

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Кузнєцова Інна Олексіївна

(підпис)
“ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Управління конкурентоспроможністю приладобудівного підприємства»

Виконавець:
Студентка ФМОІТ
Кореновська Ксенія Андріївна _____

Науковий керівник:
к.психол.н., ст.викладач
Осичка Олена Василівна _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»	5
1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства	11
1.3. Методи та показники оцінки конкурентоспроможності підприємства	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ	23
2.1 Загальна характеристика та фінансово-господарський аналіз діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад»	23
2.2 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Телекарт-Прилад»	35
2.3 Аналіз ринкового середовища	44
2.4 Розробка заходів з управління конкурентоспроможністю ТОВ «Телекарт-Прилад» та оцінка їх ефективності	59
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Конкурентоспроможність як позитивна характеристика підприємства є однією з провідних тем у наш час стрімкого розвитку сфери бізнесу. Здатність підприємства бути конкурентоспроможним це запорука стійкого економічного зростання та провідна позиція серед підприємств-конкурентів. Нині підприємства, що володіють певними конкурентними перевагами успішно функціонують на сучасному ринку товарів і послуг. В умовах жорсткої конкуренції важливо підвищувати рівень конкурентоспроможності підприємства та мати переваги над іншими підприємствами.

Дана тема є актуальною тому, що конкурентоспроможність підприємства розглядається як двигун прогресу. Конкуренція примушує підприємства постійно відслідковувати своє місце на ринку, аналізувати взаємозв'язок попиту та пропозицій, вартість матеріальних ресурсів, зменшувати витрати на виробництво продукції, покращувати якість товару або послуги та як наслідок підвищувати свою конкурентоспроможність.

Метою дипломної роботи є: дослідження теоретичних та практичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства та розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Телекарт-Прилад». Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати тенденції розвитку ринкового середовища функціонування підприємства (проаналізувати ринок сучасних цифрових систем зв'язку)
- надати загальну характеристику та провести фінансово-господарський аналіз ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- оцінити конкурентоспроможність ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Телекарт-Прилад» та оцінити їх ефективність.

Об’єкт дослідження – ТОВ «Телекарт-Прилад»

Предметом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Телекарт-Прилад».

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі були використані методи аналізу, синтезу та узагальнення (для отримання теоретичних знань та наукових даних), статистичного аналізу (для дослідження тенденції розвитку ринку); метод попарних порівнянь (для визначення вагомості факторів конкурентоспроможності), зважена оцінка конкурентного статусу (для оцінки значимості факторів конкурентоспроможності), SPACE – аналіз (для вибору стратегічних напрямів); фінансового аналізу (для оцінки фінансового стану підприємства); методи економічного аналізу (для дослідження ефективності реалізації запропонованих заходів), аналіз 5 сил Портера (для аналізу конкурентного середовища), та графік Ганта (для візуалізації етапів проекту, його планування, відстеження та контролю виконання завдань у часі).

В роботі запропоновано удосконалити конкурентоспроможність ТОВ «Телекарт-Прилад» за допомогою пропозиції щодо розробки обладнання для інтелектуальної диспетчеризації ліфтів.

У дипломній роботі була використана **інформаційна база**: звітність підприємства ТОВ «Телекарт-Прилад», законодавчі і нормативні акти України, дані Державної служби статистики України, монографії, навчальні посібники, статті у наукових періодичних виданнях та дані мережі Інтернет. При написанні роботи використовувались комп’ютерні програми MS Word, MS Excel.

Основні результати роботи опубліковані: Осичка О. В., Кореновська К.А. Ключові аспекти управління конкурентоспроможністю приладобудівних підприємств// Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях : зб. матеріалів XXII Міжнар. наук.-практ. конф. Одеського національного економічного університету, 25-26 квітня 2024 р. Одеса

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»

В сучасній економіці конкурентоспроможність є однією з пріоритетних характеристик підприємства, що свідчить про ефективність розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. Високий рівень конкурентоспроможності підприємств є запорукою набуття лідируючих позицій серед конкурентів у ринковому середовищі. Таким чином, сутність та зміст багатоаспектного поняття конкурентоспроможності потребує більш детального вивчення.

Дослідженням поняття конкурентоспроможності займалися такі зарубіжні вчені як Ф. Котлер, Р. Коуз, М. Портер, Й. Шумпетер, К.Р. Макконнел, С.Л. Брю, Б.А. Райзберг, Г.Я. Кіперман, К.М. Шваб [1]. Значний вклад у аналіз поняття конкурентоспроможності також зробили такі вітчизняні вчені, як: Адамик В., Андіанов В., Балабанова Л., Вербицька Г., Мансуров, Ярошенко С., Кузьмін О., Клименко С., Шершньова З. та інші [2].

Основа для розуміння сутності поняття конкурентоспроможності відображена у понятті М. Портера, згідно з яким конкурентоспроможність може бути оцінена у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі [3].

Г.М. Скудар продовжує думку М. Портера, установлюючи, що конкурентоспроможність – це багатогранна економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, підприємства, галузі чи країни. Автор засвідчує, що конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [4].

Професор В. Андріанов вважає, що поняття конкурентоспроможності об'єднує конкурентоспроможність товару, виробника та конкурентоспроможність галузі [5].

Економіст С. Ярошенко вважає, що конкурентоспроможність підприємства визначається за показником тривалої присутності на ринку. Компанія вважається конкурентоспроможною тоді, якщо тривалий період часу є лідером, відстоює власні переваги, застосовує ефективні стратегії, оцінює конкурентні переваги та проводить активну маркетингові кампанії [6].

Л.В. Балабанова визначила поняття "конкурентоспроможність" як сукупність процесів, які включають в себе аналіз діяльності потенційних конкурентів, їх сильні та слабкі сторони, а також розробку конкурентних стратегій для створення та підтримки конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі [7].

З.Я. Шершньова описала поняття конкурентоспроможності як рівень вміння підприємства використовувати свій виробничий потенціал та ресурси, такі як технології, управління та персонал, у порівнянні з конкурентами. Це відображається у таких показниках, як якість продукції, продуктивність та прибутковість [8].

На основі критичного аналізу досліджуваних визначень можна зробити висновок, що конкурентоспроможність є багатограним позитивним за своєю характеристикою судженням. Основна сутність конкуренції за визначенням багатьох сучасних вчених означає позитивну якість фірми, що створює таку перевагу над конкурентами, яка дозволяє досягти поставлених цілей. Ще одним судженням є те, що конкурентоспроможність це рівень, який характеризує стан підприємства, що визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань.

Різноманітність наукових підходів авторів до визначення поняття «конкурентоспроможність» не дозволяє чітко окреслити його сутність. Оскільки такі вчені-економісти як Л.В. Балабанова, В. Андріанов та З.Я. Шершньова вважають, що конкурентоспроможність підприємств – це категорія, яка прямо визначається характеристиками їх продукції; інші дослідники такі як С. Ярошенко беруть за основу ефективність виробничого процесу чи стратегічного

планування розвитку підприємств, їхню спроможність упроваджувати нові технології та боротися з суперниками на ринках тощо.

Ми згодні з думкою дослідників Л.В. Балабанової, В. Андріанова та З.Я. Шершньової, що конкурентоспроможність базується на пропозиції товарів, які відповідають потребам і вподобанням покупців за якістю, кількістю і асортиментом, які постачаються в обумовлені терміни та за більш вигідних у порівнянні з конкурентами умовах.

Доповнюючи вище описане ми вважаємо доречним проаналізувати ознаки поняття конкурентоспроможності [9].

У табл. 1.1. представлені загальні ознаки та їх характеристика поняття конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1

Ознаки і характеристика поняття конкурентоспроможності

Ознака конкурентоспроможності	Характеристика
Якість продукції та послуг	Висока якість товарів і послуг є привабливими для залучення нових покупців
Ціна продукції та послуг	Конкурентоспроможність залежить від ціни товару, тому що для покупців важливе співвідношення ціни до якості товару чи послуги
Інновації	Здатність до постійного поліпшення може зробити продукт чи послугу привабливішими до покупців
Ефективність виробничих процесів	Ефективні виробничі процеси та постачання можуть знизити витрати та робити продукцію чи послугу конкурентоспроможною
Рівень обслуговування клієнтів	Ця ознака відіграє важливу роль в конкурентоспроможності, адже високий рівень сервісу не тільки утримує постійних клієнтів, а й залучає нових

Джерело: узагальнено автором [10]

Таким чином, аналіз ознак конкурентоспроможності допомагає оцінити позицію продукту чи компанії на ринку та зрозуміти, як можна покращити їх конкурентоспроможність.

Оскільки конкурентоспроможність підприємства є частиною загальної конкурентоспроможності постає необхідність дати визначення цьому поняттю.

Підходи до визначення поняття конкурентоспроможність підприємства різними авторами представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення поняття конкурентоспроможність підприємства різними
авторами

Автор	Визначення поняття
М.О. Єрмолов	Конкурентоспроможність підприємства це відображення різниці у процесі розвитку між одним виробником та його конкурентом
Л.М. Калашникова	Конкурентоспроможність підприємства це здатність до інновацій, ефективне використання ресурсів, цілеспрямовану роботу з персоналом, рівень системи логістики та обслуговування, якість фірмових послуг.
А. Яновський	Конкурентоспроможність компанії є багатограним визначенням, оскільки включає оцінку всіх аспектів її діяльності, включаючи виробництво, кадровий потенціал, фінансову стійкість, наукові досягнення, управління та маркетинг
Н. Грицишин	Конкурентоспроможність підприємства це рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства відносно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами

Джерело: узагальнено автором [11, 12, 13, 14]

Сучасна конкурентоспроможність підприємства означає здатність створювати, виробляти та продавати товари і послуги, котрі є більш привабливими, ніж у підприємств-конкурентів. На ринку перемагає те підприємство, що буде здатне надавати кращі послуги або товари.

Для детального розуміння поняття «конкурентоспроможність підприємства» пропонуємо розглянути властивості цього поняття, які зображені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Властивості поняття конкурентоспроможність підприємства

Перший показник порівнюваність означає, що коли ми говоримо про конкурентоспроможність підприємства, ми порівнюємо його з іншими компаніями, які працюють у тому ж самому секторі або пропонують схожі

товари або послуги. Ми аналізуємо, наскільки ефективно це підприємство працює на ринку порівняно зі своїми конкурентами.

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність підприємства оцінюється в контексті конкретного ринку, на якому воно діє.

Динамічність означає, що конкурентоспроможність підприємства є змінною величиною в часі. Підприємство може бути конкурентоспроможним у певний період, але втратити свою позицію в інший період.

Атрибутивність вказує на те, що ідентифікація особливих характеристик, які є унікальними для підприємства, створює його конкурентну перевагу. Ці характеристики можуть включати унікальні товари, додатковий спектр послуг, оригінальні методи виробництва, ефективне використання ресурсів і т.д.

Системність означає урахування всіх можливих параметрів та умов, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки та взаємовпливи між ними. Це означає, що при оцінці, прогнозуванні та управлінні конкурентоспроможністю підприємства важливо враховувати всі внутрішні та зовнішні фактори, які можуть впливати на його формування.

Предметність означає визначення конкретного переліку факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Ці фактори включають в себе високу якість продукції за доступними цінами, використання сучасної техніки та технологій, наявність висококваліфікованого персоналу, імідж підприємства та інше.

Основними шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства є [15]:

1. пропонувати продукти або послуги з високою якістю;
2. притримуватись стратегії ефективного ціноутворення;
3. постійно впроваджувати нові технології, ідеї та процеси, що дозволятимуть підприємству бути першими у галузі;
4. гнучкість та адаптивність підприємства.

Дослідження методів підвищення конкурентоспроможності підприємств являється на даний час одним із найбільш актуальних завдань досліджень в економіці.

Саме управління конкурентоспроможністю допоможе підприємству постійно вдосконалюватися та керувати всіма процесами на підприємстві, які забезпечуватимуть його конкурентними перевагами з усіма наслідками, що випливають для успішної діяльності підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства це підхід, що здатний забезпечити високий рівень ефективності діяльності та оптимізувати витрати підприємства. Цей процес включає низку стратегічних та операційних заходів, метою яких є забезпечення довгострокової успішної діяльності компанії в умовах конкурентного середовища [16].

Зазначимо, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства складається з:

1. моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації в галузі та на ринку;
2. діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників;
3. конкурентне позиціонування підприємства;
4. вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами в конкурентній боротьбі;
5. розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
6. реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Формування і впровадження управління конкурентоспроможністю на підприємстві дозволяє вирішити наступні завдання [17]:

1. визначити для підприємства завдання з управління конкурентоспроможністю
2. сформулювати функціональну структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства

3. розробити організаційні процедури функціонування системи формування конкурентоспроможності підприємства.

Для структурування процесу управління конкурентоспроможністю сформуємо табл. 1.3., у якій виділимо три основні рівні на яких здійснюється управління конкурентоспроможністю та охарактеризуємо їх.

Таблиця 1.3

Характеристика рівнів системи управління конкурентоспроможністю

Назва рівня	Характеристика
Мікрорівень	здійснюється управління конкурентоспроможністю товарів та підприємств
Мезорівень	здійснюють управління конкурентоспроможністю галузей
Макрорівень	здійснюють управління конкурентоспроможністю територій, регіонів, країн

Джерело: узагальнено автором [18]

Отже, виділення рівнів управління конкурентоспроможністю є важливим елементом організаційного управління, що сприяє ефективному досягненню стратегічних цілей підприємства

Як висновок, варто зазначити, що ефективне управління конкурентоспроможністю підприємств дозволяє підприємствам адаптуватися до змін на ринку, підвищувати свою ефективність та зростати на конкуруючому ринку. Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає постійний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на його успішність, і вчасне прийняття стратегічних рішень для вирішення виникаючих викликів

1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

На формування конкурентоспроможності підприємства впливає велика кількість факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, тому підвищення конкурентоспроможності є процесом змін, який потребує дієвого управління та стратегічного підходу до всіх організаційних складових частин, таких як кадри, зайнятість, кваліфікація, технологія, продукція, ринки збуту. Під час

дослідження поняття конкурентоспроможності підприємства ми вважаємо необхідним проаналізувати головні фактори її формування[19].

Конкурентоспроможність є комплексним визначенням, що формується під впливом багатьох факторів. Кожен окремий фактор може підвищувати та зменшувати загальний рівень впливу. З цього виходить, що кожен фактор може мати позитивний або негативний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Тому для повного розуміння складових конкурентоспроможності підприємства необхідно чітко визначити і класифікувати кожен із факторів.

Фактор (від лат. factor – той, що робить, виробляє) – рушійна сила, причина якогось процесу або явища; істотна обставина в якомусь процесі або явищі. Іншими словами фактор це те, що впливає на кінцевий результат. Таким чином факторами впливу на конкурентоспроможність підприємства є причини або обставини, що мають значний вплив на рівень конкурентоспроможності.

Дослідженням теми факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства наймалися такі науковці і економісти Р. Коуз, М. Портер, Й. Шумпетер, К.Р. Макконнел, С.Л. Брю, Н.І. Перцовський, П.С. Зав'ялов, Б.А. Райзберг, Г.Я. Кіперман, Пол Кругман, Роберт Солов, Річард Бренсон та С.І. Савчук [20-22].

Критичний аналіз літературних джерел показав, що обґрунтувати різний набір факторів, які мають вплив на конкурентоспроможність підприємств можна по-різному. Тому результати досліджень наукових праць, в яких висвітлено класифікацію факторів конкурентоспроможності підприємства, показали, що немає єдиної думки вчених з приводу того, які саме фактори є оптимальними для оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Але є спільна межа, яка вказує на те, що можна умовно виділити зовнішні і внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. Таким чином процес оцінювання конкурентоспроможності підприємства не може відбуватися без врахування як внутрішніх факторів, що формуються безпосередньо на підприємстві, так і зовнішніх факторів на регіональному, галузевому та загальнодержавному рівнях. Також важливо підкреслити, що конкурентоспроможність підприємства

визначається сукупністю внутрішніх та зовнішніх факторів, які охоплюють сферу виробництва і збуту продукції, стан ринкового середовища тощо.

Доповнюючи вищевикладене, ми вважаємо необхідним дослідити зовнішні і внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства [23, 24].

