

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

СЛОБОДЯНЮК КАТЕРИНА ОЛЕКСАНДРІВНА

Допускається до захисту: завідувач
кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
д.е.н., професор

_____ О. А. Дороніна
« ____ » _____ 2022 р.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

Спеціальність 073 Менеджмент

ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:

О. В. Клочковський, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, к.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____ бали
/ за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Слободянюк К.О. Управління конкурентоздатністю продукції. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоздатністю продукції. Вдалося визначити сутність конкурентоздатності продукції підприємства та узагальнити основні рівні, фактори, аналітичні та графічні методи оцінювання конкурентоспроможності продукції.

У роботі проаналізовано техніко-економічні показники діяльності підприємства, проведено оцінку конкурентоздатності продукції на прикладі обладнання хлібопекарської промисловості та зазначено вплив даних показників на стабільність позиції підприємства на ринку. Крім цього запропоновано та обгрунтовано доцільність вибору стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок для збільшення обсягів продажу та підвищення конкурентоздатності продукції.

Ключові слова: конкурентоздатність продукції, механізм управління конкурентоздатністю продукції, оцінка рівня конкурентоздатності продукції.

Стор. 82. Табл. 18. Рис. 9. Бібліограф.: 55 найм.

Sobodianiuk K.O. Product competitiveness management. Specialty 073 "Management". Educational program "Management of organizations and administration". Vasyly' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

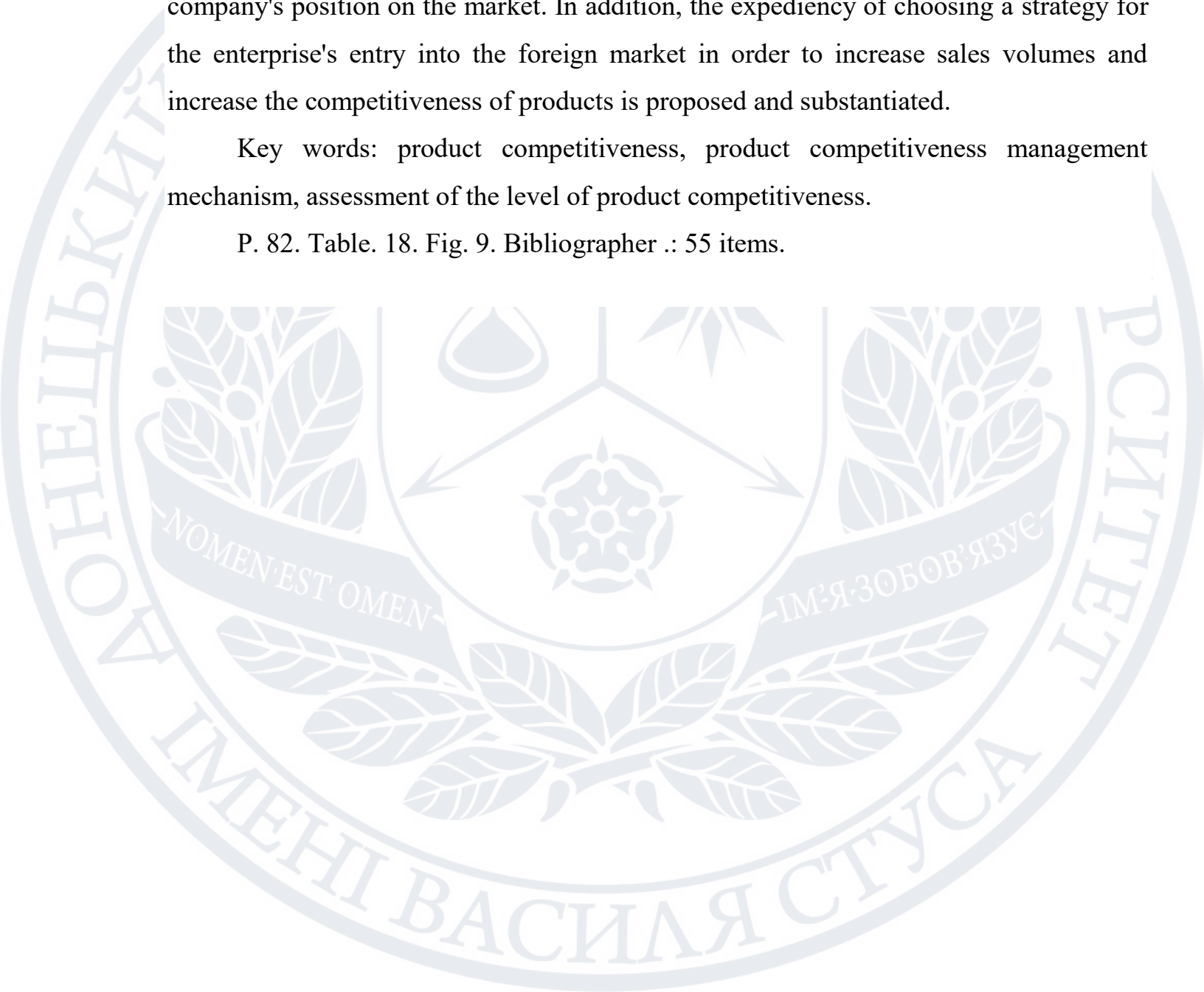
Theoretical and practical aspects of managing the competitiveness of products are studied in the qualification (master's) work. It was possible to determine the essence of

the competitiveness of the company's products and summarize the main levels, factors, analytical and graphical methods of evaluating the competitiveness of products.

The paper analyzes the technical and economic indicators of the company's activity, evaluates the competitiveness of products on the example of bakery industry equipment, and indicates the influence of these indicators on the stability of the company's position on the market. In addition, the expediency of choosing a strategy for the enterprise's entry into the foreign market in order to increase sales volumes and increase the competitiveness of products is proposed and substantiated.

Key words: product competitiveness, product competitiveness management mechanism, assessment of the level of product competitiveness.

P. 82. Table. 18. Fig. 9. Bibliographer .: 55 items.



ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ	8
1.1. Зміст та сутність категорії «конкурентоздатність продукції»	8
1.2. Механізм управління конкурентоздатністю продукції.....	14
1.3. Методи оцінки рівня конкурентоздатності продукції.....	22
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТАНУ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТІ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «КАЛІНІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».....	31
2.2. Аналіз впливу внутрішніх чинників на конкурентоздатність підприємства	42
2.3. Оцінка конкурентоздатності продукції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»	48
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «КАЛІНІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД».....	57
3.1. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоздатності продукції підприємства.....	57
3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.	67
Висновки до розділу 3	77
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В даний час, у зв'язку з постійно зростаючими вимогами споживачів до товарів, дедалі більше очевидним стає особливе місце якості та надійності продукції, що призводить до зниження витрат споживача по експлуатації, підвищення конкурентоздатності продукції та дозволяє зайняти лідируючу позицію на ринку.

На жаль, вітчизняні товаровиробники не можуть запропонувати якість продукції аналогічну закордонній, а тому споживачі орієнтовані західні товари. В цих умовах вітчизняні виробники не здатні конкурувати, розвиватися та впроваджувати власні розробки, оскільки вони перебувають не у межах конкуренції, а рамках конкурентного тиску.

Українським виробникам доводиться протистояти експансії іноземної продукції на вітчизняний ринок, а це можливо лише при ефективному управлінні конкурентоздатністю товарів. Тому завдання управління конкурентоздатністю продукції в умовах конкурентного тиску є найбільш актуальною.

Дослідженням різних аспектів проблем оцінки конкурентоздатності займалися такі зарубіжні учені як М. Альберт, Г. Армстронг, С. Брю, В. Вонг, П. Дракер, Т. Коллінз, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, К. Макконелл, М. Мескон, М. Портер, С. Репп, Ф. Хедоурі. Серед вітчизняних дослідників найбільш відомими є праці Г.О. Башука, О.Д. Гудзинського, Л.Є. Довганя, О.І. Драган, Н.М. Зріцької, В.Ф. Іванюти, М.Й. Маліка, Л.І. Піддубної, В.В. Чернеги, О.Г. Янкового та інших науковців.

Не дивлячись на значну увагу, дослідження, які проводяться в галузі економіки та управління конкурентоздатністю не сформували комплексний теоретичний підхід до вироблення методичних основ управління конкурентоздатністю, що визначає актуальність даного дослідження.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка методичних рекомендацій щодо управління конкурентоздатністю товару на ринках з розвиненою конкуренцією.

Реалізація даної мети передбачає вирішення наступних **завдань**:

- уточнити зміст та сутність категорії «конкурентоздатність продукції»;
- дослідити механізм управління конкурентоздатністю продукції;
- обґрунтувати методи оцінки рівня конкурентоздатності продукції;
- дати розгорнуту організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз впливу внутрішніх чинників на конкурентоздатність підприємства;
- провести оцінку конкурентоздатності продукції підприємства;
- запропонувати заходи щодо підвищення конкурентоздатності продукції підприємства;
- обґрунтувати економічну доцільність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», яке функціонує в умовах конкурентного ринку.

Предмет дослідження – сукупність економічних та організаційних відносин, що виникають у процесі управління конкурентоздатністю товару.

При розробці методичних положень, обґрунтуванні висновків, пропозицій і практичних рекомендацій використані основні положення економічної теорії та менеджменту, наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів і фахівців-практиків з теорії конкуренції, конкурентоздатності продукції, методів управління підприємством.

У процесі використовувалися такі **методи дослідження**: індукції, дедукції, моделювання, порівняння, маркетингових досліджень, економіко-статистичний тощо.

Наукова новизна роботи полягає у системному підході розвитку теоретичних та методологічних положень підвищення конкурентоспроможності продукції промислового підприємства в сучасних умовах і полягає в наступному:

- запропоновано показники та методуку оцінки конкурентоздатності підприємства, яка ґрунтується на дослідженні рівня переваги над конкурентами за наявними ресурсами;
- запропонована класифікація інструментів інтернет-маркетингу, котра охоплює більш повний комплекс інструментів, що ґрунтується на відмінності у змісті, призначенні та технологіях їх застосування та дозволяє системно й ефективно здійснювати інтернет-просування продукції підприємства;
- запропоновано алгоритм розробки програми інтернет-просування продукції промислового підприємства, що дозволяє підвищити ефективність просування продукції на ринку та об'єктивно оцінювати результати застосування інструментів інтернет-маркетингу.

Практичне значення дослідження. Результати проведеного дослідження можуть бути використані ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» при організації маркетингової діяльності, оцінці ступеня привабливості різних напрямків зростання і, як наслідок, підвищення конкурентоздатності продукції.

Структура роботи побудована відповідно до її загального задуму і логіки дослідження. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел зі 55 найменувань та додатків. Робота викладена на 85 сторінках комп'ютерного друкованого тексту, містить 9 рисунків та 18 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Зміст та сутність категорії «конкурентоздатність продукції»

У сучасних умовах, важливими ланками розвитку економіки багатьох країн світу є ті відносини, які складаються між господарюючими суб'єктами. Домінуючими рушійними силами в багатьох них є відносини власності, конкуренція, попит та пропозиція, які формують ринок, ринкове середовище та ринкові відносини. Ринкове середовище характеризується тим, що створює умови змагальності та конкуренції між учасниками ринку.

Конкуренція – найважливіший елемент ринку, без якого не буде і всієї системи ринкових відносин та заснованих на них економічних систем [20, с. 14]. Конкуренцію можна інтерпретувати по-різному: як боротьбу, суперництво, змагання. Багатозначність поняття конкуренції не дозволяє дати їй універсального визначення, тим не менш, вона є одним з основних принципів формування та функціонування ринкової економіки.

Економіка, яка ґрунтується на конкуренто-ринкових відносинах, передбачає наявність різноманіття форм власності та різних фірм, підприємств, компаній; економічної свободи для суб'єктів господарювання; ділової активності підприємців, їх змагальність у вдосконаленні виробництва, освоєння інновацій, впровадження нових технологій та виробництва нових товарів та послуг. Конкуренція стимулює підприємницьку діяльність, підвищує її ефективність, сприяє подоланню застою виробництва та стає запорукою економічного змагання виробників.

Розвиток ринкових відносин нерозривно пов'язаний із жорсткістю взаємодії та боротьбою товаровиробників за вигідніші умови максимізації прибутку,

напруження суперництва та рівень конкуренції перманентно зростає, суб'єктам ринку доводиться вишукувати різні варіанти випередження своїх конкурентів, підвищувати свою конкурентоздатність.

Конкурентоздатність є складною економічною категорією, у її основі лежить поняття конкуренції. У загальному вигляді і стосовно до економічній сфері під конкурентоспроможністю слід розуміти володіння ознаками, властивостями чи якимись особливостями, наявність яких сприяє створенню певних переваг для суб'єкта економічного змагання. Носіями відмінних властивостей, які є власниками конкурентних переваг, можуть бути: види продукції, підприємства, фірми, компанії, організації, що утворюють галузеві або інтегровані структури, окремі країни або їх об'єднання, які ведуть конкурентну боротьбу за лідерство у різних сферах міжнародних економічних відносин [51, с. 21].

Конкурентоздатність як економічна категорія вивчається спеціалістами різних галузей економіки. Так, Р.В. Камишніков дає таке визначення конкурентоспроможності – це можливість підприємства виробляти продукцію, яка користується попитом в умовах досягнення високого рівня ефективності діяльності [22].

Т.І. Гончарук зазначає, що конкурентоздатність слід розуміти як здатність об'єкта витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на ринку, конкурентоздатність або неконкурентоздатність товару чи послуги може визначатися на конкретному ринку [10, с. 6].

На думку О.Д. Гудзинського, С.М. Судомира та Т.О. Гуренка, конкурентоздатність об'єктів складається з конкурентоздатності його елементів та їх організованості для досягнення цілі [13, с. 45].

В.Ф. Іванюта констатує, що конкурентоздатність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку [21, с. 99].

Ми привели лише кілька визначень, хоча їх існує безліч, причому у кожному їх є своє раціональне зерно. У кожній статті, де розглядаються питання чи проблеми конкурентоздатності, можна зустріти визначення, яке дається автором виходячи з тематики досліджуваного предмета та зі свого розуміння його суті. Така різноманітність трактувань і різне розуміння конкурентоздатності пояснюється тим, що вона є складним поняттям, значення якого можна інтерпретувати виходячи з конкретної тимчасової та економічної ситуації.

На нашу думку, конкурентоздатність є відносною величиною і знаходить своє вираження лише за умов конкуренції, і поза конкуренцією не існує. Водночас слід зазначити, що конкурентоспроможність не тільки відображає вимоги ринку, але, що особливо важливо, орієнтує суб'єкти конкурентної боротьби на активні дії по завоюванню ринкових позицій, їх утримання, зміцнення та розширення.

Конкурентоздатність може визначатися відносно різних економічних об'єктів і відповідно мати кілька рівнів. Основні визначення рівнів та видів конкурентоздатності представлено у табл. А.1 (Додаток А).

Управління конкурентоздатністю будь-якого рівня є організаційно-розпорядчим, економічним, морально-психологічним впливом суб'єкта управління в особі регіональних та державних органів, власників, менеджерів, безпосередніх виробників та споживачів на процеси розроблення, виробництва, ринкового обігу, споживання товарів та послуг, що здійснюється з метою посилення позицій на ринку, нарощування обсягів продажів, доходу, прибутку у вигляді використання власних конкурентних переваг.

Усі рівні конкурентоздатності взаємозв'язані між собою: якісна та збалансована за ціною продукція, конкурентоздатна на світовому ринку, визначатиме конкурентоздатність підприємства. Можливості підприємства з реалізації своєї продукції на світових ринках залежать не тільки від можливостей та зусиль працівників підприємства, а й від міжнародних угод та зовнішньої політики між країнами. Конкурентоздатні підприємства та ділові зв'язки між ними

підвищують конкурентоспроможність галузей та регіонів, що у свою чергу впливає на конкурентоздатність країни, її імідж на світовому ринку.

Система взаємозв'язків між рівнями конкурентоздатності представлена на рис. 1.1.

Конкурентоздатні товари повинні не тільки мати набір технічних, естетичних, ергономічних та інших властивостей, а й відповідати умовам їх реалізації (ціна, строки постачання, обслуговування, престиж підприємства, реклама тощо). У свою чергу, об'єкти вищих рівнів створюють умови, що забезпечують конкурентоспроможність об'єктів на нижніх рівнях.

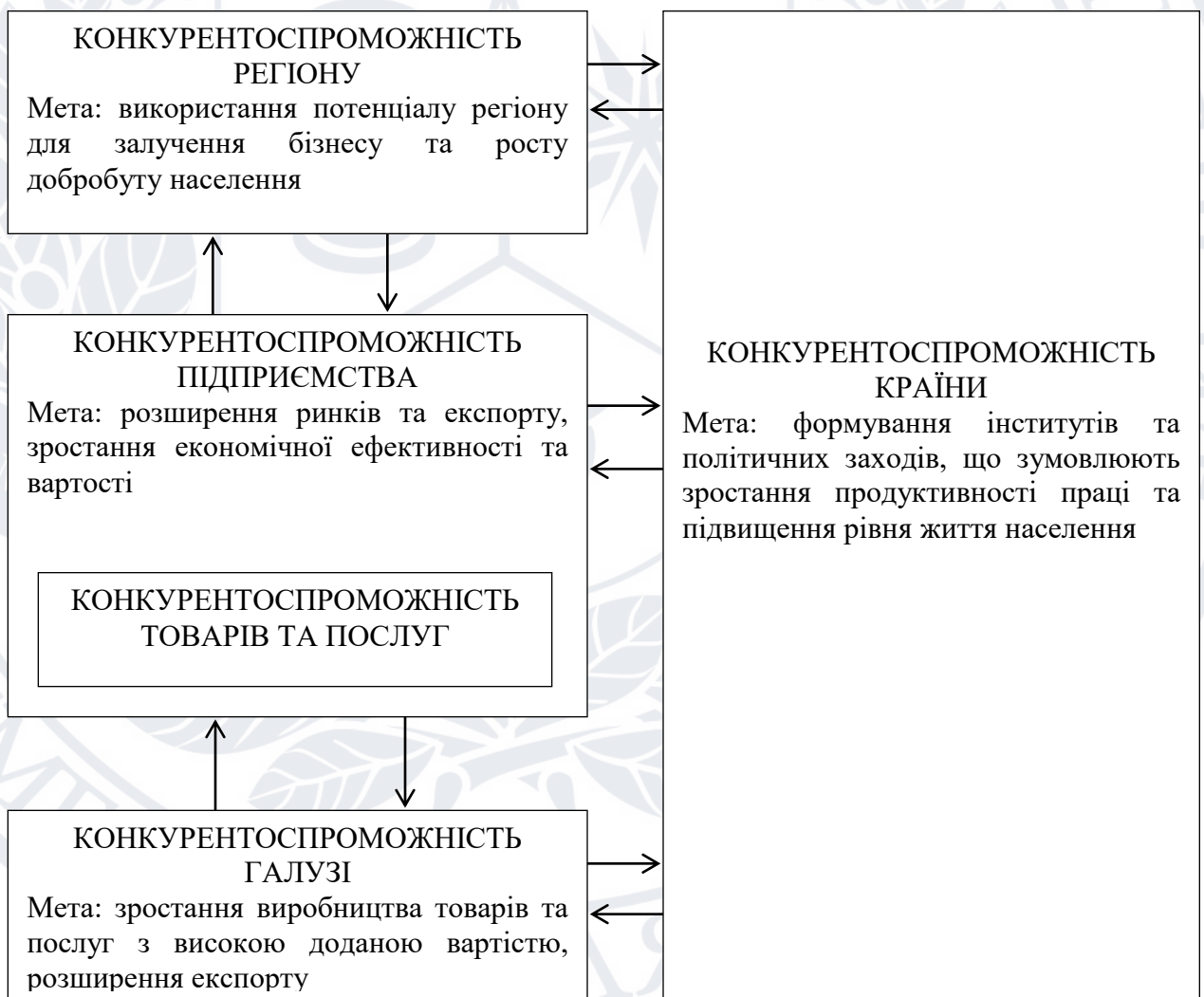


Рисунок 1.1 – Рівні конкурентоспроможності та їх взаємозв'язок

Джерело: складено на основі [51]

Разом із тим, між поняттями конкурентоспроможності різних рівнів існують важливі відмінності. Наприклад, поняття «конкурентоспроможність держави» і «конкурентоспроможність організації» різняться [34, с. 51]:

- неоднаковими цільовими функціями цих об'єктів;
- самі цільові установки розвитку країн залежно від історично сформованих традицій, людей, що у них живуть, можуть істотно відрізнятися. У багатьох країнах сформувалися і розвинулися (за всієї їх складності) унікальні господарські уклади зі своєю структурою та моделями розвитку;
- усі країни різняться за масштабами, участю у світовій економіці, економічним та геополітичним потенціалом.

