних взаємодій збігаються з очікуваннями зацікавлених сторін;
- нижче за звичайну конкурентоспроможність – коли фактичні результати не відповідають очікуванням. Потім зацікавлені сторони, залучені до цієї ситуації, зроблять дії, щоб відмовитися від взаємодії з компанією та перейти до іншої, більш привабливої;
- конкурентоспроможність вища за звичайну – коли фактичні результати вищі за очікувані. Зацікавлені сторони, які мають підстави для таких оцінок, прагнуть зміцнити свої відносини з компанією.

Згідно з першим критерієм, ми можемо виділити два типи конкурентоспроможності: чинники, пов'язані з результатами та результати. Конкурентоспроможність, пов'язана з чинниками, розкриває те, що визначає здатність компаній до дій, що створює основу для ефективної конкуренції, таких як швидке реагування на зміни на ринку, вміння використання власних ресурсів або інші невідомі чинники, але створення конкурентоспроможності компаній у довгостроковій перспективі. Конкурентоспроможність, пов'язана з результатами, визначає результати конкуренції, такі як частка ринку, частка у продажах наукомісткої продукції та фінансові результати компанії в порівнянні з лідерами або компаніями середнього розміру.

Виходячи з критерію оцінки діапазону ми маємо конкурентоспроможність, яка пов'язана з операціями, відноситься до конкретних технічних навичок, які є важливими з точки зору конкретного ринку.

Пов'язана із системою конкурентоспроможність стосується широкого контексту конкурентної поведінки суб'єкта, що розглядається з погляду оцінки, з урахуванням впливу подій, що відбуваються на чотирьох різних рівнях: мега, макро, мезо та мікро.

Критерій моменту оцінки може використовуватися для виділення конкурентоспроможності *ex post*, тобто такої, що підприємство вже досягло та *ex ante*, що означає ту конкурентоспроможність, яка може бути досягнута в майбутньому.

Виходячи з критерію галузі виникнення, ми можемо розрізнити конкурентоспроможність на ринках: конкретний тип товарів чи послуг, конкретні продукти чи послуги, конкретний тип ресурсів, конкретні ресурси, конкретну область, де можна виділити конкурентоспроможність компанії на внутрішньому чи міжнародному ринках.

Критерій ринкових відносин між двома сторонами використовується для розрізнення конкурентоспроможності «входів» конкурентоспроможності та «виходів» конкретного суб'єкта. Конкурентоспроможність «вихідних даних» підприємства полягає у його здатності ефективно реалізовувати ці цілі, які пов'язані з джерелом транзакцій. Конкурентоспроможність «на виході», у свою чергу, це здатність реалізувати ці цілі, пов'язані з операцією щодо придбання на ринку прийняття поданої пропозиції.

За критерієм тимчасового спостереження можна говорити про статичну та динамічну конкурентоспроможність. Статична конкурентоспроможність – це стан конкурентоспроможності підприємства у час. Навпаки, динамічна конкурентоспроможність належить до змін стану конкурентоспроможності підприємства у часі, інакше кажучи – до динаміки конкуренції.

Останній критерій – це рівень конкурентоспроможності, з урахуванням якого можна назвати чотири групи: акціонери, клієнти, покупці, співробітники, деякі продавці [20]. Кожна з цих груп оцінює діяльність підприємств, викорис-

товуючи критерії відповідних інтересів: власники переважно зацікавлені у доході, який можна отримати від володіння акціями [15]. Поки що клієнти зацікавлені не так у вартості компанії, як у її пропозиції. Співробітники переважно зацікавлені в умовах праці та заробітної плати, а постачальники зацікавлені в обсязі та збільшенні ділової активності [13].

Питання конкурентоспроможності, як видно з перелічених різних точок зору і класифікації, дуже складне. Проте, щоб повністю зрозуміти масштаби цієї складності, нам необхідно розглянути розмір арен конкуренції, і ті, що останні два десятиліття швидко зростають [14].

Специфіка конкуренції над ринком товарів чи послуг робить для учасників особливо важливим отримання конкурентної переваги перед конкурентами. Таким чином, конкурентоспроможність на відкритому ринку є центральною проблемою, і відповідне формулювання конкурентної стратегії має вирішальне значення для виживання та розвитку установ та підприємств [15].

Основним наслідком такого характеру є необхідність спостерігати за діями конкурентів та прогнозувати їхню реакцію на кожен хід. Першим кроком є визначення конкурентної позиції, яка є важливим елементом побудови конкурентної стратегії, що дозволяє оцінити поточні можливості компанії, а також тенденції та можливості її подальшого розвитку.

Конкурентна позиція компанії визначається як багатовимірна категорія, що визначається поєднанням таких чинників, як: частка ринку, частка основних сегментів ринку, вплив на ринок, масштаб дії, прикладні технології та технічні навички, навички та адаптивність.

Відображенням конкурентної позиції компанії є конкурентна перевага. Це інтерпретується по-різному залежно від предмета, погляду та її оцінки.

Конкурентна перевага може бути визначена з точки зору підприємства або клієнтів. З точки зору конкурентної переваги компанії її унікальне становище в секторі по відношенню до конкурентів дозволяє отримувати прибуток вище за

середній і випереджати конкурентів. Конкурентна перевага компанії залежить від цінності, яку вона може створити для своїх клієнтів.

З погляду конкурентної переваги одержувача, це суб'єктивна категорія та вища сума цінностей, запропонованих інвестором. У літературі можна назвати дві домінуючі моделі конкурентної переваги [18].

Перша – це унікальна позиція компанії на ринку, яка досягається за рахунок пропозиції однакових або аналогічних продуктів за нижчими цінами або диференційованих продуктів за прийнятнішими для споживача. Його досягнення залежить від зовнішніх чинників. Компанії, які отримують конкурентну перевагу, – це компанії, які ефективно адаптуються до вимог ринку.

У другій моделі конкурентна перевага надається компетенціям компанії, які відрізняють її від конкурентів та дають їй перевагу. Ця модель має своє коріння в концепції трактування компанії як сукупності матеріальних та нематеріальних активів. Ця модель корениться у концепціях сприйняття компанії як сукупності матеріальних та нематеріальних активів.

Міцна конкурентна перевага є результатом не тільки ресурсів та навичок, але також залежить від чинників поза компанією або навіть поза сектором, в якому працює фірма [5].

Слід зазначити, що, крім вимог до товару, що висувуються кожним окремим споживачем, існують і загальні для всіх товарів вимоги, обов'язкові до виконання. Це нормативні параметри, які встановлюються міжнародними та регіональними стандартами, що діють; національними закордонними та вітчизняними чинними законодавствами, нормативними актами, технічними регламентами країни-експортера та імпортера, що встановлюють вимоги до продукції, що ввозиться в країну, стандартами фірм-виробників даної продукції, патентною документацією.

У результаті можна сформулювати поняття «конкурентоспроможність продукції» (товарів, послуг) як здатність продукції (товару, послуги) протистоя-

ти на ринку іншому товару того ж чи аналогічного значення за сукупністю його якісних та вартісних характеристик, що забезпечують задоволення конкретних потреб покупця. Вона визначається ставленням корисного ефекту (сукупна характеристика товару за рівнем задоволення конкретних потреб) до сумарних витрат (ціна споживання, що включає витрати на придбання, експлуатацію та ремонт виробу, навчання обслуговуючого персоналу). Чим більший результат цього співвідношення, тим вища конкурентоспроможність продукції.

Отже, можна сформулювати узагальнене визначення конкурентоспроможності як можливості підприємств (виготовлених ними товарів) відповідати потребам конкурентного ринку, запитам покупців проти іншими аналогічними підприємствами (товарами), представленими на ринку.

У зв'язку з тим, що об'єктом дослідження є підприємство, коротко розглянемо поняття конкурентоспроможності продукції (послуг).

Останнім часом питанням управління конкурентоспроможністю організацій з урахуванням підвищення якості продукції (послуг) приділяється велике значення, т.к. якість продукції (послуг) – це гарант надійності будівель та споруд.

Ділова репутація суб'єкта господарювання будується на конкурентоспроможності продукції (послуг). Ціна реалізації, а також споживчі властивості продукції (послуг) є важливими для фірми та зумовлюють її місце у рейтингу забудовників серед конкуруючих компаній.

Конкурентоспроможність приваблює та утримує споживачів на основі взаємодії та сукупності відмінних властивостей, враховуючи тривалість життєвого циклу об'єкта. Отже, адміністрація фірми може враховувати своєї діяльності умови конкурентоспроможності продукції (послуг) ще більш дієвої роботи організації, оскільки невисокий рівень якості суттєво скорочує економічну ефективність капітальних вкладень.

Дослідники у сфері управління якістю дають різні визначення конкурентоспроможності якості продукції (послуг).

П.І. Лещенко дає таке визначення конкурентоспроможності продукції (послуг): конкурентоспроможність продукції (послуг) – сукупність економічних, технічних, екологічних параметрів та параметрів безпеки продукції (послуг), що дозволяють утримувати її існуючих споживачів та залучати нових протягом усього життєвого циклу об'єкта [30].

М.М. Оздеаджієв підтверджує той факт, що конкурентоспроможність фірми в основному визначається конкурентоспроможністю продукції, що випускається, кваліфікацією її працівників, ефективністю розвитку та використання виробничого потенціалу, що дозволяє виробляти цю продукцію, а отже, і кваліфікацією менеджерів, від якої залежить ефективність використання виробничого потенціалу [4].

На думку В.Б. Мелехіна та А.Ш. Магдієва, конкурентоспроможність продукції виражена через оптимальне співвідношення її ціни та якості, яке є одним із вирішальних чинників комерційного успіху підприємства на досконалому конкурентному ринку. Конкурентоспроможність підприємства характеризується умовою відповідності виробленої ним продукції комплексу споживчих і вартісних (цінових) характеристик, що визначають її успіх на ринку, тобто. що забезпечує перевагу над продукцією, що випускається основними конкурентами [37].

Дослідники Л.М. Руднєва та О.В. Руденок мають на увазі під конкурентоспроможністю продукції (послуг) циклічний процес чергування загальних функцій управління конкурентоспроможністю продукції, спрямованих на забезпечення найкращого задоволення вимог споживачів в умовах впливу конкурентоутворюючих чинників, та створених в економіці умов формування конкурентоспроможності через управління проектуванням, створенням та просуванням продукції на ринок за оптимального використання наявних ресурсів [23].

Погляди дослідників відрізняються, але зводяться до одного: конкурентоспроможність продукції (послуг) – це поняття багатогранне.

Таким чином, в умовах сучасної економіки конкурентоспроможність продукції, пропонованої споживачам, є необхідною умовою успішної діяльності кожного підприємства та відображає одну з найважливіших властивостей ринку – його конкурентність.

Конкурентоспроможність продукції (послуг) – це найважливіший показник ділової репутації суб'єкта господарювання, що включає різні характеристики продукції, пов'язані з безпекою, надійністю, довговічністю, а також враховує дотримання ринкового співвідношення «ціна-якість».

