МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATION AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Improving the Enterprise Competitiveness Management System

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи 6.0732-моа
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Д.Р. Гєзашвілі
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. Ю.І. Полусмяк
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Гєзашвілі Дар'ї Романівні

1. Тема роботи Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства
керівник роботи доцент кафедри П,МОтаЛ, доц., к.е.н. Полусмяк Ю.І., затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. – Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання; 1.2 Система управління конкурентоспроможністю: концептуальні підходи та методологічні засади; 1.3 Методи оцінювання та аналізу конкурентоспроможності промислових підприємств; Розділ 2. – Аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «УРСАГРУПП» складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «УРСАГРУПП»; 2.2 Аналіз конкурентного середовища

ТОВ «УРСАГРУПП»; 2.3 Ключові проблеми організаційно-економічної діяльності ТОВ «УРСАГРУПП» в умовах конкретного середовища. Розділ 3. – Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «УРСАГРУПП» складається з 3 підрозділів: 3.1 Обґрунтування стратегічного напрямку діяльності для ТОВ «УРСАГРУПП»; 3.2 Фактори успіху в конкурентній боротьбі для ТОВ «УРСАГРУПП»; 3.3 Напрями удосконалення системи управління конкурентною діяльністю досліджуваного підприємства та розрахунок її ефективності.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Полусмяк Ю.І., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.01.2026 р.	05.01.2026 р.
2	Полусмяк Ю.І., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	15.03.2026 р.	15.03.2026 р.
3	Полусмяк Ю.І., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.04.2026 р.	06.04.2026 р.

6. Дата видачі завдання 05.01.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	березень	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	квітень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ Д.Р. Гєзашвілі
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Ю.І. Полусмяк
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
(підпис)

Нормоконтролер _____ В.О. Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота на тему: «Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства»: 83 сторінки, 7 таблиць, 6 рисунків, 6 формул, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 33 найменувань.

Актуальність теми обумовлена необхідністю забезпечення стійкої конкурентної позиції вітчизняних підприємств у сучасних умовах динамічного ринкового середовища. Для підприємств галузі виробництва автомобільних причепів особливо важливим є формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю, яка дозволить оперативно реагувати на зміни попиту, технологічні інновації та дії конкурентів. ТОВ «УРСАГРУПП», як один із провідних виробників автомобільних причепів в Україні, потребує комплексного аналізу конкурентних переваг та розробки стратегічних напрямів їх зміцнення.

Метою даної роботи є аналіз існуючої системи управління конкурентоспроможністю підприємства та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо її вдосконалення в умовах конкурентного середовища.

Об'єкт дослідження – система управління конкурентоспроможністю ТОВ «УРСАГРУПП».

Інформаційна база дослідження включає установчі та фінансово-економічні документи підприємства, звітність про продажі, дані про конкурентне середовище, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань управління конкурентоспроможністю, матеріали періодичних видань та інтернет-ресурсів. У роботі проаналізовано теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства, досліджено організаційно-економічну характеристику та основні показники діяльності ТОВ «УРСАГРУПП», проведено аналіз конкурентного середовища підприємства, виявлено ключові проблеми організаційно-економічної діяльності.

На основі проведеного дослідження розроблено стратегічні напрями вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю та запропоновано конкретні заходи щодо підвищення конкурентних переваг підприємства з оцінкою їх економічної ефективності.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА, КОНКУРЕТНА СТРАТЕГІЯ, ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Qualification work on the topic: Improving the Enterprise competitiveness management system: 83 pages, 7 tables, 6 figures, 6 formulas, 1 appendices. The list of references includes 33 items.

The relevance of the topic is due to the need to ensure a stable competitive position of domestic enterprises in the current conditions of a dynamic market environment. For enterprises in the automotive trailer manufacturing industry, it is particularly important to develop an effective competitiveness management system that will allow them to respond quickly to changes in demand, technological innovations, and competitors' actions. URSA GROUP LLC, as one of the leading manufacturers of automotive trailers in Ukraine, needs a comprehensive analysis of competitive advantages and the development of strategic directions for their strengthening.

The purpose of this work is to analyze the existing system of competitiveness management of the enterprise and to develop scientifically based recommendations for its improvement in a competitive environment.

The object of research is the competitiveness management system of URSA GROUP LLC.

The information base of the study includes the company's founding and financial and economic documents, sales reports, data on the competitive environment, scientific works by domestic and foreign scientists on competitiveness management, materials from periodicals and Internet resources.

The paper analyzes the theoretical foundations of enterprise competitiveness management, examines the organizational and economic characteristics and key performance indicators of URSA GROUP LLC, analyzes the competitive environment of the enterprise, and identifies key problems in its organizational and economic activities.

The study resulted in the development of strategic guidelines for improving the competitiveness management system and proposed specific measures to enhance the enterprise's competitive advantages, including an assessment of their economic efficiency.

COMPETITIVENESS, ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM, COMPETITIVE STRATEGY, ENTERPRISE ACTIVITY, EFFICIENCY

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ЄДРПОУ – Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України;

КВЕД – Класифікація видів економічної діяльності;

SEO – (від англ. Search Engine Optimization) – пошукова оптимізація, комплекс заходів для підвищення видимості веб-сайту в результатах пошукових систем;

ROS – (від англ. Return on Sales) – рентабельність продажів, показник, що відображає частку чистого прибутку у кожній гривні виручки;

ROA – (від англ. Return on Assets) – рентабельність активів, показник ефективності використання всього майна підприємства для генерування прибутку;

ROE – (від англ. Return on Equity) – рентабельність власного капіталу, що характеризує прибутковість інвестицій власників підприємства;

NPV – (від англ. Net Present Value) – чиста приведена вартість, показник абсолютної величини доходу від проєкту з урахуванням вартості грошей у часі;

PP – (від англ. Payback Period) – термін окупності інвестицій, що вказує на час, необхідний для повернення початкових витрат за рахунок прибутку;

PIMS – (від англ. Profit Impact of Market Strategy) – метод аналізу впливу ринкової стратегії на прибутковість підприємства;

КФУ – ключові фактори успіху, вирішальні умови досягнення конкурентної переваги в конкретній галузі;

Бенчмаркінг – (від англ. Benchmarking) – метод порівняльного аналізу показників діяльності підприємства з практиками найкращих конкурентів на ринку.

ЗМІСТ

ВСТУП……10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПІДПРЄМСТВА…….13
1.1 Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання……13
1.2 Система управління конкурентоспроможністю: концептуальні підходи та методологічні засади…… 17
1.3 Методи оцінювання та аналізу конкурентоспроможності промислових підприємств……23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УРСАГРУПП»…….32
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «УРСАГРУПП»…32
2.2 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «УРСАГРУПП»……..44
2.3 Ключові проблеми організаційно-економічної діяльності ТОВ «УРСАГРУПП» в умовах конкурентного середовища……..…….50
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «УРСАГРУПП»…….59
3.1 Обґрунтування стратегічного напрямку діяльності для ТОВ «УРСАГРУПП»…….59
3.2 Фактори успіху в конкурентній боротьбі для ТОВ «УРСАГРУПП»…….61
3.3 Напрями удосконалення системи управління конкурентною діяльністю досліджуваного підприємства та розрахунок її ефективності……67
ВИСНОВКИ……...74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..77
ДОДАТКИ……..82

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки та посилення конкуренції ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства є одним із ключових чинників його успішного функціонування та стійкого розвитку. Це особливо важливо для українських виробничих підприємств, які працюють в умовах трансформації економіки, євроінтеграційних процесів та необхідності відповідати міжнародним стандартам якості.

Галузь промислового виробництва засобів пересування, зокрема виробництво причепів та напівпричепів, характеризується високою конкурентною напругою як з боку вітчизняних виробників, так і з боку імпортної продукції. В цих умовах системний підхід до управління конкурентоспроможністю стає не просто бажаною управлінською практикою, а необхідною умовою виживання та розвитку підприємства на ринку.

ТОВ «УРСАГРУПП» є одним із лідерів українського ринку виробництва автомобільних причепів, що спеціалізується на випуску оцинкованих причепів різних конфігурацій. Підприємство успішно працює з 2020 року та демонструє стабільне зростання, однак сучасні виклики вимагають постійного вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю. Аналіз цієї системи дозволить виявити сильні сторони та резерви підвищення ефективності діяльності підприємства, що й обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю ТОВ «УРСАГРУПП».