Зовнішні фактори характеризують сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних управлінських структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства. Складові зовнішніх факторів впливу представлені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні елементи зовнішнього середовища підприємства та їх характеристика

Складові зовнішніх факторів впливу	Характеристика
Політична ситуація в країні розташування підприємства	Стабільність правового середовища, курс валют, торгівельні міжнародні відносини, регулювання та державна політика
Економічні зв'язки	Міжнародна торгівля, фінансові зв'язки, система кредитування, страхування, банківська система, інвестиції
Розміщення продуктивних сил	Територіальний поділ праці
Наявність сировинних ресурсів	Вартість виробництва, стійкість постачання, якість продукції
Рівень техніки та технологій	Наявність інновацій

Джерело: складено автором з літературних джерел[25]

Навколишнє середовище має основний вплив на зовнішні фактори. Фактори зовнішнього середовища є дуже різними за джерелами свого походження. До зовнішніх факторів впливу відноситься політична ситуація, що прямолінійно впливає на життя підприємства і тим паче конкурентоспроможність. Наступним фактором впливу можна вважати економічні зв'язки, які мають великий вплив на конкурентоспроможність підприємства, що заключається в міжнародній торгівлі, фінансових зв'язках, системи кредитування та страхування, досконалій банківській системі та інвестиціях у експортно-орієнтованих галузях. Розміщення продуктивних сил

теж являються фактором зовнішнього впливу, адже для підприємства дуже вагомий вплив має територіальний поділ праці. Такий фактор впливу як наявність сировинних ресурсів дуже тісно пов'язаний з конкурентоспроможністю. Він являється передумовою розвитку підприємства, який проявляє себе у вартості виробництва, стійкості постачання та якості продукції. Також важливим фактором є рівень техніки та технологій, тому що рівень інновацій це важливий елемент формування конкурентоспроможності підприємства. Аналіз зовнішніх чинників впливу дає час для прогнозування можливостей, час для складання планів на випадок непередбачених обставин, час для розробки системи раннього попередження на випадок можливих загроз і час на розробку стратегій, які можуть перетворити колишні загрози в будь-які вигідні можливості.

На відміну від зовнішніх факторів, внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До внутрішніх факторів впливу належать такі елементи, що представлені у табл 1.5.

Таблиця 1.5

Основні елементи внутрішнього середовища підприємства та їх характеристика

Елемент внутрішнього середовища	Характеристика
1	2
Ресурсний потенціал	Основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал
Маркетингові дослідження	Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб, ємність ринку
Інформаційні ресурси	Бази даних та їх постійне оновлення.
Організаційна структура	Ефективність управління, відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства, оперативність передачі управлінського рішення до виконавців, ефективний контроль за виконанням.
Місцезнаходження підприємства	Розвинута інфраструктура, доступ до сировинних ресурсів, наближеність до постачальників.

Джерело: складено автором на основі літературних джерел[26,27]

Ресурсний потенціал є важливим елементом ефективного функціонування підприємства в ринковому середовищі, адже людський ресурс це важливий елемент в організації. Тому побудова ефективної системи персоналу є одним із

головних завдань компанії на сьогодні і важливим внутрішнім чинником впливу на конкурентоспроможність фірми. Маркетингові дослідження є також ґрунтовним елементом внутрішніх факторів впливу для дослідження потенційних клієнтів. Організаційне формування виробничої структури підприємства базується на взаємозв'язках та відносинах певного складу основних, допоміжних цехів та обслуговуючих господарств виробничого призначення, що зумовлені технологією виготовлення продукції або надання послуг. Тому гармонійна та грамотно організована виробнича структура це запорука конкурентного підприємства.

Дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів впливу показало, що конкурентоспроможність підприємства характеризує можливість та ефективність його адаптації до умов конкурентного середовища. До властивостей, якими характеризується конкурентоспроможність підприємства можна віднести: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність. Дотримання названих властивостей є необхідною умовою проведення аналітичних досліджень, запорукою вирішення завдань та досягнення поставлених цілей підприємства. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства дає можливість: знизити рівень невизначеності й ризику в процесі виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити якість стратегічного планування й прогнозування виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції; зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку, що належить підприємству.

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

1.3. Методи та показники оцінки конкурентоспроможності підприємства

В сучасних умовах господарювання економіка має багатовимірний простір. Еволюція економічних теорій створює нові ринкові умови функціонування. Одним з найважливіших питань в цьому процесі є питання конкурентоспроможності та її оцінка.

Нині у час конкурентного ринку підприємства змушені постійно дбати про підвищення формування певних конкурентних переваг. Глобальні тенденції висувають все більш жорсткі вимоги до підприємств різних видів економічної діяльності.

Нині підприємства повинні всебічно використовувати різну інформацію для всебічної оцінки та прийняття управлінських рішень. Дійсна оцінка конкурентів дає можливість виробничому підприємству формувати стратегічно зважені конкурентні переваги та позитивний фінансовий результат.

Тому актуальними питаннями сучасності є вивчення сучасних методик оцінки конкурентоспроможності та їх постійне удосконалення.

Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств були запропоновані такими науковцями як О. Амосов, О. Дубенко, І. Завсєгдашня, О. Кендюхов, І. Кирчата, О. Кузьмін, Т. Марчук, О. Сомова, О. Чернишова, О. Шкуратов [28]. О. Амосовим розроблено комплекс методів оцінки і управління потенціалом конкурентоспроможністю підприємства. О. Шкуратов запропонував методику оцінки конкурентного потенціалу лісогосподарського підприємства [29, с.20]. О. Кузьмін систематизував методи аналізу конкурентоспроможності [30, 166]. О. Сомова запропонувала інтеграційний підхід до оцінки конкурентоспроможності машинобудівного підприємства [31, с.288]. О. Дубенко розроблено методичні положення виміру і оцінки конкурентоспроможності підприємств плодоовочевої консервної промисловості України [32]. Т. Марчук визначила модель обчислення показника рівня конкурентоздатності будівельного підприємства [33]. І. Завсєгдашній запропоновано показник ринкової конкурентної позиції гірничо-

збагачувального підприємства [34]. І. Кирчатой удосконалено методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства та запропоновано інтегральний показник, заснований на оцінці рівня його конкурентного потенціалу та конкурентної стійкості [35]. О. Чернишова розробила процедуру кількісної оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств на основі використання багатовимірних статистичних методів в умовах браку внутрішньої інформації про господарську діяльність підприємств промисловості [36]. Р. Горбенко розроблено процедуру оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств як латентного показника на основі використання багатовимірних статистичних методів аналізу частинних ознак конкурентоздатності [37].

Основною проблемою, яка постає перед промисловими підприємствами відсутність єдиного концептуального підходу до оцінки конкурентоспроможності. Існують багато напрямів, підходів, методик оцінки, які мають свою специфіку та відповідні критерії. На думку Р. Жовновач існують сім методів оцінки конкурентоспроможності підприємства: методи, засновані на аналізі порівняльних переваг, методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі, методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції, методи, засновані на теорії якості товару, матричні методи оцінки конкурентоспроможності, комплексні методи, метод, заснований на теорії мультиплікатора [38].

Професор О. Кузьмін розглядає більш розширений перелік методів, які систематизуються відповідно до визначених ознак. Відповідно до його класифікації всі методи поділяються: за формою представлення, за рівнем охоплення всіх складових, за порівняльною базою, за характером оцінювання та за інформаційним забезпеченням [39].

Узагальнивши результати наукових досліджень методів конкурентоспроможності, систематизуємо усі методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Методи оцінки конкурентоспроможності

Ознака класифікації	Група методів	Перелік методів
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Джерело [40]

Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності пов'язані здебільшого з розрахунком відносних величин таких як індекси або коефіцієнти, що визначають рівень ключових показників за окремими аспектами конкурентоспроможності, і їхнім подальшим об'єднанням у групові та інтегральні показники. Вони допомагають оцінити реальні шанси організації у конкурентній боротьбі за стратегічні зони господарювання та ухвалити зважене управлінське рішення. Однак у деяких кількісних методах використовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, тому методика не позбавлена суб'єктивізму.

Якісні методи оцінювання переважно мають низький ступінь математичної формалізації і пов'язані з експертними оцінками. Вони не дають змоги використовувати оцінку конкурентоспроможності організації в процесі аналізу, не вирізняються науковою суворістю, їм властива суб'єктивність і умовність. Утім, якісні методи достатньо гнучкі і дають змогу оцінити реальні факти, а не абстрактні цифри, якщо використовувати правдиву інформацію.

Матричні методи передбачають використання матриці — таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Основою методики є аналіз двовимірних матриць, що побудовані за принципом системи координат, а суть методу полягає у маркетинговому оцінюванні діяльності підприємств. За наявності релевантної інформації про обсяги реалізації продукції можна отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності організації. Матричні методи відрізняються простотою застосування. Хобою цих методів є обмеженість кількості характеристик, за якими здійснюють оцінку; відсутність аналізу причин та врахування недостатньої кількості факторів; труднощі з оцінюванням темпів зростання ринку та ринкової частки підприємства. Індексні методи — це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів за ключовими показниками й аспектами діяльності організації та їх зведенням до інтегрального показника. Залежно від застосування цих методів можна здійснити як складні розрахунки, так і прості математичні операції.

Графічні методи використовують у побудові багатокутника конкурентоспроможності або радіальної діаграми. Їхніми перевагами є простота та наочність. Проте графічний метод не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності і не дає змоги визначити рівень узагальненого критерію конкурентоспроможності, а застосування великої кількості характеристик може нівелювати його наочність.

Завдяки групі спеціальних методів можна оцінити конкурентоспроможність за окремими аспектами діяльності організації — виробничим, маркетинговим, фінансовим тощо. Комплексні ж методи полягають у комплексному підході і передбачають аналіз усього спектра найважливіших

параметрів функціонування підприємства. Завдяки цим методам можна отримати найточнішу інформацію про конкурентоспроможність підприємства на основі досить широкого переліку порівняльних переваг, врахувати параметри як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Стратегічні методи переважно характеризують конкурентну позицію підприємства на ринку.

Тактичні методи пов'язані з оцінюванням окремих аспектів діяльності підприємства, а рішення, що ухвалюють за їхніми результатами, стосуються найчастіше короткострокового періоду.

Наведена класифікація методів показує, що, залежно від ознаки класифікації, один і той самий метод може належати до різних груп. Наприклад, матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) є матричним методом за формою подання результатів. В той же час, за показниками (змінними) аналізу, вона характеризує ринкові позиції підприємства, а за рівнем ухвалення рішення належить до групи стратегічних методів. Отже, на практиці методи є взаємопов'язаними, одночасно використовуючи декілька підходів.

Отже, питання оцінювання конкурентоспроможності підприємства потребує насправді глибокого вивчення. Досліджені методи поодиночі не задовольняють вимог українських підприємств, оскільки залишається невирішеним питання вибору універсального показника та факторів конкурентоспроможності, що визначають його рівень. Вибір методу або методів є індивідуальним для кожного підприємства і його визначають завдання, які йому потрібно вирішити рівень ухвалення рішення та фактори конкурентного середовища.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності підприємств включає використання різних методів та показників для вимірювання та аналізу їхньої здатності ефективно конкурувати на ринку. Основні методи та показники оцінки конкурентоспроможності підприємств., що приведені та описані вище є дієвими та сучасними інструментами для проведення розрахунків. Оцінка конкурентоспроможності підприємств є важливим інструментом визначення

стратегічних пріоритетів і напрямів розвитку, необхідні для успішного суперництва у конкурентоспроможному ринковому середовищі.

Висновки до I розділу

На основі проведеного дослідження, ми дійшли наступних висновків:

1. На основі критичного аналізу робіт зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів ми дійшли висновку, що існують різні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства». Вони дозволяють сформулювати власне розуміння цього явища. Конкурентоспроможність підприємства – це багатогранне поняття, що полягає в здатності ефективно конкурувати на ринку, здійснюючи успішні операції порівняно з іншими учасниками у ринковому середовищі.
2. Визначено, що конкурентоспроможність підприємства залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів. Зовнішні фактори це навколишнє середовище підприємства, які створюють передумови для виходу підприємства на ринок. Внутрішні фактори визначають його здатність до довгострокового успішного функціонування. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів допомагає виявити сильні й слабкі сторони в діяльності підприємства та в роботі його конкурентів, розробити заходи й засоби, за рахунок яких підприємство змогло б підвищити конкурентоспроможність і забезпечити свій успіх, збільшити свою частку в продажах на конкретному товарному ринку.
3. Для оцінки конкурентоспроможності існують різні методи, за допомогою яких проводяться розрахунки для аналізу, вибору стратегії та покращення рівня конкурентоспроможності підприємства. Комбіноване застосування методів оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяють ефективно та цілісно оцінити його можливості.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

2.1 Загальна характеристика та фінансово-господарський аналіз діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад»

ТОВ «Телекарт-Прилад» — це приладобудівна компанія, що знаходиться в місті Одеса. Компанія була заснована у 1995 році і до тепер являється інноваційним лідером у сфері виробництва електроприладів та радіоелектронної апаратури для побутового використання у нашому повсякденному житті. Правовий статус підприємства товариство з обмеженою відповідальністю. . Юридична адреса: Україна, Одеська обл., м. Одеса, просп. Небесної Сотні, 105. За кодом КВЕД підприємство спеціалізується на виробництві інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації. Основні дані про підприємство представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні дані про ТОВ «Телекарт-Прилад»

Показник характеристики підприємства	Дані
Назва підприємства	ТОВ «Телекарт-Прилад»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	13881657
Територія (область, район)	Одеська область, Київський район
Населений пункт	м. Одеса
Точна адреса місцезнаходження	Проспект Небесної Сотні, 105
Учасники ТОВ	Козлова Людмила Парфиріївна Козлова Ольга Сергіївна Козлов Олексій Сергійович
Статутний капітал	2 000 000,00 грн.
Телефон	+0487116070
E-mail	office@telecard.com.ua

Джерело: складно автором за даними ТОВ «Телекарт-Прилад»

Основним напрямом діяльності підприємства є розробка і серійне виробництво телекомунікаційного устаткування і систем, приладів та автоматизованих систем урахування електроенергії, систем електронних платежів з використанням smart карток і товарів народного споживання.

Підприємство ТОВ «Телекарт-Прилад» широко відоме завдяки виготовленню і впровадженню у буденне життя систем автопаркування, пропуску та обліку енергетичних ресурсів. Крім того дане підприємство займається розробкою спеціальних технічних засобів для зняття інформації для каналів зв'язку, діяльністю у сфері оборони, виробляє засоби обчислюваної техніки, проводить технічні дослідження та випробування, виконує пусконаладжувальні роботи електротехнічних пристроїв, автоматизованих систем управління, теплоенергетичного устаткування, водопостачання та водовідведення.

Підприємство ТОВ «Телекарт-Прилад» є багатофункціональним та структурним підприємством. Основними об'єктами підприємства є приладобудівний завод, який є головним витокom існування готової продукції підприємства, також є спеціальне конструкторське бюро, де відбуваються процеси розробки та впровадження в комплексне виробництво нових продуктів, випробування та їх сертифікація. Також до структури підприємства входить випробувальний центр, який є одним з найцікавіших частин організації, де відбувається перевірка приладів. Випробувальний центр містить кліматичну камеру з різним діапазоном температур, вібраційними системами, камерами з екранами для вимірювання напруги, різні устаткування для проведення експериментів на стійкість та інші прилади для тестування продукції. Також на підприємстві існують інші департаменти підтримки.

Підприємство ТОВ «Телекарт-Прилад» є одним з головних на ринку з вироблення продукції для міського призначення та для народного споживання. Зокрема це радіостанції, супутні обладнання, апаратури для зв'язку та комутації електронні лічильники для системи обліку електроенергії, пластикові картки для систем пропуску, турнікети та світлофори. Розподіл продукції за напрямками виробництва або діяльності представлений на рис. 2.1.

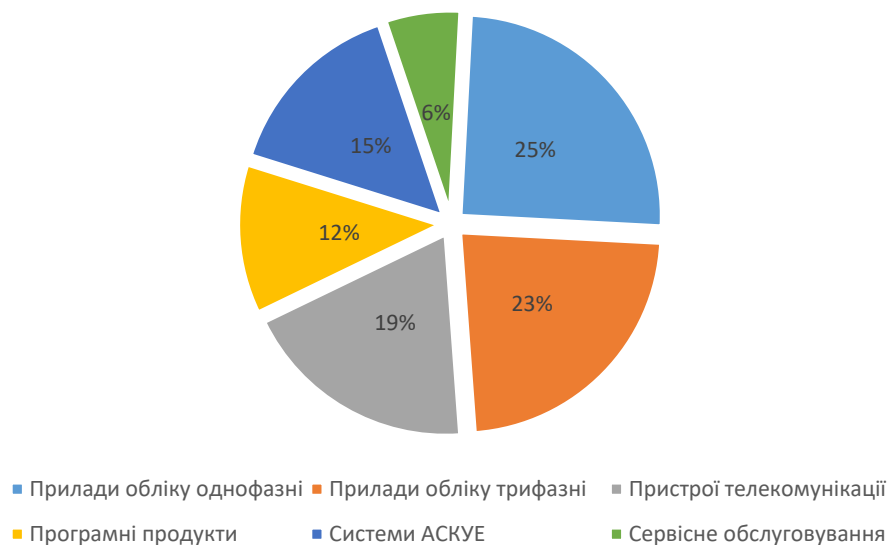


Рис. 2.1. Розподіл продукції за напрямками діяльності

ТОВ «Телекарт-Прилад» має дивізіонну організаційну структуру. Це означає, що підприємство швидко реагує на зміни на ринку, збільшується конкурентоспроможність підприємства, полегшується комунікація всередині відділів підприємства та покращується координація між усіма підрозділами компанії завдяки їхній автономності. Організаційна структура ТОВ «Телекарт-Прилад» представлена на рис.2.2.