Вдосконалення якості продукції (послуг) є обґрунтованою процедурою, що відображає справедливую тенденцію процесу громадського виробництва. Зміст ринкових зв'язків визначає якість як головну складову у загальному розумінні пропозиції. У зв'язку з цим необхідно зазначити, що якісно вироблена продукція та надані послуги дозволять компанії досягти генеральної мети (місії) організації, отримувати високий та стабільний прибуток та закріпити свої позиції на ринку серед конкуруючих компаній.

1.2. Чинники конкурентоспроможності продукції підприємства на зовнішніх та внутрішніх ринках

Розрізняють критерії та чинники конкурентоспроможності. Однак одна й та сама характеристика під кутом зору різних суб'єктів ринку може виступати одночасно як і чинник, і критерій конкурентоспроможності.

Критерій конкурентоспроможності – це кількісна і / або якісна характеристика продукції, що є основою її оцінки. Подібно до показників якості, критерії можна класифікувати за видом потреб, що задовольняються (рівень якості, ціна

споживання та ін.), кількості врахованих характеристик (поодинокій, груповій, узагальнений) [12].

У науковій літературі існують різні підходи до визначення чинників конкурентоспроможності, їх рівня, угруповання, зв'язка з критеріями, впливу на конкурентоспроможність товару.

Так Ш. М. Валіт пропонує при розгляді чинників конкурентоспроможності продукції виділяти макроекономічні (чинники першого порядку) і мікроекономічні (чинники другого порядку, або внутрішньофірмові). Чинники конкурентоспроможності товарів на мікрорівні представлені двома групами: ціновою та неціновою. До групи цінових чинників входять витрати споживача на придбання та експлуатацію товару [10].

Нецінові чинники (нормативні, технічні, організаційні, екологічні) досить складні в оцінці та порівнянні. Як важливий компонент конкурентоспроможності товару, виступають організаційні чинники, які включають умови платежів і поставок, рекламу, стимулювання збуту, пропаганду тощо [10].

І. М. Ліфік вказує, що конкурентоспроможність продукції формується в умовах внутрішнього середовища (підприємства – виробника та підприємства – продавця) та зовнішнього середовища – галузі, країни, світового ринку. Чинники, що впливають лише на рівні підприємства, називаються мікрочинниками, лише на рівні галузі (регіону) – мезочинниками, лише на рівні країни, світового ринку – макрочинниками [31].

Мікрочинники – це причини, пов'язані з діяльністю організації з виробництва товарів. До мікрочинників належать виробничі, ринкові, збутові та сервісні чинники. До виробничих чинників слід віднести такі чинники: що формують якість продукції, що формують ціну продукції, управління [31]. До основних ринкових чинників можна віднести такі чинники: гострота конкуренції, ємність ринку, ринкова новизна товару, стабільність та перспективність ринку, підготовленість ринку. Збутові та сервісні чинники діють окремих етапах товароруху,

причому найчастіше збутові чинники впливають на конкурентоспроможність продукції через сервісні. Сервісні чинники діють на стадії звернення та враховуються у діяльності як організацій-виробників, які надають сервісні послуги, так і підприємств сфери побутових послуг.

У формуванні конкурентоспроможності продукції велику роль грає передпродажне та післяпродажне обслуговування. До чинників, що діють на стадії передпродажного обслуговування, належать:

- консультування покупців; умови придбання товару та його оплата (пільги, знижки для постійного покупця, залік зданої старої речі, кредит, пластикова карта);
- демонстрація товару у дії; підбір товару, виходячи з індивідуальних особливостей та потреб покупця.

В. М. Чайніков відзначає, що конкурентоспроможність – це величина, що складається з кількох доданків: якість, ціна, післяпродажний сервіс, маркетинг. Різниця полягає лише в тому, що одні чинники визначають (становлять) конкурентоспроможність продукції та безпосередньо впливають на її зміну, інші забезпечують конкурентоспроможність продукції.

Вибір стратегічного чинника, що впливає на конкурентоспроможність продукції, полягає в тому, як сприймаються споживачем переваги продукції, коли порівнюються споживчі характеристики цієї продукції, аналізуються ціни споживання проти конкурентів. За допомогою цих чинників можна проводити підвищення конкурентоспроможності продукції.

Маркетинг є чинником, що забезпечує конкурентоспроможність продукції у вигляді заходів із дослідження ринку, реклами продукції, стимулювання збуту, і навіть заходів із просування товару ринку.

Іншим чинником, що забезпечує конкурентоспроможність, є післяпродажний сервіс, який надається споживачам з гарантійним та післяпродажним обслуговуванням. Перспективи продукції над ринком пов'язані як з якістю проду-

кції й витратами виробництва, так й з маркетинговою діяльністю, запропонованим рівнем післяпродажного сервісу [5].

О. С. Брулев класифікує чинники конкурентоспроможності за сферами спрямованості [8]:

- що впливають на ефективність виробничо-господарської діяльності (економічна ефективність виробництва, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, позавиробничої діяльності; виробнича активність підприємства; фінансова стійкість підприємства; обсяги інвестицій);
- що визначають інтенсивність маркетингових зусиль (позитивне ставлення до покупців; престижність реклами; позитивний імідж підприємства; сила конкуренції, участь у благодійних акціях; інноваційний маркетинг);
- що визначають задоволеність споживача (відповідність якості продукції підприємства умовам споживання; наявність на підприємстві умов для підвищення якості продукції; насичення ринку товарами підприємства; наявність на підприємстві тенденцій до збільшення своєї частки на ринку; своєчасність виходу товару на ринок; прийнятність ціни продукції);
- що визначають якість менеджменту (ефективність управління трудовими ресурсами; наявність систем управління якістю та стратегічного менеджменту; ефективність екологічного менеджменту; автоматизація управління; розвиненість освітнього потенціалу підприємства).

Р. А. Фатхутдінов класифікує чинники конкурентоспроможності, поділяючи їх на дві групи [4]:

- зовнішні чинники – соціально-економічні та організаційні відносини, що дозволяють підприємству створити продукцію, яка за ціновими та неціновими характеристиками привабливіша (правове регулювання;

рівень конкурентоспроможності регіону, галузі, країни; державна підтримка розвитку підприємництва; правове регулювання функціонування країни та регіону; відкритість суспільства та ринків, науковий рівень управління економікою країни, галузі, регіону, національна система стандартизації та сертифікації, державна підтримка розвитку людини, науки та інноваційної діяльності, якість інформаційного забезпечення управління на всіх рівнях ієрархії; персоналу, кліматичні умови та географічне положення країни чи регіону, рівень конкуренції у цій сфері діяльності).

- внутрішні чинники – об'єктивні критерії, які визначають можливості підприємства щодо забезпечення власної конкурентоспроможності (потенціал маркетингових служб; науково-технічний потенціал; виробничо-технологічний потенціал; фінансово-економічний потенціал; кадровий потенціал; рівень матеріально-технічного забезпечення; умови зберігання, транспортування; підготовку та розробку виробничих процесів, вибір оптимальної технології виробництва; рівень технічного обслуговування в пост виробничий період; рівень сервісного та гарантійного обслуговування).

Запропонована автором класифікація, незважаючи на її зручність угруповання та різноманіття виділених складових, не враховує всіх чинників, що впливають на конкурентоспроможність. Сучасні проблеми та тенденції соціально-економічного розвитку різних країн передбачають облік таких чинників як сформований рівень національної культури та менталітету у суспільстві; імідж продукції, компанії, регіону, галузі, країни; рівень розвитку маркетингової складової у компанії, регіоні, країні; екологічність продукції та виробництва та ін..

В роботах О. Л. Смольянової та В. Б. Малицького пропонується угруповання залежно від ступеня можливого впливу на конкурентоспроможність з бо-

ку держави та підприємців. Відповідно до даного підходу, чинники конкурентоспроможності організації поділяються на три групи [7]:

- неконтрольовані державою (мегарівень);
- контрольовані державою, неконтрольовані підприємницькою структурою (макрорівень);
- контрольовані підприємницькою структурою (мікрорівень).

Запропонований авторами підхід дозволяє визначити як найбільш значущі чинники забезпечення конкурентоспроможності, так й сконцентруватися на тих чинниках, на які підприємницька структура може безпосередньо впливати. Недоліком цієї класифікації вважатимуться відсутність чинників регіонального рівня, що з інфраструктурою регіону, у якому функціонує компанія.

І. М. Герчикова пропонує класифікувати чинники конкурентоспроможності залежно від цільового призначення продукту, що створюється. Для підприємств, що виробляють товари споживчого призначення [14]:

- комерційні умови (кредити, знижки, бартер);
- організація збутової мережі (розміщення, доступність, виставки, ярмарки, реклама);
- організація технічного обслуговування (обсяг послуг, терміни, вартість);
- уявлення споживачів про фірму (репутація, товарний знак);
- вплив тенденцій розвитку кон'юнктури на становище фірми над ринком.

Такі класифікації чинників конкурентоспроможності продукції І. М. Герчакова, Є. Л. Смольянової та В. Б. Малицького є неповними, скільки не торкаються чинників виробництва, і вони більше підходять до торгових підприємств, а не до виробничих.

Слід зазначити, що всі перераховані вище чинники конкурентоспроможності, покликані забезпечити дві найголовніші конкурентні переваги будь-якої

організації – ціну і якість продукції, що випускається. Саме поєднання цих переваг і дозволяє будь-якій організації зрештою зайняти свою нішу на ринку.

Підсумовуючи, необхідно сказати про значну кількість чинників, які впливають на підприємство і конкурентоспроможність його продукції (послуг). Крім того, зміст чинників і характер їх впливу на суб'єкт господарювання такі, що кожен з них впливає відразу ж на кілька аспектів діяльності підприємства, внаслідок чого не можна розглядати вплив будь-якого одного з чинників ізольовано від впливу інших на діяльність суб'єкта господарювання в цілому. Отже, розглянуті блоки чинників конкурентоспроможності підприємства в єдиній системі. Ці блоки та складові їх елементи, кожен окремо і всі разом як система, створюють середовище, в якому створюється та функціонує підприємство.

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства

Розглянемо чинники, які теоретично можуть вплинути на конкурентоспроможність малих та середніх підприємств порівняно з більшими підприємствами. Корисно пам'ятати про ці чинники, коли ми емпірично намагаємось визначити чинники, що впливають на конкурентоспроможність окремих підсекторів у конкретних регіонах.

Ми можемо розділити чинники, що впливають на конкурентоспроможність, на чотири типи:

- чинники, внутрішні для підприємства, які можуть бути змінені;
- чинники, внутрішні, які не можуть змінити люди (власники та керуючі, уряди, некомерційні організації тощо), дані, наші нинішні знання;
- чинники, зовнішні стосовно підприємства, які можуть бути змінені;
- чинники зовнішні, які не можуть бути змінені людьми, враховуючи наші нинішні знання.