Предметом дослідження є система управління конкурентоспроможністю підприємства, методи та інструменти її формування та реалізації.

Рамки дослідження охоплюють аналіз діяльності ТОВ «УРСАГРУПП» за період 2023-2025 років, включаючи вивчення організаційної структури, основних виробничих і збутових процесів, системи маркетингу, логістики, управління персоналом та конкурентного середовища підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексний аналіз системи управління конкурентоспроможністю даного підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати загальні відомості про діяльність ТОВ «УРСАГРУПП» та його організаційну структуру;
- оцінити основні напрямки діяльності підприємства: систему виробництва, маркетингу, логістики та управління персоналом;
- дослідити конкурентне середовище підприємства та визначити його позицію на ринку;
- провести комплексний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «УРСАГРУПП» з використанням сучасних методів та інструментів;
- розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Для розв’язання поставлених задач були використані загальнонаукові теоретичні та емпіричні методи дослідження: аналіз і узагальнення літератури з теми дослідження, методи спостереження та порівняння, аналітичний, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу, методи узгодження та формалізації.

Інформаційною основою для досліджень стали: дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення менеджменту, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Під час розробки рекомендацій використовувались методи систематизації, алгоритмізації, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу тощо.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у доведенні теоретичних розробок до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що сприятиме удосконалення діяльності ТОВ «Альянс–Авто».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел.

У висновках узагальнено результати дослідження, сформульовано основні теоретичні положення та практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «УРСАГРУПП».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання

Конкурентоспроможність є критично важливим показником діяльності суб'єктів господарювання, що набуває особливого значення в епоху глобалізації та швидких економічних трансформацій. Цей показник виступає індикатором економічної безпеки держави, характеризує її місце у світовому економічному просторі та відображає рівень розвитку окремих підприємств на мікроекономічному рівні.

Сутність конкуренції традиційно визнається рушійною силою ринкової економіки, яка стимулює підприємства до пошуку шляхів підвищення ефективності функціонування, впровадження інноваційних рішень, удосконалення товарів і послуг, оптимізації бізнес-процесів.

Фундаментальний внесок у розробку теоретичного базису конкурентної боротьби належить Адаму Сміту. У своїй знаковій роботі «Дослідження про природу та причини багатства народів» (1776 р.) він обґрунтував, що конкуренція через вирівнювання норм прибутку забезпечує оптимальний розподіл трудових і капітальних ресурсів. Сміт концептуалізував конкуренцію як суперництво та порівняв її з «невидимою рукою ринку», що спрямовує діяльність підприємців у напрямку оптимального економічного розвитку [31]. Він представив конкурентний процес як змагання між підприємцями, де кожен, прагнучи власного успіху, водночас сприяє загальному економічному добробуту.

Сучасні дослідники пропонують різноманітні інтерпретації цієї концепції, адаптуючи її до нових економічних реалій і викликів, а також розробляючи модифіковані чи альтернативні підходи. Так за визначенням

Стойко І.І., конкуренція за своєю сутністю виконує регулюючу функцію щодо темпів і масштабів виробництва, мотивуючи виробників до активного впровадження науково-технічних досягнень, підвищення продуктивності праці, модернізації технологій та організації виробничих процесів . Автор трактує конкуренцію як економічне змагання між незалежними виробниками товарів, робіт та послуг за задоволення власних інтересів через реалізацію продукції однаковому колу споживачів.

Американський економіст Майкл Портер охарактеризував конкуренцію як динамічний еволюційний процес у постійно трансформованому середовищі, де безперервно з'являються нові продукти, маркетингові стратегії, виробничі технології та ринкові сегменти. Він запропонував модель аналізу конкуренції через призму п'яти конкурентних сил: ризик входження нових гравців на ринок; загроза появи товарів-субститутів; переговорна сила постачальників; переговорна сила покупців; інтенсивність конкурентного суперництва між наявними учасниками ринку.

Принципи конкуренції, сформульовані М. Портером, набувають критичного значення для стратегічного позиціонування підприємств в умовах глобалізації. Компанії мають систематично порівнювати власну продукцію, цінову політику, канали дистрибуції та маркетингові активності з конкурентами, оскільки лише розуміння потреб споживачів є недостатнім для досягнення конкурентного успіху.

Законодавство України визначає економічну конкуренцію як змагання між суб'єктами господарювання за досягнення конкурентних переваг власними зусиллями, що забезпечує споживачам і підприємствам можливість вибору між альтернативними продавцями та покупцями, унеможливлюючи монопольний контроль окремого суб'єкта над умовами ринкового обороту товарів [23].

Найбільш комплексне трактування запропонували Шталь Т.В., Шульга Д.А. та Торкут Д.А., які охарактеризували конкурентоспроможність підприємства як багатогранне та складне поняття, що охоплює змагання за

досягнення оптимальних результатів діяльності, здобуття конкурентних переваг через раціональне використання всіх доступних ресурсів, випуск і збут конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від результативної господарської діяльності [2]. Принципово важливим є розуміння конкурентоспроможності як критерію адаптивності підприємства, що відображає його спроможність пристосовуватися до трансформацій внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища, забезпечуючи при цьому високий рівень конкурентних переваг у ринкових умовах.

Підбиваючи підсумки, слід відзначити, що на сьогодні відсутнє універсальне та загальноприйняте визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства». Водночас, у контексті безперервного розвитку економічної теорії та динамічних змін бізнес-середовища, концептуальні підходи до конкурентоспроможності постійно еволюціонують та переосмислюються з урахуванням сучасних економічних реалій [31].

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це аспект менеджменту підприємства, спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб’єкта економічної конкуренції.

Оскільки управління конкурентоспроможністю підприємства спрямоване на забезпечення його стабільного та ефективного функціонування в умовах постійних економічних, політичних, соціальних та інших змін зовнішнього середовища, відповідний управлінський процес має бути орієнтований на певні напрями. По-перше, мінімізацію, нейтралізацію або обмеження негативного впливу небезпечних зовнішніх чинників на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування адекватних механізмів захисту.

По-друге, використання сприятливих зовнішніх факторів і можливостей для формування та посилення конкурентних переваг. По-третє, забезпечення адаптивності та гнучкості управлінських рішень і дій.

Відповідно до процесного підходу, управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як безперервний процес реалізації комплексу управлінських функцій, зокрема планування, організації діяльності структурних підрозділів, мотивації персоналу, контролю рівня конкурентоспроможності, а також регулювання виявлених проблем, відхилень і недоліків. Процес управління конкурентоспроможністю розпочинається з планування, яке виступає видом управлінської діяльності, спрямованим на довгострокове визначення сукупності порівняльних переваг організації в економічній, технологічній, кадровій, товарній, ринковій та інших сферах. Поєднання таких переваг забезпечує формування стійких конкурентних позицій на ринку в конкретний період часу з урахуванням динаміки ринкового середовища та дій конкурентів.

Організація процесу управління конкурентоспроможністю передбачає практичну реалізацію затверджених планів і програм, що пов’язані з ефективним розподілом матеріальних, фінансових і трудових ресурсів між окремими напрямами операційної діяльності, а також із забезпеченням узгодженості дій структурних підрозділів і фахівців для досягнення визначених цілей.

До основних принципів управління конкурентоспроможністю підприємства відносять поєднання теорії та практики управління, системність і наукову обґрунтованість рішень, пріоритетність та ранжування об’єктів управління за рівнем значущості, багатоваріантність і зіставність управлінських альтернатив, цільову спрямованість, орієнтацію на збереження та розвиток конкурентних переваг, ринкову спрямованість, комплексність, гнучкість і поетапність управлінських дій.

Процедура управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює такі етапи: діагностику рівня конкурентоспроможності самого підприємства та його основних конкурентів; здійснення конкурентного позиціонування шляхом вибору стратегічних операційних підрозділів із найбільшими перевагами у конкурентній боротьбі; формування концепції та стратегії

управління конкурентоспроможністю; реалізацію обраної конкурентної стратегії.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства включає вибір і реалізацію конкурентної стратегії, спрямованої на формування та утримання конкурентних переваг, досягнення синергетичного ефекту в межах управлінської системи, удосконалення управління персоналом і системи трудової мотивації, комплексне підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, зокрема шляхом технічного переоснащення і модернізації виробництва, застосування системного підходу до диверсифікації та планування виробничої діяльності, реорганізацію внутрішнього обліку й аналітичного забезпечення, удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту та розвитку інформаційного забезпечення системи внутрішнього управління.