Конкурентоздатність продукції багато в чому визначається конкурентоздатністю і самого промислового підприємства, його фінансово-економічним становищем та репутацією. Для того, щоби сформувати конкурентні переваги підприємствам необхідно орієнтуватись на вектор інноваційного розвитку. Адже завдяки використанню інноваційного потенціалу підприємства можуть забезпечити лідерські позиції у конкурентній боротьбі. Однак, забезпечення зазначеної мети є можливим лише при умові високого рівня новизни продукції, що виробляється.

Отже, конкурентоздатність продукції – поняття, що відображає здатність даної продукції своїми функціональними властивостями задовольняти споживача такою мірою, як і інший аналогічний за призначенням продукт.

На відміну від конкурентоздатності продукції, конкурентоздатність товару – це узагальнена характеристика, володіючи якою задовольняють запити покупців на певному сегменті ринку та відповідають вимогам конкурентного ринку, на якому реалізуються подібні товари.

В конкурентній політиці щодо товару беруться до уваги, насамперед, його функціональне призначення, надійність, довговічність, зручність використання, естетичність зовнішнього вигляду та інші характеристики, тобто здатність товару

задовольняти сукупні потреби покупця краще, ніж товари-конкуренти. Створення такої споживчої цінності товару, яка включала б у себе всю сукупність властивості даного товару, а також супутніх йому, виступає важливою умовою виживання на ринку.

Для ефективної розробки конкурентної політики організації, поряд з визначенням конкурентоздатності, необхідно виявити фактори, що формують конкурентоздатність. Конкурентоздатність товару можна розглядати лише як багатofакторну модель, не загострюючи своєї уваги тільки на ціні та якості готового виробу. Виходячи з вище викладеного, можна сказати, що конкурентоздатність товару є багатоаспектним поняттям, що означає відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не лише за своїми якісним, технічним, економічним та естетичним характеристиками, але й за комерційними, і навіть іншими умовами його реалізації.

Розглядаючи конкурентоздатність як можливість комерційно вигідно збувати товари на існуючому конкуруючому ринку, слід виходити з того, що формування конкурентної переваги в значній мірі обумовлено характеристиками ринку, де передбачається збувати товар у певний проміжок часу. Тому при розробці стратегії реалізації конкурентної переваги специфіка окремих видів товарів, що виражається в тривалості їх життєвого циклу, визначає сумарний економічний потенціал конкурентної переваги.

Вивчення та оцінка конкурентоздатності товару повинні вестися безперервно і систематично, враховуючи якнайбільше факторів, не тільки внутрішнього, але й зовнішнього середовища (рис. Б.1, Додаток Б). Це дає можливість вловити момент, коли показник конкурентоздатності почне знижуватися і прийняти відповідні запобіжні рішення. Зняти, наприклад, виріб з виробництва, модернізувати чи диференціювати його, переорієнтувати на інший сегмент ринку тощо.

Якщо конкурентоздатність товару дуже висока, необхідно забезпечити достатньо масовий його випуск та постачання на ринок, щоб повністю задовольнити попит. Якщо цього не забезпечити, потенційні покупці будуть змушені купувати товари конкурентів і фірма, по суті, буде зазнавати збитків.

1.2. Механізм управління конкурентоздатністю продукції

Розробка механізму управління конкурентоздатністю стає одним із найважливіших завдань організації, без вирішення якої дуже складно вижити на ринку в умовах конкуренції та отримати бажаний результат своєї діяльності.

Слово «механізм» у перекладі з грецької означає «машина». В економічному словнику механізм визначається як [11, с. 48]:

- як послідовність станів, процесів, що визначають будь-яку дію, явище;
- система, пристрій, що визначає порядок будь-якого виду діяльності;
- внутрішній пристрій (система ланок) машини, приладу, апарату, що приводить їх у дію.

Дж. К. Лафта визначає механізм управління як «сукупність засобів впливу, що використовуються в управлінні, чи точніше, комплекс важелів, що використовуються в управлінні» [30, с. 45].

В.В. Кривіцька та В.В. Зянько визначає механізм управління так: механізм управління - це сукупність мотивів діяльної активності персоналу, які визначають як саму можливість, і ефективність управління, яких залежить сприйняття впливу [29].

У роботі [42] механізм управління розглядається як сукупність організаційних та економічних компонентів, що забезпечують узгоджене, взаємопов'язане та взаємодіюче функціонування всіх елементів системи для досягнення цілей організації.

На думку В.М. Осіпова, механізм управління слід розглядати як найбільш активний елемент системи управління, що забезпечує вплив на процеси, зв'язки та фактори, від яких залежить результат діяльності керованого об'єкта [40].

Л.І. Піддубна дає таке визначення: механізм управління - це сукупність елементів, що взаємодіють (станів, процесів, соціально-економічних норм і правил), об'єднаних певною метою і є інструментарієм, що переводить об'єкт з одного стану в інший шляхом впливу на нього складових елементів [43, с. 51]. Сутність даного поняття полягає у тому, що воно інтегрує основні елементи управління, дозволяє розкрити їх взаємозв'язки та порядок реалізації.

Усі дослідники у визначенні сутності механізму управління сходяться на тому, що це поняття необхідно розглядати як сукупність взаємозалежних компонентів, одним з яких буде система управління з керованою та керуючою підсистемами.

На нашу думку конкурентоздатними вважаються ті господарюючі суб'єкти, які у своїй господарській діяльності досягають поставлених цілей, доставляючи споживачеві конкурентоздатні товари та послуги. У свою чергу, механізм управління конкурентоздатністю продукції підприємства є сукупністю взаємопов'язаних елементів, в якості яких виступають засоби та методи. З їхньою допомогою має здійснюватися вплив на весь наявний внутрішній потенціал організації, на керовані параметри довкілля, з урахуванням тенденцій ринкової ситуації. Для забезпечення бажаного рівня конкурентоздатності потрібне комплексне функціонування всіх елементів механізму.

Вивчення конкурентного середовища, діяльності конкуруючих підприємств та конкурентоздатності продукції дозволяє виявити місце підприємства у цьому середовищі, його сильні та слабкі сторони. Для цього необхідно проводити постійні маркетингові дослідження. З цією метою використовуються споживчі панелі для оцінки власних товарів та товарів-конкурентів, проводяться опитування дистриб'юторів, спеціалістів, покупців. Часто дуже ефективним виявляється

прийом «контрольного розбирання», що полягає у купівлі виробів конкурентів, їх розбиранні, вивченні та використання сильних сторін під час створення власної продукції.

Для оцінки конкурентоздатності продукції підприємства проводиться порівняльний аналіз по наведеним раніше основним утворюючим факторам і складових щодо тих самих показників провідних конкурентів.

Конкурентоздатність підприємства та продукції – поняття відносне, особливо в оцінці їх у динаміці. Разом з тим, конкурентоздатність – поняття комплексне, що передбачає кілька рівнів конкурентної переваги. Для забезпечення підприємству лідируючого становища на ринку необхідно вирішити важливе для нього стратегічне завдання з випередження конкурентів у розробці та освоєнні нової продукції, нових технологій, дизайну, рівнів витрат виробництва, цін, нововведень у системі розподілу та збуту. Це забезпечує сукупність факторів та параметрів конкурентної переваги, що впливають на конкурентоздатність виробництва та продукції.

Дослідження конкурентного середовища вимагає від кожного підприємства постійного спостереження за основними конкурентами, включаючи потенційних. Отриману в результаті маркетингового моніторингу інформацію доцільно накопичувати у спеціальних банках даних. Аналіз такої інформації, її професійна та цілеспрямована інтерпретація дозволяють фахівцям здобути науково обґрунтовані оцінки по кожному фактору конкуренції та охарактеризувати конкурентне становище підприємства, його конкурентоздатність.

Створення та оперативне використання таких банків даних можуть сприяти розробці та застосуванню програмно-правових систем як засобів забезпечення та підвищення конкурентоздатності підприємства [39, с. 92].

Успішно працюючі підприємства створюють та керують системами постійного збору інформації про дії конкурентів, використовуючи при цьому первинні дані, отримані шляхом анкетування, опитування, спостереження,

експериментів, а також вторинні дані, одержувані з аналітичних та статистичних джерел. Це дозволяє підприємствам постійно порівнювати свої продукцію, ціни, канали збуту та розподілу, заходи з продажу та рекламні кампанії з продукцією та діяльністю конкурентів, оцінювати конкурентне середовище та визначати конкурентні переваги та недоліки. При цьому для успішної реалізації своїх конкурентних переваг підприємства повинні добре знати та використовувати чинне законодавство, на якому ґрунтується та якому має відповідати вся господарська діяльність юридичних осіб.

Внаслідок великого обсягу та частого оновлення законодавчих актів у галузі господарської діяльності необхідною умовою доступності та оперативності використання правової інформації є її комп'ютерне оброблення. З початку 1990-х років, на ринку діють програмно-правові системи, найбільш поширеними з яких є «Гарант», «Консультант», «Кодекс».

Крім нормативних актів система містить різну економічну інформацію (наприклад, курс валют, динаміку індексів інфляції, ставки податків, динаміку мінімального розміру заробітної плати, адреси та телефони арбітражних судів України), календар бухгалтера, у якому наведено дати закінчення термінів виконання обов'язків платників податків та ін.

У всіх документах інформаційно-правових баз зустрічаються гіперпосилання на інші нормативні акти, що дає можливість дуже швидкого переходу до тексту цих документів. У програмно-правових системах передбачено отримання необхідної довідки про документ, що містить інформацію про повну назву нормативного акту, місце його опублікування, про прийняті зміни та доповнення. При вивченні документа є можливість перегляду списку всіх документів, на які він посилається (респондентів), та списку всіх документів, які мають посилання на нього (кореспонденти). Систематичне використання наявної на підприємстві програмно-правової системи дозволяє оперативно знайомитися з достатньо повною інформацією про правове забезпечення в умовах конкуренції,

що є об'єктивною основою досягнення необхідного рівня конкурентоздатності підприємства та продукції [40, с. 113.].

Необхідним для досягнення високого рівня конкурентоздатності продукції є вдосконалення системи управління виробництвом в цілому, що передбачає контроль за якістю на всіх стадіях виробництва продукції поряд з ефективним використанням матеріальних ресурсів та інших факторів.

Систему управління конкурентоздатністю можна розглядати у вигляді системи управління, спираючись на наступне [30, с. 56]:

- безпосередній об'єкт управління (виробничо-технологічний цикл формування якісної продукції та її конкурентоздатності на всіх стадіях виробничого циклу);
- суб'єкт управління (органи управління загальними функціями у системі управління якістю конкурентоздатної продукції);
- процес управління – являється інформаційний процес;
- мета та завдання управління (розробка алгоритму управління, при якому стан об'єкта управління буде прийнятним з точки зору ефективності діяльності організації);
- процес прийняття рішення щодо управління якістю та конкурентоздатністю продукції, що можна віднести до слабо структурованих завдань у системі управління якістю.

Кожна стадія виробництва продукції в процесі її руху до споживача висуває перед системою управління якістю продукції свої завдання, дозволяючи розглядати їх як окрему підсистему. Схема управління конкурентоздатністю продукції представлена на рис. 1.2.

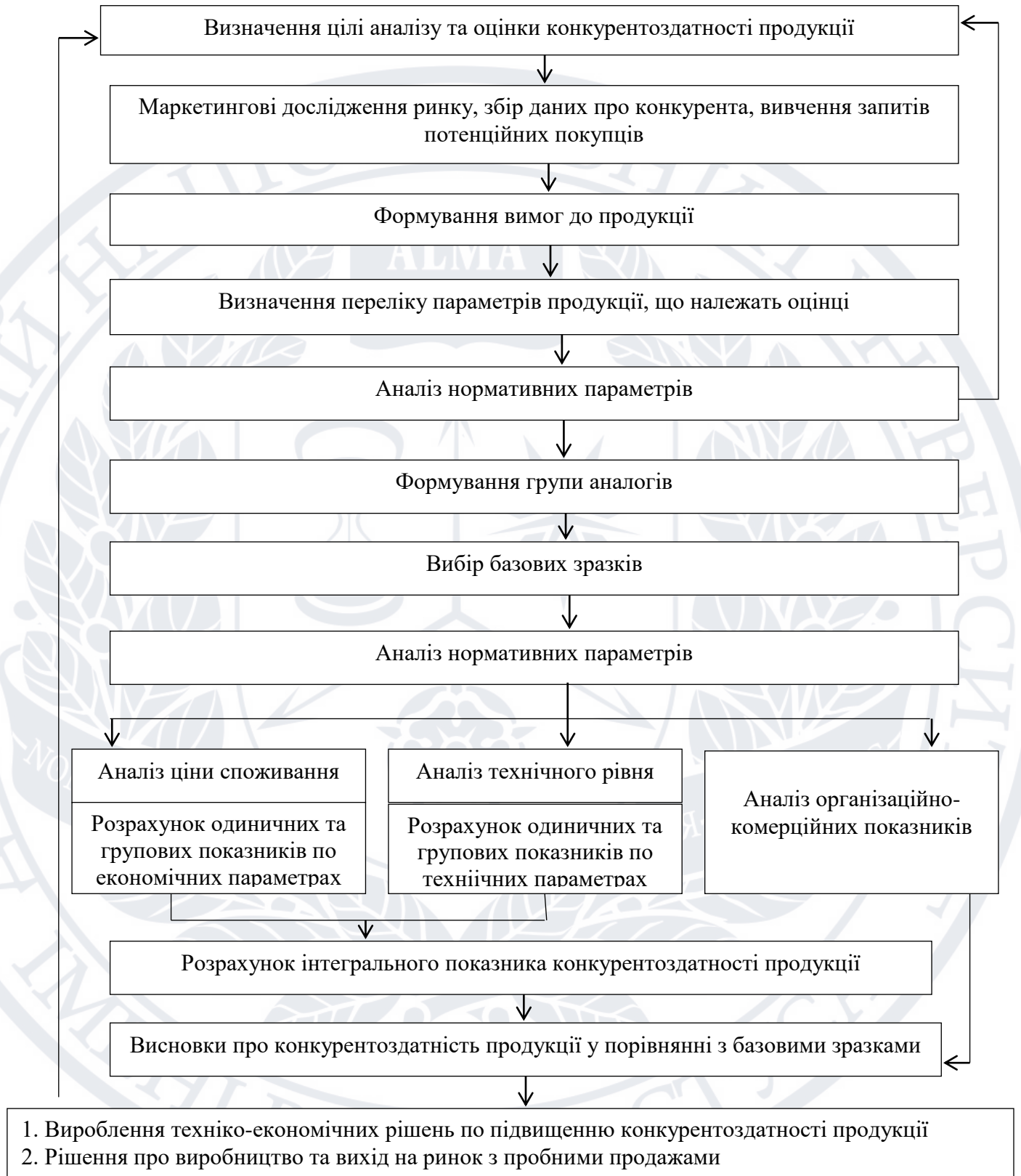


Рисунок 1.2 - Схема управління конкурентоздатністю продукції

Джерело: складено на основі [3; 30]

Для аналізу ситуації потрібна інформація про ресурси підприємства конкурентів, про їхні дії та наміри, про сировинну зону, про розвиток ринкової ситуації. У підприємницькій практиці існує ряд специфічних засобів для аналізу ринку, що орієнтується на стратегічні завдання щодо аналізу конкурентів.

Аналіз потенціалу підприємства має містити практично всі сфери діяльності підприємства, такі як фінанси, виробництво, збут, кадри тощо.

Дослідження конкурентів має бути спрямоване на такі самі області, які були предметом аналізу власного капіталу, що дозволить сприяти об'єктивному аналізу інформації, яка порівнюється.

Як мінімум необхідно врахувати такі аспекти [3, .с 247]:

- поточне ринкове становище конкурентів;
- фінансове становище підприємства;
- підприємницька філософія керівництва підприємства та культура виробництва;
- цілі конкурентів.

Одним із основних сегментів у системі конкурентоздатності підприємства є маркетинговий аналіз ринку, який полягає в систематичному дослідженні ринку, із залученням усіх методів дослідження, виявленням всіх умов та обставин, пов'язаних з реальними партнерами на ринку. У центрі уваги перебувають споживачі, постачальників, торгівля. Для отримання достатньої інформації необхідно виділити сегменти ринку, які мають бути предметом аналізу. Аналіз макросистеми спрямований на вивчення всіх умов навколишнього середовища. Кількість факторів макросистеми настільки велика, що врахувати вплив всіх величин неможливо. Для аналізу макросистеми у дано випадку доцільно виділити ключові показники, що мають найбільше значення при цій ситуації. Для визначення переваг та недоліків щодо основних конкурентів, найкраще використовувати аналіз сильних та слабких сторін підприємства. Цей підхід

дозволяє включити в систему найбільшу кількість факторів та економічних зв'язків основних конкурентів, які впливають на якість продукції, що дає можливість зорієнтувати систему на вектор попиту споживачів.