Стверджуючи, що може чи не може бути змінено з урахуванням наших нинішніх знань, ми не виключаємо, що деякі незмінні в даний час можуть бути змінені в майбутньому за допомогою досліджень та технічних змін.

Коли зовнішні чинники можуть бути змінені, виникає питання, хто може їх змінити. Для деяких із них окремі підприємства чи групи підприємств можуть їх змінити, але для інших потрібні дії уряду на певному рівні, а в деяких випадках потрібні дії іноземних урядів та / або міжнародних організацій.

Тепер перерахуємо та коротко обговоримо ці чинники.

Внутрішні чинники, які може бути змінено [8]:

1. Знання і здібності менеджерів та підприємців особливо важливі, тобто їх знання про технології, маркетинг, управління і т. ін.. Тут виникає не тільки питання якості менеджерів та підприємців, але і їх кількість. Діяльність інкубатора може бути важливою для збільшення як Баумол зазначив, що підприємництво не завжди продуктивне, але також може бути непродуктивним і навіть руйнівним.

Надзвичайно важливо, щоб ділове середовище винагороджувало продуктивне підприємництво і карало те, що є непродуктивним та руйнівним, наприклад, діяльність з пошуку ренти, яка витрачає ресурси. Приклад соціально-непродуктивної діяльності з пошуку ренти є те, що МСП витрачають час і гроші на отримання квот на імпорту текстилю.

2. Невеликі фірми, керовані власником, можуть мати можливість планувати та інвестувати кошти на більш тривалий термін порівняно з великими фірмами, що котируються на фондовій біржі, результати діяльності менеджерів яких оцінюються за їх поточними цінами на акції.

Оскільки акціонери більших фірм мають недосконалі знання про очікуваний прибуток від інвестицій у фізичний капітал, людський капітал, дослідження та розробки, маркетинг, вони, ймовірно, недооцінюють розмір цього прибутку, що призводить до нижчих цін на акції, ніж якби вони мали досконалі знання.

Збільшення знань акціонерів дозволило б керівникам деяких великих фірм прийняти більш довгострокову стратегію розвитку, оскільки вона була більш прийнятною для акціонерів.

3. МСП власними силами можуть мати ні ресурсів, ні стимулів для самостійних досліджень, і розробок, що може зробити їх менш конкурентоспроможними проти більшої підприємств. Однак, працюючи разом, наприклад, через кооперативи або через асоціацію, яким вони платять збір за дослідження, вони можуть спільно фінансувати бажані дослідження та розробки і, отже, використовувати їх для підвищення своєї конкурентоспроможності. Можуть бути вжиті заходи підвищення зручності коригування МСП.
4. Thurik перераховує деякі ефекти, які стимулюють небагато чи роблять малі підприємства більш конкурентоспроможними. Одним із них є ефект коригування.

Існує компроміс між ефективністю – виробничими витратами за певного рівня випуску та регульованістю – вартістю коригування певного рівня випуску. Як правило, великі фірми можуть виробляти з більш низькою питомою вартістю, ніж дрібні, але також невеликі компанії можуть регулювати рівень своєї продукції за більш низьких витрат, ніж ефективні види реклами можуть бути зроблені тільки більшими фірмами (такими як реклама через телебачення), або існує економія від масштабу в рекламі, яка не може бути реалізована МСП та кооперативами, що негативно позначиться на їх конкурентоспроможності порівняно з більшими підприємствами. З соціальної точки зору це особливо непривально, коли є ефект масштабу в рекламі, коли ця реклама має тип, який не збільшує обсяг корисної інформації для потенційних споживачів, а скоріше є переконливим типом або навіть дезінформаційним типом.

Деякі недоліки для МСП, зумовлені економією за рахунок масштабу, можуть бути компенсовані тим, що вони співпрацюють у галузі маркетингу чи реклами або використовують загальне обладнання та механізми.

Зовнішні чинники можуть бути описані як всі чинники, що визначають ділове середовище, в якому працюють підприємства. Уряд несе серйозну відповідальність за роботу зі створення сприятливого ділового середовища (клімату), хоча деякі чинники знаходяться поза його впливом:

1. Очевидно, що ціни та якості чинників виробництва (включаючи землю та клімат) та проміжних ресурсів дуже важливі, оскільки вони визначають потенційну порівняльну перевагу для багатьох підсекторів. Пропозиція деяких чинників виробництва взагалі не може бути змінена або може бути змінена лише у більш довгостроковій перспективі. З іншого боку, на пропозицію кваліфікованої робочої сили, капіталу та знань можуть впливати політики, програми, проекти та заходи (PPRA).

Ступінь та ефективність, з якою МСП можуть використовувати знання, що отримуються ВНЗами, урядовими установами та іншими фінансованими державою дослідженнями, і навіть у вигляді різних видів діяльності уряду у сфері поширення знань, можуть сильно вплинути на їхню конкурентоспроможність проти більших підприємств. Важливе питання у тому, наскільки економічно ефективні послуги з розширення послуг міністерств торгівлі та промисловості, сільського господарства тощо, нададуть корисних знань для МСП [18].

Політика уряду впливає на постачання і, отже, ціни на більшість чинників виробництва.

2. Щодо першого, наскільки надійними є постачання чинників виробництва та інших ресурсів, таких як електрика? Якщо електропостачання має низьку якість з частими відключеннями і коливаннями напруги, це буде особливо невигідно для МСП, оскільки їхня собівартість вироб-

лення електроенергії, як правило, вища, ніж для великих підприємств, через економію масштабу в електроенергії покоління.

3. Також пов'язано з першим, це наявність та вартість кредиту. Якщо вартість більшої частини кредиту, доступного підприємствам, значно перевищує соціальну вартість кредиту, скажімо, тому що більшість його йде від лихварів, а не від формального кредитного ринку, це явно знижує конкурентоспроможність МСП та кооперативів.
4. Іншим важливим чинником є наявність додаткових ресурсів, послуг та покупців у районі розташування фірми. Якщо підприємство знаходиться в підсекторі, де важлива економіка агломерації, то якщо воно розташоване в місці, де ці додаткові чинники недоступні, воно не зможе реалізувати економіку агломерації, яка зменшить його конкурентоспроможність. Великі фірми матимуть більше можливостей самостійно надавати ці додаткові ресурси, ніж дрібні фірми.
5. Додатковим важливим чинником може бути надання послуг, що надаються урядами. Якщо дороги недостатньо розвинені чи перебувають у поганому стані, якщо порт, необхідний для відвантаження товарів, є дорогим, якщо водопостачання погане і ненадійне тощо, це негативно позначиться конкурентоспроможності підприємств. Якщо для більших фірм витрати в порівнянні з іншими витратами на їх виробництво нижчі, ніж у МСП, щоб компенсувати ці недоліки своїми власними діями, то МСП виявляться у не вигідному становищі порівняно з більшими підприємствами через ці інфраструктурні недоліки.
6. Іншим чинником є наявність покупців продукції МСП та кооперативів, що полегшує маркетинг продукції МСП / кооперативу. Якщо покупці продуктів для МСП / кооперативу мають моносонічну або олігосоністську владу, це явно ставить у не вигідне становище МСП та кооперативи. Можливе вирішення цієї ситуації, яке потребує подальшого ви-

вчення, полягає у створенні та розвитку вторинних кооперативів та торгових будинків (особливо тих, які належать МСП) для збуту продукції МСП та первинних кооперативів.

7. Незаконна торговельна практика з боку більших фірм може негативно позначитися на можливості інших конкурентоспроможних МСП і кооперативів виживати.

Отже, через призму проведеного аналізу, сформульовано узагальнене визначення конкурентоспроможності як можливості підприємств (виготовлених ними товарів) відповідати потребам конкурентного ринку, запитам покупців проти іншими аналогічними підприємствами (товарами), представленими над ринком. При цьому під конкурентоспроможністю продукції (послуг) розуміється певна відносна характеристика, що відображає відмінності цієї продукції від продукції конкурента і, відповідно, що визначає її привабливість в очах споживача.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ КОМПАНІЇ «ROSAVA» НА ВНУТРІШНЬОМУ ТА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКАХ

2.1. Аналіз господарської діяльності компанії «Rosava»

Компанія Rosava є національним українським виробником шинної продукції. Шини виготовляються на Білоцерківському шинному заводі, заснованого в 1972 році та оснащеного за передовими технологіями виробництва.

Компанія «Rosava» сьогодні – передовий постачальник високоякісних шин, спроектованих за новітніми технологіями за розумні гроші. Незважаючи на всесвітній економічний спад і зростання конкуренції – сучасний і продуманий менеджмент компанії «Rosava» забезпечив істотне зростання прибутку. Це відкриває широкі можливості розвитку нашого бізнесу – можливість інвестувати в людські ресурси та розвивати вироблені продукти.

Гарантію якості шин підтверджено всіма світовими сертифікаційними органами. Шини «Rosava» виготовлені на високоякісних каркасах, з великим ресурсом ходимості та відповідають усім вимогам безпеки. Лінійка представлена широким асортиментом типорозмірів у всіх класах – легкові шини, вантажні шини, шини для позашляховиків, комерційного транспорту, мотошини. Отримані нагороди якнайкраще підтверджують високу якість продукції.

Шини «Rosava» виготовляються на сучасному обладнанні з використанням досконалих технологій та якісних конструкційних матеріалів. Це найкращий вибір у своєму ціновому сегменті. Постачання здійснюються до багатьох країн світу та заслужили високу оцінку. З усіх вироблених компанією шин 21 % експортується до Європи, 31 % — до США, 18 % — до Близького Сходу, 16 % — до Південно-Східної Азії.

Завдяки розвитку нових продуктів та зростанню репутації, заснованої на якості, автомобільні виробники все частіше вибирають шини Rosava для первинної комплектації.

Компанія постійно розвиває усі напрямки. Вантажні та автобусні шини вже багато років поспіль обирають більшість перевізників в Україні. Високий ресурс та якість вантажних шин знаходить відгуки і за межами країни. Шини «Rosava» користуються високою популярністю у всіх регіонах, незалежно від особливостей експлуатації.

Структура управління фірмою є сукупність взаємозалежних ланок управління, які забезпечують функціонування організації як виробничої системи.

Для компанії «Rosava» характерна висока централізація функцій управління, що дозволяє ефективно здійснювати єдину політику виробничої, технічної, економічної, кадрової та в інших областях.

Допоміжні підрозділи здійснюють технічне обслуговування та ремонт обладнання, забезпечують працездатність та належний технічний стан всього технологічного оснащення, що знаходиться в експлуатації, забезпечують організацію електроенергією, тепловою енергією, газом, стисненим повітрям, водою.

У табл. 2.1 подано забезпеченість підприємства трудовими ресурсами.