1.2 Система управління конкурентоспроможністю: концептуальні підходи та методологічні засади

Сприяння державою розвитку внутрішньої конкуренції є одним із пріоритетних завдань у впровадженні стратегій підвищення конкурентоспроможності. Активізація суперництва між підприємствами однієї галузі, так і між представниками різних секторів економіки стимулює певні процеси, а саме: інноваційну діяльність, покращення якості продукції та формування нових ринкових можливостей. У цьому контексті доцільно детальніше зосередитися на аналізі конкурентоспроможності підприємств і їхньої продукції.

Конкурентне середовище є важливим чинником розвитку підприємств у будь-якій сфері діяльності, оскільки спонукає бізнес до зміцнення репутації та нарощування виробничого потенціалу.

Розглянемо більш детально кожен із чинників. Так, ефективність

виробничих процесів, проявляється в ефективному та гнучкому використанні ресурсів, оптимізації кожного з етапів виробництва й впровадженні провідних технологій. Якість виробничої продукції є кількісною характеристикою міри придатності того або іншого виду продукції для задоволення конкретного попиту на неї порівняно з відповідними базовими показниками за фіксованих умов споживання [17].

Чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства та власне самої продукції наведені у рис. 1.1:

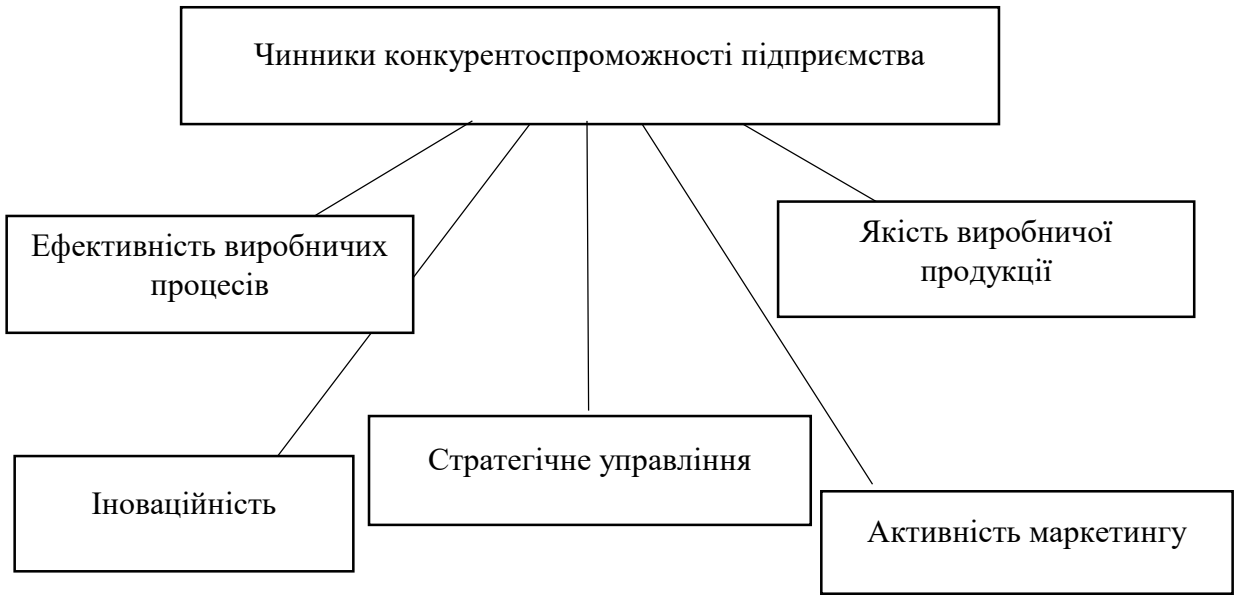


Рисунок 1.1 – Чинники впливу конкурентоспроможності підприємства [17]

Велику роль у забезпеченні якості і, як наслідок, конкурентоспроможності продукції відіграють стандартизація, сертифікація та системи управління якістю. У нашій країні правові та організаційні засади стандартизації, спрямовані на забезпечення єдиної технічної політики у цій сфері, регулюються Законом України «Про стандартизацію» [10].

Інноваційність є основним драйвером зростання конкурентоспроможності компаній в сучасній економіці. Вона дозволяє підприємствам не тільки покращувати свої продукти та виробничі процеси,

але й адаптуватися до швидких змін на ринку, забезпечуючи стале зростання та розвиток.

Інтеграція нових технологій та підходів може значно покращити ефективність процесів, знизити витрати та створити нові ринкові можливості. Впровадження інновацій потребує глибокого аналізу ринку, розуміння потреб цільової аудиторії та готовності до експериментів. Тільки так підприємства можуть розробляти та впроваджувати успішні бізнес-моделі, які будуть актуальні на ринку та принесуть значну конкурентну перевагу [28].

Стратегічне управління конкурентоспроможністю спирається на розробку конкурентної стратегії як сукупності напрямів розвитку підприємства під впливом взаємодії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та на основі сформованої системи цілей, які підприємство прагне досягти в результаті функціонування. Формувати конкурентну стратегію слід розпочинати з такого процесу як аналіз основних конкурентних переваг організації і навіть визначення потенційних ризиків і загроз [8]. На конкурентну позицію підприємства впливають різні фактори, а саме: вплив політичної ситуації; державна політика у сфері розвитку конкретної галузі економіки; ринкові можливості; поведінка недержавних організацій, що впливають на діяльність підприємства (банки, податкові органи, контрагенти); поведінка конкурентів на ринку; конкурентний потенціал підприємства [25].

Активність маркетингової діяльністю компанії сприяє виведенню продукції та послуг на ринок, привертанню уваги прямих клієнтів та створенню позитивного іміджу бренду. Слід зазначити, що з етою підвищення результативності маркетингової стратегії та забезпечення її узгодженості з визначеними цілями й стратегічними інтересами підприємства необхідно обов’язково враховувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що, у свою чергу, сприятиме ефективному управлінню процесом її формування на всіх етапах. Також не слід забувати про конкурентоспроможність самої продукції підприємства, яку воно випускає. Тож, для визначення конкурентоспроможності продукції враховують наступні фактори (рис. 1.2):



Рисунок 1.2 – Чинники конкурентоспроможності продукції підприємства [8]

Конкурентоспроможність продукції виступає однією з ключових умов успішної діяльності підприємства, тому ґрунтовний аналіз чинників, що на неї впливають, є вкрай необхідним. До техніко-економічних чинників належать рівень якості продукції, її екологічна безпечність та відповідність встановленим виробничим стандартам[9].

Комерційні чинники передбачають дослідження ринкової кон'юнктури, зокрема наявного попиту, здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оперативно реагувати на нові ринкові тенденції та забезпечувати якісний після продажний сервіс.

Вагому роль у формуванні конкурентоспроможності відіграють також нормативно-правові аспекти, зокрема дотримання технічних, екологічних і

патентно-правових вимог. Їх виконання не лише гарантує виробництво безпечної та екологічно чистої продукції, але й мінімізує ризик виникнення правових проблем. У результаті ефективного управління процесами формування та розвитку якісних і кількісних характеристик продукції, що мають значення для споживача, підприємство отримує стійку конкурентну перевагу. При цьому процеси створення та розвитку конкурентних переваг продукту реалізуються через основні функціональні напрями діяльності підприємства, зокрема виробничу, фінансово-інвестиційну, маркетингову, науково-дослідну та інноваційну сфери.

Виокремлюють низку критеріїв, яким повинні відповідати конкурентні переваги підприємства. По-перше, їх характеристики мають узгоджуватися з ключовими факторами успіху, тобто бути значущими з огляду на конкурентні умови галузі та потреби ринку. По-друге, такі переваги повинні відзначатися стійкістю в умовах мінливого ринкового середовища й бути складними для швидкого копіювання конкурентами. По-третє, вони мають бути зрозумілими та помітними для споживачів, що передбачає активне використання цих характеристик у процесі формування маркетингової, зокрема рекламної, стратегії підприємства.