Прийняття управлінських рішень ґрунтується на суті основного процесу управління, що є інформаційним процесом. Грамотність та вагомість управлінських рішень більшою мірою залежать від інформаційного забезпечення процесу управління.

З погляду всебічного вивчення потреб ринку, і з метою задовольнити запити споживачів при отриманні максимального прибутку, необхідні знання про такі частини маркетингового середовища [37, с. 65]:

- ринок товарів та послуг;
- виробництво товарів та послуг;
- зовнішнє макросередовище, пов'язане з виробництвом та ринками збуту.

Інформація про стан ринків та про виробництво товарів повинна постійно відстежуватися та використовуватися керівництвом підприємства для своєчасного вироблення стратегії та тактики у діяльності підприємства.

Збір всіх даних для аналізу конкурентів на практиці практично завжди не є можливим, тому в аналізі конкурентів доцільно використати схему М. Портера. Схема полягає у зведенні інформації про конкурента до чотирьох елементів [45, с. 171]:

- цілі на майбутнє;
- поточної стратегії;
- уявлення конкурентів про себе;
- можливості конкурентів.

Таким чином, можна зробити висновок, що управління конкурентоздатністю продукції передбачає вивчення маркетингового середовища, акцентуючи увагу на

всю повноту його виробничих та ринкових зв'язків, зовнішніх та внутрішніх факторів функціонування конкурента.

Після загального аналізу конкурентів на ринку проводиться загальна оцінка конкретної продукції на вибраному сегменті ринку.

1.3. Методи оцінки рівня конкурентоздатності продукції

Оцінка і аналіз конкурентоздатності продукції нині досліджуються різними учасниками ринку: виробниками, конкурентами, інвесторами тощо. Як правило, подібних об'єктів оцінки (продукції) представлено дуже багато, і до всіх можна застосовувати поняття конкурентоздатності. Але кожен суб'єкт оцінки конкурентоздатності продукції, яку би мету він не переслідував, хоче знати, які з об'єктів оцінки найбільшою і найменшою мірою конкурентоздатні.

В результаті при практичному вирішенні завдань по оцінці конкурентоздатності продукції виникає необхідність вибору певних методів. Вибір методів є ключовим рішенням, яке має задовольнити функціональну повноту та достовірність оцінки та забезпечити зменшення витрат часу та коштів на її визначення.

Оцінка конкурентоздатності товару можлива лише в порівнянні. Тому така оцінка має включати такі етапи [7]:

- аналіз ринку та вибір найбільш конкурентного зразка продукції у якості бази;
- визначення набору порівнюваних параметрів обох зразків;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоздатності продукції, що оцінюється.

Формування параметрів порівняння конкурентоздатності продукції передбачає визначення чинників конкурентоздатності продукції. Успішність функціонування будь-якої фірми залежить, зрештою, від рівня

конкурентоздатності продукції, запропонованої нею споживачам. Таким чином, виникає необхідність розробки чіткої методології оцінки та управління конкурентоздатності продукції, що базується на тісному взаємозв'язку загальноновизнаних законів економіки та менеджменту, психології та соціології та інших наук.

У процесі оцінки конкурентоздатності продукції необхідно дотримуватися принципів (рис. 1.3)

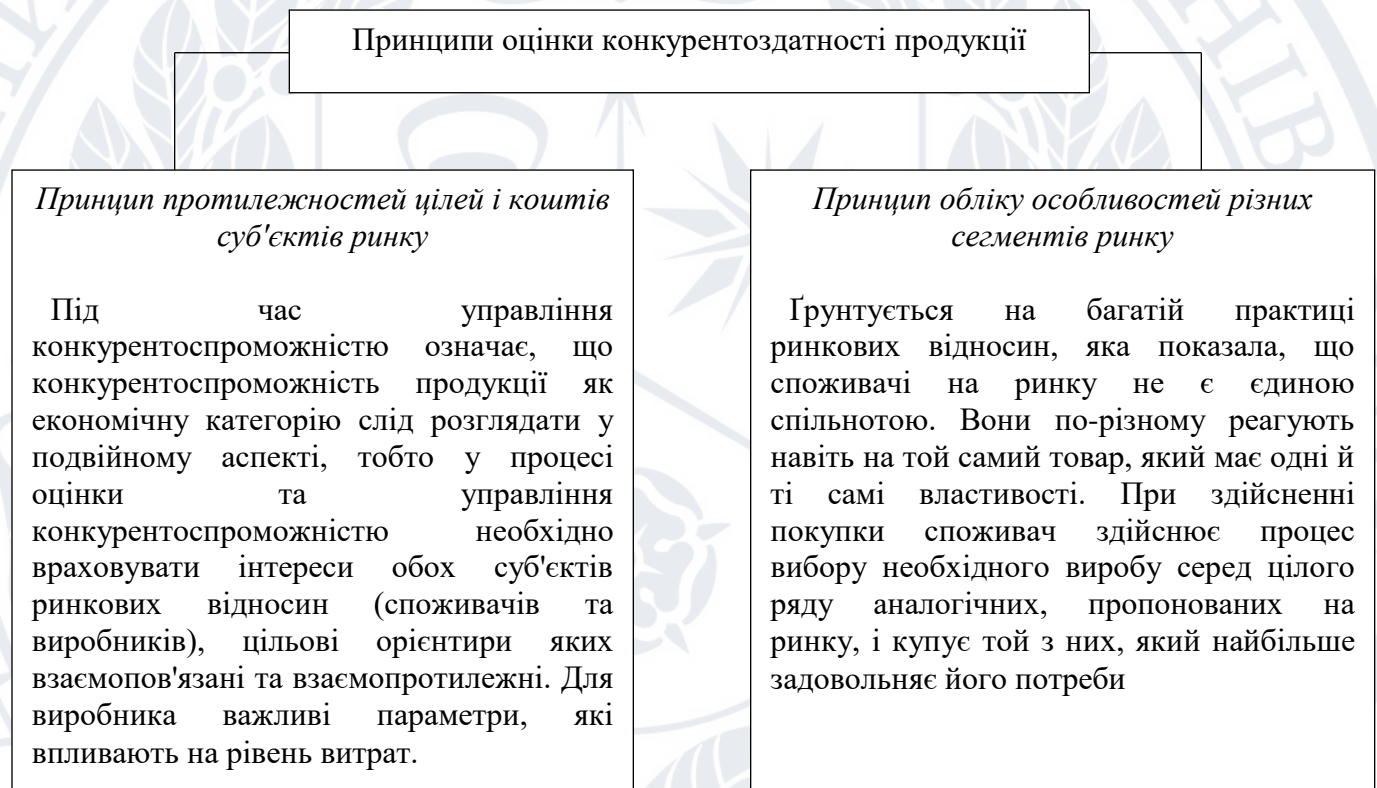


Рисунок 1.3 – Принципи оцінки конкурентоздатності продукції

Джерело: [7]

Оскільки потреби кожного покупця складаються під впливом величезного комплексу факторів, оцінки одного і того самого товару різними споживачами можуть не збігатися. Тому неправомірна ідея про якусь абсолютну конкурентоздатність продукції, не пов'язаної з конкретним ринком. Аналізуючи

психологічні аспекти поведінки та ціннісні орієнтації споживача, у процесі дослідження можна виявити деякі види масової реакції людей по відношенню до певного товару. Отже, конкурентоздатність продукції на різних сегментах споживчого ринку є різною. Задля забезпечення конкурентоздатності необхідно здійснювати правильну сегментацію споживачів.

На сьогоднішній день існує безліч методів оцінки конкурентоздатності товару. Вони залежать від мети визначення рівня, наявності інформації про параметри, що порівнюються.

Конкурентоспроможність залежно від цілей оцінки буває реальною та прогнозованою.

Реальна конкурентоспроможність – це практичне вміння товару відшкодувати потреби. Аналізуються фактичні значення даних за допомогою експериментальних методів, емпіричних оцінок.

Прогнозована конкурентоздатність – це очікуване вміння товарів відшкодувати потреби. При даному методі застосовують показники, передбачені при плануванні, розробці та проектуванні або властиві товарам, що займають лідируючу позицію на ринку (наприклад, ціна домінанта) нормовані стандартами, технічними умовами.

Для оцінки конкурентоздатності продукції можна використати аналітичні, графічні та аналітико-прогностичні методи оцінки [24, с. 278].

До аналітичних методів можна віднести:

- модель Розенберга;
- методика Гребнева;
- оцінка конкурентоздатності на основі рівня продажів;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності;
- модель із ідеальною точкою.

Зазначені методи більш детально розглянемо за допомогою табл. В.1 (Додаток В).

До графічних методів відносять наступні [33, с. 11]

- матриця БКГ;
- матриця Портера;
- побудова карт стратегічних груп;
- модель «Привабливість ринку – переваги у конкуренції»;
- метод кругових діаграм «Павук», «Радар».

Детальна характеристика графічних методів оцінки конкурентоздатності представлено у табл. Г.1 (Додаток Г).

Недоліком розглянутих методів є їхня обмеженість: або оцінка однієї групи факторів, що впливає на конкурентоздатність підприємства, або складність методу з трудомістким практичним використанням. Використання лише одного методу не дає повного уявлення про рівень конкурентоздатності, тому необхідний комплексний підхід.

До аналітико-прогностичних методів належать:

- мозковий штурм;
- метод оцінки конкурентоздатності через основну частку продажів аналізованого товару.

Аналітико-прогностичні методи дозволяють швидко виявити сильні та слабкі сторони аналізованого товару, дають оцінку ефективності маркетингових заходів щодо підвищення рівня конкурентоздатності [18].

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика методів конкурентоспроможності

Найменування метода	Коротка характеристика	Переваги
«Мозковий штурм»	Розробники, конструктори, спеціалісти ринку проводять аналіз товару, який буде представлений на ринку. Вирішуються питання по нововведеннях та строках	Створюється програма удосконалення оцінюваного товару у відповідності з наміченими змінами і покращенням діючих технологій

Продовження таблиці 1.1

	освоєння	
Метод оцінки конкурентоздатності через основну частку продажів аналізованого товару	Критерієм є відносна частка продажів аналізованого товару у порівнянні з товаром-конкурентом	Дається оцінка очікуваного прибутку від реалізації на ринку

Джерело: [18]

Методику аналізу конкурентоздатності продукції можна представити у вигляді рис. 1.4.

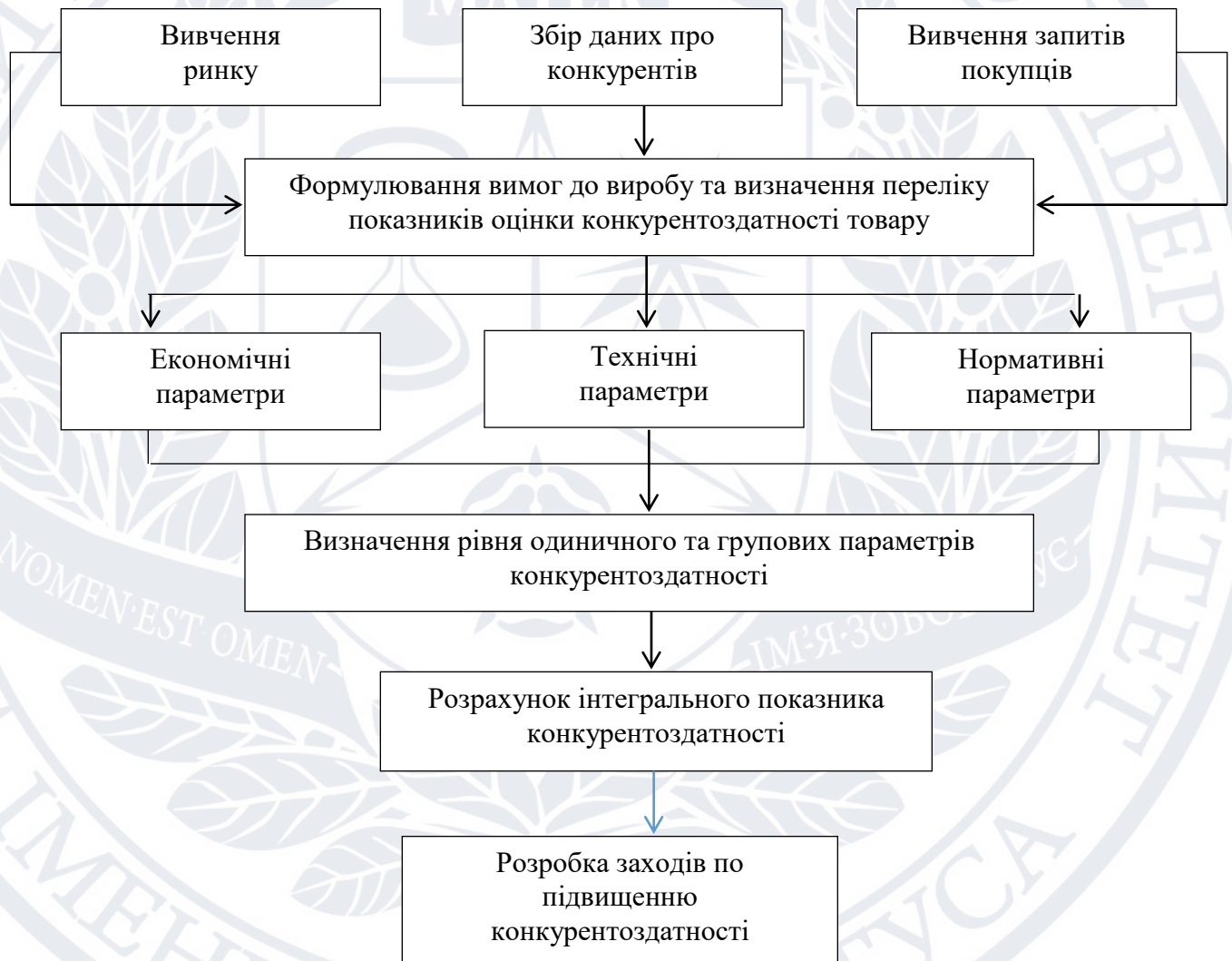


Рисунок 1.4 – Система показників конкурентоздатності продукції

Джерело: [18]

Конкурентоздатність продукції повніше розкривається через систему її показників, які є сукупністю критеріїв кількісної оцінки конкурентоздатності виробів.

Конкурентоздатність товару у загальному випадку визначається, як це було показано вище, трьома необхідними елементами [5, с. 42]:

- властивостями цього товару;
- властивостями конкуруючих товарів;
- особливістю споживачів.

Від вибору бази порівняння значною мірою залежить правильність результату оцінки конкурентоспроможності та прийняття подальших рішень. Базою порівняння можуть виступати [30, с. 39]:

- потреба покупців;
- величина необхідного корисного ефекту;
- конкуруючий товар;
- гіпотетичний зразок;
- група аналогів.

У тому випадку, коли базою порівняння є потреба покупців, здійснюється вибір номенклатури та встановлення величин параметрів потреби покупців, оцінюваної та конкуруючої продукції, якими споживач користується при оцінці продукції на ринку, а також вагомості цих параметрів у загальному їхньому наборі. Коли за базу порівняння приймається величина необхідного споживачеві корисного ефекту продукції, а також сума коштів, які споживач готовий витратити на придбання та споживання продукції виділяються сам корисний ефект в якості еталону чи суми коштів.

Якщо продукція, що оцінюється, має конкурента, то товар-зразок моделює потребу і виступає в якості матеріалізованих вимог, які має задовольняти продукція, що підлягає оцінці.

Іноді в якості основи порівняння виступає гіпотетичний зразок, який є середнім значенням параметрів групи виробів. Така процедура використовується у тому випадку, коли інформації по конкретному зразку-аналогу недостатньо. Фактично йдеться про аналіз потреби, якої може і не існувати, тому ця оцінка має розглядатися як орієнтовна та підлягає подальшому уточненню.

Значно частіше за базу порівняння приймається група аналогів, відібраних з погляду узгодження класифікаційних параметрів зразка та оцінюваної продукції, з яких вибираються найбільш представницькі, а потім прогресивні вироби, що мають найкращу перспективу для подальшого розширення обсягу продажу. Оцінка конкурентоздатності товару провадиться шляхом зіставлення параметрів аналізованої продукції з параметрами бази порівняння проводиться за групами технічних та економічних параметрів. При оцінці використовуються диференціальний та комплексний методи оцінки суть якого коротко викладена нижче.

Диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності, заснований на використанні одиничних параметрів аналізованої продукції і бази порівняння та їх зіставленні.

Якщо за базу оцінки приймається потреба, розрахунок одиничного показника конкурентоздатності проводиться за формулою:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \times 100\%, \quad (1.1)$$

де q_i – одиничний параметричний показник конкурентоздатності за i -им параметром ($i = 1, 2, 3, \dots, n$);

P_i – величина i -го параметра для аналізованої продукції;

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

n – кількість параметрів.

Оскільки параметри можуть оцінюватися у різний спосіб, то при оцінці нормативних параметрів одиничний показник приймає лише два значення – 1 або

0. При цьому якщо аналізована продукція відповідає обов'язковим нормам та стандартам, показник дорівнює 1, якщо параметр продукції в норми і стандарти не вкладається, то показник дорівнює 0.

Проаналізувавши існуючі методи, можна зробити висновок, що при безлічі варіантів не існує методики, що охоплює повну оцінку конкурентоздатності

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних основ конкурентоздатності продукції показало наступні результати.

Конкурентоздатність товару є багатоаспектним поняттям, що означає відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не лише за своїми якісним, технічним, економічним та естетичним характеристиками, але й за комерційними, і навіть іншими умовами його реалізації. Конкурентоздатні товари повинні не тільки мати набір технічних, естетичних, ергономічних та інших властивостей, а й відповідати умовам їх реалізації (ціна, строки постачання, обслуговування, престиж підприємства, реклама тощо). У свою чергу, об'єкти вищих рівнів створюють умови, що забезпечують конкурентоспроможність об'єктів на нижніх рівнях.

Вивчення та оцінка конкурентоздатності товару повинні вестися безперервно і систематично, враховуючи якнайбільше факторів, не тільки внутрішнього, але й зовнішнього середовища.