Таблиця 2.1. – Дані з трудових ресурсів компанії «Rosava» за 2020-2022 рр., осіб

Категорія співробітників	Усього працівників, осіб			Відхилення (+; -), осіб	
	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.
службовці	204	214	206	- 8	2
керівники	890	897	894	- 3	4
фахівці	1356	1348	1376	28	20
робітники	10406	10652	10471	- 181	65
разом	12856	13111	12947	- 164	91

Джерело: складено автором

З даних табл. 2.1 випливає, що до 01.01.2022 р. збільшення чисельності працівників на 2%. Загальна кількість працівників на підприємстві дорівнює 13335 осіб, з яких: службовців 214 особи, керівників 897 осіб, фахівців 1348 осіб, робітники 10652 особи. Порівнюючи ці дані зі звітом з праці на 01.01.2023, ми бачимо вільні вакансії серед категорій керівників та спеціалістів. По відношенню 2022 року до 2021 року помітно зменшилася чисельність робітників (- 181 особа), керівників (- 3 особи), службовців (- 8 осіб), що незначно вплинуло на підсумкову чисельність працівників підприємства (- 164 особи).

У табл. 2.2 подано дані про зміну структури трудових ресурсів компанії «Rosava» за 2021-2022 роки.

Таблиця 2.2. – Зміна структури трудових ресурсів компанії «Rosava», осіб

Категорія співробітників	2021 р.					2022 р.					
	Жінки	Пенсійного віку	До 25 років	З вищою освітою	З середньою освітою	Жінки	Пенсійного віку	До 25 років	З вищою освітою	З середньою освітою	Коефіцієнт вибуття
службовці	181	26	13	30	85	199	36	8	28	87	0,01
керівники	274	193	16	537	328	267	212	13	552	313	- 0,01
фахівці	930	189	72	925	382	939	205	72	1000	337	0,00
робітники	3914	97	1265	323	2738	3851	1634	1103	340	2758	0,005
разом	5299	1914	1366	1815	3533	5256	2087	1196	1920	3495	0,013

Джерело: складено автором

З даних табл. 2.2 видно, що у 2022 до 2021 року збільшилася кількість осіб пенсійного віку. Можна припустити, що підприємство активно переймає досвід та навички старшого покоління.

Основні результати роботи компанії «Rosava» представлені на рис. 2.1.

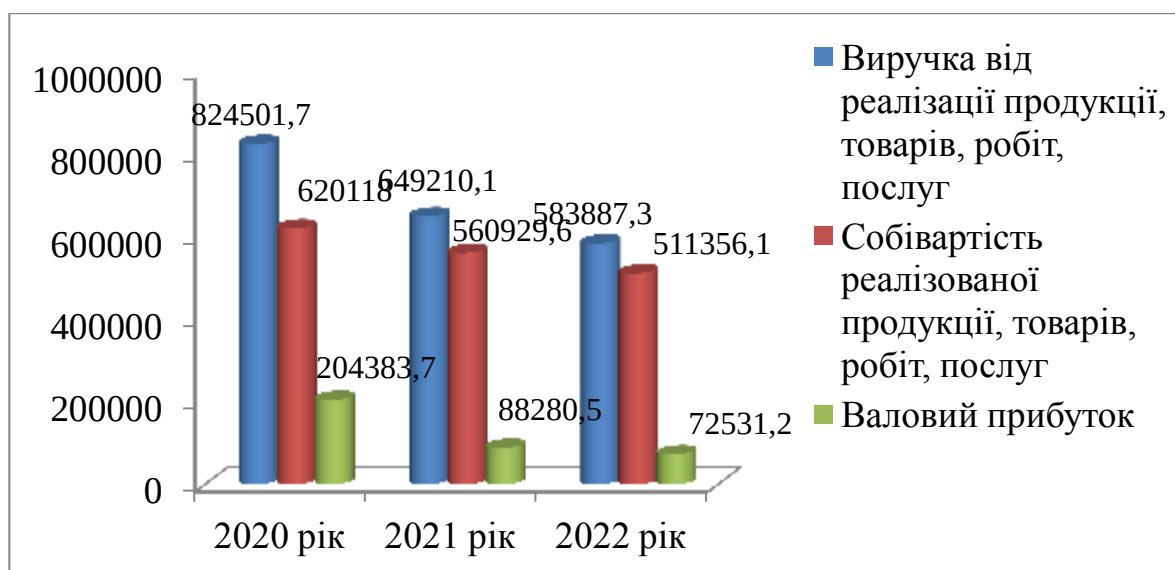


Рисунок 2.1. – Результати діяльності компанії «Rosava» за 2020-2022 рр., у тис. дол. США. Джерело: складено автором

За останні три роки спостерігалася негативна динаміка всіх аналізованих показників: виручка від реалізації продукції знизилася з 824501,7 тис. дол. США у 2020 р. до 583887,3 тис. дол. США у 2022 р., темп зростання 2022 р. до 2021 р. становив 89,94 %; обсяг виробництва продукції скоротився у натуральному вираженні з 5072,8 тис. шт. шин у 2020 р. до 4163,3 тис. шт. у 2022 р., темп зростання 2022 р. по відношенню до 2021 р. склав 91,86 %.

У табл. 2.3 подано інформацію про витрати на виробництво продукції, робіт та послуг компанії «Rosava».

З табл. 2.3 випливає, що останні три роки спостерігалася динаміка скорочення собівартості через падіння обсягів виробництва. Темп падіння собівартості у 2022 р. становив 89,94 % порівняно з 2021 р.. За підсумками 2022 року умовно-змінні витрати становили 82,5 %, що вказує на зростання матеріальних витрат у динаміці за три роки. Умовно-постійні витрати з 26,7 % у 2020 році знижено до 17,5 % за підсумками 2022 року.

Таблиця 2.3. – Витрати виробництва продукції компанії «Rosava» за 2020-2022 рр., у тис. \$, %

Найменування показників	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп зростання, % 2021 року до 2020 р.	Темп зростання, % 2022 року до 2021 р.
Витрати виробництва продукції, товарів, робіт – всього, зокрема.:	824502,0	649210,0	583887,0	78,74	89,94
матеріальні затрати, у тис. \$	611013,0	510980,0	478267,0	83,63	93,60
витрати на оплату праці, у тис. \$	103620,0	64553,1	42932,0	62,30	66,51
відрахування на соціальні потреби, у тис. \$	39165,8	23609,6	17396,5	60,28	73,68
амортизація основних засобів та нематеріальних активів, у тис. \$	15093,0	7194,4	7799,4	47,67	108,41
Інші витрати, у тис. \$	55609,9	42873,2	37492,6	77,10	87,45
З повних витрат				-	-
умовно-постійні витрати, у тис. \$	224084,0	139426,0	102400,0	62,22	73,44
питома вага у собівартості, %	26,7	21,8	17,5	81,65	80,28
умовно-змінні витрати, у тис. \$	600418,0	499287,0	481487,0	83,16	96,44
питома вага у собівартості, %	73,3	78,2	82,5	106,68	105,50

Джерело: складено автором

На зниження частки умовно-постійних витрат вплинуло виконання плану заходів щодо їхнього скорочення. Витрати на оплату праці у 2022 році у загальній сумі витрат на виробництво становили 7,36 % проти 12,6 у 2020 році. Частка нарахованої амортизації основних засобів при збільшенні їх вартості скоротила-

ся до 1,36 % проти 1,83 у 2020 році. Це говорить про те, що суспільством з метою зниження витрат на деякі види основних засобів було ухвалено рішення не нараховувати амортизацію основних засобів.

У табл. 2.4 подано інформацію про формування прибутку підприємства за видами економічної діяльності.

Таблиця 2.4. – Формування прибутку компанії «Rosava» за видами економічної діяльності за 2020-2022 рр., тис. дол. США

Найменування показників	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп зростання, %	
				2021 до 2020 рр.	2022 до 2021 рр.
1	2	3	4	5	6
Виторг від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг	824501,7	649210,1	583887,3	78,74	89,94
Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг	620118,0	560929,6	511356,1	90,46	91,16
Валовий прибуток	204383,7	88280,5	72531,2	43,19	82,16
Управлінські витрати	40863,3	43731,8	30464,2	-107,02	69,66
Витрати на реалізацію	16862,8	16612,4	16699,0	-98,52	100,52
Прибуток (збиток) від продукції, товарів, робіт	146657,6	27936,3	25368,0	19,05	90,81
Інші доходи щодо поточної діяльності	328327,4	325484,0	300781,6	99,13	92,41
Інші витрати на поточну діяльність	344490,8	338515,1	303092,9	98,27	89,54
Прибуток (збиток) від поточної діяльності	-16163,4	-13031,1	-2311,3	80,62	17,74
Доходи з інвестиційної діяльності	3032,1	2518,2	5692,7	83,05	226,06
Витрати інвестиційної діяльності	1277,3	2351,5	2244,2	184,10	95,44
Доходи щодо фінансової діяльності	12946,3	16183,8	107446,8	125,01	663,92
Витрати з фінансової діяльності	52920,2	32980,9	132691,4	62,32	402,33

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Прибуток (збиток) від інвестиційного, фінансового та іншої діяльності	-38219,1	-16630,4	-21796,1	43,51	131,06
Прибуток (збиток) до оподаткування	92275,1	-1725,2	1260,6	-1,87	-73,07
Податок на прибуток	1684,4	2270,6	225,2	134,80	53,96
чистий прибуток (збиток)	90574,8	-4600,4	1035,4	-5,08	-22,5

Джерело: складено автором

З табл. 2.4 видно, що економіку підприємства розбалансовано. На це вказує те, що темпи зниження собівартості реалізованої продукції нижчі, ніж темпи зниження виручки від продукції і на прибуток від реалізації продукції. На зниження прибутку від реалізації продукції вплинули збитки від іншої поточної діяльності, а також фінансової та інвестиційної діяльності. На погіршення результатів від фінансової діяльності вплинули відсотки, сплачені за користування кредитними ресурсами та курсові різниці, сума яких протягом трьох років систематично зростала. У результаті чистий прибуток (збиток) скоротився з 90574,8 тис. дол. США у 2020 р. до 1035,4 тис. дол. США у 2022 р. За підсумками роботи у 2021 р. було отримано збиток у розмірі 4600,4 тис. дол. США.

Дані про динаміку показників рентабельності компанії «Rosava» за 2020-2022 роки наведено у табл. 2.5.

З табл. 2.5 видно, що у 1 дол. США реалізованої продукції суспільством отримано прибуток від реалізації продукції: за 2020 рік 0,178 дол. США; за 2021 та 2022 роки по 0,043 дол. США. Рентабельність реалізованої продукції товариства за 2020 рік становила 21,6%; у наступні роки рентабельність знизилася і за 2021 рік та 2022 рік склала 4,5 %.

Загальна рентабельність сукупних активів (прибутковість з кожної гривні вкладених у підприємство коштів) – відношення загальної суми прибутку до

виплати відсотків та податків до середньорічної суми активів. Рентабельність показує, скільки прибутку отримано на кожную гривню активів. Цей показник знизився за роками з 18,2 % за 2020 рік, у 2021 році – 3 % та за 2022 рік до 2,1 %.