Багато науковців, зокрема М. Портер, виділяють дві базові конкурентні переваги: лідерство за витратами, яке дає змогу встановлювати нижчі ціни та отримувати вищий прибуток, а також диференціацію продукції, що забезпечує її унікальність, високу споживчу цінність і стійкий попит. Т. Коупленд, Т. Коллер і Д. Мурін доповнюють цей перелік ефективнішим, порівняно з конкурентами, використанням капіталу [6].

К. Хессіг і Г. Азоєв наголошують на часовому чиннику, розглядаючи швидкість реагування на потреби ринку як одну з ключових конкурентних переваг[6].

Залежно від джерел формування конкурентні переваги поділяють на внутрішні та зовнішні. Зовнішні конкурентні переваги пов’язані зі здатністю підприємства більш повно задовольняти потреби споживачів і відображають

споживчу цінність продукції, зокрема через якість, ціну, імідж, репутацію, інноваційність та рівень розвитку інфраструктури. Внутрішні конкурентні переваги, своєю чергою, характеризують цінність для підприємства-виробника та формуються в межах усіх функціональних сфер його діяльності, зокрема управлінської, виробничої, маркетингової, фінансово-інвестиційної, інноваційно-технологічної та науково-дослідної.

Отже, у межах підрозділу було встановлено, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом сукупності взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких ключову роль відіграють ефективність виробничих процесів, рівень якості та інноваційності продукції, стратегічне управління, маркетингова активність і дотримання нормативно-правових вимог. Доведено, що конкурентне середовище стимулює розвиток підприємств, сприяючи підвищенню якості продукції, впровадженню інновацій та формуванню нових ринкових можливостей. Водночас конкурентоспроможність продукції є важливою складовою загальної конкурентної позиції підприємства та визначається техніко-економічними, комерційними й правовими чинниками.

Узагальнення наукових підходів до трактування конкурентних переваг дозволяє зробити висновок, що стійкі конкурентні переваги мають відповідати ключовим факторам успіху ринку, бути складними для відтворення конкурентами та чітко сприйматися споживачами.

Таким чином, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства можливе лише за умови комплексного та системного управління всіма складовими його діяльності, що створює основу для формування довгострокових конкурентних переваг у сучасному динамічному ринковому середовищі.

1.3 Методи оцінювання та аналізу конкурентоспроможності промислових підприємств

Для підприємства важливо здійснювати системний аналіз конкурентів і конкурентного середовища в межах відповідної галузі з метою визначення власних сильних і слабких сторін, виявлення потенційних можливостей та, на цій основі, формування обґрунтованих висновків. Це дає змогу розробити результативну конкурентну стратегію та забезпечити збереження і розвиток конкурентних переваг. Водночас спроби застосування єдиного інтегрального показника конкурентоспроможності стикаються з низкою проблем і обмежень, насамперед через обмежену кількість характеристик, які піддаються кількісному вимірюванню.

Більшість чинників, зокрема соціальні, політичні та естетичні, що також визначають успіх у конкурентній боротьбі, майже не піддаються кількісному вимірюванню. Для подолання проблеми оцінювання рівня конкурентоспроможності застосовують різні підходи, серед яких індикативний метод, метод аналізу ієрархій, оцінювання конкурентних переваг, експертні методи, таксономія інтегральних показників, матричні методи та інші.

Існують також різні підходи до формування конкурентних стратегій підприємства, у межах яких оцінка його конкурентних позицій виступає одним із ключових інструментів. Такий підхід тісно пов’язаний із процесом визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства Ф. Котлер пропонує використовувати порівняльний аналіз із наявними конкурентами – бенчмаркінг, який передбачає систематичне зіставлення товарів або послуг, цінової політики, каналів збуту та методів стимулювання продажів підприємства з практиками його основних конкурентів. Це дає змогу виявити невикористані резерви та потенційні конкурентні переваги підприємства. Бенчмаркінг має свої особливості, які також слід враховувати. А саме він має системний характер,

охоплюючи усі аспекти діяльності підприємства та його зміни як цілісної системи. Інша його особливість полягає в орієнтації на досягнення вищого рівню, прикладну орієнтацію на здобуття конкурентних переваг. Рівень конкурентоздатності свідчить про спроможність фірми до конкурентного змагання з огляду на її стан та перспективи зростання [11]. Головними критеріями для оцінки конкурентоздатності фірми є ступінь ефективності застосування ресурсів, здатність пристосовуватися до змін в економічному оточенні, якість продукції та послуг, інноваційність, стратегічне керівництво, ринкова діяльність. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства характеризують за певними ознаками, (рис. 1.3):

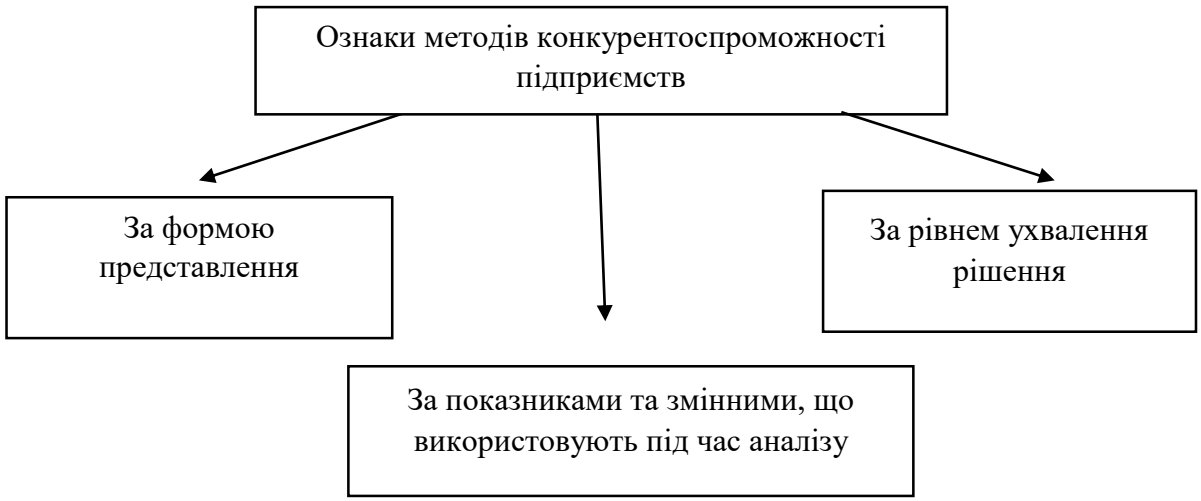


Рисунок 1.3 – Ознаки методів конкурентоспроможності підприємства[7]

За методом оцінки виділяють кількісний та якісний методи. Кількісні і методи включають обчислення відносних величин (коефіцієнтів, показників), що визначають рівень ключових показників для певних аспектів конкуренції, а потім інтегрують їх у групові та інтегровані показники. З їх допомогою можна оцінити реальні можливості організації змагань у сферах стратегічного управління та прийняти правильне управлінське рішення [7].

Тоді як якісні засновані на описових або якісних аспектах оцінювання, які не вимірюються числовими значеннями (наприклад, аналіз репутації,

взаємовідносин з клієнтами). За формою представлення результатів виділяють: матричні, індексні та графічні методи. Матричні використовуються для зображення взаємозв'язків та оцінювання різних сторін конкурентоспроможності (наприклад, Матриця Мак Кінсі, матриця БКГ) [14].

Індексні або аналітичні методи ґрунтуються на використанні числових показників для узагальненого оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, зокрема методів оцінювання конкурентних переваг та інтегральних підходів. Графічні методи застосовуються для наочного відображення результатів оцінювання у вигляді графіків, діаграм та інших візуальних форм.

У процесі оцінювання використовують методи, що відображають ринкові позиції підприємства (визначення конкурентоспроможності на основі частки ринку, модель Портера, метод Мак-Кінсі тощо), рівень менеджменту, які враховують ефективність управлінських процесів, стратегічне планування та ухвалення управлінських рішень (зокрема експертні оцінки, ситуаційний аналіз, метод LOTS та ін.), а також фінансово-економічну діяльність, що характеризує фінансовий стан, прибутковість і ліквідність підприємства.

Залежно від повноти охоплення аспектів функціонування підприємства виокремлюють спеціальні та комплексні методи. Спеціальні зосереджуються на окремих напрямах діяльності, наприклад технічній ефективності або якості продукції, тоді як комплексні методи використовуються для всебічної оцінки діяльності підприємства.