Одним із основних сегментів у системі конкурентоздатності підприємства є маркетинговий аналіз ринку, який полягає в систематичному дослідженні ринку, із залученням усіх методів дослідження, виявленням всіх умов та обставин, пов'язаних з реальними партнерами на ринку. У центрі уваги перебувають споживачі, постачальників, торгівля. Прийняття управлінських рішень ґрунтується на суті основного процесу управління, що є інформаційним процесом.

Грамотність та вагомість управлінських рішень більшою мірою залежать від інформаційного забезпечення процесу управління.

Для оцінки конкурентоздатності продукції використовуються аналітичні, графічні та аналітико-прогностичні методи оцінки. До аналітичних методів відносять модель Розенберга; методика Гребнева; оцінка конкурентоздатності на основі рівня продажів; розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності; модель із ідеальною точкою. До графічних методів відносять наступні матриця БКГ; матриця Портера; побудова карт стратегічних груп; модель «Привабливість ринку – переваги у конкуренції»; метод кругових діаграм «Павук», «Радар». До аналітико-прогностичних методів належать: мозковий штурм; метод оцінки конкурентоздатності через основну частку продажів аналізованого товару.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТІ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «КАЛИНІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» – вітчизняна компанія, яка працює у сфері машинобудування та відноситься до стратегічно важливих підприємств держави.

Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс та розрахунковий рахунок. У своїй діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» керується Статутом підприємства, Цивільним кодексом України та іншими правовими актами. Визначимо загальні відомості про ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [41]:

- повна назва: Приватне акціонерне товариство «Калинівський машинобудівний завод»;
- організаційно-правова форма: приватна;
- код ЄДРПОУ: 25494693;
- галузь: машинобудування;
- вид діяльності: виробництво машин та устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну;
- пайовий капітал: 37630000 грн;
- юридична адреса товариства: Україна, 22400, Вінницька обл., Калинівський р-н, м. Калинівка, вул. Незалежності, буд. 67;
- директор: Остапенко Анатолій Васильович.

Свою історію підприємство розпочало у 1934 році, коли на базі напівкустарних майстерень колишнього цукрового заводу було створено

машинно-тракторну майстерню, колектив якої займався ремонтом і виготовленням устаткування для цукрових заводів, ремонтом тракторів, сівалок, молотарок, плугів та інших сільськогосподарських знарядь.

Сьогодні область діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» зосереджена на постачанні та інсталяції обладнання для харчової та переробної промисловості. Підприємство реалізує комплексні проекти – технологічні рішення, підбір, проектування, виготовлення, автоматизацію, поставку, монтаж та електромонтаж обладнання, пуско-налагоджувальні роботи, сервісне, гарантійне та післягарантійне обслуговування.

Місія ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» полягає у сприянні стійкому розвитку економіки регіону за рахунок довірених і партнерських взаємовідносин, застосування інноваційних технологій в сфері машинобудування та реалізація правильних рішень для досягнення поставлених цілей B2B процесів.

Основні цілі та предмет діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» представимо у вигляді рис. 2.1.

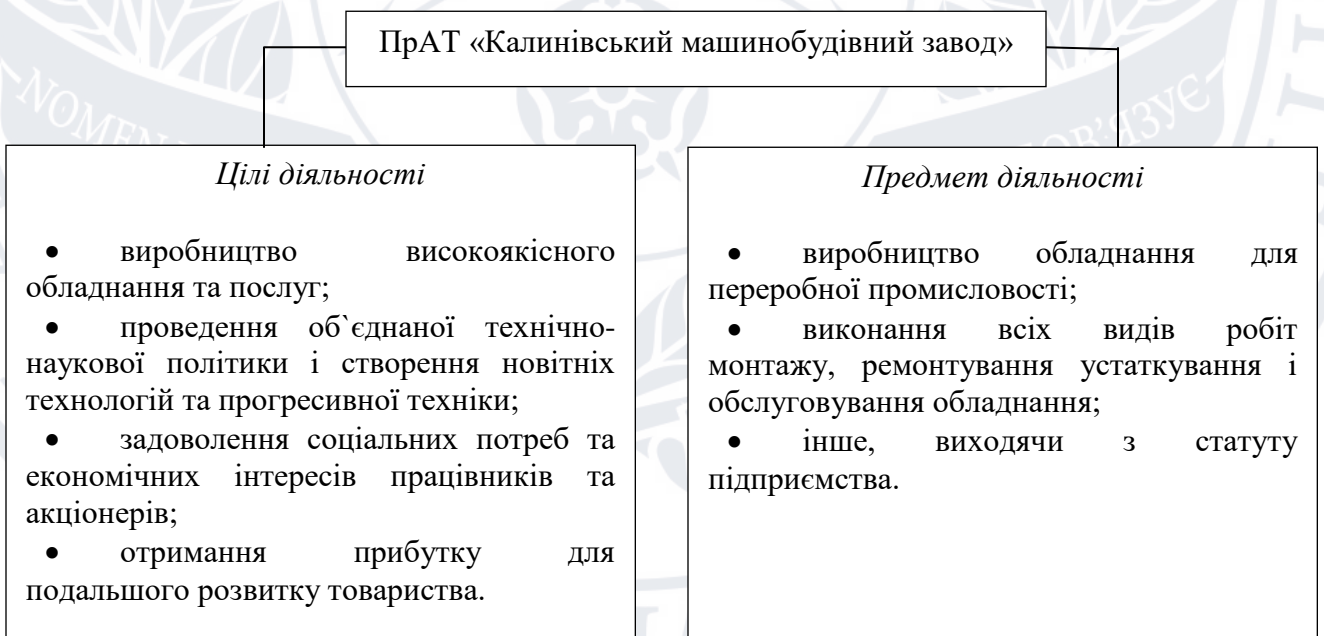


Рисунок 2.1 – Основні цілі та предмет діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Головна мета ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» полягає у наступному: забезпечення інтересів держави, населення і акціонерів на основі створення сприятливих умов для інвестування і виготовлення конкурентоспроможної продукції [41].

Організаційну структуру ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» представлено на рис. Д.1 (Додаток Д).

Організаційна структура ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» є лінійно-функціональною, тобто, заснована на дотриманні єдиноначальності, лінійної побудови структурних підрозділів і розподілу функцій між ними.

Лінійно-функціональна структура ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» реалізує принцип демократичного централізму, при якому підготовка та обговорення рішення проводиться колегіально, а прийняття рішення і відповідальність – тільки першими керівниками одноосібно [11, с. 48].

Структура підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» синтезує кращі властивості лінійної структури (чіткі зв'язки підпорядкованості, централізація управління в одних руках) і функціональної структури (розподіл праці, кваліфікована підготовка рішень).

Лінійно-функціональна структура ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» є найбільш поширеною, особливо серед середніх ланок управління. На нижніх рівнях управління структури найбільш характерними є лінійні зв'язки підпорядкованості, а на верхніх – функціональні. Як і будь-яка інша, дана структура має переваги і недоліки [11, с. 51].

Отже, згідно рис. Д.1, перший управлінський рівень ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» – генеральний директор. Саме він несе повну відповідальність за всі прийняті рішення, за результати діяльності підприємства і збереження його майна. Основними функціями генерального директора є загальне керівництво виробничою та господарською діяльністю компанії.

Другий рівень – заступники генерального директора. У їх обов'язки входить контроль за фінансово-господарською та інноваційною діяльністю компанії, кадровим забезпеченням, юридичним супроводом, забезпеченням ефективного і цільового використання матеріальних і фінансових ресурсів, зниження їх втрат, прискорення оборотності оборотних коштів тощо.

Розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» представимо у вигляді табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за період 2018-2021 рр., тис. грн

Показники	Період				Відхилення 2021 р. до 2018р.	
	2018	2019	2020	2021	+/-	Відн.,%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	186037	289177	111670	174872	-11165	-6,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	151983	253979	90889	152083	+100	0,06
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	34054	35198	20781	22789	+11265	-33,1
Інші операційні доходи, тис. грн	6776	10356	7601	13467	+6691	98,7
Адміністративні витрати, тис. грн	12190	14453	13479	15202	+3012	24,7
Витрати на збут, тис. грн	7075	10008	10139	9154	+2079	29,4
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	28409	32555	28310	32873	+4464	15,7
Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток) тис. грн	12421	12999	72	3383	-9038	-72,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	10161	10274	741	2624	-7537	-74,2
Фондоозброєність, грн	48,1	39,4	36,5	35,5	-12,6	26,2

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.1, ми бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році зменшився на 6,0%. Валовий прибуток у 2021 році склав

22789 тис. грн., що на 33,2% менше, ніж у 2018 році. Витрати на збут у 2021 році склали 9154 тис. грн., що на 20479 тис. грн. більше ніж у 2018 році.

Фондоозброєність зменшилася з 48,1 грн. до 35,5 грн. Адміністративні витрати у 2018 році склали 12190 тис. грн., у 2019 році вже 14453, а у 2021 році 15202 тис. грн, що на 24,7% більше, ніж у 2018 році. Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 0,06%

Далі проведемо аналіз майнового стану ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за період 2018-2021 рр. Структурному аналізу майнового стану підприємства передують загальна оцінка динаміки валюти балансу.

Як показують дані табл. 2.2, за період 2018-2021 рр. вартість активів ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за період 2018-2021 рр. зросла на 57938 тис. грн. (з 231111 тис. грн. у 2018 р. до 289049 тис. грн. у 2021 р.). За досліджуваний період спостерігається зменшення виручки на 6,0%, прибуток підприємства до оподаткування за 2018-2021 рр. також має тенденцію до зменшення зростаючими темпами, що є свідченням покращення ефективності господарської діяльності.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки валюти балансу ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2018-2021рр., тис. грн

Показник	Роки				Відхилення 2021 р. до 2018	
	2018	2019	2020	2021	+/-	%
Вартість активів підприємства	231111	160882	168614	289049	+57938	25,1
Чистий дохід від реалізації продукції	186037	289177	111670	174872	-11165	-6,0
Фінансовий результат) до оподаткування	12391	13005	769	3315	-9076	-73,2

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Для наочності відобразимо динаміку валюти балансу графічно (рис.2.2).

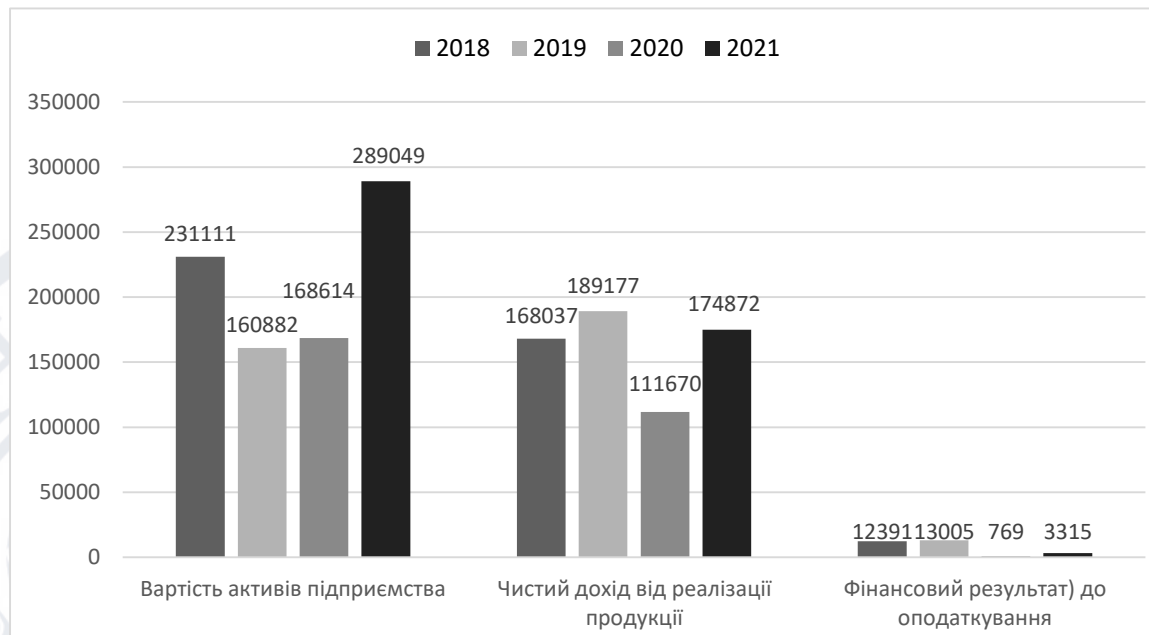


Рисунок 2.2 – Динаміка валюти балансу ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2018-2021 рр., тис. грн

Джерело: складено на основі фінансової звітності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Для даного аналізу також необхідним буде визначення ліквідності підприємства. У загальному розумінні ліквідність – це здатність майна, тобто активів перетворюватися на грошову форму.

Таким чином, ліквідність балансу характеризує ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами, перетворення яких на грошову форму відповідає строку погашення зобов'язань. Показники ліквідності представимо у вигляді табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2018-2021 рр.

Показник	Період				Відхилення 2021 р. до 2018, +/-
	2018	2019	2020	2021	
Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття)	1,11	1,27	1,28	1,14	+0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,53	0,49	0,47	0,52	-0,55
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,09	0,14	0,19	-0,14

Продовження таблиці 2.3

Власний оборотний капітал, тис. грн	21009	29303	32518	33770	+8293
-------------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Джерело: складено на основі фінансової звітності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Аналіз даних табл. 2.3, дозволяє зробити наступні висновки.

Коефіцієнт поточної ліквідності відображає спроможність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. За досліджуваний період бачимо, що даний коефіцієнт зріс до рівня 1,14 і вказує, що поточні активи в достатній мірі забезпечують короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яка частина короткострокових зобов'язань організації може бути погашена за рахунок засобів на різних рахунках, у короткострокових цінних паперах, а також надходжень по розрахунках. Як бачимо, ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» володіє достатніми платіжними можливостями за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами, проте, у порівнянні з 2018 р. він все-таки зменшився з 0,53 у 2018 р. до 0,52 у 2021 р.

Про неспроможність підприємства негайно відповідати по своїм короткостроковим зобов'язанням свідчить коефіцієнт абсолютної ліквідності, який протягом останніх років не відповідав своєму нормативному значенню, рекомендована нижня межа якого складає 0,2.

Тобто підприємству слід застосувати заходи щодо покращення абсолютної ліквідності та покращення своєї платоспроможності.

Чистий оборотний капітал необхідний для підтримки фінансової стійкості. За період 2018-2021 рр. власний оборотний капітал демонструє стрімке зростання, що вказує на спроможність ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» своєчасно погасити короткострокові зобов'язання.

Основною метою управління фінансовим потенціалом підприємства, що здійснюється в рамках фінансового менеджменту, є забезпечення ефективного

функціонування підприємства за допомогою впливу на його фінансові ресурси. Однією з таких характеристик фінансової стійкості вважається рівень покриття запасів та витрат за рахунок різних джерел фінансування. Порушення співвідношення величини джерел фінансування і обсягу оборотних коштів свідчить про втрату рівня фінансової стійкості.

Оцінку фінансової стійкості ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за період 2018-2021 рр., визначення типу фінансової стійкості наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка фінансової стійкості ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за період 2018-2021 рр., тис. грн

Показник	Роки				Відхилення 2021 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	+/-	%
Власні оборотні кошти	21009	29303	32518	33770	+12761	60,7
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	0
Короткострокові кредити	0	0	0	0	0	0
Запаси	108500	84156	93122	143559	+35059	32,3
Наявність власних оборотних коштів і довгострокових зобов'язань для формування запасів	21009	29303	32518	33770	+12761	60,7
Загальна величина джерел формування запасів	21009	29303	32518	33770	+12761	60,7
Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів	-87491	-54853	-60604	-109789	-22298	25,5
Надлишок (+) або нестача (-) власних і довгострокових позикових коштів формування запасів і витрат	-87491	-54853	-60604	-109789	-22298	25,5
Надлишок (+) або нестача (-) загальної суми основних джерел для формування запасів і витрат	-87491	-54853	-60604	-109789	-22298	25,5
Трьохкомпонентний показник	{0,0,0}	{0,0,0}	{0,0,0}	{0,0,0}	{0,0,0}-	

Джерело: складено на основі фінансової звітності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Абсолютні показники фінансової стійкості дають інформацію про забезпечення запасів та витрат джерелами фінансування: власним оборотним капіталом, функціонуючим капіталом та загальними джерелами фінансування. З

отриманих результатів аналізу можна зробити висновок тому, що у період з 2018 р. по 2021 р. підприємство ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» мало нестійкий фінансовий стан: власних оборотних коштів не вистачало для фінансування поточної діяльності, але в такому разі було ще можливе відновлення його платоспроможності.

У 2021 р. фінансова стійкість знизилася: підприємство набуло кризового фінансового становища. Запаси та витрати не покривалися за допомогою власного оборотного та функціонуючого капіталів, а значить ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» перебувало на межі банкрутства.

Фінансова стійкість підприємства оцінюється також за допомогою системи відносних показників (фінансових коефіцієнтів) (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка показників, що характеризують фінансову стійкість ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2018-2021 рр.

Фінансовий показник (коефіцієнт)	Роки				Відхилення 2021 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	
Коефіцієнт маневреності капіталу	0,48	0,54	0,59	0,59	+0,11
Коефіцієнт фінансової незалежності «автономії»	0,19	0,34	0,34	0,20	+0,01
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,23	0,51	0,34	0,25	+0,02
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,10	0,22	0,35	0,13	+0,03

Джерело: складено на основі фінансової звітності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Розрахунок показників табл. 2.6 показує, що протягом 2018-2021 рр. маневреність власного капіталу ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» перебуває в межах 0,48-0,69 і знаходиться вище нормативного значення протягом 2018-2021 рр. Це вказує на те, що рівень запасів у власних поточних активах підвищений.

Компанія ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» значно залежить від позикових коштів і здатна фінансувати тільки 20% активів за рахунок власних коштів в 2020 р., що на 1% менше значення 2018р.

Значення коефіцієнта автономії нижче допустимої межі, що свідчить про несприятливу фінансову ситуацію. У 2018 р власникам належало 23% вартості майна, в 2021 році цей показник збільшився на 2% і склав 25% вартості майна. Протягом аналізованого періоду значення коефіцієнта автономії, навіть не зважаючи на його збільшення, не відповідає рекомендованій величини (більше 50%), так як компанія має низьку частку власних коштів у структурі джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової стабільності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» зростає, адже значення показника збільшилося з 0,10 в 2018 р. до 0,13 в 2021 р. Протягом всього періоду коефіцієнт знаходиться за межами нормативного значення і компанія є фінансово нестабільною. Рівень фінансових ризиків знаходиться на високому рівні. У 2021 р. на кожен гривню зобов'язань ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» припадало 0,13 гривні довгострокових пасивів, тобто джерел, які підприємство може тривалий час використовувати у фінансуванні своєї діяльності. Мова йде про загальну вартість власного капіталу та довгострокових зобов'язань, які представлені в чисельнику показника.