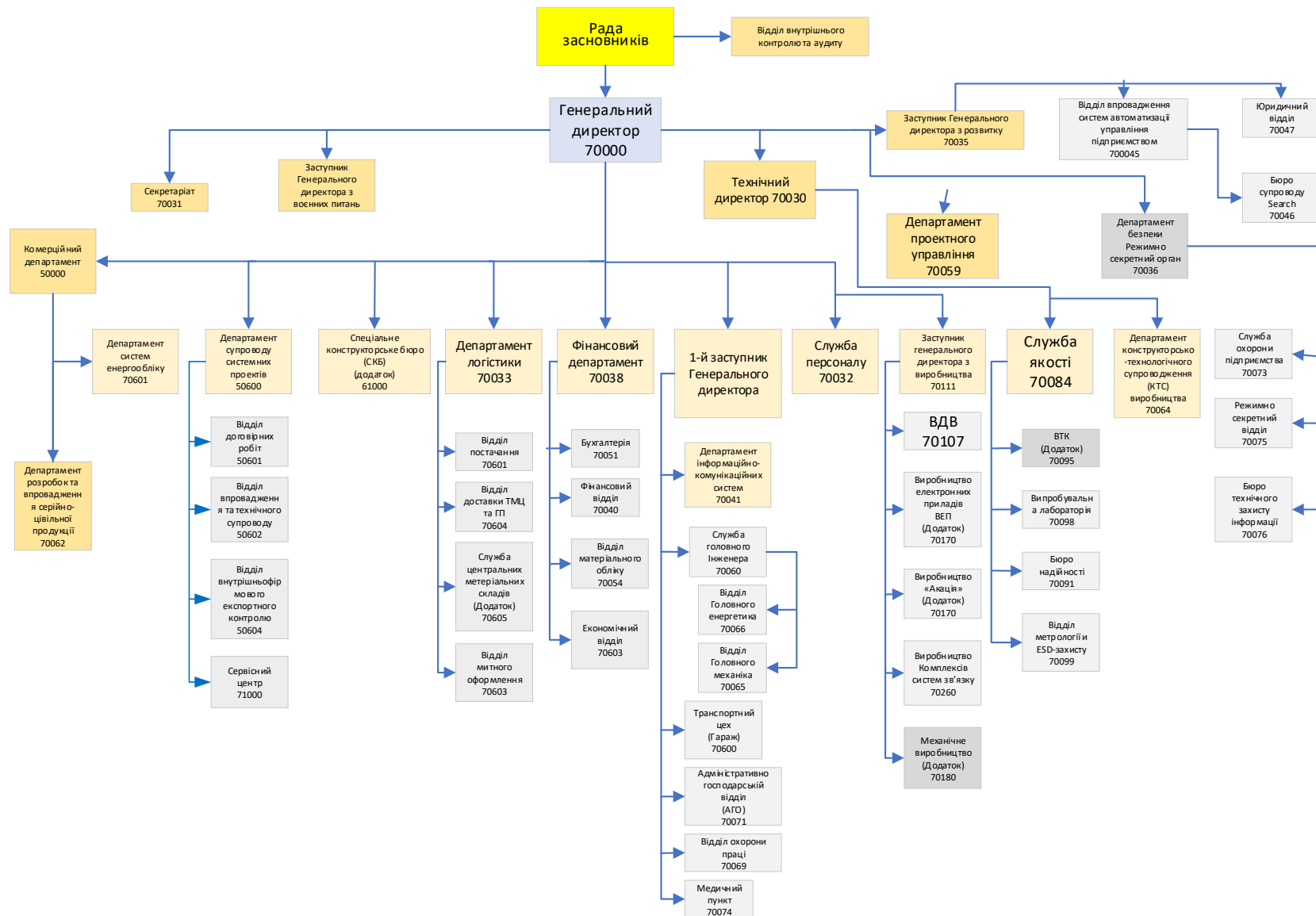


Рис.2.2. Організаційна структура ТОВ «Телекарт-Прилад»

На підприємстві встановлено сучасне автоматизоване високопродуктивне вітчизняне обладнання. Також підприємство користується обладнанням виробництва Німеччини, Японії, Франції, Швейцарії, Голландії, США.

Науковий та технічний потенціал цехів підприємства дозволяє вирішувати найскладніші завдання інструментального виробництва: від комп'ютерного проектування оснастки та спеціального інструменту до їх виготовлення. Для виробництва використовуються такі технології: механічна обробка металів та пластмас, лиття пластмаси та алюмінію, нанесення гальванічних, порошкових та лакофарбових покриттів, навісний та поверхневий електромонтаж друкованих плат, складання та регулювання друкованих плат та електронного обладнання, автоматизоване тестування та перевірка електронного обладнання, автоматизоване складання електронних пластикових карток, офсетна поліграфія на пластиці та лиття основ для пластикових карток. На початку 2003 року ТОВ «Телекарт-Прилад» освоїв виготовлення безконтактної картки. Особливістю її технології є виготовлення «інлети» та процес ламінування. Підприємство виробляє телефонні карти, безконтактні картки, скрейтч–карти, дисконтні, клубні тощо та ідентифікаційні карти.

Сьогодні приладобудівний завод ТОВ «Телекарт-Прилад» є одним з найсучасніших підприємств приладобудування в Україні. Для забезпечення стабільної якості продукції, що виробляється та випускається підприємство впровадило і сертифікувало систему якості на відповідність державним стандартам ДСТУ 90001-2001 «Системи управління якост. Вимоги» в УкрСЕПРО і на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 90001:2000 ТОВ «Бюро-Верітас.Україна». Також на підприємстві дотримуються стандартів НАТО, ГОСТ В та ІЕС 60300-1.

Розглянемо аналіз фінансово господарчої діяльності ТОВ «Телекарт-Прилад» 2022-2023р, тис. грн представлену у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Загальна оцінка динаміки виробництва й реалізації продукції**ТОВ «Телекарт-Прилад» 2022-2023р**

№ п/п	Показники	Од. вим.	Рік		Темпи приросту, 2023/2022, %
			2022	2023	
1	Чистий дохід від реалізації	тис.грн	618713	741601	+119,86
2	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	530481	615552	+116,04
3	Валовий прибуток	тис.грн	88232	126079	+142,89
4	Адміністративні витрати	тис.грн	36474	47198	+129,40
5	Витрати на збут	тис.грн	312	423	+135,57
6	Інші операційні витрати	тис.грн	20773	21889	+105,37
7	Фінансовий результат до оподаткування	тис.грн	38726	70180	+181,22
8	Чистий прибуток	тис.грн	31754	57548	+181,23

Джерело: розраховано автором за даними додатків А,Б

Отже, після зроблених розрахунків бачимо, що стан підприємства покращився в 2023 році порівняно з 2022 роком. В 2023 році порівняно з 2022 роком чистий прибуток зріс на 25794 грн.

Таблиця 2.3

Динаміка показника продуктивність праці ТОВ «Телекарт-Прилад» за 2021-2023 рр.

Рік	Обсяг виробництва, тис. грн.	Чисельність працівників,чол	Продуктивність праці,тис.грн	Зміна, %
2021	495825	495	1001,66	-
2022	618713	495	1249,92	+24,78
2023	741601	535	1386,17	+10,9

За даними, що були отримані в ході аналізу продуктивності праці підприємства, можна зробити висновок, що продуктивність праці ТОВ «Телекарт-Прилад» у 2022 році в порівнянні з 2021 збільшилась на 24,78% та склала 1249,92 тис грн.. У 2023 році в порівнянні з 2022 збільшилась на 10,9% та склала 1386,17 тис. грн.

Для того щоб оцінити фінансовий стан підприємства звичайно використовують оцінки короткострокової та довгострокової перспективи.

До короткострокової ліквідності входить:

- Коефіцієнт покриття;
- Коефіцієнт швидкої ліквідності;
- Коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт покриття – характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань.

Розрахуємо за формулою:

$$K_{\text{покриття}} = \text{ОА} / \text{ПЗ} \quad (2.1)$$

$$K_{\text{покриття}2021} = 409288 / 372904 = 1,097$$

$$K_{\text{покриття}2022} = 256869 / 215885 = 1,189$$

$$K_{\text{покриття}2023} = 324671 / 283687 = 1,144$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності – вимірює здатність компанії вчасно погасити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів. Розраховується як відношення оборотних коштів з вирахуванням запасів до поточних зобов'язань.

Розрахуємо за формулою:

$$K_{\text{швид.лікв.}} = (\text{ОА} - \text{З}) / \text{ПЗ} \quad (2.2)$$

$$K_{\text{швид.лікв.}2021} = (409288 - 75686) / 372904 = 0,894$$

$$K_{\text{швид.лікв.}2022} = (256869 - 129111) / 215885 = 0,592$$

$$K_{\text{швид.лікв.}2023} = (324671 - 68964) / 283687 = 0,901$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Розраховується як відношення грошових коштів до поточних зобов'язань.

Розрахуємо за формулою:

$$K_{\text{абсол.лікв.}} = \text{ГК} / \text{ПЗ} \quad (2.3)$$

$$K_{\text{абсол.лікв.2021}} = 133793/372904 = 0,358$$

$$K_{\text{абсол.лікв.2022}} = 50030/215885 = 0,232$$

$$K_{\text{абсол.лікв.2023}} = 76441/283687 = 0,269$$

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Телекарт-Прилад» за 2021-2023рр.

Показники	Нормативне значення	2021	2022	2023
Коефіцієнт покриття	>1	1,097	1,189	1,144
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,8	0,894	0,592	0,901
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,1-0,2	0,358	0,232	0,269

Джерело: складено автором

За даними, що були отримані в ході розрахунків короткострокової ліквідності можна зробити висновок, що коефіцієнт покриття знаходиться в межах нормативного значення, а отже підприємство своєчасно погашає борги. На кожну 1 гривню поточних зобов'язань у підприємства є 1,097; 1,189; 1,144 грн. поточних активів у 2021, 2022, 2023 роках відповідно.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також знаходиться в межах нормативного значення у 2021 і 2023 роках, а отже підприємство має достатній рівень високоліквідних активів для того щоб погасити поточні зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим

часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Його нормативне значення - $>0,1-0,2$. Дана умова виконується на підприємстві.

До довгострокової платоспроможності відносять:

- Коефіцієнт маневреності;
- Коефіцієнт автономії;
- Коефіцієнт фінансового ризику.

Коефіцієнт маневреності – це коефіцієнт, що показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом компанії. Таким чином, значення показника говорить про те, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів. Розраховується як відношення довгострокових зобов'язань та власного капіталу з вирахуванням необоротних активів до власного капіталу.

Розрахуємо за формулою:

$$K_{\text{маневр}} = (ДЗ + ВК - НА) / ВК \quad (2.4)$$

$$K_{\text{маневр}2021} = (136 + 70268 - 34020) / 70268 = 0,518$$

$$K_{\text{маневр}2022} = (76125 - 35141) / 76125 = 0,538$$

$$K_{\text{маневр}2023} = (81251 - 37557) / 81251 = 0,537$$

Коефіцієнт автономії – показує, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал. Він характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Розраховується як відношення власного капіталу до валюти балансу.

Розрахуємо за формулою:

$$K_{\text{автоном}} = ВК / ВБ \quad (2.5)$$

$$K_{\text{автоном}2021} = 70268 / 443308 = 0,159$$

$$K_{\text{автоном}2022} = 76125 / 292010 = 0,261$$

$$K_{\text{автоном}2023} = 81251 / 369970 = 0,219$$

Коефіцієнт фінансового ризику – показує співвідношення позичених і власних коштів, наскільки кожна копійка боргу підкріплюється власними

коштами. Розраховується як відношення власного капіталу до суми довгострокових зобов'язань та поточних зобов'язань.

Розрахуємо за формулою:

$$K_{\text{фін.риз}} = \text{ВК} / (\text{ДЗ} + \text{ПЗ}) \quad (2.6)$$

$$K_{\text{фін.риз}2021} = 70268 / (136 + 372904) = 0,188$$

$$K_{\text{фін.риз}2022} = 76125 / (0 + 215885) = 0,353$$

$$K_{\text{фін.риз}2023} = 81251 / (0 + 283687) = 0,286$$

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Телекарт-Прилад» за 2021-2023 рр.

Показники	Нормативне значення	2021	2022	2023
Коефіцієнт маневреності	>0,5	0,518	0,538	0,537
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,159	0,261	0,219
Коефіцієнт фінансового ризику	>1	0,188	0,353	0,286

Джерело: складено автором

За даними, що були отримані в ході розрахунків довгострокової платоспроможності можна зробити висновок, що всі коефіцієнти відповідають нормативному рівню. Це говорить про те, що у підприємства є достатньо власних фінансових ресурсів для забезпечення необоротних активів та частини оборотних.

Коефіцієнт автономії не відповідає нормативному значенню, що свідчить про те, що компанія не здатна профінансувати 50% активів за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт фінансового ризику нижчий, ніж нормативне значення. На кожну гривню власного капіталу припадає 0,188 грн у 2021 році, 0,353 грн у 2022 році та 0,286 грн в 2023 році позичених коштів.

Рентабельність – є важливим показником, що визначає ефективність праці підприємства, яке має на меті ріст прибутку і показує наскільки якісними є

управлінські рішення в інвестиційній, фінансовій та операційній діяльності підприємства. Розглянемо такі показники рентабельності:

- Рентабельність власного капіталу;
- Рентабельність сукупного капіталу;
- Рентабельність продажів.

Рентабельність власного капіталу – характеризує ефективність використання власного капіталу. Розраховується як відношення чистого прибутку до власного капіталу:

$$P_{BK} = \frac{ЧП}{BK} * 100\% \quad (2.7)$$

$$P_{BK2021} = \frac{5960}{70268} * 100\% = 8,48\%$$

$$P_{BK2022} = \frac{31754}{76125} * 100\% = 41,71\%$$

$$P_{BK2023} = \frac{43649}{81251} * 100\% = 53,72\%$$

Рентабельність сукупного капіталу – цей коефіцієнт показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для одержання прибутку, тобто який прибуток приносить кожна гривня, вкладена в активи. Розраховується як відношення чистого прибутку до валюти балансу.

$$P_{СК} = \frac{ЧП}{ВБ} * 100\% \quad (2.8)$$

$$P_{СК2021} = \frac{5960}{443308} * 100\% = 1,34\%$$

$$P_{СК2022} = \frac{31754}{292010} * 100\% = 10,87\%$$

$$P_{СК2023} = \frac{43649}{369970} * 100\% = 11,80\%$$

Таблиця 2.6

Показники рентабельності капіталу підприємства

Показники	2021	2022	2023	Відхилення (+,-)	
				2022/2021	2023/2022
Рентабельність власного капіталу	8,48	41,71	53,72	+33,23	+12,01
Рентабельність сукупного капіталу	1,34	10,87	11,80	+9,53	+0,93

Джерело: складено автором

За даними, що були отримані в ході розрахунків показників рентабельності можна зробити висновок, що показники збільшились. Рентабельність власного капіталу в 2022 році збільшилась до 41,71% в порівнянні з 8,48% за 2021 рік. У 2023 році зросла на 12,01% порівняно з 2022 роком.

Рентабельність сукупного капіталу в 2022 році збільшилась до 10,87% в порівнянні з 1,34% за 2021 рік. У 2023 році склала 11,80%, тобто збільшилась на 0,93% порівняно з 2022 роком.

Рентабельність продажів – характеризує реалізацію основної продукції підприємства, а також показує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції. Розраховується як відношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації продукції.

$$P_{\Pi} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} * 100\% \quad (2.9)$$

$$P_{\Pi 2021} = \frac{5960}{495825} * 100\% = 1,20\%$$

$$P_{\Pi 2022} = \frac{31754}{618713} * 100\% = 5,13\%$$

$$P_{\Pi 2023} = \frac{43649}{741601} * 100\% = 5,88\%$$

Рентабельність продажів у 2022 році збільшилась на 3,93% в порівнянні з 2021 роком. У 2023 році збільшилась на 0,75% в порівнянні з 2022 роком та склала 5,88%.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Телекарт-Прилад»

Успішне функціонування виробничого підприємства на ринку передбачає необхідність регулярного проведення оцінювання рівня його конкурентоспроможності. Це дозволяє визначити сильні та слабкі фактори розвитку підприємства, виявити його потенційні можливості й наявні ринкові загрози та відповідно до цього, максимально удосконалити стратегію розвитку [38].

Групою експертів для оцінки конкурентоспроможності приладобудівних підприємств, було визначено чотирнадцять факторів, які найбільш суттєво впливають на їх діяльність. Аналіз їх важливості проведено за допомогою методу парних порівнянь.

Сутність методу попарних порівнянь полягає в оцінці вагомості кожного фактору конкурентоспроможності. Спочатку необхідно визначити важливі фактори шляхом експертної думки, на основі яких буде проводитися аналіз. Далі потрібно оцінити вагомість визначених факторів методом попарних порівнянь. В даному методі показники порівнюються між собою та обирається важливіший. Виходячи з принципів моделі попарних порівнянь приймається: якщо серед порівнюваних показників A_i , A_j спостерігається відношення $A_i > A_j$, то в перехресті порівнюваних показників заносимо число 1,5; якщо спостерігається рівність $A_i = A_j$, то в таблицю заносимо 1,0; якщо $A_i < A_j$, заносимо 0,5.