За рівнем ухвалення управлінських рішень розрізняють стратегічні та тактичні методи оцінювання. Стратегічна оцінка орієнтована на визначення довгострокових цілей і напрямів розвитку підприємства, тоді як тактична спрямована на формування короткострокових заходів для розв'язання поточних проблем.

Через те, що методичних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності компаній стало дуже багато, їх узагальнили до дев'яти груп:

1. Методи, які ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг.

2. Методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі.

3. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції.

4. Методи, які ґрунтуються на теорії якості товару чи послуги.

5. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності.

6. Комплексні методи (у тому числі інтегральні).

7. Метод, який ґрунтуються на теорії мультиплікатора.

8. Метод визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємства.

9. Методи, які ґрунтуються на порівнянні з еталоном (модифікація методів із застосуванням інтегральних оцінок) [25].

Найбільш поширеним підходом до аналізу та оцінювання конкурентоспроможності підприємств є дослідження, що ґрунтується на теорії міжнародного поділу праці. Відповідно до цього підходу, вирішальним чинником формування сильних конкурентних позицій підприємства або галузі є наявність порівняльних переваг, які забезпечують зниження виробничих витрат у порівнянні з конкурентами.

Як правило, рівень конкурентоспроможності підприємства визначається шляхом зіставлення його показників з аналогічними показниками конкурентів, при цьому вищі значення розглядаються як ознака більшої конкурентоспроможності.

Водночас суттєвим недоліком такого підходу є його статичний характер, адже він не враховує динаміку формування та розвитку конкурентних переваг, а також не дає змоги оцінити здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Підхід до оцінювання конкурентоспроможності виробника, заснований на теорії рівноваги фірми та галузі А. Маршалла і теорії факторів виробництва, розглядає рівновагу як стан, за якого виробник не має стимулів змінювати кількісні або якісні параметри своєї діяльності. За цим методом конкурентоспроможність визначається наявністю у виробника таких факторів

виробництва, які можуть використовуватися з вищою продуктивністю порівняно з конкурентами. Для проведення аналізу застосовуються показники, що характеризують умови залучення та використання ресурсів, зокрема рівень відсоткових ставок за кредитами, відносну вартість обладнання, рівень заробітної плати та вартість матеріальних ресурсів. Одним з основних недоліків цього підходу є те, що в основному тут відображаються зовнішні умови функціонування підприємства, які вже існують, і мало враховується його здатність адаптуватися до змін у середовищі.

Підходи до оцінки конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції охоплюють три ключові категорії показників: ефективність виробництва та збуту, виробничі процеси підприємства та його фінансову стійкість. Ці методи ґрунтуються на припущенні, що найвищу конкурентоспроможність мають компанії з оптимально налагодженою роботою всіх відділів. Оцінювання відбувається через зіставлення індивідуальних та інтегрованих показників діяльності з аналогічними даними конкурентів і середньогалузевими значеннями.

Однак такий підхід має обмеження: перші два блоки показників часто пов'язані між собою, що робить їх розмежування доволі умовним; виникають труднощі з узагальненням результатів аналізу й обґрунтуванням остаточної оцінки; методологія не враховує динамічні зміни чинників конкурентоспроможності.

Методи оцінки конкурентоспроможності через призму якості послуг зосереджуються на дослідженні споживчої цінності, порівнюючи ключові характеристики з пропозиціями конкурентів.

Матричні інструменти оцінювання конкурентоспроможності спираються на динамічний характер конкурентних процесів, проте їх важко застосовувати до підприємств сервісного сектору. Теоретичну базу становлять концепції життєвого циклу продукту, технологій та підприємства, крива досвіду та інформаційна система PIMS (вплив ринкової стратегії на прибутковість) [4]. За цією концепцією кожен товар чи технологія проходить

основні етапи – від появи до виходу з ринку (введення, розвиток, зрілість, занепад), на яких виробник може реалізовувати певні обсяги продукції, що відображається в ринковій частці та динаміці продажів. Основна перевага методу полягає у можливості відстежувати конкурентну динаміку в часі. Найпоширенішими є двовимірні матриці, що порівнюють такі параметри: швидкість зростання продажів, відносна конкурентна позиція, етап життєвого циклу, ринкова частка, галузева привабливість.

Сутність методу комплексної оцінки об'єктів у конкурентному середовищі полягає у формуванні матриці безрозмірних показників характеристик на основі опису властивостей досліджуваних підприємств. Ця матриця у майбутній перспективі перетворюється у результативну матрицю, що вказує на рівень конкурентоспроможності кожного підприємства.

Кожна група характеристик включає ряд показників, які описують фактори, що визначають процес забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств. Також в цьому випадку враховуються фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на організацію.

Серед методів оцінки конкурентоспроможності виділяють підхід на основі теорії мультиплікаторів. Мультиплікаційний механізм, який показує послідовний ланцюг взаємозв'язків між стимулами та викликаними ними ефектами.

Загалом теорію мультиплікації можна описати так: початковий імпульс (як-от капіталовкладення) у першому періоді генерує один чи декілька первинних ефектів (прибуток, заощадження тощо); у наступному періоді первинні ефекти спричиняють вторинні ефекти, подібні за природою, але меншої величини порівняно з початковим імпульсом, і так продовжується далі [4]. Представивши цей ланцюг у форматі числової моделі послідовних залежностей, можна встановити, чи є сума всіх ефектів скінченною величиною і якою саме. За наявності скінченної суми можна визначити співвідношення між сукупністю ефектів однорідного характеру та первинним ефектом. Це

співвідношення становить мультиплікатор, на який множать первинний ефект для визначення загального ефекту.

У теоретичних розробках та практичному застосуванні оцінки конкурентоспроможності також використовують метод визначення конкурентної позиції через дослідження стратегічного потенціалу компанії. Цей метод направлений на вивчення внутрішнього середовища для ідентифікації конкурентних переваг і можливостей їх нарощування. Стратегічний потенціал значною мірою визначає процес формування стратегії підприємства. Через вдосконалення внутрішньої організації, раціональне використання ресурсів та збалансованість різних ресурсних видів компанія зміцнює свої конкурентні можливості.

Теоретичні основи визначення та систематизації критеріїв оцінки конкурентоспроможності характеризуються множинністю авторських концепцій. Серед них виокремлюють оцінювання конкурентоспроможності через такі аспекти: конкурентні властивості продукції; міру задоволення споживчих потреб та господарську ефективність; якість задоволення попиту споживачів, раціональність використання ресурсної бази; фінансову стабільність, активність у бізнесі та суспільну значимість; результативність операційної діяльності, платіжну спроможність і ліквідність, ефективність реалізації та просування продукції; репутацію компанії, її ринкову стратегію, інноваційну активність; економічний потенціал та ступінь його реалізації.

Структурування методів оцінювання конкурентоспроможності має забезпечити обґрунтований вибір конкретного методу не тільки через його сильні сторони, але й через порівняльну результативність відносно альтернативних підходів, а також доречність застосування для розв'язання специфічних завдань. Слід наголосити, що всебічна та цілісна оцінка конкурентоспроможності можлива виключно за умови врахування як кількісних, так і якісних параметрів. Це забезпечить більш достовірне оцінювання конкурентоспроможності компанії та чітке визначення її конкурентних позицій. Доцільно розмежувати області застосування

різноманітних методів. Матричні підходи переважно використовують для компаній із різноманітним асортиментом послуг. Вони сприяють визначенню ринкової позиції підприємства щодо конкурентів та діагностиці асортиментної побудови продукції. Матричні інструменти є зручним інструментом оцінки різних напрямків діяльності компанії. Вони ґрунтуються на матриці з кількох полів, що графічно відображає і порівнює стан різних бізнес-напрямів за такими параметрами, як динаміка ринкового зростання, ринкова частка підприємства, загальна привабливість сегмента тощо.

Щоб визначити стратегічний стан підприємства, а також формулювання та оцінку альтернативних варіантів його стратегії, недостатньо застосовувати лише матричний аналіз. Іноді рекомендується провести стратегічний аналіз з використанням методів, що оцінюють рівень фінансово-економічної діяльності підприємства. Це пояснює той факт, що матричні методи не враховують усі аспекти функціонування підприємства, зокрема механізми організації управління. Дослідження показують, що методи фінансового аналізу використовуються недостатньо, і здебільшого вважається, що фінансовий аналіз має ретроспективний характер. Однак, саме перспективний фінансово-економічний аналіз дозволить отримати порівняльні оцінки та служить основою для складання майбутніх прогнозів фінансових ситуацій підприємства, відповідних різним варіантам його стратегії [4].