Протягом всього періоду коефіцієнт забезпечення власними коштами вищий нормативного і ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» спроможна профінансувати своїх оборотні активи за рахунок власного капіталу. Залежність від позикового капіталу є низькою.

Розрахунки, проведені у табл. 2.6 вказують про нестабільний фінансовий стан ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2019 р.

В умовах сучасних ринкових відносин одними з найбільш важливих показників є прибуток і рентабельність. Досягнення даних показників до високого

рівня сприяє ретельному економічному дослідженню формування фінансових результатів життєдіяльності підприємства.

Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, результативність основного виду діяльності, прибутковість різних напрямів діяльності, використання ресурсів тощо. Вони повніше, ніж прибуток, характеризують остаточні результати господарювання, оскільки їх величина показує співвідношення ефекту з готівкою чи використаними ресурсами. Їх застосовують для оцінки діяльності підприємства та як інструмент в інвестиційній політиці та ціноутворенні.

Розрахуємо рентабельність діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» на основі звітності (табл. 2.7).

Показник, який показує яку частину виручки підприємства складає прибуток, характеризує рентабельність продажів. Розрахунки табл. 2.7 свідчать, що рентабельність продажу за період 2018-2021 рр. знизилася і на кінець 2021 р. склала 1,5%. Але цю тенденцію можна виправити завдяки ефективному менеджменту, перегляду питань щодо ціноутворення, асортиментної політики та системи контролю витрат.

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2018-2021 рр.

Показник	Роки				Відхилення 2021 р. до 2018, +/-
	2018	2019	2020	2021	
Рентабельність продажу, %	5,5	3,6	0,7	1,5	-4,0
Рентабельність активів, %	4,4	6,4	0,4	0,9	-3,5
Рентабельність власного капіталу, %	23,2	19,0	1,4	4,5	-18,7

Джерело: складено на основі фінансової звітності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Рентабельність активів склала в 2021 р. 0,9%, а це на 3,5% нижче, ніж у 2018 р., коли величина даного показника складала 4,4%. Таке зменшення рівня

рентабельності активів свідчить про спадаючий попит на продукцію підприємства й про нагромадження активів.

Рентабельність капіталу визначає, наскільки ефективно працюють власні кошти власників компанії, інвестовані у бізнес. Іншими словами, скільки копійок доходу приносить підприємству кожна гривня його власного капіталу. Відповідно до розрахунків, рентабельність власного капіталу в 2018 р. складає 23,2%, в 2019 р. показник склав 19,0%, у 2020 р. – 1,4%, у 2021 р. – 4,5%. За досліджуваний період відбулося зменшення показника на 18,7%. Це означає, що підприємство погіршило свою привабливість для інвесторів.

Таким чином, діяльність ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2018-2020 рр. була недостатньо ефективною. Саме тому, керівництву товариства необхідно звернути увагу на ефективність здійснення фінансово-господарської діяльності, а також рівень менеджменту.

2.2. Аналіз впливу внутрішніх чинників на конкурентоздатність підприємства

У сучасних умовах розвитку економічних відносин, змагання за конкурентне становище компанії на вітчизняному та закордонному ринку стає все більш запеклим та багатокomпонентним. В умовах конкуренції найважливішою властивістю фірми є конкурентоздатність, і саме на її забезпечення спрямовані зусилля маркетингу.

Нині проблема оцінки конкурентоздатності підприємства є головною задачею кваліфікованих маркетологів на підприємствах. Зважаючи на цей факт, для оптимального та ринкового розвитку кожного підприємства з'являється потреба у детальному аналізі та ідентифікації факторів, що мають вплив на конкурентоздатність.

До внутрішніх чинників, що визначають конкурентоздатність підприємства відносяться елементи, що становлять внутрішній потенціал підприємства.

Аналіз внутрішніх чинників впливу на конкурентоздатність ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» передбачає вивчення безпосереднього оточення підприємства та його внутрішнього середовища.

Аналіз ближнього оточення проведемо за моделлю «5 сил Портера» [45, с. 54].

1. Сила споживачів ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

Основними споживачами продукції підприємства є підприємства харчової та переробної промисловості, зокрема АТ «Молочний альянс», АНВП «Віто», ТОВ «Рихальський завод сухого молока», ТОВ «Мілкісистем» та інші. Дані підприємства представляють собою стабільні організації, які мають високу платоспроможність і можливість своєчасно оплачувати продукцію, що купується. Ступінь залежності споживачів від підприємства досить високий, так як ра вітчизняному ринку дану продукцію виробляє всього кілька компаній у різних регіонах України, а деякі її види є унікальними.

Вся продукція сертифікована та ліцензована; Ціни ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» стабільні і відносно інших виробників невисокі, тобто конкурентоспроможні. Тому можливість переходу споживачів до підприємств-конкурентів досить низька. У результаті споживач здійснює вплив на виробника, але не настільки великий, отже, загрози у цій галузі невеликі. Можливо, необхідно приділити увагу новим ринкам у закордонних країнах.

2. Сила постачальників ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

Постачальників необхідного обладнання та матеріалів, загалом, не так багато. Ціна на товари, в основному, стабільна, а її підвищення незначні. Постачання сировини та обладнання здійснюються регулярно та без значних збоїв. Товар, що доставляється постачальниками, не є унікальним, його можна придбати і в інших виробників. Але продукція даних постачальників має найкращі властивості, а також має прийнятну ціну. Отже, суттєвих загроз на даний момент

не існує, проте втрата постачальників небажана і може спричинити збитки, тому необхідно мати кілька постачальників у запасі.

3. Сила основних конкурентів ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

У якості основних конкурентів виділяються такі організації як ПрАТ «Барський машзавод» та ПУ «Броварський ЗТМ». Їх конкурентні переваги це зручніше місце для доставки матеріалів та комплектуючих, а також модернізоване виробництво товарів.

Дані підприємства становлять певну загрозу стабільності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», але вона не надто велика, оскільки фірм-конкурентів небагато і ймовірність переходу споживачів невелика, через те, що споживачам буде не вигідно отримувати товар здалеку. Оскільки загроз і можливостей небагато, то будь-які зміни в цій галузі малоімовірні. Але необхідно стежити за діяльністю фірм-конкурентів, відстежувати можливості переманювання клієнтів.

4. Загроза появи нових конкурентів ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

Бар'єр на вхід ринку досить високий, оскільки потрібні великі початкові фінансові вкладення, наявність сертифікатів, ліцензій тощо. Через те, що вхід на ринок високий, ймовірність появи конкурентів низька. Разом із тим, при виході на нові ринки можуть з'явитися нові конкуренти – місцеві виробники чи виробники сусідніх країн. Тому, перш ніж виходити на нові ринки, необхідно зробити ретельний моніторинг конкурентів

5. Можливість появи продуктів субститутів.

На даний момент товарів-субститутів не існує і можливість їх появи малоімовірна. Тому перехід від одного товару до іншого неможливий. Попри це необхідно відстежувати ситуацію на ринку харчового та переробного обладнання і самим вести розробки в цій галузі, щоб у разі втілення загрози у дійсність,

оперативно відреагувати і не мати надто великих втрат. Таким чином, модель конкурентних сил Портера для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» буде мати такий вигляд (рис. 2.3).

З рис 2.3 видно, що найбільший вплив на рівень конкуренції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» здійснюють сили постачальників та конкурентів. Середній вплив здійснюють сила споживачів і загроза появи товару субституту. І найменший вплив на рівень конкуренції здійснює загроза поява нових конкурентів.

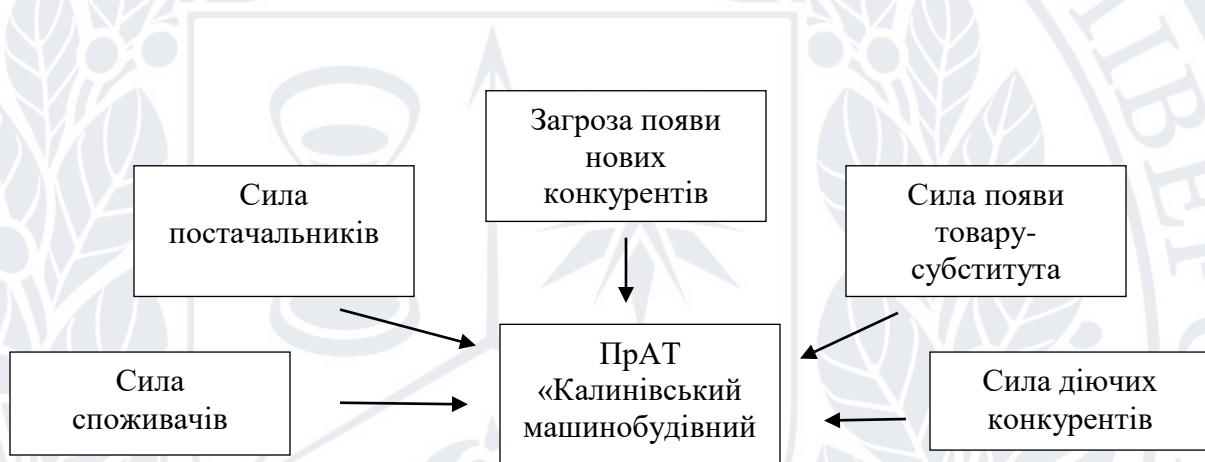


Рисунок 2.3 – Аналіз близького оточення ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за моделлю «5 сил Портера»

Джерело: складено самостійно

Далі проведемо аналіз внутрішнього середовища підприємства, який покаже потенціальні можливості ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у реалізації поставлених цілей щодо лідируючих позицій підприємства серед конкурентів на ринку.

Аналіз внутрішнього середовища дозволяє краще усвідомити цілі організації, більш чітко сформулювати місію, тобто визначити зміст та напрямки діяльності підприємства.

Отже, підприємство окрім випуску продукції ще й дає можливість існування своїм учасникам, даючи їм роботу, надаючи можливість участі у прибутках, забезпечуючи їх соціальними гарантіями тощо.

Внутрішнє середовище ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» аналізуватиметься за такими напрямом: організація управління; кадри, їх потенціал, кваліфікація тощо; фінанси підприємства; виробництво, що включає організаційні, операційні та техніко-технологічні характеристики, наукові дослідження, розробки.

Розглянемо організацію управління через виробничу структуру ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» (рис. Д.1). Структура управління підприємства забезпечує виконання загальних та конкретних функцій управління, зберігає доцільні вертикальні та горизонтальні зв'язки та поділ елементів управління.

Чисельність підприємства, станом на кінець 2020 року, складала 381 особу, у тому числі: робітники – 213 осіб, спеціалісти – 49 осіб, керівники – 83 осіб. У 2020 р. коефіцієнт стабільності кадрів становив 88,4%. Питома вага працівників, які мають вищу професійну освіту становила 34,6%.

Середня заробітна плата по підприємству у 2020 році склала 12250 грн, що на 21,9% вище за рівень 2019 року. Фонд оплати праці збільшився на 21,9%.

Для успішного руху вперед підприємству ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» необхідно знати, яким є його нинішній стан і як виправити становище, якщо воно погіршується, як керувати фінансовими ресурсами, якою має бути структура капіталу за складом та джерелами утворення, яку частку повинні займати власні кошти, а яку – позикові. Які фінансові та управлінські важелі задіяти найбільше ефективно, тобто провести аналіз його фінансового становища.

Аналіз цих факторів дозволяє скласти комплексне уявлення про внутрішнє середовище підприємства та про його слабкі та сильні сторони.

У звітному році ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» здійснювало технічне переозброєння цехів основного виробництва. У 2018 р. було придбано 4 одиниці високопродуктивного обладнання. Введено в експлуатацію 11 одиниць обладнання. Списано 23 одиниці морально застарілого та фізично зношеного обладнання. Станом на 01.01.20 р. питома вага обладнання з терміном служби до 10 років становив 25,3%. Цей показник збільшився порівняно з попереднім роком, який на 01.01.19 р. становив 24,2% загальної кількості обладнання.

З метою вдосконалення технології та підвищення якості виробів, що випускалися, проводилися організаційно-технічні заходи. Введено в експлуатацію нове обладнання дозволило підвищити якість, збільшити обсяги виробництва, знизити трудомісткість виготовлення виробів, що випускаються, а також вивільнити виробничі площі для організації ділянок з обробки та збирання нових виробів.

На підставі аналізу внутрішнього середовища можна виділити перелік причин, які можуть збільшити успіх підприємства: гнучке реагування на зміну переваг споживачів; введення системи мотивацій та заохочень; реалізація корпоративної культури; підвищення якості умов праці; модернізація обладнання. приділення уваги інтернет-ресурсам (інтернет-маркетинг).

Для поєднання всіх чинників, що впливають на компанію, було застосовано SWOT-аналіз як найбільш наочний інструмент, що дозволяє оцінити можливі стратегії розвитку компанії.

Результати проведення SWOT-аналізу ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» представлені у табл. 2.8.

На підставі даних аналізу досліджуваному ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» доцільне розширення ринку збуту продукції, збільшення асортименту, розвиток маркетингового спрямування діяльності.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

	Можливості	Загрози
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»	розширення ринку збуту; збільшення ролі маркетингу; оптимізація закупівель; перегляд структури асортименту; завжди затребуваний товар	підвищення цін на продукцію, що закуповується інфляційний характер зростання прибутку; високий рівень конкуренції
Сильні сторони	СиМ	СиЗ
наявність досвіду роботи на ринку у різних умовах; професійний штат співробітників; налагоджені зв'язки з постачальниками; адаптованість до змін ринку	можливість розширення ринку збуту; підвищення конкурентоспроможності за рахунок створення програми просування	розробка системи стимулювання збуту
Слабкі сторони	СлМ	СлЗ
недостатньо розвинена політика просування; відсутність системи управління маркетингом; недостатній асортимент супутніх товарів	розробка маркетингової стратегії; оптимізація асортименту	встановлення ділових контактів з іншими постачальниками; проведення маркетингових досліджень

Джерело: складено самостійно

2.3. Оцінка конкурентоздатності продукції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

У сучасних умовах керівництву промислових підприємств важливо знати, чи здатний їхній товар успішно конкурувати на ринку. Очевидно, що чим вища конкурентоздатність товару, тим стабільніші ринкові позиції підприємства у цілому. У зв'язку з цим загальною проблемою є спосіб об'єктивної оцінки рівня конкурентоздатності товару

Щоб досягти високого рівня конкурентоздатності необхідно постійно вдосконалювати технологію виготовлення продукту, організацію виробництва, рівень професіоналізму та культури управлінських відносин.

Сьогодні підприємства машинобудівного комплексу усвідомлюють необхідність маркетингового підходу до управління виробництвом та реалізації

продукції. Підприємства даної галузі мають бути, перш за все, орієнтовані підвищення конкурентоздатності своєї продукції на внутрішньому та на зовнішньому ринках. Вивчення ринку та здатність адаптувати провадження до його вимог, а також посилення інноваційної діяльності є однією з головних сфер в управлінській структурі підприємства.

Метою системи управління конкурентоздатністю у процесі виробництва є організація випуску необхідної продукції гідної якості в потрібний час та у необхідному обсязі.

Витрати виробництва, пов'язані з виробництвом продукції, виступають основою собівартості. Звідси собівартістю є сума витрат, витрачених на виробництво та реалізацію продукції. Зниження собівартості товару є основним завданням у підвищенні рівня конкурентоздатності продукції.

Сучасне виробництво, що знаходиться в умовах жорсткої конкуренції, високої номенклатури товарів на ринку та швидкого її оновлення постійно диктує високі вимоги до обладнання. Щоб знизити виробничі витрати підприємства, підвищити рентабельність продукції та рентабельність підприємства в цілому, а отже, і конкурентоздатність продукції, необхідне своєчасне технічне переозброєння обладнання та оснастки, що дозволить досягти масштабування виробництва, раціонального застосування сировинних ресурсів, покращення якості товарного асортименту, що випускається.

Розрахунок конкурентоздатності продукції підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» будемо проводити двома методами: диференціальним та комплексним. Через те, що номенклатура підприємства досить велика, оцінку конкурентоздатності проведемо на обладнанні хлібопекарської промисловості. У якості обраного продукту виступає піч хлібопекарська тунельного типу А2-ХПК.

В якості основних конкурентів було обрано ПрАТ «Барський машзавод», що знаходиться у м. Бар, Вінницька обл. та ПУ «Броварський ЗТМ», який

розташований у м. Бровари Київської обл. Печі хлібопекарські тунельні марки А2-ХПК призначені для випічки широкого асортименту хліба та хлібобулочних виробів (у тому числі із суміші житнього та пшеничного борошна).

Секції пекарної камери, призначені для радіаційного (тепловим випромінюванням) обігріву тестових заготовок, розміщені послідовно один за одним після секції конвективного обігріву. Піч оснащена однією, двома або трьома топками (залежно від площі поду) з пристроями для спалювання палива та підготовки суміші продуктів згоряння палива. Пристрої включають в себе:

- автоматизовані пальники для спалювання природного газу;
- камери змішування високотемпературних продуктів згоряння палива після топки і низькотемпературних продуктів згоряння, які пройшли систему обігріву печі;
- вентилятори для здійснення рециркуляції продуктів згоряння в системах обігріву печі;
- систему транспортних каналів і розподільних пристроїв.

Ключовими привілеями печі є:

- універсальність – здатність випікати хліб і хлібобулочні вироби, як з пшеничного, житнього, так і з суміші даних видів борошна;
- відмінна якість виробів, що випікаються;
- гнучкість у керуванні функціональними режимами;
- економічна раціональність – незначні затрати ресурсів на випічку продукції у порівнянні зі звичайними тунельними печами;
- зменшення часових затрат до 20%;
- масштабування кількості зі збереженням фізіологічних властивостей продукту (зокрема аромату);
- довгостроковість машинної конструкції.

Технічні характеристики та економічні параметри порівняльної продукції представлено у табл. 2.9. Використовувана в таблиці група технічних параметрів характеризує виконання основних функцій виробом і деякі його технічні характеристики.

Таблиця 2.9 – Основні технічні характеристики та економічні параметри печі хлібопекарської марки А2-ХПК

Виробник	Технічні параметри					Економічні параметри	
	Робоча площа пода, м ²	Ширина конвеєра пода, мм	Продуктивність, кг/год	Встановлена потужність електрообладнання, кВт	Термін служби	Ціна, грн	Витрат на експлуатацію
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»	32	2100	460	17,2	25	395550	11866,5
ПрАТ «Барський машзавод»	25	2100	360	17,2	20	468450	14052
ПУ «Броварський ЗТМ»	22	2000	320	15,2	15	338481	10154,4
Коефіцієнт вагомості, %	10	7	20	15	3	40	5

Джерело: складено самостійно

Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності здійснюється за формулою [4]:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}}, (i = 1 \dots n) \quad (2.1)$$

де P_i – значення i -го показника;

P_{i0} – базове значення i -го показника;

n – кількість показників.