Оцінка вагомості методом попарного порівняння представлена у табл. 2.7

Таблиця 2.7

**Таблиця попарних порівнянь факторів конкурентоспроможності
приладобудівних підприємств**

Фактори конкурентоспроможності	1. Частка ринку	2. Імідж підприємства	3. Ефективність маркетингової діяльності	4. Якість продукції	5. Цінова конкурентоспроможність	6. Широта асортименту товару	7. Фінансова стійкість	8. Організаційна структура та менеджмент	9. Кваліфікація персоналу	11. Інноваційна активність	12. Матеріально-технічна база	13. Технічна підтримка та сервіс	14. Екологічність виробничих процесів та продукції	Сума балів	Коефіцієнт вагомості
1. Частка ринку	1	1,5	1,5	1	1	1	1	1,5	1	1	1,5	1,5	1,5	16	0,10
2. Імідж підприємства	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1,5	1	10	0,06
3. Ефективність маркетингової діяльності	0,5	1,5	1	0,5	1,5	1	1	1,5	1	1	1,5	1	1	14	0,08
4. Якість продукції	1	1,5	1,5	1	1,5	1,5	0,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	17,5	0,10
5. Цінова конкурентоспроможність	1	1,5	0,5	0,5	1	1,5	1	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	16	0,09
6. Широта асортименту товару	1	1,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1,5	1	1,5	1	1,5	1	13,5	0,08
7. Фінансова стійкість	1	1,5	1	1,5	1	1,5	1	1,5	1,5	1	1,5	1,5	1,5	17	0,10
8. Організаційна структура та менеджмент	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	10	0,06
9. Кваліфікація персоналу	1	1,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1,5	1	1	1	12,5	0,07
11. Інноваційна активність	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	1	1	11	0,07
12. Матеріально-технічна база	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	1,5	11	0,07
13. Технічна підтримка та сервіс	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	10	0,06
14. Екологічність виробничих процесів та продукції	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	10,5	0,06
Сума балів	12,5	15	12,5	13	13,5	13	13	15,5	13,5	13,5	14,5	15,5	14,5	169	1,00

Так, за результатами проведеного аналізу методу попарних порівнянь, найбільш вагомими факторами є:

- Частка ринку;
- Якість продукції;
- Фінансова стійкість;
- Цінова конкурентоспроможність;
- Ефективність маркетингової діяльності та
- Широта асортименту товару

Наступним кроком, було проведено експертну оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Телекарт Прилад» і його найближчих конкурентів. Результати оцінювання показані у табличному вигляді (табл. 2.8), де оцінка «5» вказує на високий рівень даного показника в компанії, а оцінка «1» свідчить про необхідність подальших робіт над цим фактором.

Основними підприємствами-конкурентами ТОВ «Телекарт-Прилад» за проведеним аналізом ринкової середи є ТОВ «Кард Системс» та ЗАТ «Юінпіком» [39,40,41].

Першим конкурентом є підприємство ТОВ «Кард Системс» вже понад 10 років впевнено тримається на ринку завдяки впровадженню новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту (AI) та Інтернету речей (IoT). Компанія має солідну клієнтську базу, яка поширюється на сфери комерції та індустрії. Компанія продовжує розширення свого асортименту, фокусуючись на інноваційних продуктах. Це дозволяє їй утримувати та розширювати свою клієнтську базу, надаючи передові рішення у сфері безпеки та автоматизації.

ЗАТ «Юінпіком» є ветераном ринку з понад 15-річним досвідом, за цей час компанія зарекомендувала себе як один з лідерів у сфері телекомунікацій. ЗАТ «Юінпіком» не лише утрималася на ринку, але й розширила свою діяльність на міжнародному рівні, відкривавши офіси за кордоном.

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД» та його основних конкурентів

Фактори	Вага	ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»		ТОВ "Кард Системс" (Київ)		ЗАТ "Юінпіком" (Хмельницькій)	
		Середня оцінка	Зважена оцінка	Середня оцінка	Зважена оцінка	Середня оцінка	Зважена оцінка
1. Частка ринку	0,09	3,2	0,30	4	0,38	3	0,28
2. Репутація	0,06	4,8	0,28	4,7	0,28	3,2	0,19
3. Ефективність маркетингової діяльності	0,08	4,5	0,37	4,5	0,37	3	0,25
4. Якість продукції	0,10	5	0,52	5	0,52	4	0,41
5. Цінова конкурентоспроможність	0,09	4,4	0,42	4,8	0,45	3,2	0,30
6. Широта асортименту товару	0,08	3,5	0,28	4,6	0,37	3,7	0,30
7. Фінансова стійкість	0,10	3,8	0,38	4,4	0,44	3,4	0,34
8. Організаційна структура та менеджмент	0,06	4,4	0,26	4,4	0,26	3,4	0,20
9. Кваліфікація персоналу	0,07	4,8	0,36	4,6	0,34	4	0,30
10. Інноваційна активність	0,07	4,5	0,29	4,5	0,29	4	0,26
11. Матеріально-технічна база	0,07	4	0,26	4,2	0,27	3,8	0,25
12. Технічна підтримка та сервіс	0,06	4,5	0,27	4,5	0,27	3	0,18
13. Екологічність виробничих процесів та продукції	0,06	4	0,25	4	0,25	3,6	0,22
Усього	1	55,4	4,24	58,2	4,49	45,3	3,48

Оцінка конкурентоспроможності дала нам можливість виявити переваги та недоліки підприємства ТОВ «Телекарт-Прилад» у порівнянні з двома іншими конкурентами і вжити відповідні заходи для поліпшення конкурентного становища.

Проведений аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Телекарт-Прилад» у порівнянні з ТОВ «Кард Системс» та ЗАТ «Юінпіком» виявив ряд важливих аспектів, які потребують уваги та дій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Найбільш значним недоліком «Телекарт-Прилад» є низька частка ринку. Компанія відстає від лідера, «Кард Системс», що свідчить про необхідність розробки та реалізації агресивних маркетингових стратегій для збільшення присутності на ринку.

Іншим важливим фактором, що потребує покращення, є широта асортименту товарів. «Телекарт-Прилад» має значно менший вибір товарів у порівнянні з конкурентами, що обмежує потенціал зростання. Для вирішення цього питання необхідно розширювати та оновлювати асортимент, що дозволить задовольнити потреби більшої кількості клієнтів та збільшити привабливість для потенційних покупців.

Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «Телекарт-Прилад» підвищити свою конкурентоспроможність, збільшити прибуток та досягти значних успіхів на ринку.

Для наочності проведеного аналізу побудуємо багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Телекарт-Прилад» (рис. 2.3).



Рис.2.3. Багатокутник конкурентоспроможності приладобудівного підприємства ТОВ «Телекарт-Прилад»

З проведеного аналізу, можна зробити висновок, що «Телекарт-Прилад» - це підприємство з великим потенціалом, сильними сторонами якого є: висока якість продукції, кваліфікований персонал та висока репутація.

Продукція відповідає високим стандартам і задовольняє потреби клієнтів. Це є результатом використання високоякісних матеріалів, сучасного обладнання, ефективного контролю якості та досвідченої команди.

Важливою перевагою підприємства є кваліфікований персонал, оскільки високий рівень знань та досвіду сприяє ефективному виконанню задач та впровадженню інновацій. Це дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін на ринку та підтримувати високі стандарти якості продукції, що визнається клієнтами.

Позитивний імідж компанії, який асоціюється з надійністю та високою якістю, сприяє довірі серед клієнтів і партнерів, а також залученню нових. Активна участь у соціальних та екологічних ініціативах зміцнює репутацію «Телекарт-Прилад» як відповідальної компанії. Це створює стійкий фундамент для подальшого зростання та розвитку підприємства.

Ми оцінили конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Телекарт-Прилад», далі для визначення стратегічного напрямку підприємства, та окремих областей його діяльності, використаємо SPACE аналіз.

SPACE-аналіз є важливим аналітичним інструментом, що дає змогу оцінювати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища і розробляти різні сценарії стратегічної поведінки у конкурентному просторі.

У методі SPACE виділяються фактори зовнішнього середовища, у вигляді критеріїв стабільність галузі підприємства і промислової привабливості, та фактори внутрішнього середовища, у вигляді критеріїв фінансової сили та конкурентних переваг. Методика аналізу полягає в оцінюванні експертами факторів за шкалою від 1 до 6 балів.

SPACE-аналіз здійснювали за визначеними компонентами (табл.2.9). Обґрунтування факторів у матриці SPACE-аналізу надано у таблиці 2.9

Таблиця 2.9

Оцінка факторів за методикою SPACE-аналізу для ТОВ «Телекарт-Прилад»

Стабільність зовнішнього середовища (ES)		
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Чинники	Характеристика	Середня Оцінка
Рівень технологічних змін	Галузь постійно розвивається, з'являються нові технології та продукти.	4,80
Темпи інфляції	Індекс інфляції в Україні, згідно Мінфіну, складає 5-7 % . Високі темпи інфляції в Україні створюють нестабільність та ускладнюють планування, що є негативним фактором.	5,00
Обмеження щодо входження в галузь	В Україні оцінка вхідних бар'єрів у приладобудівну галузь включає високі законодавчі та технологічні бар'єри, високу конкуренцію та ризики а також вимагає значних фінансових зусиль і стратегічного маркетингу для успішного входження на цей ринок, загалом, для успішного ведення бізнесу потрібні значні інвестиції та кваліфіковані кадри.	4,30
Тиск конкурентів	Рівень конкуренції в галузі є високим.	5,20
Еластичність попиту	Попит продукцію підприємств є еластичним.	5,00
Середня оцінка $(4,8+5+4,3+5,2+5)/5=4,86$		
Промисловий потенціал (привабливість галузі) (IS)		
Потенціал росту	Прогнозується щорічне зростання галузі на 10-15% протягом наступних 3 років.	5,10
Рівень прибутковості	Середня рентабельність капіталу в галузі становить 15-20%.	5,00
Фінансова стабільність	Фінансова стабільність приладобудівної галузі в Україні не є стабільною, через економічні труднощі, зниження інвестицій, втрати через знищення інфраструктури та зміну споживчого попиту.	4,30
Рівень технологічних інновацій	Галузь постійно розвивається, з'являються нові технології та продукти.	6,00
Ефективність використання ресурсів	Більшість підприємств галузі використовують сучасні методи управління та оптимізують витрати.	4,20
Середня оцінка $(5,1+5+4,3+6+4,2)/5=4,92$		
Конкурентні переваги (CA)		
Частка ринку	Частка ринку ТОВ «Телекарт-Прилад» становить 5-10%	3,20
Якість продукції	Продукція компанії відповідає сучасним стандартам якості.	5,40
Цикл зміни продукту	Продуктовий ряд компанії постійно оновлюється.	4,2

Продовження табл.2.9.

1	2	3
Лояльність споживачів	Рівень лояльності споживачів до продукції компанії є високим.	5,50
Наявність технологічних інновацій	Компанія має власні технологічні розробки.	4,30
Середня оцінка $(3,2+5,4+4,2+5,5+4,3)/5=4,52$		
Фінансовий стан підприємства (FS)		
Рентабельність капіталу	Рентабельність капіталу компанії відповідає середньогалузевому рівню.	4,30
Ліквідність балансу підприємства	Ліквідність балансу компанії є високою.	5,00
Ступінь задоволення потреб у капіталі	Компанія має достатньо власних оборотних засобів і коштів на інвестиційні проекти.	4,00
Простота виходу з ринку	Умови війни можуть ускладнюють процес виходу з ринку через навантаження на фінансові ресурси, нестабільність в економіці та перешкоди з боку конкурентів та регулюючих органів. Тому важливо мати чітку стратегію для управління виходом з ринку, а також випереджувати можливі ризики та знаходити альтернативні шляхи на випадок необхідності.	4,30
Ризиковість бізнесу	Ризиковість бізнесу компанії є високою. Умови війни створюють значний ризик для бізнесу, включаючи можливість зниження попиту, логістичні проблеми, шкоди інфраструктурі та непередбачувані економічні ускладнення. У таких умовах важливо мати гнучкі стратегії та плани ризик-менеджменту.	4,40
Середня оцінка $(4,3+5+4+4,3+4,4)/5=4,4$		

Проведемо розрахунок оцінки факторів за методом SPACE-аналізу для ТОВ «Телекарт-Прилад» у табл. 2.9.

Виконавши оцінку значення кожного фактору, необхідно обчислити середнє значення факторів усередині кожної з груп, а потім відкласти отримані значення на осях координат і отримати у результаті чотирикутник одного з видів стратегічного положення та оцінки дій.

Тепер нам необхідно знайти довжину гіпотенузи, чим довшою буде довжина гіпотенузи, тим виразніша стратегія. Для цього скористаємося геометричною формулою розрахунку довжини гіпотенузи:

$$\sqrt{(FS^2+IS^2)}=\sqrt{43,37}=6,6$$

$$\sqrt{(IS^2 + ES^2)} = \sqrt{48,02} = 6,9$$

$$\sqrt{(ES^2 + CA^2)} = \sqrt{44,26} = 6,6$$

$$\sqrt{(CA^2 + FS^2)} = \sqrt{39,61} = 6,3$$

Далі необхідно обчислити координати точки Р (X; Y) за заданими формулами:

$$X = IS - CA = 4,9 - 4,5 = 0,4;$$

$$Y = FS - ES = 4,4 - 4,9 = -0,5$$

За результатами розрахунків побудуємо вектор рекомендованої стратегії, який проходить через точки О (0;0) та Р(0,4;-0,5), вказує на те, що ТОВ «Телекарт-Прилад» має зосередитись на **розвитку конкурентних переваг**. Результати представлені на рис. 2.4

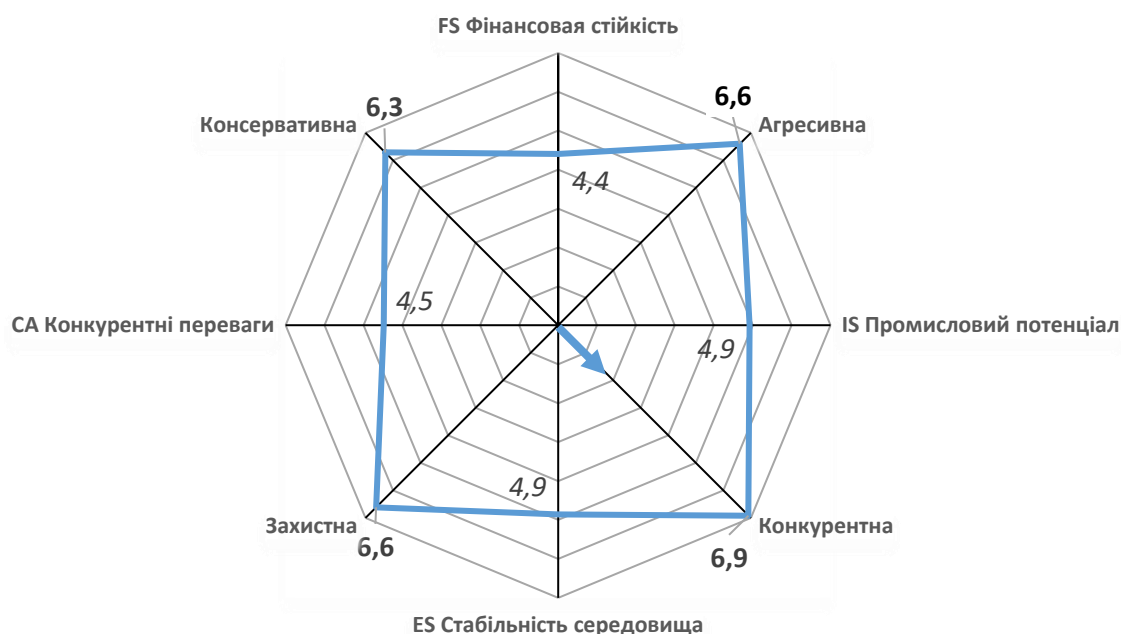


Рис. 2.4 Чотирикутник стратегічного положення підприємства

На основі SPACE-матриці можна визначити, що стратегічною позицією для ТОВ «Телекарт-Прилад» є **конкурентна**.

Це підтверджується тим, що, в умовах сьогодення, що характеризуються високою динамікою ринку та нестабільністю економічної ситуації в Україні, для успішного функціонування та розвитку підприємств ключовим є формування ефективної конкурентної стратегії.

Це означає, що компанія повинна зосередитися на розвитку продукту та поглибленні ринку.

Рекомендації щодо розвитку продукту:

- Розробка нових товарів з кращими характеристиками та функціями.
- Впровадження нових технологій у виробництво підприємства.
- Розширення асортименту для задоволення потреб різних груп споживачів.

Рекомендації щодо поглиблення ринку:

- Збільшення обсягу продажів на існуючих ринках.
- Вихід на нові ринки.
- Залучення нових клієнтів.
- Збільшення частки ринку.

Після проведеного аналізу, було прийнято рішення про розробку нового продукту – системи інтелектуальної диспетчеризації ліфтів. Це рішення ґрунтується на глибокому розумінні сучасних тенденцій у сфері інтелектуальних будівель та зростаючого попиту на ефективні, надійні та інноваційні системи управління ліфтовим обладнанням.