Методи прогнозування фінансового стану підприємства дають змогу оцінити фінансову ситуацію з точки зору її відповідності стратегії розвитку, враховуючи зміни у внутрішніх та зовнішніх умовах функціонування.

Результативність застосування будь-якого методу залежить від інтенсивної та творчої праці висококваліфікованої команди спеціалістів. За відсутності такої команди краще відмовитися від складних моделей і спробувати розв'язати завдання за допомогою більш простих інструментів. У сучасних непростих умовах керівники всіх управлінських рівнів мають чітко усвідомлювати і практично враховувати умови, напрямки та чинники зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Підбиваючи підсумки першого розділу кваліфікаційної роботи, можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства характеризує здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища та забезпечувати стійкі позиції на ринку. Теоретичний аналіз показав, що єдиного сталого підходу до визначення сутності конкурентоспроможності не існує, проте більшість науковців розглядають її через призму порівняльних переваг підприємства над конкурентами, здатності задовольняти потреби споживачів та ефективно використовувати ресурси.

Дослідження методологічних підходів до оцінювання конкурентоспроможності виявило широкий спектр методів, кожен з яких має свої позитиві та негативні сторони. Методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції, направлені на аналізі результативності виробничо-збутової діяльності, фінансової стабільності та організації роботи підрозділів. Матричні методи дозволяють відстежувати динаміку конкурентних процесів, проте їх застосування до підприємств сфери послуг є обмеженим.

Встановлено, що комплексна оцінка конкурентоспроможності має враховувати як кількісні, так і якісні показники, а також фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.

Вибір конкретного методу оцінювання повинен бути обґрунтованим з огляду на специфіку діяльності підприємства, галузеві особливості та конкретні завдання дослідження. При цьому найбільш об'єктивні результати можна отримати через комплексне застосування різних методів за умови їх адаптації до вітчизняних реалій та залучення кваліфікованих фахівців.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УРСАГРУПП»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «УРСАГРУПП»

ТОВ «УРСАГРУПП» було зареєстровано 01.07.2020 року у місті Запоріжжі, знаходиться за адресою вул. Миколи Міхновського 1. Розмір статутного капіталу становить 1 200 000 гривень .

Форма власності – товариство з обмеженою відповідальністю, код ЄДРПОУ 43685441. Основним видом діяльності є: виробництво кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів 29.20. Інші види діяльності: надання в оренду вантажних автомобілів, Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів, Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами, Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет, Неспеціалізована оптова торгівля, Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів, Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів, Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, Торгівля іншими автотранспортними засобами [21].

Власником та керівником є Височин Роман Станіславович. Підприємство пропонує широкий спектр причепів для різноманітних цілей використання: комерційні та приватні причепи; спеціалізовані причепи для поїздок бездоріжжям; причепи для перевезення водного транспорту (човнів, гідроциклів); причепи для транспортування всюдиходів; вантажні причепи для великогабаритних вантажів; причепи для сипучих і будівельних матеріалів; спеціалізовані причепи для перевезення тварин, вуликів; платформи та лавети.

ТОВ «УРСАГРУПП» має лінійно-функціональну організаційну структуру, (рис. 2.1):

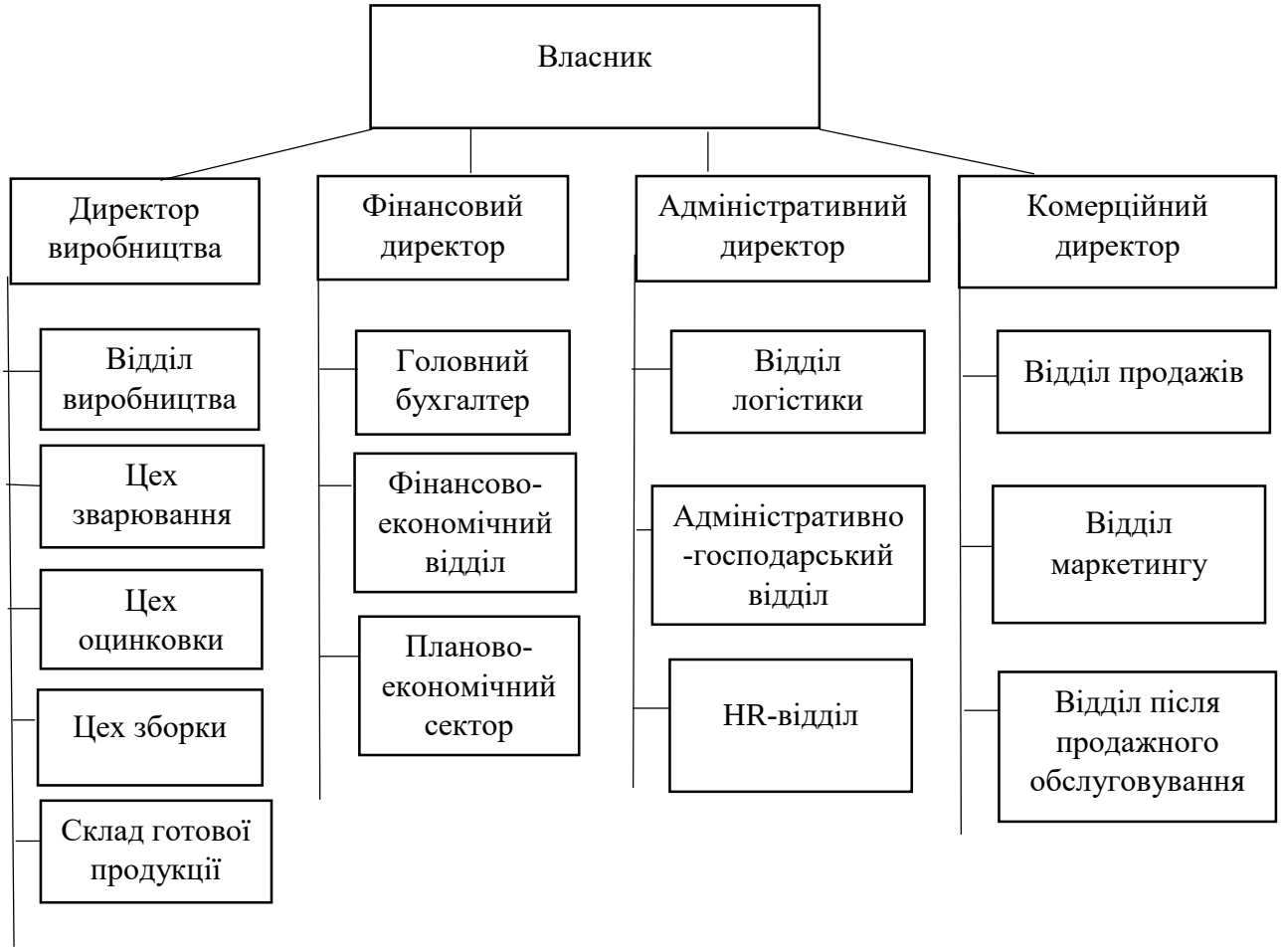


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «УРСАГРУПП» [21]

Власник здійснює загальне керівництво підприємством, визначає стратегію розвитку компанії, приймає ключові управлінські рішення, представляє інтереси підприємства у відносинах з партнерами та контрагентами, затверджує бюджети та інвестиційні проекти.

Відділ виробництва (цех зварювання, оцинковки, зборки та склад готової продукції) підпорядковується директору з виробництва та координує роботу всіх виробничих цехів, забезпечує виконання виробничих планів, контролює дотримання технологічних процесів та стандартів якості, організовує постачання матеріалів та комплектуючих.

Цех зварювання виконує зварювальні роботи високої якості, виготовляє

рами причепів та металеві конструкції, забезпечує міцність з'єднань відповідно до технічної документації.

Цех оцинковки здійснює антикорозійну обробку металевих елементів, проводить гаряче цинкування рам, бортів та інших компонентів, забезпечує довговічність продукції в умовах впливу зовнішнього середовища. Цех зборки проводить остаточне складання причепів, встановлює електрообладнання та світлотехніку європейських виробників, монтує ходову частину, здійснює налаштування та випробування готової продукції. Склад готової продукції забезпечує належне зберігання готових виробів, веде облік продукції, підготовлює причепи до відвантаження клієнтам.