Розрахуємо одиничний показник конкурентоздатності для печі хлібопекарської марки А2-ХПК ПрАТ «Барський машзавод» / ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»:

$$q_1 = \frac{P_1}{P_6} = \frac{25}{32} = 0,781; \quad q_2 = \frac{P_2}{P_6} = \frac{2100}{2100} = 1,000; \quad q_3 = \frac{P_3}{P_6} = \frac{360}{460} = 0,782;$$

$$q_4 = \frac{P_4}{P_6} = \frac{17,2}{17,2} = 1,000; \quad q_5 = \frac{P_5}{P_6} = \frac{20}{25} = 0,800; \quad q_6 = \frac{P_6}{P_6} = \frac{468450}{395550} = 1,184;$$

$$q_7 = \frac{P_7}{P_6} = \frac{14052}{11866,5} = 1,184$$

Аналогічно проведемо розрахунок одиничного показника конкурентоздатності для печі хлібопекарської марки А2-ХПК ПУ «Броварський ЗТМ» / ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»:

$$q_1 = \frac{P_1}{P_6} = \frac{22}{32} = 0,688; \quad q_2 = \frac{P_2}{P_6} = \frac{2000}{2100} = 0,952; \quad q_3 = \frac{P_3}{P_6} = \frac{320}{460} = 0,695;$$

$$q_4 = \frac{P_4}{P_6} = \frac{15,2}{17,2} = 0,884; \quad q_5 = \frac{P_5}{P_6} = \frac{15}{25} = 0,600; \quad q_6 = \frac{P_6}{P_6} = \frac{338481}{395550} = 0,865;$$

$$q_7 = \frac{P_7}{P_6} = \frac{10154,4}{11866,5} = 0,865$$

Зведемо проведені розрахунки у табл. 2.10

Таблиця 2.10 – Одиничні показники конкурентоздатності печі хлібопекарської марки А2-ХПК

Виробник	Технічні параметри					Економічні параметри	
	Робоча площа пода, м ²	Ширина конвеєра пода, мм	Продуктивність, кг/год	Встановлена потужність електрообладнання, кВт	Термін служби	Ціна, грн	Витрат на експлуатацію
ПрАТ «Барський машзавод» / ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»	0,781	1,000	0,782	1,000	0,800	1,184	1,184
ПУ «Броварський ЗТМ» / ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»	0,688	0,652	0,695	0,884	0,600	0,865	0,865
Коефіцієнт вагомості, %	10	7	20	15	3	40	5

Джерело: складено самостійно

Далі проведемо розрахунок групових показників конкурентоздатності, які можна визначити за формулою [18]:

$$I_{\text{т.п.}} = \sum_{i=1}^n q_i \times a_i, \quad (2.2)$$

де q_i – одиничний індекс i -го технічного показника;

a_i – вагомість i -го технічного показника, що визначається шляхом експертних оцінок ($\sum a_i = 1$);

n – кількість технічних показників, що підлягають оцінці.

Розрахуємо груповий показник конкурентоздатності для печі хлібопекарської марки А2-ХПК ПрАТ «Барський машзавод» / ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»:

$$I_1 = \sum_{i=1}^n q_i \times a_i = 0,781 \times 0,1 + 1,000 \times 0,07 + 0,782 \times 0,2 + 1,000 \times 0,15 + 0,800 \times 0,03 + 1,184 \times 0,4 + 1,184 \times 0,05 = 0,0781 + 0,07 + 0,1564 + 0,15 + 0,024 + 0,4736 + 0,0592 = 1,0113$$

Розрахуємо груповий показник конкурентоздатності для печі хлібопекарської марки А2-ХПК ПУ «Броварський ЗТМ» / ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»:

$$I_2 = \sum_{i=1}^n q_i \times a_i = 0,688 \times 0,1 + 0,652 \times 0,07 + 0,695 \times 0,2 + 0,884 \times 0,15 + 0,600 \times 0,03 + 0,865 \times 0,4 + 0,865 \times 0,05 = 0,0688 + 0,0456 + 0,139 + 0,1326 + 0,018 + 0,346 + 0,0433 = 0,7933$$

Коефіцієнт загальної економічної ефективності капітальних вкладень наведений до відповідного року наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Коефіцієнти віддалення та приведення економічної ефективності капіталовкладень (піч хлібопекарська марки А2-ХПК)

T, років	Енп, 8%	9	10	11	12	13	14
1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
2	0,926	0,917	0,909	0,901	0,893	0,885	0,877
3	0,857	0,842	0,826	0,812	0,797	0,783	0,77
4	0,794	0,772	0,751	0,731	0,712	0,693	0,675
5	0,765	0,708	0,683	0,659	0,636	0,613	0,592
6	0,681	0,650	0,621	0,594	0,576	0,543	0,519
7	0,630	0,596	0,565	0,535	0,507	0,480	0,456

Продовження таблиці 2.11

8	0,584	0,547	0,513	0,482	0,452	0,425	0,4
9	0,54	0,502	0,467	0,434	0,404	0,376	0,351
10	0,5	0,46	0,424	0,391	0,361	0,33	0,308

Джерело: складено самостійно

Груповий показник, який враховує витрати покупця за весь період експлуатації печі хлібопекарської марки А2-ХПК з погляду економічних параметрів розраховується за такою формулою [4]:

$$I_{\text{ЕП}} = \frac{z_c + \sum C_i \times a_i}{z_0 + \sum C_i \times a_i} \quad (2.2)$$

де a_i – коефіцієнт віддалення та приведення економічної ефективності капіталовкладень з урахуванням норми амортизаційних відрахувань. Даний показник наведено у табл. 2.9;

n – Кількість технічних показників, що підлягають оцінці.

Відповідно, груповий показник за економічними параметрами для продукції конкуруючих підприємств дорівнює:

$$I_{\text{ЕП/ПрАТ "Барський машзавод"}} = \frac{z_c + \sum C_i \times a_i}{z_0 + \sum C_i \times a_i} = \frac{468450 \times 14052 \times (1,0 + 0,877 + 0,77 + 0,675)}{395550 \times 11866,5 \times (1,0 + 0,877 + 0,77 + 0,675)} = 1,40$$

$$I_{\text{ЕП/ПУ "Броварський ЗТМ"}} = \frac{z_c + \sum C_i \times a_i}{z_0 + \sum C_i \times a_i} = \frac{338481 \times 10154,4 \times (1,0 + 0,877 + 0,77 + 0,675)}{395550 \times 11866,5 \times (1,0 + 0,877 + 0,77 + 0,675)} = 0,73$$

Для спрощення розрахунків гарантійний термін приймемо $T = 5$ років, та норму амортизаційних відрахувань $E = 14\%$.

Знайдемо інтегральний показник конкурентоспроможності продукції за формулою [18]:

$$K = I_{\text{НП}} \times \frac{I_{\text{ГП}}}{I_{\text{ЕП}}} \quad (2.3)$$

Для реальної конкурентоспроможності на ринку, приймемо нормативний показник $I_{\text{НП}} = 1$, тоді інтегральний показник ПрАТ «Барський машзавод» / ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»:

$$K_1 = I_{\text{НП}} \times \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕП}}} = 1 \times \frac{1,0113}{1,40} = 0,722$$

Відповідно, інтегральний показник ПУ «Броварський ЗТМ»/ ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»:

$$K_2 = I_{\text{НП}} \times \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕП}}} = 1 \times \frac{0,7933}{0,73} = 1,087$$

Аналізуючи отримані коефіцієнти конкурентоспроможності можна сказати, що печі хлібопекарські марки А2-ХПК компанії ПУ «Броварський ЗТМ» впевнено лідирують, що можна пояснити поточним серійним виробництвом та незначними гарантійними термінами по контрактах. Важливо відзначити, що рівень інших технічних показників даної продукції не представлений і об'єктивно судити про якість продукції можлива тільки при контрольній закупівлі зразка та подальшого його розбирання. Також неабияке значення в ціноутворенні хлібопекарського обладнання займає електронний блок управління, здатний в автономному режимі забезпечувати надійне та своєчасне обслуговування печі хлібопекарської та персоналу. З цієї причини для забезпечення впевненої конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» необхідно використовувати наукову новизну та високу технологічність при виготовленні даного обладнання. Необхідно посилити техніко-економічні показники та продуктивність, при цьому знизити собівартість виготовлення продукції.

Висновки до розділу 2

Проведена оцінка стану конкурентоздатності продукції дозволила зробити наступні висновки.

ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» – вітчизняна компанія, яка працює у сфері машинобудування та відноситься до стратегічно важливих підприємств держави.

Головна місія ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» полягає у сприянні стійкому розвитку економіки регіону за рахунок довірених і

партнерських взаємовідносин, застосування інноваційних технологій в сфері машинобудування та реалізація правильних рішень для досягнення поставлених цілей B2B процесів.

Структура підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» об'єднує відмінні якості лінійної структури (логічні взаємозв'язки, централізація керування) і функціональної структури (розподіл праці, професійне формування рішень).

Проведений аналіз показав, що господарська діяльність ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2018-2020 рр. була недостатньо ефективною. Саме тому, керівництву товариства необхідно звернути увагу на ефективність здійснення фінансово-господарської діяльності, а також рівень менеджменту.

Встановлено, що до внутрішніх чинників, що визначають конкурентоздатність підприємства відносяться елементи, що становлять внутрішній потенціал підприємства. Аналіз внутрішніх чинників впливу на конкурентоздатність ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» передбачає вивчення безпосереднього оточення підприємства та його внутрішнього середовища.

Розрахунок конкурентоздатності продукції підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» було проведено за двома методами: диференціальним та комплексним. Через те, що номенклатура підприємства досить велика, оцінка конкурентоздатності проводилася на обладнанні хлібопекарської промисловості. У якості обраного продукту виступала піч хлібопекарська тунельного типу А2-ХПК.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «КАЛИНІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

3.1. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоздатності продукції підприємства

Основна мета ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» – до 2030 року стати одним лідерів у сфері машинобудування. Головна місія – стати лідером на ринку за рахунок виробництва обладнання для харчової та переробної промисловості, що найкраще відповідають запитам споживачів, та надання якісного післяпродажного сервісу.

Перспективою на найближчі роки для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» є вихід зі своєю продукцією на ринок ЄС, зокрема ринок Польщі до 2025 року.

Для реалізації поставленої цілі потрібно виконати наступний план дій:

1. Вивчити зарубіжні ринки:

- аналіз конкурентів;
- аналіз споживачів;
- аналіз постачальників;
- аналіз контактних аудиторій;
- аналіз конкурентоспроможності товару на зовнішньому ринку.

2. Встановити контакт із посередником:

- аналіз пропозиції фірм-посередників;
- вибір посередника.

3. Оформити експортно-імпортні формальності:

- вибір базису поставки;
- оформлення необхідної документації.

Для виходу на зовнішній ринок підприємство ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» має чотири альтернативні стратегії. Управлінський апарат ПрАТ може застосувати одну або поєднання декількох, аби швидко та якісно адаптуватись до умов та вимог міжнародного ринку.

1. Найбільш поширеною стратегією виходу на зовнішній ринок є експорт, інші три стратегії відрізняються вищою складністю.

Експорт буде найпростішим способом виходу на закордонний ринок для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», оскільки вимагає найменших витрат ресурсів, тому що всі маркетингові функції переважно є відповідальністю посередників. Існує 2 варіанти експорту продукції: непрямий маркетинг – сервіс самостійних закордонних посередників маркетингу, прямий маркетинг – проведення експортних операції власними силами та без сторонніх осіб.

Ключовою привілеєм використання послуг міжнародних маркетингових посередників для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» безсумнівно є той факт, що усі труднощі пов'язані з доставками, тарифами, закордонними юридичними правилами лягають на плечі посередника. Серед мінусів для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» є значна втрата контролю над цінами та доставкою товару на міжнародний ринок.

Попри плюси експорту з використанням спеціалізованих брокерів, деякі компанії обирають варіант експорту свого асортименту продукції напряду посередникам, що знаходяться на зовнішньому ринку. Це допомагає їм посилити рівень контролю над товарами, що будуть продаватись на закордонному ринку. З мінусів даного рішення є лише додаткові фінансові затрати.

2. Франчайзинг, як і експорт – це досить простий та ефективний спосіб виходу зовнішні ринки. Крім цього, франчайзер надає промислову потужність, підтримку в реалізації комплексу маркетингу та в ркоучингу співробітників. Взамін франчайзер заробляє фінансову мотивацію. Дана стратегія має якнайменше ризиків та затрат і дає аналогічну можливість щодо виходу на міжнародну арену.

Можна відзначити низку переваг франчайзингу перед експортом для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод». Франчайзинг представляє ширші можливості контролю над збутом товарів та вимагає невеликих капітальних витрат. Франчайзинг є менш небезпечним і дає більше можливостей при виході з ринку у разі збитку або ж нульових доходів.

Однак, для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» стратегія франчайзингу не є найкращою, тому що бренд та товарний асортимент підприємства є мало відомим поза вітчизняним ринком.

3. Ще одним загальним напрямом виходу на зовнішній ринок є поєднання зусиль з комерційними підприємствами країни-партнера з метою створення виробничих та маркетингових потужностей.

Головною відмінністю від попередньо описаних стратегій є намір сформувати спільне підприємство з іноземною компанією, адже передбачає, що компанія безпосередньо є залученою до процесу управління діяльністю зовнішньому ринках. При створенні спільного підприємства обидві компанії мають право контролю та управління. Існує два способи створення спільного підприємства:

- одне підприємство може зробити інвестиції у вже існуюче інше підприємство.
- два або більше підприємства можуть з'єднатись в одне ціле.

Для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» вигодою від створення спільного підприємства може бути можливість більше впливати та контролювати ділянку виробництва та збуту продукції на міжнародному ринку. Також перевагою даного рішення є доступ до специфічних знань та каналів збуту іноземного партнера.

Тим не менш, у даному випадку для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» ризик значно вищий, ніж при перших двох способах. Розбіжності з іноземним партнером або обмеження, що накладаються іноземним урядом,

можуть перешкодити підприємству відповідну віддачу своїх інвестицій. Подібні розбіжності часто змушують підприємство іти на компроміси. Крім того, створення спільного підприємства може перешкодити великому підприємству, проводити єдину глобальну маркетингову та збутову політику на всіх ринках збуту.

Продукція ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» мало відома широкому колу зарубіжних контрагентів, тому в даний час говорити про ведення спільної підприємницької діяльності (створення спільних підприємств) поки що зарано.

4. Найбільш повною формою залучення у діяльність на закордонному ринку є розміщення капіталу у створення за кордоном власних складальних або виробничих підприємств.

Прямі іноземні інвестиції дають найвищий рівень контролю, який підприємство може мати при виході зовнішній ринок. Можливі два методи прямих інвестицій для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»:

- підприємство може створити нову компанію на зовнішньому ринку. Цей метод вимагає найбільших витрат, тому що підприємство має створити нові контакти та канали збуту, вибрати місце для нової компанії, найняти працівників, придбати обладнання;
- підприємство може придбати вже існуючу іноземну компанію. У цьому випадку підприємство тільки має внести зміни до організаційної структури іноземної корпорації.

Прямі інвестиції для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» мають низку переваг проти інших способів експансії на зовнішні ринки. Підприємство буде здатне повною мірою окреслити маркетингову та збутову політику. Це сприятиме більш ефективній ціновій конкуренції, у зв'язку зі зменшенням або повною відсутністю транспортних витрат. Зрештою, підприємство отримає напряду зв'язок з клієнтами на міжнародному ринку, а, отже, зможе повніше

задовольняти їхні вимоги, що підвищить конкурентоспроможність самого підприємства та його продукції.

Проте, при прямих іноземних інвестиціях великий ризик, пов'язаний із девальвацією іноземної валюти, нестабільністю політичного середовища, зниженням активності на ринку та можливою націоналізацією майна. Через великі фінансові інвестиції в іноземний ринок гнучкість політики підприємства щодо цього ринку знижується.

У випадку обраного підприємства не доцільно застосовувати пряме інвестування, оскільки воно передбачає інвестування значних сум коштів, які, на наш погляд, підприємство ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» може використовувати ефективніше.

Отже, нами було розроблено алгоритм обґрунтування вибору стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок, представлений на рис. 3.1.

Виконавши аналіз ймовірних варіантів можна дійти висновку про те, що найкращою стратегією буде експорт через посередників. Вона застосовується переважно у разі, коли ринок цього товару характеризується серйозними зовнішньоторговельними організаціями або національними особливостями та вийти на нього без допомоги посередника важко, що актуально у зв'язку з наявністю жорстких адміністративних бар'єрів на ринок Польщі та ринку ЄС цілому. Це дає такі позитивні моменти:

- можливість реалізації товару у більш короткі терміни та на більш вигідних умовах, аніж вдалося зробити самому виробнику товару;
- отримання через місцевого посередника необхідної інформації про стан та перспективи ринку;
- організація рекламних заходів на вищому рівні внаслідок знання посередником національних та інших особливостей споживача;
- організація післяпродажного технічного обслуговування товарів на більш високому рівні;

- отримання додаткових вигод та покращення конкурентоспроможності товарів, що продаються за рахунок залучення знань і коштів посередника.



Рисунок 3.1 – Алгоритм обґрунтування вибору стратегії виходу ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» на зовнішній ринок

Джерело: складено самостійно

Продукція підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» захищена патентами, що діють на території України. Відповідно, для реалізації продукції на ринку Польщі, необхідне отримання патенту, що має законну силу території цієї країни. Оскільки організація планує вихід лише на ринок Польщі, то

патент можна отримати в такий спосіб – необхідно подати заявку до Патентного Відомства Польщі та отримати національний патент цієї країни.

Нижче наведено поетапну схему отримання патенту.

1. Складання та подання заявки на винахід.

Заявка повинна містити:

- заяву про видачу патенту із зазначенням автора винаходу та особи, на ім'я якого запитується патент (заявника), а також їх місце проживання або місце знаходження;
- опис винаходу, що розкриває його з повнотою, достатньою для здійснення;
- формулу винаходу, що виражає його сутність і повністю оснований на описі;
- креслення та інші матеріали, якщо вони необхідні для розуміння сутності винаходу;
- реферат.