Нова система, яку ми розробляємо буде поєднувати в собі передові технології, зокрема:

- Інтелектуальні алгоритми: для оптимізації руху ліфтів, зниження часу очікування та підвищення енергоефективності.
- Сучасні сенсори: для збору даних про стан ліфтів, відстеження навантаження та виявлення потенційних несправностей.
- Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс: для легкого та зручного керування системою.

2.3. Аналіз ринкового середовища

Війна в Україні суттєво ускладнила ситуацію з модернізацією та обслуговуванням ліфтів. Фінансування програм модернізації ліфтів зменшилося на 40%, що призвело до мінімальних темпів модернізації - лише 10% від

запланованих у 2022 році. Це найнижчий показник за останнє десятиліття. Проблема безперебійного функціонування ліфтів стала особливо гострою в умовах поточної економічної, енергетичної та інфраструктурної ситуації. В Україні, зокрема, в Одесі, функціонує велика кількість ліфтів, значна частина яких потребує модернізації та диспетчеризації для забезпечення безпеки та надійності.

За останні роки ринок ліфтової техніки в Україні та світі демонструє стійке зростання. Згідно з даними Організації Об'єднаних Націй, у 2018 році міське населення становило 55%, а відповідно прогнозів – ці показники дедалі зростатимуть і до 2050 року становлять 68%. Це призводить до збільшення будівництва висотних житлових будинків та громадських будівель, комплексів, офісних центрів та інших споруд, що підживлює попит на ескалатори та ліфти.

За даними Державної служби статистики, в Україні зареєстровано понад 110 тисяч ліфтів, з яких близько 5 тисяч знаходяться в Одесі. Половина ліфтів потребує капітального ремонту або модернізації через зношення. До 30% ліфтів вже перевищили свій нормативний термін експлуатації (25 років).

На рис. 2.5 представлена структура діючого ліфтового господарства України за новизною станом на липень 2023.

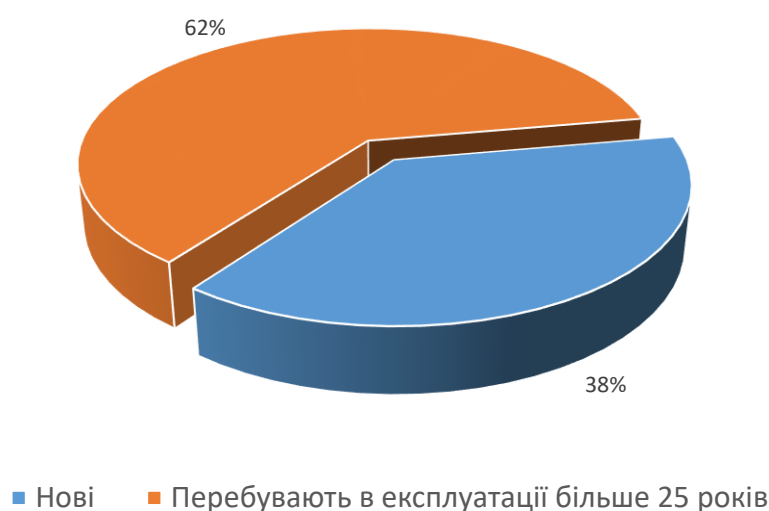


Рис.2.5 Структура діючого ліфтового господарства України за новизною станом на липень 2023 року, у %

Технічний стан цих ліфтів не дозволяє їх експлуатувати. З початку 2016 року одеські комунальники модернізували та замінили понад 1500 ліфтів. У 2018 році замінили 236 ліфтів, провели модернізацію 74 ліфтів та диспетчеризацію 250. З 2016 по 2020 роки виконано заміну 1 241 ліфта, модернізовано 658 ліфтів. Також проведено модернізацію або капітальний ремонт систем диспетчеризації 1 209 ліфтів. На даний момент цільову програму модернізації ліфтів продовжили до 2026 року. У міськраді кажуть, що вчасно не вклалися через брак грошей та підрядників. Наразі зроблено спроби створити єдиний реєстр ліфтових компаній на рівні міста, щоб здійснювати контроль за станом ліфтів [42, 43].

Модернізація одного ліфта коштує від 300 до 700 тисяч гривень, що робить необхідність капітального ремонту величезним фінансовим тягарем для держави. Навіть тільки для модернізації ліфтів в критичному стані знадобиться декілька мільярдів гривень.

Крім того, скорочення витрат на обслуговування ліфтів, викликане перерозподілом фінансових ресурсів, призвело до зростання несправностей та аварійних ситуацій. Витрати на обслуговування ліфтів у 2022 році зменшилися на 30%, а кількість аварійних викликів зросла на 25%.

На жаль, відсутні данні в Одесі про розподіл чинників, що призводять до несправності ліфтів за 2023 рік. Це пов'язано з відсутністю централізованої системи збору такої статистики, особливо в умовах війни.

Однак, можна зробити оцінку співвідношення чинників, враховуючи загальну ситуацію в Україні (табл. 2.10):

Таблиця 2.10

Чинники, що призводять до несправності ліфтів

Чинник	Причини	%, співвідношення до загальної кількості несправностей
1	2	3
Зношеність обладнання	Значна частина ліфтового парку в Україні старі, багато з них експлуатуються понад 25 років. Війна посилює знос через постійні перебої з електроенергією.	40%

Продовження табл.2.10

1	2	3
Неякісне обслуговування:	Мобілізація фахівців, відсутність достатнього фінансування на запчастини, проблеми з логістикою негативно вплинули на рівень обслуговування.	25%
Відключення електроенергії	Нестабільність енергопостачання призводить до перепадів напруги, що пошкоджує електрообладнання ліфтів та сприяє їх поломкам.	20%
Вандалізм	Це менш розповсюджений чинник, але він присутній, особливо в місцях з високою криміналізацією або без надійної охорони.	5%
Неправильна експлуатація ліфтів	Незважаючи на обмежену кількість людей у багатоповерхових будинках через евакуацію, цей фактор все ще актуальний.	10%

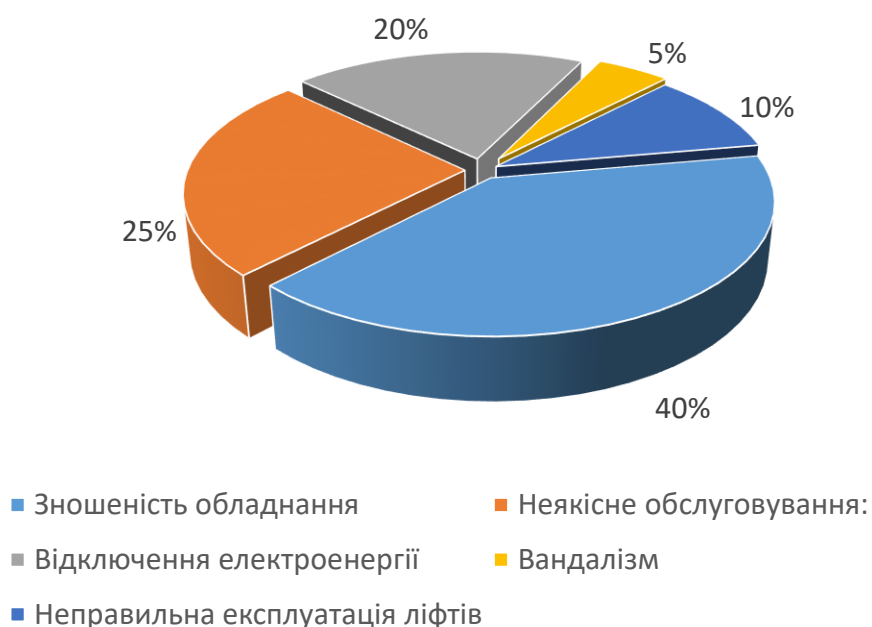


Рис. 2.6 Чинники, що призводять до несправності ліфтів

Часті відключення електроенергії, що стали нормою внаслідок бойових дій та пошкоджень енергетичної інфраструктури, призводять до зношування ліфтового обладнання та аварійних зупинок. Середня тривалість відключень електроенергії в постраждалих регіонах перевищує 4 години на добу, що призвело до збільшення кількості застрягань ліфтів в процесі роботи на 35% у період з січня по червень 2023 року порівняно з аналогічним періодом 2022 року. Це створює небезпеку для життя та здоров'я громадян.

На рис. 2.7 представлено інтенсивність відключень світла за регіонами країни.



Рис. 2.7 Інфографіка відключень світла в Україні

Більше 20% технічного персоналу, що працював у сфері обслуговування ліфтів, було мобілізовано, що призвело до дефіциту кваліфікованих спеціалістів та подовження термінів ремонту на 50%. Це негативно вплинуло на можливість своєчасного та якісного обслуговування ліфтів, та ще більше ускладнило ситуацію з безпекою та обслуговуванням ліфтового обладнання.

Нами було проведено дослідження компаній, що працюють на ринку ліфтів та ліфтового обладнання. Це дозволило ідентифікувати потенційних партнерів, які можуть інтегрувати нашу систему інтелектуальної диспетчеризації у свої продукти, розширюючи наш ринок збуту. З метою оцінювання перспектив впровадження обладнання для інтелектуальної диспетчеризації ліфтів на підприємстві, проведемо аналіз конкурентних сил за М. Портером. Цей інструмент допоможе підприємству зрозуміти, наскільки привабливим є ринок ліфтової техніки для бізнесу і визначити ключові фактори, які можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства.

До п'яти конкурентних сил відносяться: вплив діючих конкурентів, загроза появи нових учасників ринку, вплив покупців, вплив постачальників та загроза заміни продукту компанії. Проведемо більш детальний аналіз кожного з них.

Вплив діючих конкурентів.

На ринку ліфтів та ліфтового обладнання діють як великі, так і невеликі гравці, кожен з яких має свої особливості та переваги. Умовно підприємства можна розділити на:

Спеціалізовані виробники систем диспетчеризації, які спеціалізуються виключно на розробці, виробництві та постачанні систем диспетчеризації для ліфтів.

Компанії, що займаються комплексним оснащенням ліфтів та пропонують повний спектр послуг з обладнання ліфтів, включаючи систему диспетчеризації, кабінку, двигун, шахта, та інші компоненти.

Незважаючи на те, що раніше домінували відомі світові бренди, такі як Kone, Schindler та Otis, зараз все частіше використовується продукція з Туреччини та Китаю. Цей зсув в імпорті призвів до того, що лише 30% ліфтів на ринку становлять продукція відомих виробників, тоді як 70% - це більш доступні, але часто з нижчою якістю та гарантіями, ліфти з Туреччини та Китаю.

Важливою проблемою також є відсутність систематичного контролю за безпекою ліфтів, що робить їх експлуатацію потенційно небезпечною для користувачів.

Забудовники на початковому етапі раді такій різноманітності, але тільки доти, доки не зіткнуться із проблемою післяпродажного сервісу. Насамперед це ставлення до питань безпеки та гарантій. На жаль, більшість виробників цікавляться Україною тільки як ринком збуту нового обладнання, та після установки клієнти часто залишається сам на сам зі всіма складнощами експлуатації.

Війна ще більше ускладнила ситуацію з логістикою доставки іноземної продукції. Це спонукає українських споживачів звертати увагу на вітчизняних виробників, які мають офіційне представництво в Україні та можуть забезпечити належне обслуговування.

Проаналізувавши ринок потенційних конкурентів ми дійшли висновку, що наразі існує три провідні компанії, що спеціалізуються на виробництві обладнання системи диспетчеризації ліфтового господарства. Серед них:

1. Дніпровський завод гідравлічних ліфтів Форстор Індастрі, що проектує та виготовляє підйомні системи та спеціалізовані ліфти для різних завдань. Виробництво ліфтів та ліфтового обладнання для підприємств, а також

підйомників для людей з інвалідністю — напрямок, у який дана активно інвестує та розвиває в Україні;

2. Виробничо-конструкторська фірма «Промінь», що знаходиться в м. Київ, виробляє програмно-апаратний комплекс об'єднаної диспетчерської системи «ОДС Промінь» Дана конструкторська фірма займається диспетчеризацією ліфтів та інженерним обладнанням. Вони оснащують житлові будинки та офісні будівлі функціями дистанційного керування, гучномовним зв'язком та іншими функціями;

3. ALTIS-LIFT – офіційний представник зарубіжних виробників SJEC, Hidral та IGV з 2008 року, знаходиться в м. Київ. Вони займаються постачанням обладнання, виконують монтаж, пропонують гарантійне обслуговування та ремонт ліфтів, підйомників, ескалаторів, траволаторів для торгових центрів, офісних будівель, готелів та магазинів, новобудов та адміністративних будівель. Ця компанія спеціалізується на повному комплексі послуг «під ключ».

На основі аналізу конкурентного середовища, складемо порівняльну характеристику підприємств-конкурентів, що наведена у табл. 2.11

Таблиця 2.11

Характеристика ТОВ «Телекарт-Прилад» та підприємств-конкурентів

Показник	«Телекарт-Прилад» (м.Одеса)	«Форстор Індастрі» (м.Дніпро)	«Промінь» (м.Київ)	«ALTIS-LIFT» (Київ)
1	2	3	4	5
1.Вигідна вартість обладнання	Ціна гнучка залежить від комплектації, та потреб клієнта	Висока ціна обладнання	Низька ціна обладнання	Висока ціна обладнання
2.Технічна підтримка	Наявна дистанційна технічна підтримка та якісне сервісне обслуговування клієнтів	Не надається технічна підтримка	Наявна технічна підтримка	Наявна технічна підтримка та сервісне обслуговування
3.Сертифікація обладнання	На всі прилади є сертифікати відповідності типу	Супроводження обладнання повним комплектом дозвільної документації, інструкцією і техпаспортом.	Обладнання системи має сертифікат відповідності та відповідає вимогам технічних регламентів	Відповідність сертифікатів

Продовження табл.2.11

1	2	3	4	5
4.Наявність власних розробників програмного забезпечення	Є інженерний відділ та відділ програмування	Працюють з залученням сторонніх фахівців	Є власні розробники	На території України використовують надане представниками компанії забезпеченням
5. Робота по Україні (дилерська мережа)	Підприємство представлене дилерською мережею у кожному регіоні України	Знаходиться тільки в м.Дніпро	Знаходиться тільки в м.Київ	Знаходиться тільки в м.Київ

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, підприємство «Телекарт-Прилад» є значним конкурентом на ринку виготовлення обладнання диспетчеризації ліфтів.

Вихід з ринку систем диспетчеризації ліфтів зустрічає ряд перешкод. Технічні складнощі включають несумісність систем різних виробників, високі витрати на модернізацію та відсутність підтримки старих моделей. Комерційна сторона також нелегка: висока конкуренція знижує прибутковість, малим компаніям важко досягти потрібного масштабу, а залежність від виробників ліфтів обмежує можливості для розвитку.

Окрім технічних та комерційних труднощів, регуляторні вимоги щодо безпеки, відсутність чітких стандартів та зміни в законодавстві також створюють перешкоди. Додатковою проблемою є відсутність досвіду, недостатнє фінансування, слабка маркетингова стратегія, а також зміни в потребах користувачів, технологічний прогрес та економічні умови. Все це робить вихід з ринку складним процесом, який вимагає ретельного планування та аналізу різних факторів.

Очікується, що середньорічний темп зростання ринку диспетчеризації ліфтів складе близько 15,14% протягом прогнозованого періоду з 2021 по 2029 роки. Динаміка темпів зростання диспетчеризації ліфтів представлена на рис. 2.8



Рис. 2.8 Динаміка темпів зростання диспетчеризації ліфтів

Отже, рис. 2.8 свідчить про те, що очікується зростання попиту на системи диспетчеризації ліфтів.

Загроза появи нових учасників ринку

Дійсно, після війни Україну очікує ліфтовий бум. Велика кількість житлового фонду зазнала руйнувань, що призведе до збільшення попиту на ліфти. Прогнозується, що після війни перед виробниками відкриється ринок обсягом 7 тис. ліфтів щороку. Ця цифра вже закладена у програми відновлення, які фінансуватимуться іноземними партнерами.

На ринку ліфтів та ліфтового обладнання нові компанії стикаються з високими бар'єрами для входу. Ці бар'єри включають виклики, пов'язані з конкуренцією, станом інфраструктури та законодавством. Нові гравці змушені вкладати значні ресурси для дотримання всіх необхідних вимог та стандартів, щоб отримати можливість працювати на ринку. Вони також повинні розробляти стратегії для конкурування з вже усталеними компаніями, які мають значні переваги у вигляді досвіду, репутації та ресурсів.

Серед основних вимог до компаній, що працюють у цій галузі, є обов'язкове ліцензування діяльності від Державної служби України з питань праці для компаній, що надають послуги з монтажу, обслуговування та ремонту ліфтів. Також, всі ліфти, що використовуються в Україні, повинні пройти обов'язкову сертифікацію згідно з встановленими нормами, стандартами та технічними регламентами. Компанії повинні дотримуватися вимог нормативних документів, таких як ДСТУ Б В.2.5-17:2007, ДСТУ Б В.2.5-24:2007, ДСТУ Б

В.2.5-25:2007, ДСТУ Б В.2.5-26:2007 та Наказу Міністерства регіонального розвитку від 10.01.2017 № 1. Крім того, необхідною умовою є наявність страхового полісу відповідальності, що покриває збитки, завдані під час виконання робіт.