Таблиця 2.5. – Динаміка показників рентабельності реалізованої продукції, продажу та активів компанії «Rosava» за 2020-2022 рр., у тис. \$, %

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1. Виторг від реалізації продукції за мінусом ПДВ, акцизів та ін., тис. \$	824501,7	649210,1	583887,3
Темп зростання, %	93,6	78,7	89,9
2. Собівартість реалізованих товарів, продукції, робіт, послуг, тис. \$	620117,2	621256,1	558519,3
Темп зростання, %	92,9	100,2	89,9
3. Прибуток від реалізації продукції, тис. \$	146623,5	27936,3	25368,0
Темп зростання, %	90,2	19,0	90,8
4. Вартість активів підприємства, тис. \$	805721,7	942559,2	1224141,4
Темп зростання, %	131,6	117,0	119,3
5. Вартість власного капіталу, тис. \$	506139,5	442155,6	484062,4
Показники рентабельності, %:			
6. Рентабельність продажів (п. 3: п.1)	17,8	4,3	4,3
7. Рентабельність витрат (п.3: п.2)	21,6	4,5	4,5
8. Рентабельність активів (п.3: п.4)	18,2	3,0	2,1
9. Рентабельність власного капіталу, (п.3: п.5)	29,0	6,3	5,2

Джерело: складено автором

Рентабельність власного капіталу показує, наскільки ефективно він використовувався, і скільки прибутку заробила кожна вкладена власником грошова одиниця. Рентабельність власного капіталу за 2020 рік склала 29 %, за 2021 рік – 6,3 % та за 2022 рік 5,2 %.

Підприємство застосовує стратегії модифікації ринку та товару. Для реалізації асортиментної політики суспільством визначено напрями роботи: забезпечення висококваліфікованим персоналом, який знає специфіку випуску шин

та особливості цільового ринку; моніторинг вимог та переваг споживачів; налагодження взаємозв'язку з посередниками та створення власної товаропровідної мережі; вивчення технологічних змін конструкції шин та технології їх виробництва; наявність необхідних виробничих потужностей; налагоджена взаємодія між конструкторською, технологічною та маркетинговою службами; проведення функціонально-вартісного аналізу при розробці та реалізації нових видів шин, удосконалення конструкції та рецептури, що випускаються; чітке розмежування обов'язків та відповідальності у бізнес-процесах виробництва та реалізації продукції; активне використання маркетингових комунікацій, рекламної компанії, участь у виставках. Якщо у 1995 році суспільство випускало 26 типорозмірів шин, то сьогодні — вже 270. Усі види продукції захищені патентами за двома параметрами: конструкція та зовнішній вигляд. Життєвий цикл шинної продукції суспільства на середньому 5-15 років.

Весь асортимент продукції, що випускається підприємством, сертифікований та перевіряється на відповідність вимогам безпеки та захисту довкілля за стандартами Європейської комісії ООН. Широка номенклатура та асортимент шин дозволяє врахувати вимоги до продукції різними споживачами і займати стійке становище на різних сегментах ринку. Основні показники номенклатури та асортименту шин, що випускаються, наведено у табл. 2.6.

Для досягнення успіху в умовах постійного середовища керівництво компанії «Rosava» та менеджери різних підрозділів підприємства особливу увагу приділяють конкурентоспроможності своєї продукції. Підприємством сертифікована система менеджменту якості відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2000, яка дозволяє забезпечити випуск конкурентоспроможної продукції та створює умови для ефективної праці. легкових, легковантажних, вантажних автомобілів та автобусів, а також здійснюється керування в галузі навколишнього середовища відповідно до вимог стандарту ДСТУ ISO 14001.

Таблиця 2.6. – Показники номенклатури та асортименту шин компанії «Rosava»

Показник	Значення показника
Широта номенклатури, одиниць	6,0
Мінімальна довжина асортиментної групи, одиниць	15,0
Максимальна довжина асортиментної групи, одиниць	47,0
Середня довжина асортиментної групи, одиниць	30,2
Довжина номенклатури, одиниць	151,0
Мінімальна глибина марки (підгрупи), одиниць	5,0
Максимальна глибина марки (підгрупи), одиниць	1,0
Середня глибина марки (підгрупи), одиниць	2,3
Насиченість номенклатури	21,0
Коефіцієнт гармонійності номенклатури	0,9
Коефіцієнт оновлення номенклатури	0,2

Джерело: складено автором

Оптимальна технічна політика, прийнята в компанії «Rosava», передбачає на основі вивченого попиту освоювати і впроваджувати в подальшому виробництві нові типорозміри шин. Тому компанія «Rosava» постійно здійснюється технічне переозброєння виробництва, впровадження нових перспективних технологій та матеріалів, удосконалення якості продукції, що випускається. З метою розробки та впровадження нової продукції на підприємстві створені та функціонують на постійній основі інженерно-технічний центр, дослідницька та експериментальні бази.

Продукція підприємства – автомобільні покришки – реалізується без упаковки, за винятком випадку постачання шин до країн далекого зарубіжжя (у цьому випадку на вимогу покупця товар може бути упакований у папір). Компанією «Rosava» обрано концепцію продажів, яка включає прямі поставки продукції, реалізацію через підприємства концерну і власну товаропровідну мережу. Вибудована стратегія дозволяє підвищувати ефективність продажу, як у внутрішньому, так і зовнішньому ринку.

Оскільки фінансові показники визначає збутова політика підприємства, збутова стратегія компанії «Rosava» передбачає використання багатоканальної мережі товароруху та націлена на збільшення обсягів реалізації на ринках.

2.2. Чинники конкурентоспроможності продукції компанії «Rosava»

Говорячи про становище компанії «Rosava» на внутрішньому ринку, можна сказати, що підприємство є одним із найбільших виробників шин у країні. Аналіз постачальників спрямовано на виявлення тих аспектів у діяльності суб'єктів, які забезпечують організацію різною сировиною, напівфабрикатами, енергетичними та інформаційними ресурсами, фінансами тощо, яких залежить ефективність роботи організації, собівартість і якість виробленого організацією продукту.

Постачальники матеріалів і комплектуючих виробів, якщо вони мають велику конкурентну силу, можуть поставити організацію в дуже високу залежність від себе. Ситуація на ринку сировини для шинної промисловості останнім часом привернула особливу увагу. Світові ціни на натуральний каучук починаючи з кінця листопада 2021 р. зросли до п'ятирічного максимуму. Однією з причин цього аналітики називають побоювання з приводу поставок натурального каучуку після повені в Таїланді, яка сталася наприкінці 2017 р. та призвела до затоплення плантацій у розпал сезонних робіт. Оскільки Таїланд складає 37 % світових поставок натурального каучуку, і 70 % продукції країни надходить з півдня, у 2022 році через наслідки повені обсяг видобутку каучуку в країні знизився на 7,6 % - до 4,48 млн. тонн, а скорочення поставок каучуку провідними країнами-виробниками спонукає зростання цін.

Очікуване зростання цін на нафту та продукти її переробки буде рушійним чинником зростання цін також на синтетичний каучук. Нестабільність валют, висока вартість витрат на транспортування також сприятимуть зростанню

витрат виробників шинної продукції. Для того, щоб отримати ясну оцінку сил підприємства та ситуації на ринку, зробимо SWOT-аналіз. Спочатку необхідно проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства, за різними параметрами оцінки. Дані представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. – Визначення сильних і слабких сторін компанії «Rosava»

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
Організація	високий рівень кваліфікації керівних працівників підприємства; креативний підхід працівників до роботи; політика оплати праці для підприємства можна порівняти коїться з іншими організаціями аналогічного профілю.	низька зацікавленість пересічних співробітників у розвитку підприємства; низька мотивація персоналу.
Виробництво	висока якість товарів, що випускаються; перевірені та надійні постачальники сировини; виробничі потужності підприємства відповідають вимогам сьогодення.	високий ступінь зносу обладнання – до 80 % за окремими групами собівартість продукції на 5 % вище, ніж у основних конкурентів; виробничі потужності підприємства використовуються досить неефективно, є недозавантаження та існують можливості для розширення виробництва.
Інновації	наявність найсучаснішого обладнання.	
Маркетинг	висока якість вироблених товарів, їхня доступність; є можливості для виходу на ринок з новими продуктами; висока впізнаваність ТГК; грамотно збудована та продумана реклама.	цінова політика спирається на ціни конкурентів.

Джерело: складено автором

Також потрібно вказати всі можливості та загрози підприємства на вітчизняному ринку в табл. 2.8.

Таблиця 2.8. – Визначення ринкових можливостей та загроз компанії «Rosava»

Можливості	Загрози
1. Наявність потенційних партнерів в інших галузях. 2. Поява нових видів продукції. 3. Зростання добробуту людей. 4. Зростаючі регіональні ринки.	1. Зміни у податковій політиці. 2. Поява товарів – замінників. 3. Ціни на транспортування, що різко зросли. 4. Низька цінова політика конкурентів. 5. Освіта нових сильних конкурентів. 6. Скорочення споживачів шин. 7. Загроза конкурентами.

Джерело: складено автором

На підставі проведеного SWOT-аналізу компанії «Rosava» можна рекомендувати таке:

1. Здійснювати експансію до регіонів, швидко реагуючи на зміни добробуту споживачів та використовуючи популярність бренду.

Компанія «Rosava» має всі необхідні якості для успішної реалізації своєї продукції на світових ринках: швидка реакція на зміну потреб та можливостей покупців, бренд з гарною репутацією, унікальні розробки та високу якість. Географічна експансія дозволить як розширити виробництво, так й міцніше зміцнитися на світовому ринку.

2. Зберегти лідируючі позиції у світі шляхом переходу до стратегії конкуренції послуг.

З часом учасники ринку переходили до різних видів конкуренції. Способи та умови доставки – все це частини, з яких вибудовується бажана репутація, що впливає як на зовнішню, так і на внутрішню діяльність компанії.

Ринок, як і економіка, постійно змінюється. Компанії «Rosava» необхідно направити свою діяльність на збереження завойованих позицій – скористатися гарною репутацією, досвідом технологів і, звичайно, однією з головних конкурентних переваг – логістичною службою з власним залізничним парком, що забезпечує своєчасне постачання. Компанії слід максимально використовувати свій арсенал сильних якостей і звернути увагу на реалізацію цієї стратегії.

3. Постійне просування виробів та розробка інноваційних продуктів для зниження загрози скорочення споживання шин.

Зростають і вимоги до якості виробів, що у компанії «Rosava» залишається бездоганним. Компанії «Rosava» слід безперервно розробляти та запускати у виробництво нові види продукції, постійно розширюючи асортимент і проводячи грамотний брендинг продукції. Це дозволить зберегти лідируючі позиції на світовому ринку.