До заявки додається документ, що підтверджує сплату патентного мита у встановленому розмірі, або документ, що підтверджує підстави для звільнення від сплати патентного мита, або зменшення його розміру, або відстрочення його сплати.

2. Розгляд заявки у державному органі виконавчої влади інтелектуальної власності Проводиться формальна експертиза.

Якщо заявка містить усі необхідні документи та дотримані вимоги до них, заявник повідомляється про позитивний результат формальної експертизи заявки.

3. Процес реєстрації винаходу умовно можна поділити на такі етапи:

- патентний пошук або перевірка на новизну, винахідницький рівень, патентну чистоту та промислову застосовність. Пошук серед зареєстрованих винаходів, аналогів та тотожних винаходів. Якщо в результаті перевірки

виявиться, що винахід не відповідає перерахованим критеріям, то у реєстрації такого об'єкта інтелектуальної власності буде відмовлено. Термін патентного пошуку – 14 днів;

- патентування винаходу включає складання опису, відповідного вимогам Правил складання, подання та розгляду заявки на видачу патенту на винахід, складання, оформлення, подання заявки та діловодство до отримання рішення експертизи. На цьому етапі термін – до видачі патенту;
- реєстрація винаходу та видача патенту. На цьому етапі заявник самостійно оплачує держмити за реєстрацію та видачу патенту.

Обладнання, що виробляється на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» є патентно чистими. Наявність у більшості країн світу патентного законодавства, що передбачає видачу патентів (свідоцтв) виключного права на різні види промислової власності, а також встановлена законами відповідальність за порушення патенту, призводять до необхідності вжиття заходів, що запобігають можливості порушення патентів у країнах реалізації відповідних об'єктів техніки, у тому числі і на території України, тобто заходів щодо забезпечення їхньої патентної чистоти.

Забезпечення патентної чистоти дозволить ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» безперешкодно, не боячись порушити виняткові права третіх осіб, реалізувати свою продукцію (обладнання для харчової та переробної промисловості). При проведенні експертизи на патентну чистоту необхідно забезпечити поєднання трьох її сторін – правової (юридичної), технічної (інженерної) та економічної для того, щоб правильно врахувати значення кожної з них у даному конкретному випадку.

Коли отримано патенти, можна здійснювати вихід на ринок Польщі. Техніка здійснення експортної операції забезпечується, як правило, застосуванням всього арсеналу засобів та методів маркетингу і маркетингової стратегії та залежно від

тих завдань, які ставить перед собою експортер. Організація та техніка здійснення експортної операції зводяться до наступного:

- пошук та вибір ринків збуту п обладнання для харчової та переробної промисловості, що включають вивчення кон'юнктури, визначення існуючого та перспективного попиту на конкретний товар, встановлення рівня цін, за яким товар може бути продано, вивчення можливих тенденцій зміни цих цін, вивчення кредитної та маркетингової стратегії конкурентів та застосовуваних ними форм розрахунків;
- вибір найбільш доцільних методів роботи на ринку, маючи на увазі збут товару безпосередньо через своїх представників чи національних посередників. При цьому вивчаються митний режим країни-імпортера, нетарифні бар'єри (якщо є), вимоги до сертифікації продукції тощо.

Як було сказано вище оптимальним варіантом для виходу на зовнішній ринок є непрямий експорт. Нижче на рис. 3.2 представлена схема співробітництва з посередником.

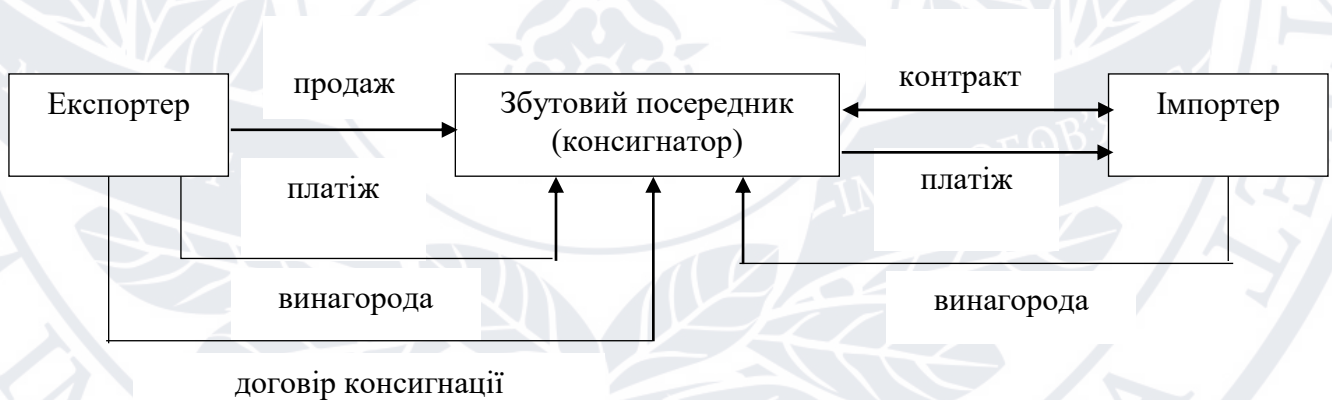


Рисунок 3.2 – Схема співпраці із посередником

Джерело: складено самостійно

До обов'язків посередника відносять:

- укладання договорів купівлі-продажу від свого імені, як із продавцями, так і з покупцями (самостійно);

- вивчення кон'юнктури ринку;
- реклама товарів та виробника;
- утримання складів запасу товарів;
- виконання передпродажного сервісу та передпродажного доопрацювання товарів;
- створення стабільної збутової мережі, де можуть бути дистриб'ютори по регіонах, кінцеві продавці (дилери);
- забезпечення технічного обслуговування продукції у всіх ланках;
- відповідальність за всі види ризиків (псування, втрату придбаного товару тощо);
- встановлення ціни;
- самі відповідають за ризики за кредитами покупців;
- оформлення експортних формальностей;
- проведення рекламної кампанії стосовно обраної системи збуту;
- підготовка та відправка перспективним покупцям ініціативних пропозицій на продаж обладнання. Пропозиції повинні містити точне визначення пропонованого товару, його специфікацію, строки постачання, кількість із зазначенням ціни за одиницю товару, а також базисні умови постачання та платежу;
- проведення рекламної кампанії стосовно обраної системи збуту;
- підготовка контракту, проведення переговорів, обговорення умов контракту, найбільш прийнятних форм оплати, базисних умов постачання та інших параграфів договору;
- підписання договору партнерами-контрагентами. Варто відзначити, що в більшій частині випадків при проведенні міжнародних переговорів, відповідно до міжнародних правил, продавець їде до покупця, хоча на практиці, з ситуації, що склалася на ринку, нерідко саме покупець їде до продавця.

- контроль за виконанням контракту, починаючи з виготовлення товару, його відвантаження на адресу покупця, з одночасною інформацією покупця, та закінчуючи отриманням платежів із покупця відповідно до умов контракту. Також у відділі зовнішньоекономічних зв'язків складається вантажна митна декларація у чотирьох примірниках.

Основними умовами постачання згідно з міжнародними правилами тлумачення торгових термінів Інкотермс є: FCA (постачання в Польщу).

Також у комплекті документів з товаром має бути сертифікат походження (оригінал, 1 екземпляр), сертифікат відповідності (копія, 1 екземпляр), рахунок-фактура (оригінал, 2 екземпляри).

Винагорода посередника здійснюється у вигляді нарахування узгодженого відсотка від ціни, за якою товар передається посереднику та яка встановлюється на тому ж рівні, що й продаж на ринку. Усе це стимулює зростання обсягів збуту, зацікавлює посередника у підвищенні ціни товарів, що продаються. Інтереси постачальника та посередника, у такому разі, збігаються.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Внаслідок проведення деяких змін для виходу на ринок Польщі знадобиться створення для підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» відділу зовнішньоекономічних зв'язків, що забезпечує виробництво експортними замовленнями, розрахунками за проведення пов'язаних з зовнішньоекономічною діяльністю операцій, планування зовнішньоекономічної діяльності заводу, а також організацією роботи з представниками фірм, контрагентами та іноземними фахівцями.

Функції відділу зовнішньоекономічних зв'язків:

- підготовка та проведення переговорів з питань міжнародного співробітництва;
- пошук контрагентів;
- організація прийому іноземних делегацій;
- підготовка документів для укладання зовнішньоторговельних контрактів та розрахунків їхньої економічної ефективності;
- оформлення та реєстрація контрактів у державних органах, що контролюють зовнішньоекономічну діяльність;
- аналіз кон'юнктури ринку та світових цін на експортні товари;
- виявлення цільової аудиторії;
- просування товару;
- контроль за проведенням угод;
- розрахунки за проведення пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю операцій;
- складання технічних завдань, кошторисів витрат та фінансової звітності щодо проведення робочих зустрічей з іноземними партнерами;
- письмові переклади текстів службових документів, технічної та політичної літератури.

Насамперед відділу зовнішньоекономічних зв'язків необхідно розробити єдину комерційну пропозицію з усіх продуктів ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», який дозволить кожному потенційному клієнту робити комплексну пропозицію, а не пропонувати кожен продукт окремо. Раніше комерційна пропозиція була, але окремо для кожного продукту. Комплексна комерційна пропозиція – це інструмент управління збутовою діяльністю компанії, за допомогою якого формується позитивне ставлення до компанії у потенційних клієнтів, спрощується демонстрація всіх можливих послуг та товарів компанії споживачеві. Пропозиція оформлена в єдиному стилі, є максимально

інформативною, і дозволяє клієнту вибрати який із напрямів роботи компанії йому найбільше підходить. По-друге, м

Головним завданням є вивчення можливих ринків збуту, оскільки тут важливо реалізувати продукт та отримати прибуток. Крім цього, ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» має можливість виконувати різні спеціальні замовлення (державні, наприклад), що сприяє підвищенню репутації серед аналогічних фірм і допоможе спеціалістам відділу при налагодженні контактів з покупцями. Основним інструментом команди спеціалістів буде використання певної техніки продажів, яка найбільш точно та ємно передає принципи, на яких ґрунтується будь-яка методика підвищення продажів – система AIDA. Її можна розшифрувати так: Attention – зачепити увагу. Грамотно сформульована перша фраза залучить клієнта, початково не розташованого на обговорення пропозиції; Interest – спровокувати інтерес. Для цього техніка продажів менеджера з продажів передбачає звернення безпосередньо до діяльності фірми-покупця та зіставлення її потреб із реалізованою продукцією; Desire – викликати бажання. Відзначити, наскільки може покращитися робота фірми клієнта, якщо вона вирішить скористатися запропонованою продукцією. Action – підвести клієнта до дії. Перші ознаки того, що клієнт не проти обговорити питання глибше, не повинні залишатися поза увагою вже самого менеджера. Слід надати всі контакти та умови подальших переговорів.

Витрати на цей захід виражаються у вигляді оплати курсу корпоративних тренінгів для групи фахівців із системи «Weiss & Hoffmann Consulting», дані витрати представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Вартість навчання фахівців відділу продажів ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Тема тернінгу	Вартість, грн/особа
Маркетинг активних продажів. Азбука CRM	21000
Телефонний продаж. Угода за 2 дзвінка	3750
Активні продажі. Алгоритми успішної угоди	6250

Продовження таблиці 3.1

Успішна презентація. Секрети роботи з аудиторією	6250
Разом	37250

Джерело: складено самостійно

Оскільки планується група фахівців з активних продажів з чотирьох осіб, то відповідно загальні витрати на їхнє навчання становитимуть 149000 грн.

З досвіду роботи українських підприємств відомо, що хороший агент має 3 дня ефективних продажів на тиждень у 47 тижневий рік. У середньому кожному продавцю вдається зробити 2 зустрічі з потенційним покупцем на день, або 282 зустріч на рік ($3 \times 47 \times 2$).

30% цих зустрічей, як правило, успішні і виручка від кожного із них у середньому становить 2500 грн. Разом річні продажі кожного продавця складуть 211500 грн. ($282 \times 30\% \times 2500$). Загальні витрати на підготовку фахівців за рік складуть 149000 грн. Відповідно економічний ефект для компанії на рік складе 62500 грн. За підтримки відповідного стимулювання команді фахівців за збільшення обсягів продажу реалізації можна підняти, у середньому, із 30 до 35% протягом року.

По-третє, за існуючої збутової політики ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» не можна обходитися без інформаційного впливу на потенційних споживачів, оскільки споживачі не завжди мають сформовану ідею про те, як можна використовувати продукцію компанії та про всі її позитивні сторони, що говорить про важливість проведення масової рекламної кампанії.

Інформаційний вплив впливає попит кількома способами:

- інформування споживача про функції продукції підприємства;
- створення певного іміджу компанії як стабільного постачальника послуг;
- створення конкурентно вигідної позиції на ринку.

Підготовку цієї рекламної кампанії необхідно доручити співробітникам відділу маркетингу, збуту та логістики. Необхідно розробити рекламну стратегію для розміщення інформації у профільних друкованих виданнях Польщі та в мережі Інтернет. Складання рекламних заходів найдоцільніше провести з урахування менших витрат бюджету з максимальною ефективністю розміщення інформації, представленої для споживачів про послуги та продукцію ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

У зв'язку з тим, що ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» планує збільшити обсяг реалізації продукції, то й цілі рекламної кампанії повинні включати формування сприятливого іміджу компанії та інформування потенційних клієнтів про функції продукції, про її особливості та переваги в конкурентному середовищі.

Відтак, цілями рекламної кампанії є:

- формування сприятливого іміджу фірми;
- розміщення інформації про функції продукту;
- підвищення популярності імені компанії в конкурентному середовищі та серед покупців.

Спочатку економічну ефективність запропонованих рекламних заходів оцінити неможливо. Проте, вже на етапі рекламного планування кампанії можна сказати, що якщо додатковий прибуток буде на порядок більшим, ніж витрати на рекламну кампанію, вона окупиться і принесе чистий прибуток.

Для розширення зовнішньоекономічної діяльності, утвердження позиції як сильного гравця на ринку хлібопекарського обладнання, а також підвищення конкурентоздатності продукції, ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» планує запуск нового проекту виробництва.

Проект «Виробництво пароконвектоматів» передбачає розробку і впровадження додатково, в існуюче виробництво, випуск високорентабельної продукції – пароконвектоматів – професійного обладнання для приготування

кондитерських та хлібобулочних виробів, з подальшою їх реалізацією на ринку Польщі. Апарат повинен вмщати 5 дек, gn 2/3, бути повністю виконаним із нержавіючої сталі, оснащеним LED-підсвічуванням робочої камери.

Реалізація даного проекту забезпечить вирішення наступних завдань:

- задоволення потреби спеціальних установ в сучасному хлібопекарському обладнанні;
- створення нових джерел отримання прибутку за рахунок диверсифікації підприємства;
- створення нових робочих місць і зниження соціальної напруженості на підприємстві;
- забезпечення підвищення завантаження виробничих потужностей та підвищення конкурентоздатності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

Проект є комерційним, промисловим, малим, простим, монопроектом, незалежним, альтернативним за капіталом, короткостроковим.

Замовником проекту виступає генеральний директор ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

Команда проекту: спеціалісти підприємства (комерційний директор, бухгалтер, економіст по плануванню, технічний директор), завідувач лабораторією, допоміжні робітники.

Керівник – економіст по плануванню.

Проектувальник – економіст по плануванню.

Постачальник обладнання – приватні фірми.

Споживачі основної продукції – продукція орієнтована на зовнішній ринок, зокрема на ринок Польщі.

Загальна потреба в інвестиціях складає на період 2023-2026 рр. 19145,9 тис. грн., в т.ч. в 2023 р. – 7324,4 тис. грн. (табл. 3.2).

Протягом 2023-2026 рр. весь чистий прибуток підприємства буде спрямований на розвиток виробництва та поповнення обігових коштів. У 2024 р.

починається погашення кредиту і виплата гарантованих дивідендів інвесторові в сумі 3125 тис. грн. Починаючи з 2025 р. нарахування дивідендів передбачається усім учасникам проекту. Повернення кредиту можливе у кінці 2025 р.

Таблиця 3.2 – Потреба в інвестиціях по роках планового періоду, тис. грн.

Назва інвестицій	2023	2024	2025	2026	Разом
Загальна потреба в інвестиціях, всього, у т.ч.	7324,4	3721,5	4612,0	3487,0	19144,9
придбання нестандартного устаткування	525,0				525,0
придбання оснащення і спецінструменту	1018,8				1018,8
ноу-хау	25,5		18,7	18,7	62,9
технологічна підготовка виробництва	63,0		18,7	18,7	100,4
реконструкція виробництва	1641,0				1641,0
поповнення обігових коштів	3967,5	3678,8	4500	3375,0	15521,3
проведення маркетингу	45,5	22,5	37,5	37,5	143,0
невраховані витрати	37,0	20,0	37,5	37,5	132,0

Джерело: складено самостійно

Забезпеченням по кредиту є:

- запука майна підприємства з коефіцієнтом покриття кредиту 0,32;
- участь кредитора в статутному капіталі підприємства.

Гарантії позичальника під наданий кредит:

- запука майна ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»;
- прибуток, що отримується підприємством, у тому числі від інших напрямів виробничо-господарської діяльності.

Проведені ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» маркетингові дослідження по пропонованій продукції свідчать про існування попиту на модифікацію хлібопекарського обладнання, що випускаються.

Основними конкурентами є:

- зарубіжні постачальники з Німеччини і Туреччини;
- постачальники з країн Східної Європи.

Маркетингові дослідження, проведені по ринку хлібопекарського обладнання, свідчать про те, що ринок – олігопольний і при існуючому рівні цін та якісних параметрах продукції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» може

стати провідним по виробництву хлібопекарського обладнання вказаних модифікацій.

Перспективи розвитку хлібопекарського обладнання дозволяють прогнозувати збільшення обсягів продажу та відповідне завантаження виробничих потужностей підприємства.

Хлібопекарське обладнання пропонованих видів пройшло етап експериментального освоєння і налагодження технології та пробного маркетингу.

Виробництво даного обладнання організовується на діючих площах ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» із використанням існуючого устаткування. Проте для його серійного виробництва необхідні витрати на технічну підготовку виробництва, придбання додаткового устаткування і необхідних обігових коштів, а також на реконструкцію виробництва у зв'язку з організацією спеціалізованої ділянки по виробництву хлібопекарського обладнання.

Кошторис витрат на виробництво кабельного обладнання представлений в табл. 3.3

Таблиця 3.3 – Кошторис витрат на виробництво хлібопекарського обладнання (пароконвектоматів) у калькуляційному розрізі, тис. грн.