У вересні 2023 року компанією Pro-Consulting проведено Аналіз ринку ліфтів та ескалаторів в Україні (рис.2.9). На ринку домінують три великі іноземні компанії: Otis, Schindler та Kone, які разом контролюють від 60 до 70% ринку. Інші великі іноземні компанії займають ще 10-15% ринку, залишаючи 15-20% для українських компаній. Ця ситуація створює складне середовище для нових компаній, які мають бути готові до жорсткої конкуренції.

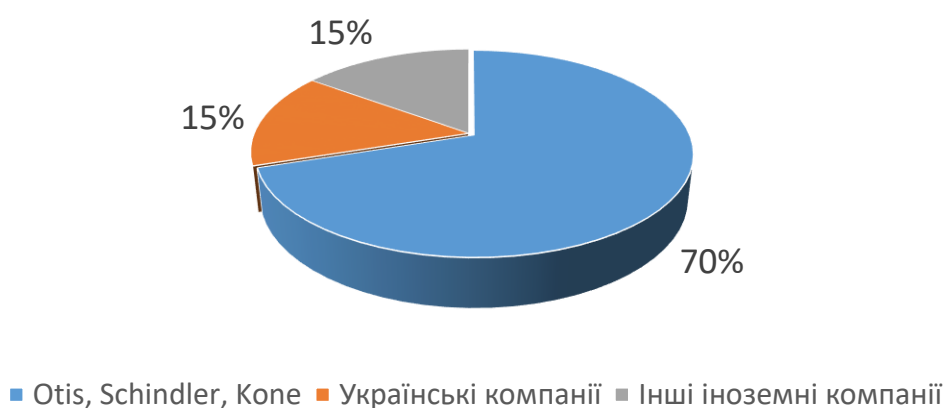


Рис.2.9 Частка ринку найбільших компаній на ринку ліфтів в Україні.

Важливо зазначити, що точні дані про частку ринку кожної компанії недоступні для широкого загалу. Проте, очевидно, що ринок ліфтів в Україні характеризується високою концентрацією, де три лідери значно впливають на його розвиток. Нові компанії повинні вкладати кошти в дослідження та розробки, забезпечувати високу якість продукції та надавати винятковий сервіс, щоб отримати конкурентну перевагу.

Вплив покупців

На українському ринку ліфтів спостерігається висока концентрація ринкової влади споживачів. Найбільшими покупцями є великі будівельні компанії (35% ринку), які будують житлові комплекси, офісні будівлі та торгові центри. Державні установи та органи (25% ринку) також здійснюють значні

закупівлі для своїх об'єктів. Великі комерційні компанії (25% ринку) потребують ліфтів для своїх комерційних приміщень, що також формує значний обсяг закупок. З іншого боку, дрібні покупці (15% ринку) зазвичай роблять менші закупівлі, що робить їх менш впливовими на ринку.

Розглянемо потенційних користувачів диспетчеризації ліфтів. Споживачі системи диспетчеризації ліфтів можуть бути різними залежно від контексту та цілей встановлення. Потенційними споживачами продукції будуть (табл.2.12)

Таблиця 2.12

Споживачі системи диспетчеризації ліфтів

1. Компанії, що займаються обслуговуванням ліфтів:	
Ліфтові компанії	будуть найбільшим сегментом наших клієнтів. Наша система допоможе їм оптимізувати роботу ліфтів, знизити витрати на обслуговування, покращити безпеку та забезпечити надійний контроль над роботою ліфтів.
Сервісні компанії	ці компанії також можуть використовувати наші системи для покращення своїх послуг та підвищення задоволеності клієнтів.
2. Будівельні компанії	
Забудовники	під час будівництва нових житлових комплексів, офісних будівель, торгівельних центрів та інших об'єктів, забудовники можуть інтегрувати вашу систему в нові ліфти, щоб забезпечити надійність, безпеку та зручність експлуатації.
3. Власники будівель	
Управляючі компанії	будуть зацікавлені у нашій системі, оскільки вона дозволить їм зменшити витрати на електроенергію, підвищити рівень безпеки та забезпечити кращий контроль за роботою ліфтів.
Приватні власники великих будинків	також можуть бути зацікавлені у вашій системі, щоб забезпечити комфорт та безпеку для своїх мешканців.
4. Державні установи	
Міські та районні адміністрації	наша система може використовуватися для моніторингу роботи ліфтів у громадських місцях, таких як лікарні, школи, вокзали, тощо.
5. Інші потенційні клієнти	
Виробники ліфтів	Вони можуть запропонувати вашу систему як додаткову опцію при продажу ліфтів своїм клієнтам.
Компанії, що займаються системами безпеки	Вони можуть інтегрувати вашу систему в свої системи безпеки.

За останні кілька років ліфтова індустрія як ніколи використовує різноманітні технології, щоб підвищити комфорт та безпеку пасажирів. Якщо Технологічні тренди значно впливають на ринок покупців ліфтів, формуючи нові очікування та вимоги до продуктів. Інтелектуальні ліфти з інтеграцією IoT,

штучним інтелектом (AI), аналітикою даних та автоматизацією роблять ліфти більш безпечними, ефективними та зручними у використанні. Це приваблює покупців, зацікавлених у сучасних технологіях, особливо у високотехнологічних офісних будівлях та житлових комплексах, де важливими є безпека, комфорт та енергозбереження.

Безпека та енергозбереження стають ключовими факторами при виборі ліфтів. Новітні системи запобігання падінню кабіни, енергоефективні двигуни з рекуперацією енергії та використання екологічних матеріалів зменшують експлуатаційні витрати та підвищують надійність. Це є привабливими характеристиками для покупців, орієнтованих на довгострокову економію та екологічність. Зручність та доступність, такі як безбар'єрний доступ, високошвидкісні ліфти та мобільні програми для віддаленого управління, задовольняють потреби широкого спектра користувачів, включаючи людей з обмеженими можливостями та тих, хто шукає швидкі та комфортні рішення.

Ці вимоги покупців впливають на виробників ліфтів, змушуючи їх інвестувати в розробку та впровадження нових технологій, таких як безконтактні технології, системи дистанційного моніторингу та інноваційні матеріали. Виробники повинні постійно вдосконалювати свої продукти, щоб відповідати високим стандартам безпеки, енергоефективності та зручності, що збільшує їх конкурентоспроможність на ринку. Інтеграція сучасних технологій робить ліфти більш привабливими для покупців, стимулюючи попит та підвищуючи вимоги до якості та інноваційності з боку виробників.

Вплив постачальників

На ринку ліфтів та ліфтового обладнання в Україні вплив постачальників виявляється у кількох основних аспектах. По-перше, вони визначають ціноутворення, оскільки вартість компонентів та запчастин значно впливає на загальну вартість ліфта. Друге, постачальники сучасних технологій і матеріалів впливають на якість та інноваційність обладнання, що може позитивно вплинути на його функціональність та ефективність. Третій аспект - доступність та надійність постачання, що визначається регулярністю постачання компонентів,

що є критичним для безперебійної роботи ліфтів. Нарешті, технічна підтримка та сервіс з боку постачальників є важливою для забезпечення ефективності та надійності роботи ліфтових систем.

Ключові компанії-постачальники матеріалів для ліфтів, такі як ThyssenKrupp, Otis, KONE, Schindler, Mitsubishi Electric, Schneider Electric та ABB, грають важливу роль у глобальній індустрії ліфтового обладнання. Ці компанії забезпечують виробників ліфтів необхідними матеріалами та технологіями, включаючи сталь, алюміній, електроніку, двигуни, системи управління та безпеки. Географічний розподіл постачальників охоплює регіони Європи, Азії та Північної Америки.

Компанії електронних компонентів, такі як Texas Instruments (США), Infineon Technologies (Німеччина), STMicroelectronics (Швейцарія), Microchip Technology (США), постачають широкий спектр електронних компонентів, які використовуються у системах диспетчеризації для керування ліфтами та зберігання електроенергії.

Постачальники розходних матеріалів, такі як Molex (США), TE Connectivity (Швейцарія), Amphenol (США), постачають різноманітні матеріали, необхідні для виробництва та обслуговування систем диспетчеризації, включаючи кабелі, дроти, корпуси, плати та інше обладнання.

Виробники спеціалізованого обладнання, такі як Nidec Corporation (Японія), Hitachi Ltd. (Японія), Bosch Rexroth (Німеччина), спеціалізуються на виробництві конкретних компонентів або обладнання, таких як мікроконтролери, сенсори, інтерфейси та інше обладнання, яке може бути використане у системах диспетчеризації.

Конкуренція на ринку постачальників постійно зростає, що призводить до розширення асортименту матеріалів та зниження цін.

Виробники ліфтів залежать від постачальників матеріалів для виробництва своєї продукції. Міцні партнерські стосунки з постачальниками, які гарантують якість, надійність та своєчасне постачання, є ключовим фактором успіху для виробників ліфтів.

Вплив товарів - субститутів не розглядається.

На основі проведеного аналізу ринку ліфтів та ліфтової техніки зведемо розглянуті параметри у таблицю (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Аналіз ринку ліфтів та ліфтової техніки за методом п'яти конкурентних сил М. Портера

Параметр оцінки	Стан параметра оцінки	Оцінка				
		1	2	3	4	5
1.Вплив діючих конкурентів						
Кількість основних гравців на ринку	На ринку діють як великі, так і невеликі гравці, серед яких є три провідні компанії: «Форстор Індастрі», «Промінь», та «ALTIS-LIFT». Українські компанії займають лише 15-20% ринку.				+	
Бар'єри виходу з ринку	Бар'єри виходу з ринку пов'язані з продажем активів (обкладення, складських приміщень тощо), які мають високу вартість. Також зобов'язання перед клієнтами на сервісне обслуговування.				+	
Темпи зростання ринку	Очікується, що середньорічний темп зростання ринку диспетчеризації ліфтів складе близько 15,14% протягом прогнозованого періоду з 2021 по 2029 роки. А після війни Україну очікує ліфтовий бум. Прогнозується, що після війни перед виробниками відкриється ринок обсягом 7 тис. ліфтів щороку.				+	
СЕРЕДНІЙ БАЛ		4				
2.Поява нових конкурентів						
Обмеження уряду	Компанії, що працюють у сфері ліфтів та ліфтового обладнання, повинні мати ліцензію від Державної служби України з питань праці, сертифікувати ліфти, дотримуватись нормативних документів і мати страховий поліс відповідальності.					+
Бар'єри для входу на ринок	Нові компанії на ринку ліфтів стикаються з високими бар'єрами для входу, пов'язаними з конкуренцією, інфраструктурою та законодавством, вимагаючи значних ресурсів для відповідності вимогам і конкурування з усталеними гравцями.					+
Інтенсивність конкуренції	Аналіз ринку ліфтів в Україні у вересні 2023 року показав, що домінування					+

	трьох великих іноземних компаній створює високу інтенсивність конкуренції, залишаючи новим компаніям лише 15-20% ринку.					
СЕРЕДНІЙ БАЛ		5				
3. Ринкова влада споживачів						
Частка покупців з великими обсягами закупок	Великі комерційні компанії (25% ринку) потребують ліфтів для своїх комерційних приміщень. Дрібні покупці (15% ринку) зазвичай роблять менші закупівлі, що робить їх менш впливовими на ринку.				+	
Вимоги до безпеки та якості продукції	Високі стандарти до якості продукції та обов'язковій сертифікації обладнання.					+
Технологічні тренди	Високі вимоги покупців до безпеки, енергоефективності та зручності ліфтів змушують виробників постійно вдосконалювати свої продукти та інвестувати в нові технології, що збільшує їх конкурентоспроможність на ринку.				+	
СЕРЕДНІЙ БАЛ		4,3				
4. Вплив постачальників						
Цінова політика постачальників	Конкуренція на ринку постачальників постійно зростає, що призводить до розширення асортименту матеріалів та зниження цін.			+		
Надійність постачальника	Надійність постачальників підтверджується підписанням довгострокових контрактів та відповідністю продукції заявленим стандартам якості				+	
Наявність та доступність комплектуючих та матеріалів	Наявність та доступність комплектуючих та матеріалів, а також можливість вибору за ціною серед кількох постачальників				+	
СЕРЕДНІЙ БАЛ		3,6				
Сила товарів-замінників не розглядається						

Джерело: складено автором

За результатами дослідження найбільшу питому вагу отримала конкурентна сила «поява нових конкурентів», що свідчить про високі бар'єри входу у галузь через достатньо великі початкові інвестиції та необхідність у висококваліфікованих фахівцях через складність та нетиповість галузі. Також найбільшу питому вагу набрала сила «ринкова влада споживачів», що означає

значний вплив через високі стандарти до якості продукції та обов'язковій сертифікації обладнання.

Отже «Телекарт-Прилад» може вийти на цей ринок та виготовляти системи інтелектуальної диспетчеризації тому що:

- не дивлячись на високу конкуренцію на ринку ліфтів, «Телекарт-Прилад» є потужним конкурентом на ринку виготовлення обладнання диспетчеризації ліфтів, що свідчить про його здатність конкурувати з існуючими гравцями;

- «Телекарт-Прилад» має досвід у виробництві складних технічних систем, що дозволяє їй розробляти та впроваджувати інноваційні рішення в галузі диспетчеризації ліфтів;

- ринок потребує нових технологій для оптимізації роботи ліфтів, зниження витрат на обслуговування та покращення безпеки, що є однією з сильних сторін «Телекарт-Прилад»;

- стосовно підтримки та обслуговування обладнання, «Телекарт-Прилад» може забезпечити надійний контроль та своєчасне обслуговування, що є важливим фактором для споживачів;

- хоча бар'єри входу високі, «Телекарт-Прилад» має необхідні ресурси та компетенції для подолання цих бар'єрів.

Таким чином, "Телекарт-Прилад" має всі необхідні передумови для успішного виходу на ринок систем інтелектуальної диспетчеризації ліфтів.

2.4 Розробка заходів з управління конкурентоспроможністю ТОВ

«Телекарт-Прилад» та оцінка їх ефективності

Проведення дослідження показало, що виготовлення системи диспетчеризації ліфтів є вигідним для підприємства ТОВ «Телекарт-Прилад».

Підприємство ТОВ «Телекарт-Прилад» є конкурентоспроможним виробником систем диспетчеризації ліфтів. Дана система відрізняється від інших пропонованих на ринку своїм енергонезалежним підходом, що у двічі робить виробництво актуальним за конкурентів. У час нестабільних відключень електроенергії дуже важливо знаходити альтернативні джерела, що будуть

працювати без наявності світла. Інтелектуальна система планування роботи ліфтів сортує пасажирів та автоматично розпізнає час, коли ліфти неактивні. У цьому процесі задіяний головний механізм - мотор, що відповідає за енерговитратність. Це дозволяє планувати ефективні маршрути та режими роботи в періоди низького попиту, скорочуючи зупинки та, зрештою, знижуючи споживання енергії.

При цьому важливо врахувати високий рівень конкуренції та складнощі на вході та виході на ринок. Однак, завдяки кваліфікованому персоналу (програмісти, інженери), досвіду, іміджу, потужностям виробництва та наявним сертифікатам і дозволам, компанія ТОВ «Телекарт-Прилад» може успішно виготовляти системи інтелектуальної диспетчеризації. Ці системи відрізнятимуться від існуючих на ринку енергоавтономністю та можливістю інтегруватись зі старим обладнанням.

Загальна кількість ліфтів в Одесі – 5117 одиниць, вона постійно збільшується у зв'язку з розвитком міста. Значна кількість ліфтів детально показана на рис. 2.10

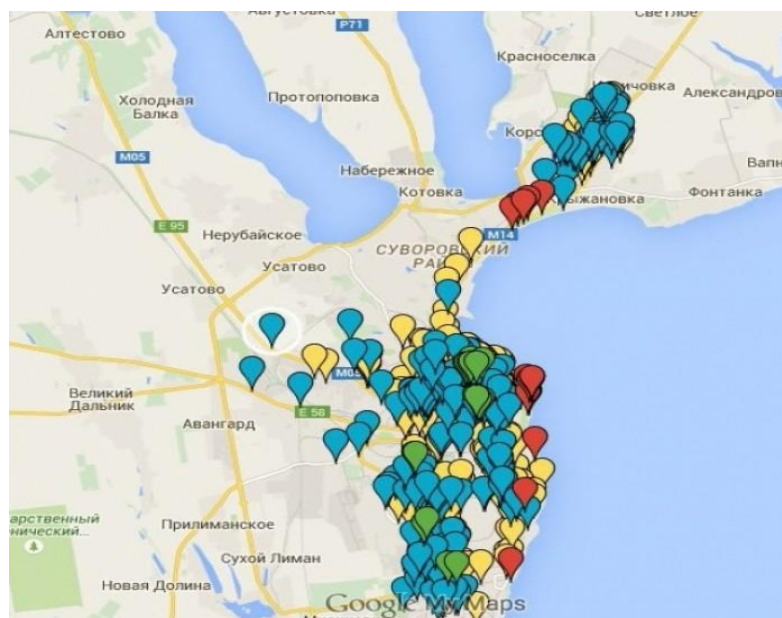


Рис. 2.10 Розташування ліфтів в м. Одеса

Після розглянутого можна зробити висновок, що кількість ліфтів в Одесі має стрімко зростаючий попит і галузь виробництва системи диспетчеризації ліфтів є актуальною і прибутковою.