На завершення аналізу визначимо, який вплив (сприятливий чи ні) надає ситуація у зовнішньому середовищі на діяльність компанії «Rosava». Здійснимо це, застосувавши метод складання профілю середовища у табл. 2.9.

Таблиця 2.9. – Ранжування середовища компанії «Rosava»

Чинник середовища	Важливість для галузі (від 1 до 3)	Вплив на організацію (від 0 до 3)	Напрямок впливу (+1 або -1)	Ступінь важливості ($D=A*B*C$)
	A	B	C	D
Технологія	3	2	+	6
Споживачі	3	3	+	9
Постачальники	2	3	-	-6
Конкуренти	3	2	-	-6

Джерело: складено автором

Загальна сума балів складає +3, що говорить про загальний не зовсім сприятливий вплив мікросередовища (цей показник носить суб'єктивний характер і дає лише поверхневу оцінку), але все ж таки цей показник невеликий і результати функціонування компанії «Rosava» більшою мірою залежать від правильно прийнятих стратегічних рішень, а це можна зробити лише проаналізувавши зовнішнє середовище.

Більша частина обсягу продукції компанії «Rosava» посідає на внутрішній ринок, проте компанія здійснює і експортну діяльність. Тому підприємство має ризики, пов'язані зі зміною цін на зовнішніх ринках. Існуючий нині темп зростання інфляції не надає значного впливу на фінансово-господарську діяльність. У разі значного зростання інфляції можливе підвищення ціни на продукцію, що випускається, що призведе до зниження очікуваних доходів від виробничої діяльності в умовах інфляції.

Ризик зниження фінансової стійкості: можливість порушення рівноваги фінансового розвитку комбінату внаслідок порушення структури капіталу (значне збільшення дебіторської заборгованості, частки позикових коштів тощо). Форс-мажорні ризики: виникнення непередбачених ситуацій, які можуть призвести до втрати доходів та активів підприємства. Виникнення ризиків фінансової стійкості та форс-мажорних ризиків може призвести до значних змін у фінансовому становищі суспільства.

Найбільшу загрозу для компанії «Rosava» становлять економічні чинники. Отже, основні зусилля підприємству слід спрямувати подолання загрози із боку цієї групи чинників.

Як заходи компанії «Rosava» на економічні загрози докільця можна рекомендувати такі: пошук шляхів зниження витрат (мінімізація браку, зменшення технологічних відходів та втрат, підвищення кваліфікації персоналу), забезпечення високої якості виробленої продукції, розширення асортименту, оптимізація доставки.

Також, з метою використання можливостей, зумовлених технологічними чинниками, підприємству слід досліджувати ринок спеціального обладнання, відстежувати зміни технологічного процесу, шукати можливості модернізації, реконструкції виробничих потужностей,

2.3. Оцінка конкурентоспроможності продукції компанії «Rosava»

Традиційним ринком збуту компанії «Rosava» є внутрішній ринок та ринок Азії, тенденції розвитку якого безпосередньо впливають на діяльність компанії. На зовнішньому ринку шинні заводи цієї країни пропонують споживачеві шини, що мають приблизно однакові властивості з українськими. В результаті, вирішальним чинником, що впливає на переваги споживача, є ціна.

З метою підтримки конкурентоспроможності продукції компанії «Rosava» відпускні ціни встановлюються лише на рівні цін основних конкурентів на аналогічну за споживчими властивостями продукцію цього сегменту ринку. У табл. 2.10 представлена структура цінових ліній компанії «Rosava» для різних сегментів зовнішнього ринку.

Компанія «Rosava» застосовує найпоширеніший метод ціноутворення, орієнтований на витрати виробництва. Для визначення та прогнозування цін використовується планова собівартість, що базується на прогресивних нормах витрати матеріалів, робочого часу, електроенергії та ін.. Розрахунок цін проводиться за допомогою калькуляції з розрахунку на одиницю продукції з розшифруванням статей витрат. Калькуляційною одиницею є одиниця виміру, прийнята у стандартах чи технічних умовах. Недоліки витратного методу ціноутворення: по-перше, витратами виробництва продукції можна маніпулювати, але це дозволяє, як завищувати, і приховувати свої витрати; по-друге, ціноутворення на основі витрат може призвести до негативних наслідків для товаровиробника, оскільки при формуванні рівня на основі реальних витрат

їх величина та структура можуть суттєво змінитись у майбутньому; по-третє, ігнорується стан поточного споживчого попиту та конкуренції.

Таблиця 2.10. – Структура цінових ліній компанії «Rosava» для різних сегментів зовнішнього ринку

Сегмент	Споживач	Умови постачання товару	Валюта платежу
1. США, Європа	1.1 торговий дім	FCA – Rosava	долар США, євро
	1.2 споживачі, розташовані на території, що закріплена за торговим будинком		
	1.3 споживачі, розташовані на території, яка не закріплена за торговим будинком		
2. Близький Схід	2.1 торговий дім	DDU	долар США
	2.2 дилери	FCA – Rosava	
	2.3 кінцеві споживачі		
3. Південно-Східна Азія	3.1 торговий дім	FCA – Rosava	долар США
	3.2 дилери		
	3.3 кінцеві споживачі		
	4.2 дилери		
	4.3 кінцеві споживачі		

Джерело: складено автором

Зарубіжні фірми у бюджетному управлінні ведуть облік лише змінних витрат. Постійні витрати відносяться безпосередньо на прибуток, з якого вони віднімаються до оподаткування. Завдання зводиться до того, щоб знайти «золоту середину» між постійними та змінними витратами щодо обсягу виробництва. Система формування собівартості на основі змінних витрат у зарубіжних країнах зветься «Директ-хостинг», складова частина якої — маржинальний аналіз – ефективно використовується у ціноутворенні. При цьому у складі маржинального аналізу виділяються такі напрямки: - аналіз беззбитковості; аналіз співвідношення «витрати – обсяг випуску – прибуток»; аналіз на основі розподілу доходів та витрат на релевантні та нерелевантні.

На зовнішньому ринку компанія «Rosava» застосовує стратегію диференційованого ціноутворення, а саме стратегію знижки на другому ринку. Також підприємство застосовує різні цінові стратегії та тактики на кожному сегменті ринку за певними групами сільськогосподарських машин.

Задля реалізації продукції ринках країн СНД і далекого зарубіжжя формуються контрактні ціни з урахуванням рівня ціни аналогічні види продукції, запропоновані конкурентами цьому сегменті ринку. Так, на підприємстві встановлюються окремі відпускні ціни на продукцію для реалізації на ринку України. З іншого боку, цього ринку вони диференційовані залежно від обсягу закупівлі з метою стимулювання збільшення обсягів продажів. Окремо встановлюються ціни реалізації на ринку країн Азії.

Оцінимо конкурентоспроможність продукції компанії «Rosava» з продукцією білоруських виробників. Дані для аналізу представлені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11. – Параметри конкурентоспроможності шин 225/35ZR20

Параметр	Вага параметра	«Rosava»	«Belshina»
Шаровість, кільк.	0,05	18	18
Навантаження, тонн	0,20	3850	3750
Тиск, кПа	0,10	233	227,7
Ходимість, км	0,50	100000	120000
Індекс швидкості, км/год	0,15	100	100
Ціна, дол.		95	105

Джерело: складено автором

Методика оцінки конкурентоспроможності продукції, що діє на підприємстві, відповідає загальноприйнятим стандартам. Як приклад оцінимо конкурентоспроможність покриття 225/35ZR20 у порівнянні з конкурентом 225/35ZR20 «Belshina» за основними якісними та експлуатаційними характеристиками.

1. Розрахунок індексу технічних параметрів для двох компаній – «Rosava» та «Belshina»:

$$K_{\text{тп}\left(\frac{225}{35ZR20}\right)} = 18/18 * 0.05 + 3850/3750 * 0.2 + 233/227.7 * 0.1 + 100000/120000 * 0.5 + 100/100 * 0.15 = 0.925, \quad (2.1)$$

2. Розрахунок індексів економічних параметрів для двох компаній – «Rosava» та «Belshina»:

$$K_{\text{еп}\left(\frac{225}{35ZR20}\right)} = 95/105 = 0.905, \quad (2.2)$$

3. Розрахунок загального індексу конкурентоспроможності для двох компаній – «Rosava» та «Belshina»:

$$K_{\left(\frac{225}{35ZR20}\right)} = 0.925/0.905 = 1.02, \quad (2.3)$$

Таким чином, з двох представлених виробників більш конкурентоспроможна продукція компанії «Rosava», її загальний індекс конкурентоспроможності більший (але тільки за рахунок нижчої ціни, за технічними параметрами 225/35ZR20 поступається конкуренту).

При поліпшенні якісних показників одночасно підвищується індекс конкурентоспроможності – ми простежили при порівнянні з товарами конкурентів. З усіх чинників конкурентоспроможності якість є найважливішою. Далі узагальнемо зроблені розрахунки та інформацію щодо якості та цінових чинників продукції та проаналізуємо конкурентоспроможність компанії «Rosava» за легковими шинами.

В основу оцінки конкурентоспроможності покладено методологію розрахунку одиничних, групових та інтегральних індексів.

Порівняння буде проводитись за такими параметрами:

1. Технічні: якість товару; термін виготовлення; кількість асортиментних позицій; кількість нових видів продукції; сертифіковано продукцію.
2. Економічні: ціна товару; система знижок; умови оплати; умови постачання; фінансове становище підприємства.

У табл. 2.12 наведено значення оцінки параметрів, що впливають на конкурентоспроможність. Значення параметрів, їх питома вага та результати розрахунку конкурентоспроможності підприємства за групою легкових шин представлені у табл. 2.13.

Як основний конкурент з цієї товарної групи обрано компанію «Belshina»

Таблиця 2.12. – Основні критерії конкурентоспроможності та їх оцінки

Критерій	Значення
1	2
Якість	9 – екологічно чиста продукція, вищої якості, що відповідає світовому рівню; 8 – високий рівень якості, відповідність світовому рівню; 7 – середній рівень якості, відповідність світовому рівню; 6 – середній рівень якості, що не відповідає світовому рівню.
Термін виготовлення	8 – досить швидке виготовлення (3-5 днів), 7 – для виготовлення потрібен середній період (7-10 днів), 6 – для виконання замовлення потрібен тривалий період (15-20 днів), 5 – термін виготовлення тривалий, з невизначеними затримками.
Кількість асортиментних позицій	9 – кількість асортиментних позицій, що повністю задовольняє попит; 8 – кількість асортиментних позицій практично повністю задовольняє попит; 7 – кількість асортиментних позицій, що частково задовольняє попит; 6 – кількість асортиментних позицій в повному обсязі задовольняє попит, потрібно розширення.