Стаття затрат	2023	2024	2025	2026
Основні матеріали	1573,3	5484,2	10006,2	15994,8
Закупівельні комплектуючі вироби і напівфабрикати	228,0	1653,0	2850,0	4560,0
Транспортно-заготівельні витрати	101,0	385,7	716,7	1147,4
Заробітна плата виробничого персоналу	1027,5	4106,7	7688,4	11441,3
Премії виробничому персоналу	462,4	1848,0	3459,8	4576,5
Відрахування на соціальні потреби виробничого персоналу	573,6	2293,0	4542,1	6407,1
Знос спеціального інструменту	326,2	585,0	585,0	585,0
Загальновиробничі витрати	2929,4	8778,0	12619,1	11903,2
Загальногосподарські витрати	727,6	3571,2	9287,5	9717,5
Виробнича собівартість	7094,6	27454,8	48578,0	66282,8
Комерційні витрати	85,1	411,8	971,6	1854,6
Повна собівартість обсягу виробництва товарної продукції	7179,8	27866,7	49549,5	68187,4
Прибуток	22380,4	29105,3	32464,3	61311,3

Продовження таблиці 3.3

Обсяг виробництва в гуртових цінах	9560,3	36972,0	82013,8	129498,7
Обсяг виробництва у відпускних цінах	10875,0	43125,0	95125,0	152000,0

Джерело: складено самостійно

У зв'язку зі збільшенням обсягів виробництва планується збільшення собівартості до 2028 року по видах обладнання від 8 до 12%.

Загальна потреба в інвестиціях складає 19146 тис. грн., в т. ч. в 2023 р. – 7324,4 тис. грн.

Джерелами інвестування є:

- засоби стороннього інвестора у розмірі 6000 тис. грн.;
- власні засоби підприємства в сумі 13146 тис. грн.

Розрахунок чистого прибутку на планований період представлений в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Прогнозні зростання прибутків та збитків ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», тис. грн

Найменування показника	2023	2024	2025	2026
Валовий прибуток	2380,5	9105,3	32464,2	68187,4
Податок з прибутку	136,5	360,0	495,0	601,5
Чистий прибуток	2244,0	8745,3	31969,3	67586,0
Повернення кредиту та відсотки за кредит	450,0	2899,5	3948,8	-
Прибуток, направлений на розвиток виробництва	1177,8	4970,0	26375,0	65000,0
Розподілений прибуток	616,3	875,0	1625,0	2586,0
Те саме з наростаючим підсумком	-	1491,3	2500,0	4211,0
Дивіденди, усього	-	179,3	397,5	1852,5
У т.ч. інвестору (гарантовані)	179,3	397,5	1852,5	-
Залишок прибутку	616,3	-	948,0	733,5

Джерело: складено самостійно

Розрахунок чистого прибутку на планований період показує, що виробництво хлібопекарського обладнання буде збиткове, впродовж одного кварталу з моменту

інвестування. З II кварталу першого року можливе отримання чистого прибутку у розмірі 14,9 % від обсягу продажів.

Баланс грошових витрат і надходжень представлений в таблиці, де проведена оцінка синхронності надходжень і витрачання грошових коштів.

Розрахуємо рентабельність ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»:

$$R = 60709,8 / 68187,4 \times 100\% = 89\%$$

Рентабельність продажів становитиме:

$$R = 60709,8 / 129498,8 \times 100\% = 47\%$$

Визначимо ефективність інвестиційного проекту, для цього спочатку розрахуємо коефіцієнт дисконтування (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Ефективність інвестиційного проекту ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Рік	Прогнозовані темпи інфляції, %	Коефіцієнт інфляційного коректування	Норматив дисконтування	Коефіцієнт дисконтування	
		У конкретному році	Наростаючим підсумком	У конкретному році	Наростаючим підсумком
2023	-	1,0	1,0	28	1,0
2024	12	1,12	1,12	28	0,78
2025	10	1,10	1,23	28	0,610
2026	8	1,08	1,33	28	0,477

Джерело: складено самостійно

Визначимо ефективність інвестиційного проекту (табл. 3.6)

Таблиця 3.6 – Ефективність інвестиційного проекту, тис. грн.

Сальдо потоку реальних коштів		
У прогнозних цінах	Дисконтування	Дисконтування із наростаючим підсумком
7505,0	7505,0	7505,0
95062,8	74148,9	81654,0
106078,8	64708,0	146362,1
167405,5	79852,4	226214,6

Джерело: складено самостійно

ЧДД більше нуля, тому можна зробити висновок, що проект ефективний.

Для розрахунку строку окупності проекту скористаємося формулою: $C_{оп} = \text{Капітальні вкладення} / (\text{Річна амортизація} + \text{Чистий прибуток за рік}) =$
 $6000 / (2244,0 + 326,3) = 2,2 \text{ роки}$

Звідси, необхідні капітальні вкладення окупляться через два роки і два місяці.

Висновки до розділу 3

Пропозиція напрямів удосконалення управління конкурентоздатності дозволила зробити наступні висновки.

Найкращою стратегією буде експорт через посередників. Вона застосовується переважно у разі, коли ринок цього товару характеризується серйозними зовнішньоторговельними організаціями або національними особливостями та вийти на нього без допомоги посередника важко, що актуально у зв'язку з наявністю жорстких адміністративних бар'єрів на ЄС.

Для розширення зовнішньоекономічної діяльності та укріплення позицій на ринку комунікаційного обладнання та виходу на ринок Польщі, ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» планує запустити проект «Виробництво пароконвектоматів».

На основі проведених розрахунків можна побачити, що реалізація продукції за три роки діяльності підприємства зросте, що пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва, а також виведенням на ринок товарів нової модифікації хлібопекарського обладнання, що має попит у покупців. Фінансування через кредити в даному випадку виправдовує себе, оскільки проект пов'язаний із розширенням виробництва на вже діючому підприємстві.

Повернення основного боргу за кредитом почнеться вже в 4 кварталі 2022 року і впродовж двох років, до кінця 2024 року повністю підприємство розплатиться з боргом. Термін погашення інвестиційного кредиту складе 25 місяців при ставці відсотка за кредит 10% річних, тобто термін окупності проекту

складе трохи більше двох років, що говорить про ліквідність підприємства, тобто здатність нести відповідальність по узятих зобов'язаннях..



ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки.

1. Аналіз літературних джерел дозволив встановити, що конкурентоздатність є відносною величиною і знаходить своє вираження лише за умов конкуренції, і поза конкуренцією не існує. Водночас слід зазначити, що конкурентоспроможність направляє гравців конкурентної боротьби на ініціативні заходи для захоплення позицій на ринку, їх утримання, зміцнення та розширення.

Конкурентоздатність продукції – поняття, що відображає здатність даної продукції своїми функціональними властивостями задовольняти споживача такою мірою, як і інший аналогічний за призначенням продукт. Формування конкурентної переваги в значній мірі обумовлено характеристиками ринку, де передбачається збувати товар у певний проміжок часу. Тому при розробці стратегії реалізації конкурентної переваги специфіка окремих видів товарів, що виражається в тривалості їх життєвого циклу, визначає сумарний економічний потенціал конкурентної переваги.

2. Встановлено, що конкурентоздатними вважаються ті господарюючі суб'єкти, які у своїй господарській діяльності досягають поставлених цілей, доставляючи споживачеві конкурентоздатні товари та послуги. У свою чергу, механізм управління конкурентоздатністю продукції підприємства є сукупністю взаємопов'язаних елементів, в якості яких виступають засоби та методи. З їхньою допомогою має здійснюватися вплив на весь наявний внутрішній потенціал організації, на керовані параметри довілля, з урахуванням тенденцій ринкової ситуації. Для забезпечення бажаного рівня конкурентоздатності потрібне комплексне функціонування всіх елементів механізму.

Управління конкурентоздатністю продукції передбачає вивчення маркетингового середовища, акцентуючи увагу на всю повноту його виробничих та ринкових зв'язків, внутрішніх та зовнішніх чинників діяльності конкурента.

3. Виявлено, що оцінка конкурентоздатності товару можлива лише в порівнянні. Тому така оцінка має включати такі етапи: аналіз ринку та вибір найбільш конкурентного зразка продукції у якості бази; визначення набору порівнюваних параметрів обох зразків; розрахунок інтегрального показника конкурентоздатності продукції, що оцінюється.

Для оцінки конкурентоздатності продукції використовуються аналітичні, графічні та аналітико-прогностичні методи оцінки. До аналітичних методів відносять модель Розенберга; методика Гребнєва; оцінка конкурентоздатності на основі рівня продажів; розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності; модель із ідеальною точкою. До графічних методів відносять наступні матриця БКГ; матриця Портера; побудова карт стратегічних груп; модель «Привабливість ринку – переваги у конкуренції»; метод кругових діаграм «Павук», «Радар». До аналітико-прогностичних методів належать: мозковий штурм; метод оцінки конкурентоздатності через основну частку продажів аналізованого товару.

4. ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» – вітчизняна компанія, яка працює у сфері машинобудування та відноситься до стратегічно важливих підприємств держави. Підприємство реалізує комплексні проекти – технологічні рішення, підбір, проектування, виготовлення, автоматизацію, поставку, монтаж та електромонтаж обладнання, пуско-налагоджувальні роботи, сервісне, гарантійне та післягарантійне обслуговування.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» дозволив встановити, що господарська діяльність ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2018-2020 рр. була недостатньо ефективною. Саме тому, керівництву товариства необхідно звернути увагу на ефективність здійснення фінансово-господарської діяльності, а також рівень менеджменту.

5. Визначено, що до внутрішніх чинників, що визначають конкурентоздатність підприємства відносяться елементи, що становлять внутрішній потенціал підприємства. . Аналіз внутрішніх чинників впливу на конкурентоздатність ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» передбачає вивчення безпосереднього оточення підприємства та його внутрішнього середовища.

6. Оцінка конкурентоздатності продукції підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» було проведена за двома методами: диференціальним та комплексним. Через те, що номенклатура підприємства досить велика, оцінка конкурентоздатності проводилася на обладнанні хлібопекарської промисловості. У якості обраного продукту виступала піч хлібопекарська тунельного типу А2-ХПК.

Аналіз показав, що для забезпечення впевненої конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» необхідно використовувати наукову новизну та високу технологічність при виготовленні даного обладнання. Необхідно посилити техніко-економічні показники та продуктивність, при цьому знизити собівартість виготовлення продукції.

7. Встановлено, що проблема, яку організація хоче вирішити з допомогою виходу зовнішній ринок – збільшення обсягу продажів та підвищення конкурентоспроможності продукції, при цьому організація повинна покращити маркетинг, і навіть змінити свою організаційну структуру.

Наукова новизна полягає у розробці нами механізму обґрунтування вибору стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. На підставі цього алгоритму було обрано стратегію експорту через посередника та розроблено схему її проведення: (1) впровадження у структуру підприємства зовнішньоекономічного відділу; (2) залучення спеціалістів для навчання співробітників відділу продажу; (3) методом експертних оцінок проаналізовано можливі доходи та збитки від вжитих заходів; (4) розроблено рекламну кампанію.

8. Доведено, що в умовах гострої та зростаючої конкуренції на міжнародних ринках, тільки системний підхід щодо виходу підприємства на міжнародний ринок, котрий включає всі етапи підготовки та базується на оптимальному підході до вибору зовнішнього ринку дозволить ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» успішно працювати на зовнішньому ринку.

Таким чином, основним пріоритетом ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» є збільшення прибутку та підвищення конкурентоздатності продукції шляхом виходу на зовнішній ринок. Формування такої політики на підприємстві та активна її реалізація дозволить здійснити цілеспрямований перехід до реалізації експортного потенціалу конкурентоздатного високотехнологічного виробництва ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альхасан Алі. Підвищення конкурентоспроможності продукції на підприємстві. Молодий вчений. 2016. № 8 (43). С. 69-75.
2. Бакай В.Й., Лінник Д.В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6. Том 1. С. 272-279
3. Балацький Є.О., Бондаренко А.Ф. Маркетинг: навчальний посібник; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2018. 397 с.
4. Бащук Г.О. Методичні підходи до оцінки промислової продукції в Україні URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3380#:~:text=Одиничний%20показник%20\(параметричний%20індекс\)%20визначається,зведений%20параметричний%20індекс%2C%20методом%20середньозваженого](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3380#:~:text=Одиничний%20показник%20(параметричний%20індекс)%20визначається,зведений%20параметричний%20індекс%2C%20методом%20середньозваженого)
5. Бондаренко С.М. Система показників конкурентоспроможності, соціальноекономічної ефективності для споживача та рейтингу виробу на ринку. Проблеми науки. 2016. № 10. С. 40-46
6. Вініченко, І.І. Конкуренція: сутність та концепції дослідження URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2015/4.pdf
7. Вусатенко Є.О. Конкурентоспроможність продукції підприємства та шляхи її забезпечення. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2209/1/20160428-29_TEZY_V3_P030.pdf
8. Гайдук В.А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку. Економіка та держава. 2016. № 2. с. 16–17
9. Гладій Х.Г. Застосування інструментів маркетингових комунікацій на handmade-ринку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2019. Вип. 5. С. 350–354.

10. Гончарук Т.І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці. Суми: ВВП «Мрія – 1» ЛТД, УАБС, 2015. 60 с.
11. Городня Т.А., Мойсеєнко І.П. Економічна та фінансова діагностика: навч. посібник. Львів: «Магнолія 2006», 2016. 282 с.
12. Грибов В., Грузинів В. Конкурентоспроможність продукції URL: <http://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr0042/>
13. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2015. 212 с.
14. Гузар Б.С., Цикалюк О.С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції. Інноваційна економіка. 2018. № 11. С. 277–280
15. Даниленко М.І. Розвиток інтернет-маркетингу. Економічний форум. 2018. № 3. С. 166–172
16. Домашева Є. А. Підходи до оцінювання ефективності маркетингових інтернет-комунікацій. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2016. № 13. С. 353-360
17. Дубовик О. В. Концептуальні засади Інтернет-реклами торговельного підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 11 (101). С. 71–76
18. Заріцька Н.М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4647>
19. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. Інтелект XXI. 2018. №1. С. 66-71
20. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток; НАН України, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку. Харків: ІНЖЕК, 2016. 352 с.
21. Іванюта В.Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком*. 2016. № 1–2. с. 97–101

22. 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
23. Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2016. – №11. С. 65- 70
24. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабань Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник; вид. 2-ге, без змін. Київ: КНЕУ, 2016. 520 с.
25. Ковбас І.М. Формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємства. Сталій розвиток економіки. 2018. № 3. С. 260–267
26. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2018. 516 с.
27. Кожухівська Р.Б. Суть і принципи реалізації інтегрованих маркетингових комунікацій. Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 362–367
28. Краус К.М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, доміанти розвитку: монографія. Полтава : Дивосвіт, 2018. 163 с
29. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf
30. Конкурентоспособность продукции и предприятия / Б.В. Буркинский, Е.В. Лазарева, И.Н. Агеева и др.; за ред. Б.В. Буркинского. Одесса : ИПРЭИ НАН Украины, 2018. 132 с.
31. Кузьменко А.В., Третяк Ю.І. Впровадження Інтернет-маркетингу для просування продукції підприємства (на прикладі ТОВ «Барин»). Економіка та суспільство. № 16. 2018. С. 389–393

32. Куклінова Т.В. Інтернет-торгівля як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2018. 250 с.

33. Ларка А. В. Конкурентоспроможність машинобудівної продукції в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.07.01 «Економіка промисловості». Харків, 2006. – 21 с

34. Липчук В.В., Дудяк А.П., Бугіль С.Я. Маркетинг: основи теорії та практики. Київ: ЦУЛ, 2016. 325 с.

35. Літвінова В.О. Проблеми класифікації факторів конкурентоспроможності продукції. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2018/1/Проблеми%20класифікації%20факторів%20конкурентоспроможності%20продукції.pdf>

36. Мальчик М. В., Клімавічус Я. І., Мальчик Я. Я. Маркетингові інтернет-технології в бізнесі. Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі: Міжнародна науково-практ. інтернет-конференція, присвячена 50-річчю заснування ХДУХТ, 3 жовтня 2018 р. Харків: ХДУЗТ, 2018. С. 57–59

37. Маркетинг: навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.]; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.

38. Наливайко А. П. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу: колект. монографія. М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; ред. А.П. Наливайко. Електрон. текстові дані. Київ : КНЕУ, 2018. 400 с.

39. Нянько В.М., Нездоровін О.В. Маркетингове забезпечення діяльності підприємств як складова їх успішного розвитку. Інноваційна економіка. 2018. №11-12 (72). С. 90-94

40. Осипов В.М. Управління конкурентоспроможністю продукції металургійної галузі. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ. 2015. 296 с.
41. Офіційний сайт ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод». URL: <https://kmbp.com.ua>
42. Пасічник І.Ю. Теоретичні положення управління конкурентоспроможністю продукції. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/12294/1/Пасечник%203.pdf>
43. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання управління. Харків. ВД «ІНЖЕК» 2018. 368 с.
44. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 400 с
45. Портер М. Конкуренція. Москва: Вільямс, 2016. 465 с.
46. Райко Д.В., Лебедева Л.Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 107–123
47. Савчук-Поліщук Т.О. Конкурентоспроможність машинобудівної продукції на зовнішніх ринках: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук.: спец. 08.05.01 «Світове господарство і міжнародні відносини» Донецьк, 2004. 24 с
48. Стратегічне управління: навч. посіб.: для студентів усіх форм навчання напряму 073 «Менеджмент» / О. Б. Гевко, Н. М. Шведа. Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2018. 152 с.
49. Тардаскіна Т.М. Електронна комерція: Навчальний посібник. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2018. 244 с.
50. Федірець О. В. Оцінювання організаційної ефективності в процесі стратегічного управління. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Вип. 1 (10). Полтава : ПДАА. 2018. С. 287-295

51. Чернега В.В. Конкурентостійкість підприємств та механізмів її забезпечення: монографія]; Київський національний ун-т технологій та дизайну, Ін-т підготовки кадрів державної служби зайнятості України. Київ: ПК ДСЗУ, 2016. 235 с.

52. Шиндировський І. М.. Використання глобальної мережі Інтернет у бізнесі. Підприємництво і торгівля: збірник наук. праць. Львів: Видавництво ЛТЕУ. 2018. Вип. 22, С. 132–135

53. Шишигіна Л.С. Інтернет-маркетинг в управлінні діяльністю підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197267496.pdf>

54. Юрчишина Л.І. Аналіз концептуальних підходів до розуміння природи конкуренції та конкурентоспроможності URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2011/11.pdf

55. Hayes M. 67 Key Performance Indicators (KPIs) for Ecommerce. URL: <https://www.shopify.com/blog/7365564-32-key-performance-indicators-kpis-forecommerce>



ДОДАТКИ