На рис. 2.11 розглянемо динаміку продажів систем диспетчеризації ліфтів.

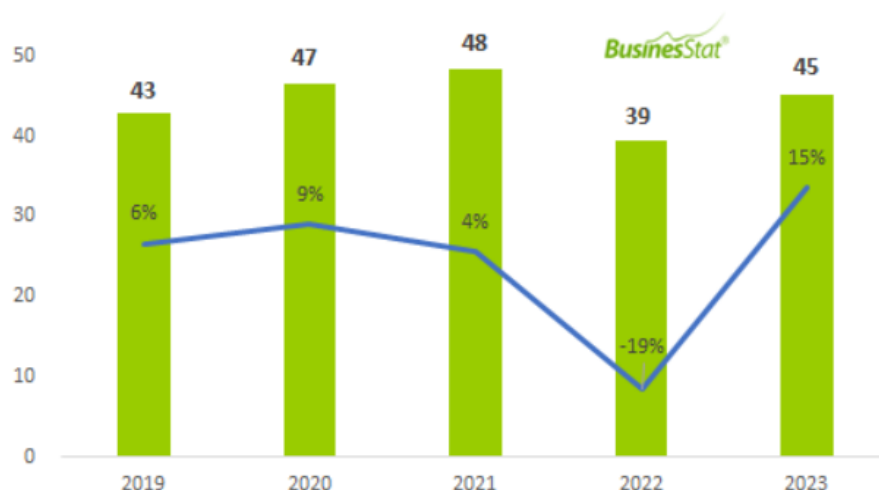


Рис. 2.11 Динаміка продажів систем диспетчеризації ліфтів

Система диспетчеризації ліфтів - це комплекс обладнання та програмного забезпечення, яке керує рухом ліфтів та забезпечує їх безпеку. Вона надає можливість зв'язку пасажиром з диспетчером у разі нештатних ситуацій, таких як застрягання.

Після ретельного аналізу ринку та потреб наших клієнтів, було прийнято рішення про розробку нового продукту – системи інтелектуальної диспетчеризації ліфтів. Це рішення ґрунтується на глибокому розумінні сучасних тенденцій у сфері інтелектуальних будівель та зростаючого попиту на ефективні, надійні та інноваційні системи управління ліфтовим обладнанням.

Інтелектуальні системи диспетчеризації ліфтів варіюються за функціональними можливостями, каналами зв'язку та використовуваними технологіями. Базові системи контролюють основні параметри роботи ліфтів, такі як місцезнаходження кабіни та стан дверей, дозволяючи диспетчеру здійснювати віддалене управління. Розширені системи додають функції відеоспостереження, двостороннього аудіозв'язку, контролю доступу та аналітику даних. Інтегровані системи об'єднують диспетчеризацію ліфтів з іншими системами будівлі, такими як відеонагляд, контроль доступу та управління освітленням.

Канали зв'язку можуть бути провідними, бездротовими або комбінованими. Провідні системи використовують телефонні лінії, кабельні мережі або оптоволокно, тоді як бездротові системи використовують радіочастоти, GSM-зв'язок або Wi-Fi. Комбіновані системи об'єднують переваги обох типів зв'язку для підвищення надійності та гнучкості. За технологіями, аналогові системи є найдешевшими, але мають обмежену функціональність. Цифрові системи пропонують більш високу функціональність за вищою ціною, а системи на базі IP забезпечують найвищий рівень функціональності та інтеграції, але є найдорожчими.

Вибір системи диспетчеризації залежить від кількості ліфтів, вимог до функціональності та бюджету. Для будівель з менш ніж 10 ліфтами зазвичай достатньо базових систем. Для будівель з 10-50 ліфтами підходять як базові, так і розширені системи, тоді як для будівель з понад 50 ліфтами рекомендуються інтегровані системи. Вибір також залежить від функціональних потреб: базові системи підходять для простого контролю, тоді як для відеоспостереження, аудіозв'язку та аналітики необхідні розширені системи. Бюджетні обмеження визначають вибір між дешевшими аналоговими системами, більш дорогими цифровими системами та найдорожчими системами на базі IP.

Нова система, яку ми розробляємо буде поєднувати в собі передові технології, зокрема:

- Інтелектуальні алгоритми для оптимізації руху ліфтів, зниження часу очікування та підвищення енергоефективності.
- Сучасні сенсори для збору даних про стан ліфтів, відстеження навантаження та виявлення потенційних несправностей.
- Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс - легкого та зручного керування системою.

У новій системі диспетчеризації ліфтів, яку ми розробляємо, буде врахована можливість автономної роботи при відключенні світла. Для цього ми плануємо впровадити резервні джерела живлення та систему роботи у режимі

автономії. Таким чином, система зможе функціонувати незалежно від центрального джерела електроживлення у випадку відключення світла в будівлі.

Суть система диспетчеризації ліфтів полягає в:

- охоронна сигналізація відкривання дверей машинного відділення ліфта;
- сигналізація відкривання дверей шахти на поверсі при відсутності ліфтової кабіни;
- сигналізація розриву ланцюга безпеки ліфта;
- ідентифікація та аналіз сигналів у контрольних точках ліфтового обладнання;

На рис. 2.12 представлена схема процесу диспетчеризації ліфтів

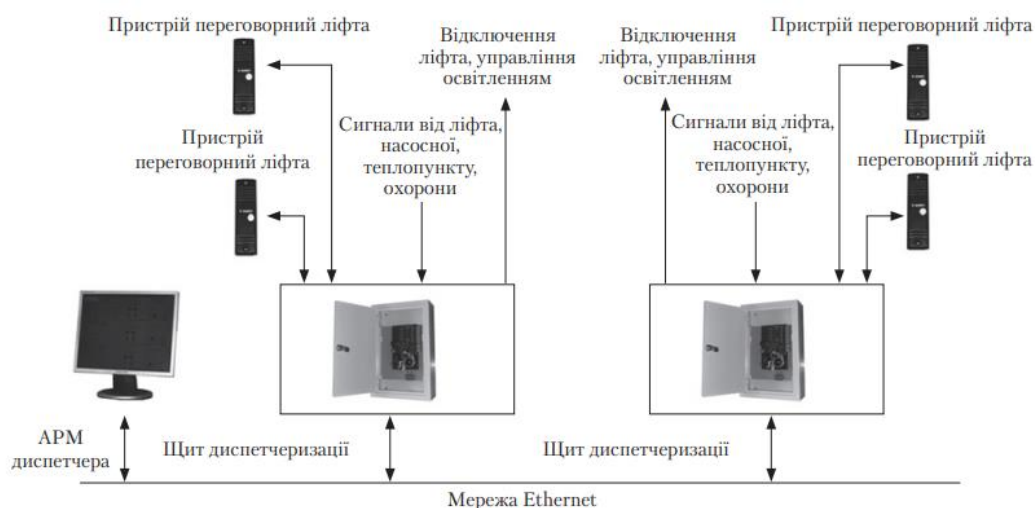


Рис. 2.12 Структурна схема системи диспетчеризації ліфтів

З рис. 2.12 видно, що система диспетчеризації працює наступним чином. У разі позаштатної ситуації, пасажир, утримуючи кілька секунд кнопку виклику диспетчера, відправляє відповідний запит на автоматизовану систему обробки викликів. Система розпізнає сигнал і забезпечує двостороннє з'єднання з пасажиром за допомогою голосового інтерфейсу. Автоматизована система аналізує ситуацію та надає інструкції пасажирові, допомагаючи йому максимально оперативно залишити непрацюючий підйомник. Одночасно система автоматично надсилає запит спеціальній службі на ремонтне обслуговування підйомного обладнання, вказуючи точне місцезнаходження ліфта та характер

проблеми. Таким чином, система забезпечує швидке реагування та ефективну підтримку без втручання людини-оператора.

На рис. 2.13 представлено прилад для введення номеру поверху, на якому застряг ліфт разом з людиною.



Рис. 2.13. Прилад для введення номеру поверху

Отже, можна зробити висновок, що миттєва автоматична передача сигналів при будь-яких технічних збоях на пульт диспетчера зменшує ймовірність серйозної аварії в декілька разів. Окремо варто відзначити можливість інтелектуальної диспетчеризації ліфтового обладнання можливе, як у нових будинках, так і в будівлях, що експлуатуються.

В цілому система диспетчеризації ліфтів покращує життя мешканців, роблячи їх переміщення всередині будівлі більш зручним, безпечним та ефективним.

Диспетчеризація ліфтів потребує особливого обладнання, тому пропонуємо розглянути обладнання та проаналізувати його вартість у табл.2.14

Таблиця 2.14

Калькуляція інвестиційних витрат на обладнання

Назва обладнання	Сума, грн.
Вартість електричних монтажних робіт	22 000
Вартість обладнання та витратних матеріалів	25 500
Складське устаткування	10 000
Монтаж обладнання виробничих цехів	29 000
Інші витрати	9400
Всього	95900

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо амортизацію лінійним методом за формулою (2.10):

$$A=B/СКВ; (2.10)$$

Де: В – вартість амортизованого об'єкта;

СКВ – срок корисного використання об'єкта.

Якщо первісна вартість об'єкта перевищує 2500 грн. - даний актив потрапляє до основних засобів. При цьому група для складського обладнання– 6 (інструменти, прилади та інвентар), для якої встановлено мінімально допустимий термін корисного використання - 4 роки (згідно п. 138. 3 ст. ПКУ). Розрахуємо суму амортизації для складського устаткування.

$$A_{2024 \text{ рік}} = 10\,000 / 4 = 2500 \text{ грн};$$

$$A_{2025 \text{ рік}} = 10\,000 - 2500 / 4 = 1875 \text{ грн.}$$

Обладнання, на яких вироблятимуться пристрої для диспетчеризації ліфтів, належить до групи 4 (машини та обладнання), для яких встановлено мінімально допустимий термін корисного використання - 5 років (згідно п. 138. 3 ст. ПКУ). Розрахуємо суму амортизації для обладнання для виробництва диспетчеризації ліфтів.

$$A_{2024 \text{ рік}} = 25\,500 / 5 = 5100 \text{ грн};$$

$$A_{2025 \text{ рік}} = 25\,500 - 5100 / 5 = 4080 \text{ грн.}$$

Крім того нам необхідно врахувати витрати, на розробку програмного забезпечення LIFT-DIS. Ми плануємо залучити чотирьох фахівців підприємства, тому що надалі необхідно сервісно-консультативне супроводження диспетчерського обладнання. Сервісно-консультативним супроводженням диспетчерського обладнання буде займатись один з залучених фахівців. Розробку планується провести за 3 місяці. Заробітна платня складатиме 25 тис. грн. ведучого фахівця та 18 тис. грн. двох інженерів та програміста.

Калькуляція інвестиційних витрат на програмне забезпечення представлена в табл. 2.15

Таблиця 2.15

Калькуляція інвестиційних витрат на розробку програмного забезпечення

Стаття інвестиційних витрат	За місяць, грн	За 3 місяців, грн.
1	2	3
Заробітна платня ведучого фахівця	25 000	75 000
Заробітна платня програміста	18 000	54 000
Заробітна інженерів -2	36 000	108 000
Відрахування на соціальні заходи (за законом 22%)	17 380	52 140
Витрати на маркетинг	25 000	75 000
Всього витрат	121 380	364 140

Джерело: розраховано автором

Загальна сума інвестиційних витрат складатиме 460 040 грн.

Калькуляція собівартості системи диспетчеризації ліфтових систем представлена в табл. 2.16

Таблиця 2.16

Калькуляція собівартості системи диспетчеризації ліфтових систем

	Стаття витрат		Сума, грн.
1.	Заробітна плата виробничих робітників, виходячи з трудомісткості робіт		5500
2.	Нарахування на оплату праці		1210
3.	Закупівля комплектуючих та витратних матеріалів		75 200
	3.1. Електронні компоненти(контролери, конденсатори, мікроконтролери тощо)		16 200
	3.2.Датчики та сенсори		18 000
	3.3. Кабелі та дроти		6000
	3.4. Корпуси та монтажні плати		12 000
	3.5.Інтерфейси та комунікаційне обладнання		15 000
	3.6.Розхідні матеріали (припої, кріплення, захисні покриття)		8000
4.	Загальновиробничі витрати		6700
5.	Адміністративні витрати		2000
Повна собівартість пристрою			90 610
7.	Прибуток (надбавка)	x 27%	24 465
Загальна вартість			115 075
8.	ПДВ	x 20%	23 015
Відпускна ціна пристрою з ПДВ			138 090

Джерело: розраховано автором

На основі плану продажів підприємства очікуваний обсяг виробництва та продажу приладів для диспетчеризації ліфтів становить на 2024 рік становить 15 одиниць, а на 2025 рік 20 одиниць. На основі вищенаведених даних розрахуємо грошовий потік від реалізації проекту диспетчеризації ліфтів, що представлений у табл.2.17.

Прибуток від реалізації визначається за формулою (2.11):

$PBP = \text{кількість випуску продукції} * \text{прибуток}; (2.11)$

$PBP_{2024\text{рік}} = 15 * 2\,071\,350 = 366\,975 \text{ грн.}$

Чистий прибуток визначається, як різниця між прибутком від реалізації та накладеним податком на нього (2.12):

$ЧП = PBP - (PBP * 0,20); (2.12)$

$ЧП_{2024\text{рік}} = 366\,975 - (366\,975 * 0,20) = 293\,580$

Розрахуємо чистий грошовий дохід за формулою (2.13):

$ЧГД = ЧП + АВ; (2.14)$

Де: АВ – амортизаційні витрати.

$ЧГД_{2024\text{рік}} = 293\,580 + 91\,200 = 384\,780 \text{ тис.грн.}$

Чистий грошовий дохід приведений розрахуємо (2.14):

$ЧГД_{\text{прив}} = ЧГД * СД; (2.14)$

Де: СД – коефіцієнт дисконтування при ставці 22%.

$СД = 1 / (1 + r)^n; (2.15)$

Де: $1 / (1 + r)^n$ – фактор дисконтування;

R – відсоткова ставка;

N – кількість циклів.

$СД = 1 / (1 + 0,22)^1 = 0,820 \text{ (за рік);}$

$ЧГД_{\text{прив } 2024\text{рік}} = 384\,780 * 0,820 = 315\,520 \text{ тис.грн.}$

$ЧГД_{\text{прив } 2025\text{рік}} = 462\,900 * 0,670 = 310\,143 \text{ тис.грн.}$

Таблиця 2.17

Грошовий потік від реалізації проекту диспетчеризації ліфтів

Показник	2024 рік	2025 рік
1. Дохід від реалізації	2 071 350	2 761 800
2. Поточні витрати	1 359 150	1 812 200
3. Амортизаційні відрахування	91 200	71 460
4. Прибуток від реалізації	366 975	489 300
5. Чистий прибуток	293 580	391 440
6. Чистий грошовий потік Σ ЧП + А	384 780	462 900
7. Коефіцієнт дисконтування при ставці 22%	0,82	0,67
8. Чистий грошовий потік приведений	315 520	310 143
9. Σ ЧГП приведений	315 520	625 663

Джерело: розраховано автором

Останній крок для розрахунку плану грошових потоків – це розрахунок сумарного наведеного, чистого грошового потоку, який розраховується за формулою:

$$\Sigma \text{ЧГДприв} = \text{ЧГД}(\text{за минулий період}) + \text{ЧГД}(\text{за теперішній період}) \quad (2.16)$$

$$\Sigma \text{ЧГДприв}_{2024\text{рік}} = 0 + 315\,520 = 315\,520 \text{ грн.} \quad (2.16)$$

$$\Sigma \text{ЧГДприв}_{2025\text{рік}} = 315\,520 + 310\,143 = 625\,663 \text{ грн.} \quad (2.16)$$

Далі треба оцінити інвестиційну привабливість проекту за наведеними показниками:

- Чистий приведений дохід;
- Індекс доходності;
- Термін окупності інвестицій.

Розрахуємо чистий приведений дохід за формулою (2.17):

$$\text{ЧПД} = \frac{\text{ЧП}}{(1+i)^n} - I; \quad (2.17)$$

Де: $\frac{\text{ЧП}}{(1+i)^n}$ - чистий прибуток дисконтований протягом n років;

I – стартові інвестиції.

$$\text{ЧПД} = 625\,663 - 460\,040 = 165\,623 \text{ грн.}$$

Значення ЧПД є позитивним, а отже проект можна прийняти.

Індекс дохідності розраховуємо за формулою (2.18):

$$I_d = \frac{\text{ЧП}}{(1+i)^n} / I; \quad (2.18)$$

$$I_d = 625\,663 / 460\,040 = 1,360$$

Отже, на кожну гривню інвестицій ми отримаємо 1,360 грн. доходу. Проект можна прийняти, адже індекс має позитивне значення.