Фінансовий директор контролює роботу фінансово-економічного відділу, який веде бухгалтерський та податковий облік, здійснює фінансове планування та бюджетування, готує фінансову звітність, контролює платіжну дисципліну, аналізує економічні показники діяльності підприємства, управляє грошовими потоками.

Адміністративно директор здійснює контроль роботи адміністративно-господарського відділу, який забезпечує загальне адміністративне управління підприємством, організовує документообіг, підтримує господарську діяльність, забезпечує функціонування офісу та виробничих приміщень. Відділ логістики та складу організовує своєчасне відвантаження продукції клієнтам, координує роботу транспортних компаній, здійснює підготовку причепів під доставку (упаковка, документальне оформлення), веде облік руху товарно-матеріальних цінностей, оптимізує логістичні процеси.

Відділ управління персоналом (HR) здійснює підбір та найм кваліфікованих працівників, проводить адаптацію нових співробітників, організовує навчання та підвищення кваліфікації персоналу, веде кадрове діловодство, забезпечує мотивацію та розвиток персоналу, вирішує трудові питання.

Відділ продажів та маркетингу підпорядковуються комерційному директору і займаються просуванням продукції на ринку, розробляє

маркетингові стратегії, здійснює роботу з дилерською мережею, забезпечує роздрібні продажі через власні канали, розвиває онлайн-продажі через веб-сайт та маркетплейси, консультує клієнтів щодо вибору причепів, готує комерційні пропозиції, супроводжує угоди на всіх етапах продажу, аналізує потреби ринку та конкурентне середовище. Комерційний директор також контролює роботу відділу після продажного обслуговування, який забезпечує гарантійне обслуговування проданих причепів, надає технічну підтримку та консультації клієнтам, організовує постачання оригінальних запчастин та аксесуарів, розглядає рекламації та гарантійні випадки, підтримує високий рівень задоволеності клієнтів після покупки.

Як вже було вище сказано, що організаційна структура ТОВ «УРСАГРУПП» є лінійно-функціональною. Перевагами такої структури для підприємства є чіткий розподіл відповідальності, спеціалізація працівників у своїй сфері, ефективність у прийнятті оперативних рішень, підходить для середніх виробничих підприємств, простота управління та контролю. Лінійно-функціональна організаційна структура ТОВ «УРСАГРУПП» класичною моделлю управління для українських промислових підприємств малого та середнього бізнесу. Ця структура сформувалася під впливом специфіки вітчизняного ринку та особливостей ведення виробничої діяльності в Україні.

Для підприємства, що виробляє причепи, така структура є особливо доцільною через необхідність тісної координації між виробничими цехами (зварювання → оцинковка → зборка) та чіткого контролю якості на кожному етапі. Функціональний розподіл дозволяє кожному відділу фокусуватися на своїй основній компетенції, а саме: виробництво концентрується на якості продукції, продажі – на роботі з клієнтами, логістика – на своєчасній доставці.

Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «УРСАГРУПП» відіграє важливу роль при визначенні його стабільності та конкурентоздатності. Аналіз фінансової діяльності дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, спрогнозувати його потенційні можливості та ризики (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Основні фінансові результати ТОВ «УРСАГРУПП» за 2024-2025 рр.

Найменування показника	2024	2025	Абсолютне відхилення, тис.грн	Темпи приросту %
Чистий дохід від реалізації продукції	1312,5	1447,8	135,3	10,31
Собівартість реалізованої продукції	1148,2	1271,0	122,8	10,70
Валовий прибуток	164,3	176,8	12,5	7,61
Інші операційні витрати	78,4	86,1	7,7	9,82
Фінансові результати від операційної діяльності	85,9	90,7	4,8	5,59
Чистий прибуток	70.4	74,4	4	5,68

Аналіз основних фінансових результатів підприємства за 2024-2025 роки свідчить про стабільну позитивну динаміку розвитку та зростання масштабів діяльності. Протягом звітного періоду чистий дохід від реалізації продукції зріс на 135,3 тис. грн, що у відсотковому еквіваленті становить 10,31%.

Водночас спостерігається випереджаюче зростання собівартості реалізованої продукції, яка збільшилася на 10,70%, випереджаючи темпи росту доходів на 0,39 відсоткових пункти. Така тенденція вказує на певне подорожчання ресурсів або зниження ефективності використання виробничих факторів. Незважаючи на ріст витрат, підприємству вдалося наростити валовий прибуток на 12,5 тис. грн (або на 7,61%), що підтверджує загальну прибутковість основної діяльності. Інші операційні витрати продемонстрували зростання на 9,82%, що зумовило стриманішу динаміку операційного прибутку. Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 4,8 тис. грн, досягнувши позначки у 90,7 тис. грн у 2025 році. Темп приросту операційного прибутку склав 5,59%, що є дещо нижчим за темпи росту виручки. Підсумковий показник діяльності - чистий прибуток - зріс на 4,0 тис. грн, зафіксувавши приріст на рівні 5,68%.

В цілому, підприємство зберігає фінансову стійкість, проте варто звернути увагу на оптимізацію собівартості. Подальше зростання витрат може призвести до зниження загальної рентабельності продажів у майбутньому. Ефективне управління операційними витратами дозволить утримувати темпи зростання прибутку на вищому рівні. Підбиваючи підсумки, можна стверджувати, що фінансовий стан підприємства ТОВ «УРСАГРУПП» характеризується як стабільний із чітко вираженим вектором на розширення ринкової присутності.

Таблиця 2.2 – Структура оборотних активів ТОВ «УРСАГРУПП»

Показник	2024	2025	Абсолютне відхилення	Темп приросту %
Оборотні активи	2072,6	2342	269,4	+12,99
Запаси	861	972,9	111,9	+12,99
Дебіторська заборгованість	761	859,8	98,8	+12,98
Грошові кошти та їх еквіваленти	450,7	509,3	58,6	+13,00

Щоб визначити платоспроможність підприємства, перейдемо до розрахунків показників його ліквідності, а саме: коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності (табл. 2.3):

Коефіцієнт покриття= Оборотні активи / Поточні зобов’язання

Коефіцієнт покриття$_{2024}$=2072,6/2068,5=1,002

Коефіцієнт покриття$_{2025}$= 2342,0/2439,2=0,960

Коефіцієнт швидкої ліквідності= (Оборотні активи – записи)/ Поточні зобов’язання

Коефіцієнт швидкої ліквідності$_{2024}$= (2072,6-861,0) / 2068,5 = 1211,6 / 2068,5 = 0,586

Коефіцієнт швидкої ліквідності$_{2025}$= (2342,0-972,9) / 2439,2 = 1369,1 / 2439,2 = 0,561

Коефіцієнт абсолютної ліквідності = Грошові кошти та їх еквівалент / Поточні зобов’язання

Коефіцієнт абсолютної ліквідності$_{2024}$= 450,7/2068,5=0,218

Коефіцієнт абсолютної ліквідності$_{2025}$= 509,3/2439,2= 0,209

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «УРСАГРУПП»

Показник	Рекомендоване значення	2024	2025	Відхилення
Коефіцієнт покриття	1-3	1,002	0,960	-0,042
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1	0,586	0,561	-0,025
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,218	0,209	-0,009

Коефіцієнт покриття характеризує загальну забезпеченість підприємства оборотними активами для ведення господарської діяльності та своєчасного погашення поточних зобов'язань. Нормативним є значення в рамках 1-3, однак більш бажаним є значення 2-3. Показник нижче нормативного свідчить про проблемний стан платоспроможності, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями. Це веде до зниження довіри до компанії з боку кредиторів, постачальників, інвесторів і партнерів. Крім цього, проблеми з платоспроможністю ведуть до збільшення вартості позикових коштів і, як результат, до прямих фінансових втрат [32].

Аналіз коефіцієнта покриття ТОВ «УРСАГРУПП» показав, що станом на кінець 2025 року його значення становить 0,960, що свідчить про незначне відхилення від рівня попереднього року на -0,004. Отриманий результат є нижчим за нормативно встановлене мінімальне значення (1,0) та суттєво не досягає оптимального діапазону, який гарантує повну фінансову стійкість. Така ситуація зумовлена тим, що сума оборотних активів підприємства у розмірі 2 342,0 тис. грн не повністю покриває обсяг поточних зобов'язань, який складає 2 439,2 тис. грн.