Продовження табл.2.12

1	2
Кількість нових видів продукції	7 – кількість нових видів більше 40 % у загальному обсязі реалізації; 6 – кількість нових видів більше 30-40 % у загальному обсязі реалізації, 5 – кількість нових видів більше 20-30 %; у загальному обсязі реалізації; 4 – кількість нових видів менше 20 % у загальному обсязі реалізації.
Сертифіковано продукцію	9 – сертифіковано 97-100 %, 8 – сертифіковано 90-95 % продукції, 7 сертифіковано менш ніж 90 % продукції.
Ціна	низька – 9, середня – 8, висока – 7.
Система знижок	9 – підприємство постійно використовує гнучку систему знижок, 8 – підприємство періодично використовує знижки, 7 – підприємство періодично та вибрано використовує систему знижок.
Умови поставки	9 – вантажно-розвантажувальні роботи за рахунок постачальника, упаковка відповідає стандартам і приходить без пошкоджень; 8 – вантажно-розвантажувальні роботи за рахунок постачальника для окремих клієнтів, упаковка відповідає стандартам і приходить без пошкоджень; 7 – розвантаження самотужки, можливі пошкодження в дорозі.
Умови оплати	8 – оплата на виплат, 7 – повна передоплата.
Фінансовий стан	7 – відносно стабільне підприємство, 6 – підприємство має незначні проблеми з платоспроможністю, які не повинні вплинути на виконання контракту, 5 – підприємство має фінансові проблеми, які можуть позначитися на виконанні зобов'язань за контрактом, 4 – підприємство має проблеми з виконанням зобов'язань

Джерело: складено автором

Розрахунок технічних показників конкурентоспроможності:

$$I_{\text{конк.тех.}} = \frac{8*0,3+7*0,1+7*0,1+4*0,2+9*0,3}{8*0,3+7*0,1+8*0,1+4*0,2+9*0,3} = \frac{7,3}{7,4} = 0,99, \quad (2.4)$$

Розрахунок економічного показника:

$$I_{\text{конк.ек.}} = \frac{8*0,3+8*0,2+8*0,3+9*0,1+4*0,1}{9*0,3+7*0,2+8*0,3+7*0,1+6*0,1} = \frac{7,4}{7,8} = 0,94, \quad (2.5)$$

Розрахунок показника конкурентоспроможності:

$$I_{\text{конк.}} = \frac{0,99}{0,94} = 1,05, \quad (2.6)$$

$$1,05 > 1$$

Таблиця 2.13. – Оцінка конкурентоспроможності компанії «Rosava» у товарній групі легкових шин

Параметри	Питома вага показника	«Rosava»		«Belshina»		Індекс
		бал	оцінка	бал	оцінка	
Технічні характеристики						
Якість товару	0,3	8	2,4	-	2,4	-
Термін виготовлення	0,1	7	0,7	7	0,7	-
Кількість асортиментних позицій	0,1	7	0,7	8	0,8	-
Кількість нових видів продукції	0,2	4	0,8	4	0,8	-
Сертифіковано продукцію	0,3	9	2,7	9	2,7	-
Груповий індекс	1,0	-	7,3	-	7,4	0,99
Економічні параметри						
Ціна товару	0,3	7	2,1	9	2,7	-
Система знижок	0,2	8	1,6	7	1,4	-
Умови оплати	0,3	8	2,4	8	2,4	-
Умови постачання	0,1	9	0,9	7	0,7	-
Фінансовий стан підприємства	0,1	4	0,4	6	0,6	-
Груповий індекс	1,0	-	7,4	-	7,8	0,94
Інтегральний індекс	-	-	-	-	-	1,05

Джерело: складено автором

Таким чином, за показником конкурентоспроможності товарної групи легкові шини компанії «Rosava» не поступають своєму підприємству-конкуренту «Belshina». З метою подальшого підвищення конкурентоспроможності необхідно звернути увагу на можливість зниження ціни на відпуск легкових шин.

Отже, конкурентоспроможність продукції компанії «Rosava» грає найважливішу роль розвитку самостійної зовнішньоекономічної діяльності, означає можливість успішного збуту, як у зовнішніх, і внутрішніх ринках, отже отримання прибутку. Тому найважливішим завданням сьогодні стала проблема підвищення конкурентоспроможності шинної продукції.

Виявлено, що продукція компанії «Rosava» конкурентоспроможна в основному за рахунок нижчої ціни порівняно із зарубіжними аналогами, за технічними параметрами шини поступаються конкурентам.

2.4. Підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок модернізації технологічного обладнання

Виробництво продукції високої якості дозволяє бути конкурентоспроможним на ринку. За рахунок високої якості кінцевого продукту підприємство може збільшувати обсяги продажу.

Через моральне зношування обладнання, встановленого на заводі масових шин компанії «Rosava», якісні показники легкових шин, що випускаються, поступаються аналогам, що випускаються іншими шинними підприємствами.

Як заходи, що дозволяє знизити кількість бракованої продукції, пропоную підвищити технічний рівень виробництва за рахунок модернізації наявного обладнання, що забезпечить високу технологічність процесів виготовлення продукції.

У таблиці 2.14 представлені витрати на обладнання, які дозволять підвищити якість легкових шин, що випускаються.

Таблиця 2.14. – Витрати обладнання з підвищення якості легкових шин

Найменування заходів	Примітка	Витрати, тис. дол.
Підвищення технічного рівня виробництва завдяки модернізації устаткування	Модернізація гідравлічних вулканізаційних пресів колонного типу	15,0
Разом		15,0

Джерело: складено автором

Реалізація цього заходу (модернізація гідравлічних вулканізаційних пресів колонного типу) дозволить:

- розширити асортимент легкових шин нового покоління, що випускаються;
- встановити секторні прес-форми, що при забезпеченні високого ступеня паралельності та концентричності прес-форм підвищить рівень відбору шин за показниками силової та геометричної неоднорідності, попередить бортові дефекти шин;
- за рахунок підвищення точності встановлення та центрування невулканізованих покришок за допомогою завантажувального пристрою відбудеться зниження втрат від браку через пошкодження діафрагм у процесі формування та вулканізації;
- за рахунок заміни прес-форм вулканізувати на тому самому пресі шини з посадковим діаметром 12"-15" (зниження трудовитрат);
- управління режимом вулканізації за допомогою комп'ютера дозволить раціонально використовувати теплову енергію, автоматично коригувати режим вулканізації за фактичною температурою теплоносія (економія енергоресурсів);
- виключити вплив на процес вулканізації шин людського чинника (зниження трудовитрат);

— випускати продукцію, яка відповідає вимогам світових аналогів, можливість застосовувати сучасні технології вулканізації шин.

Для підвищення якості легкових шин необхідно модернізувати гідравлічні вулканізаційні преси колонного типу.

Модернізація 1 преса коштуватиме підприємству 15,0 тис. дол. США. Розрахуємо економічну ефективність від цього заходу. Для цього проведемо аналіз якості легкової шини 185/65R14 до та після модернізації пресів.

Якісні показники легкової шини представлені у табл. 2.14.

Таблиця 2.15. – Якісні показники (бали) легкової шини 185/65R14

Показники	За чинною технологією	За новою технологією	Стандарт
Розміри шини, %	89	98	100
Відхилення зовнішнього вигляду, %	34	20	13
Статичний дисбаланс шин, %	91	97	100

Джерело: складено автором

У табл. 2.16 наведено дані для розрахунку вартості легкової шини за старою та новою технологією.

Таблиця 2.16 - Вартість легкової шини за старою та новою технологією

Показник	За чинною технологією	За новою технологією
Собівартість одиниці виробу, тис. дол.	0,098	0,085
Ціна виробу, тис. дол. США	0,136	0,106
Термін експлуатації, років	5,000	7,000
Нормативний коефіцієнт ефективності	0,150	0,150

Джерело: складено автором

Розрахуємо ефективність запровадження нового устаткування.

1. Визначимо коефіцієнт технічного рівня параметрів за новою і діючою технікою ($K_{i,d}$, $K_{i,n}$) за формулами:

$$K_{i,d} = b_{i,d}/b_{i,c}, \quad (2.7)$$

$$K_{i,n} = b_{i,n}/b_{i,c}, \quad (2.8)$$

де $b_{i,d}$, $b_{i,c}$, $b_{i,n}$ – значення кожного i -того показника порівнюваних виробів, виконаних за чинною технологією, стандарт і за новою відповідно.

Розрахунок наведено у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17. – Розрахунок коефіцієнтів параметрів виробів

Параметр	Відносна величина параметра		Коефіцієнт вагомості
	за чинною технологією	за новою технологією	
Розміри шин, %	0,89	0,98	0,4
Відхилення зовнішнього вигляду, %	2,62	1,54	0,4
Статичний дисбаланс шин, %	0,91	0,97	0,3

Джерело: складено автором

2. Визначимо коефіцієнт технічного рівня (W_d , W_n) чинного та нового виробу за формулами:

$$W_d = \sum_n a_i * K_{i,d}, \quad (2.9)$$

$$W_d = 0,89 * 0,4 + 2,62 * 0,4 + 0,91 * 0,3 = 1,677$$

$$W_d = \sum_{i=1} a_i * K_{i,n}, \quad (2.10)$$

$$W_n = 0,98 * 0,4 + 1,54 * 0,4 + 0,97 * 0,3 = 1,299$$

3. Визначимо коефіцієнт еквівалентності за формулою:

$$W = W_n / W_d, \quad (2.11)$$

$$W = 1,299 / 1,677 = 0,775$$

4. Визначимо коефіцієнт, що враховує підвищення надійності виробу (β) за формулою:

$$\beta = E_{i,n} / E_{i,b}, \quad (2.12)$$

де $E_{i,n}$, $E_{i,b}$ – експлуатація виробу нового та базового.

$$\beta = \frac{7}{5} = 1,4$$

5. Визначимо коефіцієнт, що враховує підвищення якості виробу (γ) за формулою:

$$\gamma = \beta * W, \quad (2.13)$$

$$\gamma = 0,775 * 1,4 = 1,085$$

6. Визначимо величину річного економічного ефекту від модернізації обладнання (Е) під час виготовлення на 1 пресі 1000 виробів на рік за формулою:

$$E = 500 * ((C_{\text{б}} + K_{\text{е,б}} * Ц_{\text{б}}) * \gamma - (C_{\text{н}} + K_{\text{е,н}} * Ц_{\text{н}})), \quad (2.14)$$

де $C_{\text{б}}, C_{\text{н}}$ – собівартість базового та нового виробу;

$K_{\text{е,б}}, K_{\text{е,н}}$ – нормативний коефіцієнт ефективності;

$Ц_{\text{б}}, Ц_{\text{н}}$ – ціна нового та базового виробу.

$$E = 1000 * ((0,098 + 0,15 * 0,136) * 1,085 - (0,085 + 0,15 * 0,106)) = 1000 * (0,128 - 0,101) = 1000 * 0,027 = 27,0 \text{ (тис. дол. США)}$$

Ефективність інвестицій складе:

$$E_{\text{н}} = 27/15 * 100\% = 180\%$$

Термін окупності витрат Т становить:

$$T_{\text{ок}} = 15 / 27 = 0,6 \text{ року} = 7 \text{ місяців}$$

Тобто з проведеного розрахунку можна дійти невтішного висновку у тому, що витрати на модернізацію вулканізаційного преса окупляться через 7 місяців та його ефективність становитиме 180,0 %.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження, конкурентоспроможність продукції визначена як здатність продукції (товару, послуги) протистояти на ринку іншому товару того ж чи аналогічного призначення за сукупністю його (товару) якісних та вартісних характеристик, що забезпечують задоволення конкретних потреб покупця. Вона визначається ставленням корисного ефекту (сукупна характеристика товару за рівнем задоволення конкретних потреб) до сумарних витрат (ціна споживання, що включає витрати на придбання, експлуатацію та ремонт виробу, навчання обслуговуючого персоналу). Чим більший результат цього співвідношення, тим вища конкурентоспроможність продукції. Через війну проведеного аналізу сформульовано узагальнене визначення конкурентоспроможності як можливості підприємств (виготовлених ними товарів) відповідати потребам конкурентного ринку, запитам покупців проти іншими аналогічними підприємствами (товарами), представленими над ринком. При цьому під конкурентоспроможністю продукції (послуг) розуміється певна відносна характеристика, що відображає відмінності цієї продукції від продукції конкурента і, відповідно, що визначає її привабливість в очах споживача.