Термін окупності (СО) розраховується за формулою (2.19):

$$CO = I / \left(\frac{\text{ЧП}}{(1+i)^n} \right)_{\text{ср}}; \quad (2.19)$$

Де: $\left(\frac{\text{ЧП}}{(1+i)^n} \right)_{\text{ср}}$ - середня сума приведенного чистого грошового потоку за період часу, прийнятий у розрахунках.

$$CO = 460\,040 / 315\,520 = 1,4 \text{ року.}$$

Таким чином термін окупності даного проекту складає 1 рік і 4 місяці і його слід рекомендувати до впровадження.

Для ілюстрації плану та графіку запропонованого проекту скористаємось таким інструментом як діаграма Ганта. Діаграма Ганта це один з найбільш популярних інструментів управління проектами. Сутність цього інструменту полягає в розрахунку термінів для реалізації окремих заходів проекту. Детальний опис заходів і термін їх проведення зображені на рис.2.14

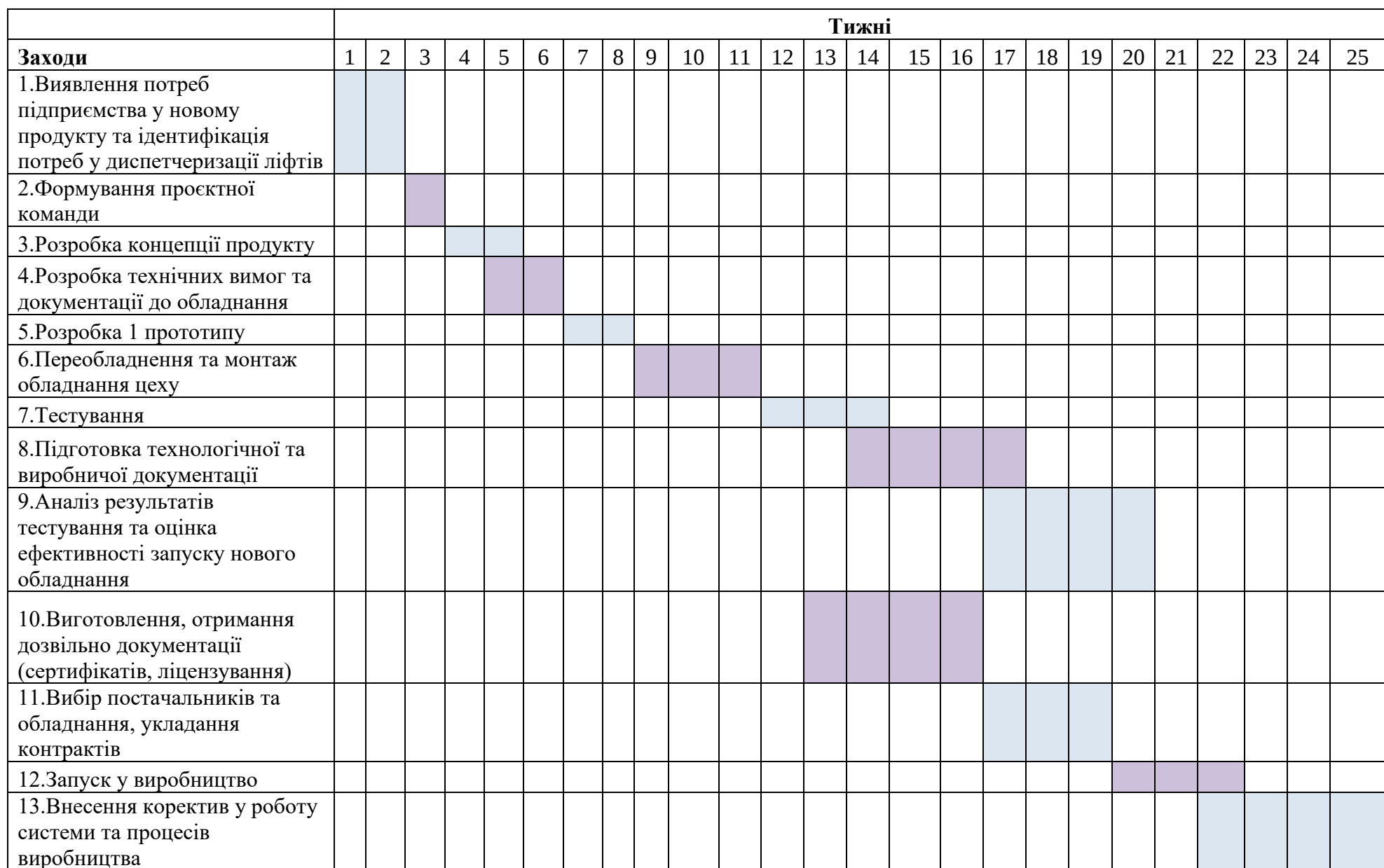


Рис. 2.14 діаграма Ганта

Таким чином, виходячи із розрахунків за графіком Ганта заходи щодо впровадження проекту диспетчеризації ліфтів розраховані на 6 місяці.

Після пропозиції заходів слід зробити повторне оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Телекарт-Прилад». Для цього знову порівняємо за встановленими факторами наше підприємство та основних конкурентів ТОВ «Кард Системс» та ЗАТ «Юінпіком». (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Телекарт-Прилад» після заходів

Фактори	Вага	ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД»		ТОВ "Кард Системс" (Київ)		ЗАТ "Юінпіком" (Хмельницький)	
		Середня оцінка	Зважена оцінка	Середня оцінка	Зважена оцінка	Середня оцінка	Зважена оцінка
1. Частка ринку	0,09	3,6	0,34	4	0,38	3	0,28
2. Репутація	0,06	4,8	0,28	4,7	0,28	3,2	0,19
3. Ефективність маркетингової діяльності	0,08	4,5	0,37	4,5	0,37	3	0,25
4. Якість продукції	0,10	5	0,52	5	0,52	4	0,41
5. Цінова конкурентоспроможність	0,09	4,4	0,42	4,8	0,45	3,2	0,30
6. Широта асортименту товару	0,08	3,9	0,31	4,6	0,37	3,7	0,30
7. Фінансова стійкість	0,10	4	0,40	4,4	0,44	3,4	0,34
8. Організаційна структура та менеджмент	0,06	4,4	0,26	4,4	0,26	3,4	0,20
9. Кваліфікація персоналу	0,07	4,8	0,36	4,6	0,34	4	0,30
10. Інноваційна активність	0,07	4,5	0,29	4,5	0,29	4	0,26
11. Матеріально-технічна база	0,07	4	0,26	4,2	0,27	3,8	0,25
12. Технічна підтримка та сервіс	0,06	4,5	0,27	4,5	0,27	3	0,18
13. Екологічність виробничих процесів та продукції	0,06	4	0,25	4	0,25	3,6	0,22
Усього	1	56,4	4,33	58,2	4,49	45,3	3,48

На основі проведеного аналізу конкурентоспроможності, який виявив потребу в посиленні конкурентної позиції підприємства, було прийнято стратегічне рішення розширити асортимент. В результаті цього підприємство вирішило представити на ринку нову систему для диспетчеризації ліфтів. Завдяки запропонованим заходам очікується збільшення долі ринку та покращення фінансової стійкості.

Для наочності проведеного аналізу представимо багатокутники конкурентоспроможності ТОВ «Телекарт-Прилад» до і після проведення заходів (рис. 2.15, 2.16).

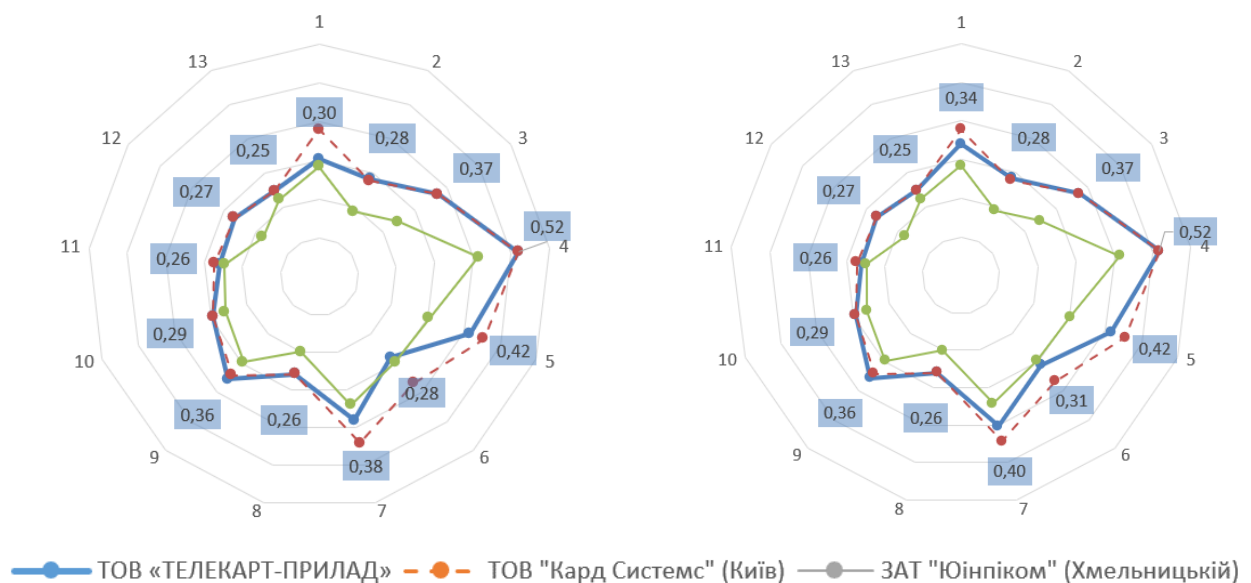


Рис.2.15 Багатокутник конкурентоспроможності приладобудівного підприємства ТОВ «Телекарт-Прилад» до проведення заходів

Рис.2.16 Багатокутник конкурентоспроможності приладобудівного підприємства ТОВ «Телекарт-Прилад» після проведення заходів

ВИСНОВКИ

Конкуентоспроможність є однією з провідних тем у наш час стрімкого розвитку сфери бізнесу. Здатність підприємства бути конкурентоспроможним це запорука стійкого економічного зростання та провідна позиція серед підприємств-конкурентів. Нині підприємства, що володіють певними конкурентними перевагами успішно функціонують на сучасному ринку товарів і послуг. В умовах жорсткої конкуренції важливо підвищувати рівень конкурентоспроможності підприємства та мати переваги над іншими підприємствами.

В ході дослідження було проаналізовано приладобудівне підприємство ТОВ «Телекарт-Прилад». Дане підприємство є інноваційним лідером у сфері виробництва електроприладів та радіоелектронної апаратури для побутового використання у нашому повсякденному житті.

На основі проведеної роботи можемо зробити наступні висновки. У роботі ми дослідили:

- теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- тенденції розвитку ринкового середовища функціонування підприємства (проаналізувати ринок сучасних цифрових систем зв'язку)
- загальну характеристику та провести фінансово-господарський аналіз ТОВ «Телекарт-Прилад»;
- оцінили конкурентоспроможність ТОВ «Телекарт-Прилад».

У ході дослідження ми виявили конкурентні переваги підприємства ТОВ «Телекарт-Прилад» та розробили комплекс заходів, що покращать конкурентоспроможність даного підприємства. Було прийнято рішення удосконалити на підприємстві ТОВ «Телекарт-Прилад» конкурентоспроможність за допомогою пропозиції щодо розробки обладнання для інтелектуальної диспетчеризації ліфтів. Для обґрунтування доцільності впровадження заходів було проведено оцінку їх доцільності. Таким чином, ці показники свідчать про доцільність впровадження запропонованих рішень для компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брінь П. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки / П. В. Брінь, М. Н. Нехме // Причорноморські економічні студії. – 2021. – Вип. 64. – С. 36-43.
2. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2018. № 18. С. 10-15.
3. Кузнецова, І. О., Кублікова, Т. Б. (2017). Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємств / Науковий вісник Одеського національного економічного університету, № 5 (247), с. 95–105
4. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27-32.
5. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали ХІХ наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. 2016.
6. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки. № 1 (54), 2019. С. 111—118
7. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. (Економіка та управління підприємствами). Випуск 8. 2018. С. 405—410.
8. Костриченко В.М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник НУВГП Економічні науки. 2019. випуск 1 (85). С. 90–103
9. Гамова О.В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 3. С. 11–15.
10. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: підруч.- Вид. ЦУЛ, 2020. 320 с.

11. Суліма О.А. Теоретико - методологічні засади конкурентоспроможності підприємств. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_1_22 (дата звернення: 30.10.2019)
12. Бондаренко А. Л. Поняття конкурентоспроможності підприємства в системі економічних наук – ULR: http://www.rusnauka.com/9_KPSN_2011/Economics/6_84127.doc.htm (дата звернення 21.10.2020)
13. Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія та практика. Колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. В.В. Іванової. - Суми: Вид. Університетська книга, 2020. 231 с.
14. Зось-Кіор М.В., Германенко О.М., Собакар Д.Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Класичний приватний університет. 2018. Вип. 6 (11). С.174-180
15. Кузнецова І. О. (2011). Формування споживчої цінності як основа стійких конкурентних перемог підприємства / Вісник соціально-економічних досліджень, Вип. 3 (43), с. 234–239
16. Смолін І.В. Конкурентна позиція підприємства: протиріччя змістовного наповнення, види та об'єкти спрямування. Стратегія економічного розвитку України : журн. 2018. С.46-56
17. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: підруч.- Вид. ЦУЛ , 2020. 320 с.
18. Нападовська Л.А. Механізм забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні: зб. наук. пр. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. С. 147-149
19. Євтушенко Н.О., Никончук Є.П. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу. Економіка. Менеджмент. Бізнес. Київ : ДУТ. No2 (36). С 15-21
20. Севрук І. М., Тропиніна А. С. Конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації. Бізнес Інформ. 2019. №5. С. 20–28.

21. Скрипник Н. Є., Хайрутдінов. Е. О. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність і сучасні підходи до тлумачення. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2016. Вип. 16 (4). С. 34–38
22. Хворост Т.В. Стан конкурентоспроможності національної економіки України / Т.В. Хворост // Економіка і суспільство. – 2017. – № 10. – С. 145–148.
23. Стадник В., Соколюк Г., Головчук Я. Інституційна складова ризиків конкурентоспроможності та розвитку соціально-економічних систем. Бізнес-ризик у змінній динаміці глобального села. Тернопіль. 2019 р., 514 р. рр. 28—40.
24. Карпенко Ю., Кузнецова І., Чикуркова А., Матвєєва М., Грідін О., Наконечна К. Формування стратегії підприємства на основі життєвого циклу галузі. Незалежний журнал менеджменту та виробництва (спеціальне видання ISE, S&P). 2021. Вип. 12 №3, рр. 262-280
25. Яремченко Л. М. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та чинники впливу / Л. М. Яремченко // Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. – Одеса, Атлант, 2017. – С. 57-66.
26. Чорна М.В., Бугріменко Р.М. Конкурентоспроможність підприємства: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» / М.В. Чорна, Р.М. Бугріменко. – Харків : Ф-ОП Шейніна О.В., 2017. – Ч. 2. – 102 с.
27. Федорова Т. В. Конкурентоспроможність переробних підприємств агропродовольчого підкомплексу та чинники її підвищення в умовах трансформації економіки [Електронний ресурс] / Т. В. Федорова // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 690-697. – Режим доступу : http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/118.pdf
28. Скупейко В.В. Сутнісно-змістова характеристика поняття

«конкурентоспроможність підприємства» /В. В. Скупейко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: економіка і менеджмент – Випуск 28. – 2017. – С. 111-115.

29. Пудичева Г. О. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія. [За заг. ред. проф. О.Г. Янкового]. // Г.О. Пудичева, С. М. Цуркан, В. С. Малишко – Одеса, Атлант, 2017. – С. 191-198.

30. Кошельок Г. В Сучасні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємств / Г. В. Кошельок / Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: [монографія] / за загальною редакцією професора О. Г. Янкового. – Одеса: Атлант, 2017. – с. 236-247.

31. Яблонська Н. В. , Крупіна С. В. Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств виноробної галузі України. Інфраструктура ринку. 2018. № 16. С. 147–150.

32. Швед Т. В. , Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Економіка і суспільство. 2017. №8. 405-409 с.

33. Чорна М. В. , Бугріменко Р. М. Конкурентоспроможність підприємства: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» / М. В. Чорна, Р. М. Бугріменко. – Харків : Ф-ОП Шейніна О. В. , 2017. – Ч. 2. – 102 с.

34. Осипов В. М. Оцінка конкурентоспроможності виноробного підприємства як інструмент управління його розвитком / В. М. Осипов, Л. А. Некрасова // Економіка і прогнозування. - 2019. - № 1. - С. 109-127.

35. Михайленко О. В. , Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.

36. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 1. С. 58–64.
37. Бойко В. О., Аверчева Н. О., Бойко Л. О. Виноградарсько-виноробна галузь України – перспективний напрям агробізнесу. Економіка АПК. 2019. № 3. С. 61 — 70.
38. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А. О. Левицька // Механізм регулювання економіки. – 2015. – № 4. – С. 155–163.
39. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. (Економіка та управління підприємствами). Випуск 8. 2017. С. 405—410.
40. І. Кузнецова, О. Балабаш. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2017. - № 5. - С. 84-94.