Розглянуті підходи до класифікацій чинників конкурентоспроможності дозволяють розглядати системи класифікацій чинників з урахуванням різних ознак:

- за ступенем спеціалізації: загальні та спеціалізовані;
- за пріоритетністю впливу: основні та розвинені;
- залежно від джерела виникнення: природні та штучно створені;
- залежно від оточення підприємства: зовнішні та внутрішні;
- залежно від ступеня можливого контролю з боку держави та підприємства: неконтрольовані та контрольовані, державою та підприємством.

Вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції залежить від обраного методу її оцінки. Зазначимо, що оцінка здатності продукції конкурувати над ринком зазвичай проводиться шляхом зіставлення параметрів аналізованої продукції з параметрами бази порівняння, оскільки конкурентоспроможність продукції чи іншого об'єкта є відносним поняттям, тобто, про неї можна говорити лише при порівнянні з іншим аналогічним об'єктом. За основу порівняння приймається або окрема потреба замовника продукції, або зразок. Зазвичай зразок є аналогічною товарною продукцією, що має на момент порівняння максимальний обсяг замовлень і найкращу перспективу попиту в майбутньому. Якщо основою оцінки приймається окрема потреба, проводиться розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності. Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції ґрунтується на застосуванні комплексних (групових, узагальнених та інтегральних) показників або зіставленні питомих корисних ефектів аналізованої продукції та зразка. Висновок доповнюється висновками про переваги і недоліки продукції, що оцінюється, порівняно з аналогами, а також пропозиціями про заходи, які повинні бути вжиті для поліпшення її положення на ринку.

Компанія «Rosava» є національним виробником шинної продукції. Виручка від реалізації продукції знизилася з 824501,7 тис. дол. США у 2020 р. до 583887,3 тис. дол. США у 2022 р., темп зростання 2022 р. до 2021 р. становив 89,94 %; обсяг виробництва продукції скоротився у натуральному вираженні з 5072,8 тис. шт. шин у 2020 р. до 4163,3 тис. шт. у 2022 р. темп зростання 2022 р. по відношенню до 2021 р. склав 91,86 %.

Найбільшу загрозу для компанії «Rosava» становлять економічні чинники. Отже, основні зусилля підприємству слід спрямувати подолання загрози із боку цієї групи чинників. Як заходи компанії «Rosava» на економічні загрози докільля можна рекомендувати такі: пошук шляхів зниження витрат (мінімізація браку, зменшення технологічних відходів і втрат, підвищення

кваліфікації персоналу), забезпечення високої якості виробленої продукції, розширення асортименту, оптимізація доставки.

Методика оцінки конкурентоспроможності товарів, що діє на підприємстві, відповідає загальноприйнятим стандартам. Як приклад оцінили конкурентоспроможність покришки 225/35ZR20 у порівнянні з конкурентом 225/35ZR20 «Belshina» за основними якісними та експлуатаційними характеристиками.

Отже, конкурентоспроможність продукції компанії «Rosava» грає найважливішу роль розвитку самостійної зовнішньоекономічної діяльності, що означає можливість успішного збуту, як на зовнішніх, так і на внутрішніх ринках, отже отримання прибутку. Тому найважливішим завданням сьогодні стала проблема підвищення конкурентоспроможності шинної продукції. Виявлено, що продукція компанії «Rosava» конкурентоспроможна в основному за рахунок нижчої ціни порівняно із зарубіжними аналогами, за технічними параметрами шини поступаються конкурентам.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніканова Т. В. До питання підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств // Науковий результат. Серія: технологія бізнесу та сервісу. 2016. № 1. С. 56-59.
2. Беленький П. Ю. Орагнізаційно-економічний механізм посилення конкурентоспроможності регіону (методологічні рекомендації). – Львів : Інститут регіональних досліджень НАН України, 2006. 39 с.
3. Буткова Д. А. Чинники, що впливають конкурентоспроможність продукції // Управління економічними системами: електронний науковий журнал. 2017. № 3. С. 2-12.
4. Веселов С. Л. Конкурентоспроможність продукції // Інженерний вісник. 2016. № 4. С. 160-164.
5. Габінська О. С. Чинники конкурентоспроможності товарів: теоретичні аспекти // Наука та сучасність. 2018. № 2. С. 318-322.
6. Гайдук В. А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку // Економіка та держава. 2007. № 2. С. 16-17.
7. Гончарук Т. І. Конкуренція і конкурентоспроможність : зміст і розвиток у перехідній економіці. – Суми : ВВП «Мрія – 1» ЛТД, УАБС, 2003. – 60 с.
8. Гриневецька Л. В. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємств // Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки : економіка, політологія, історія. 2010. № 4(105). С. 13-24.
9. Гриневецька Л. В. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. – Одеса, 2010. Вип. 38. С. 248-252.
10. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія; Інсти-

- тут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. – Київ : ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
11. Дані компанії «Rosava» [Електронний ресурс]. – URL : <https://rosava.com/> - (дата звернення 20.01.2023).
 12. Дементьєва А. Конкурентоспроможність міжнародних компаній // Маркетинг. 2019. № 3(52). С. 32.
 13. Должанський І. З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
 14. Дубровський Н. А. Конкурентоспроможність продукції та основні шляхи її досягнення // Маркетинг. 2018. № 4. С. 66-71.
 15. Єрмак А. В. Конкурентоздатність підприємства : сутність поняття (проблематика питання) // Вісник економічної науки України. 2005. № 1. С. 41-44.
 16. Загорна Т. О. Конкурентоздатність фірми в системі стратегічного маркетингу // Торгівля і ринок України. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2000. Вип. 11, т. 1, С. 87-91.
 17. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток; НАН України, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку. – Харків : ІНЖЕК, 2008. 352 с.
 18. Ісраїлов Х. Р. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності продукції // Транспортна справа. 2017. № 5. С. 177-180.
 19. Камишніков Р. В. Конкурентоспроможність підприємства в системі маркетингу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». – Київ, 2006. 18 с.
 20. Коковіхіна О. О. Систематизація основних категорій формування конкурентоспроможності підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2009. № 26. С. 88-93.

21. Конкурентоспроможність : проблеми науки і практики: монографія; НАН України. НДЦ індустр. проблем розвитку та Харків. нац. економ. ун-т. – Харків : ВД «ИНЖЕК», 2006. 248 с.
22. Конкурентоспроможність : проблеми науки та практики: монографія; Харків. нац. економ. ун-т и НАН України. НДЦ індустр. проблем розвитку. – Харків : ВД «ИНЖЕК», 2007. 264 с.
23. Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток України: проблеми науки та практики: тези доповідей міжнародної наук.-практ. конференції, 23-24 жовтня 2007 р. – Харків : ВД «ИНЖЕК», 2007. 144 с.
24. Красностанова Н. Е. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва // Фінансова консультація. – 2001. – № 21 – 22. – С. 55-59.
25. Нагірна Л. В. До аналізу конкурентоспроможності підприємств та понять, що визначають рівень її реалізації // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2010. № 4. С. 138-141.
26. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – Київ : Експрес-Поліграф, 2002. 562 с.
27. Пахомов Ю. М., Лук'яненко Д. Г., Губський Б. В. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі. – Київ : «Україна», 1997. 237 с.
28. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. – Київ : Основи, 1997. 451 с.
29. Реутов В. Є. Конкурентоздатність підприємства: критерії, показники і методики оцінювання // Економіка та держава. 2006. № 5. С. 65-67.
30. Романко О. П. Конкурентоспроможність машинобудівного підприємства: сутність та властивості // Логістика. – Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. С. 609-613.
31. Тарнавська Н. П. Інноваційне управління персоналом підприємства // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління ін-

- новаційною діяльністю (Збірник наук. праць) Вип. 4 (XXXV) / НАН України. Ін-т регіон. досліджень. Редкол. : відповідальний редактор М. І. Долішній. – Львів : 2002. С. 89.
- 32.Тарнавська Н. П. Методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства // Регіональні перспективи. 2000. № 2-3 (9-10). С. 208.
 - 33.Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика; Тернопільський екон. ун-т. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
 - 34.Турецький О. А. Національна економіка та її регулювання. – Одеса : СМІЛ, 2002. 380 с.
 - 35.Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку; за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка і А. М. Поручника. – Київ : КНЕУ, 2006. Т. 2. 590 с.
 - 36.Фінанси підприємств : [підручник] за ред. А. М. Поддєрьогіна. – Київ : КНЕУ, 2000. – 460 с.
 - 37.Шершньова З. Е., Оборська С. В. Стратегічне управління. – Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
 - 38.Янковой О. Г. Статистична оцінка латентних економічних ознак // Теорія і методологія статистичного аналізу: зб. матер. Міжнародної наук.-практ. конф., присвяченої 100-річчю Пасхавера Й. С. – Київ : КНЕУ, 2006. С. 327-335.
 - 39.Янковой О. Г. Теоретичні основи багатовимірного статистичного аналізу конкурентоспроможності продукції // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. праць. / Гол. ред. О. О. Шубін. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2007. Вип. 23. Т. 2. С. 272-278.
 40. A Euromoney Institutional Investor Company. URL : <http://www.securities.com/emis/>

41. David G., Birch W. "Risk Analysis for Information Systems" / Journal of Information Technology. 2012. No. 7. P. 44-53.
42. Feng Y., Ailian Q., Wenyang J. "Risk identification and evaluation of ecommerce enterprises" // SoftScience. 2003. No. 4. P. 82-84.
43. Lin H. F., Lin S. M. Determinantsofe-businessdiffusion:Atestofthe technology diffusion perspective // Technovation. 2008. No. 3. P.15-17.

ДОДАТКИ