Фактично, на кожну гривню короткострокових боргів припадає лише 96 копійок ліквідних ресурсів, що вказує на наявність дефіциту чистого робочого капіталу. Для зміцнення фінансового стану підприємству необхідно залучити

додаткові оборотні кошти або вжити заходів щодо реструктуризації поточної кредиторської заборгованості.

Щодо коефіцієнта швидкої ліквідності, то він є індикатором можливості погасити поточні зобов'язання під час виникнення критичної ситуації. На відміну від коефіцієнта поточної ліквідності, в коефіцієнті швидкої ліквідності в чисельнику не враховуються матеріально-виробничі запаси, оскільки їх термінова реалізація пов'язана з найбільшими збитками порівняно з усіма іншими оборотними засобами [27].

Нормальне значення коефіцієнта потрапляє в діапазон 0,5-1. Однак воно може виявитися недостатнім, якщо велику частку ліквідних коштів становить дебіторська заборгованість, частину якої важко своєчасно стягнути. У таких випадках потрібне більше співвідношення. Значення менше 0,5 сигналізує про високий ризик втрати платоспроможності, оскільки підприємство значною мірою залежить від реалізації запасів для погашення зобов'язань. Значення 0,5-1,0 вважається нормальним і свідчить про достатню ліквідність для виконання поточних зобов'язань у короткостроковому періоді. Значення понад 1,0 вказує на високу фінансову стійкість, але може свідчити про надмірне відволікання коштів в дебіторську заборгованість або недостатнє використання фінансових можливостей.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є критичним індикатором фінансової гнучкості підприємства, оскільки він показує, яку частку короткострокових зобов'язань компанія може погасити, не вдаючись до розпродажу своїх запасів (сировини, комплектуючих, готових причепів). Це особливо важливо для виробничого підприємства, де швидка реалізація запасів зазвичай супроводжується значними ціновими втратами. За результатами 2025 року даний коефіцієнт склав 0,561, що повністю відповідає середньо ринковим нормативам для машинобудівних підприємств.

Це підтверджує, що компанія зберігає здатність до розрахунків за поточними боргами навіть у разі затримки реалізації готової продукції на складах. Однак, враховуючи специфіку діяльності, варто звернути увагу на

структуру цього показника: значна його частина забезпечується дебіторською заборгованістю, обсяг якої зріс до 859,8 тис. грн. Для підтримання оптимального рівня ліквідності в майбутньому підприємству необхідно посилити контроль за своєчасністю платежів від дилерів та контрагентів, щоб уникнути перетворення «швидких» активів на безнадійні борги.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє співвідношення найбільш ліквідної частини активів і поточних (короткострокових) зобов'язань. До найбільш ліквідної частини активів відносяться грошові кошти та їх еквіваленти. Цей показник демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно. Нормативним вважається значення від 0,2 до 0,35. Більш низький показник вказує на те, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Значення вище нормативного також може вказувати на проблеми в компанії і свідчити про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами. Грошові кошти, на відміну від інших активів, не беруть участі у виробничо-збутовому процесі, вони не генерують дохід компанії. Тому занадто високий показник абсолютної ліквідності говорить про те, що значна частина капіталу відволікається на формування непродуктивних активів [26].

Показник абсолютної ліквідності становить 0,209, продемонструвавши майже повну стабільність порівняно з попереднім періодом (відхилення склало лише -0,001). Отримане значення відповідає загальноприйнятому теоретичному нормативу (понад 0,2), що характеризує ТОВ «УРСАГРУПП» як платоспроможного суб'єкта. Даний показник свідчить про те, що підприємство здатне негайно погасити майже 21% своєї поточної заборгованості виключно за рахунок найбільш ліквідних активів – грошових коштів та їх еквівалентів. Таким чином, попри загальний дефіцит оборотного капіталу, рівень абсолютної ліквідності залишається на достатньому рівні, що позитивно впливає на кредитний рейтинг та ділову репутацію компанії.

Для комплексної характеристики результативності функціонування ТОВ «УРСАГРУПП» проведено розрахунок показників рентабельності, що

дозволяють оцінити прибутковість використання активів, капіталу та ефективність здійснених витрат. Дані для розрахунку отримані з фінансової звітності підприємства (додаток А).

Розрахунок рентабельності дозволяє оцінити ефективність діяльності компанії та порівняти її з конкурентами або попередніми періодами. Ці показники допомагають приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, управління витратами, ціноутворення та стратегії розвитку.

Рентабельність продажів (ROS). Показник характеризує частку чистого прибутку у кожній гривні виручки від реалізації та відображає цінову політику компанії.

ROS= (Чистий прибуток/Чистий дохід) х 100%

ROS_{2024} = (70,4/1312,5) х 100% = 5,36%

ROS_{2025}= (74, 4 /1447, 8) х 100% = 5, 14%

Рентабельність активів (ROA). Демонструє спроможність активів підприємства генерувати прибуток та характеризує ефективність управління майном компанії.

ROA= (Чистий прибуток/Баланс) х 100%

ROA_{2024}= (70, 4 / 2244, 1) х 100% = 3, 14%

ROA_{2025}= (74, 4 / 2513,6) х 100% = 2, 96%

Рентабельність власного капіталу (ROE). Показує віддачу на інвестиції власників та є ключовим показником для оцінки інвестиційної привабливості.

ROE= (Чистий прибуток/Власний капітал) х 100%

ROE_{2024}= (70, 4 /70, 4) х 100% = 100%

ROE_{2025}= (74, 4 / 74, 4) х 100% = 100%

У ТОВ «УРСАГРУПП» власний капітал практично повністю складається з нерозподіленого прибутку, що пояснює аномально високий показник ROE. Тому отримане значення слід інтерпретувати з обережністю, оскільки воно відображає насамперед особливості структури фінансування підприємства, а не реальний рівень дохідності вкладень власників .

Таблиця 2.4 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «УРСАГРУПП» за 2024-2025 рр.

Показник	2024 рік,%	2025 рік, %	Абсолютне відхилення
Рентабельність продажів ROS	5,36	5,14	-0,22
Рентабельність активів ROA	3,14	2,96	-0,18
Рентабельність власного капіталу ROE	100,0	100,0	0,00

Підбиваючи підсумки за підрозділом 2.1, можна сказати, що ТОВ «УРСАГРУПП» є виробничим підприємством малого бізнесу, зареєстрованим у 2020 році в м. Запоріжжі, основним видом діяльності якого є виробництво кузовів, причепів і напівпричепів (КВЕД 29.20), що підтверджує вузьку спеціалізацію та нішевий характер ринкового позиціонування. Аналіз фінансових результатів за 2024-2025 роки свідчить про стабільну позитивну динаміку: чистий дохід від реалізації зріс на 10,31% (135,3 тис. грн.), а чистий прибуток збільшився на 5,68%, досягнувши 74,4 тис. грн. Водночас собівартість реалізованої продукції зростала випереджальними темпами (10,70%) порівняно з доходами, що свідчить про поступове зниження ефективності використання виробничих ресурсів та потенційний тиск на рентабельність у майбутньому. Аналіз показників ліквідності виявив, що коефіцієнт покриття (0,960) є нижчим за мінімально допустиме значення 1,0, що вказує на дефіцит чистого робочого капіталу та неповне покриття поточних зобов'язань оборотними активами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (0,561) перебуває в межах нормативного діапазону 0,5-1, проте має тенденцію до зниження, що потребує посиленого контролю за оборотністю дебіторської заборгованості. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,209) відповідає нормативу та свідчить про здатність підприємства негайно погасити близько 21% поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів. Проведений аналіз рентабельності свідчить про незначне зниження ефективності діяльності ТОВ «УРСАГРУПП» у 2025 році.

Рентабельність продажів скоротилася на 0,22%, що є прямим наслідком випереджаючого зростання собівартості (10,70%) порівняно з темпами приросту доходів (10,31%). Це підтверджує раніше виявлену проблему «стиснення» операційної маржі через подорожчання ресурсів. Зниження рентабельності активів на 0,18% вказує на те, що темпи нарощення майна підприємства (зокрема запасів та дебіторської заборгованості) випереджають темпи генерування чистого прибутку. Для покращення цих показників у третьому розділі роботи пропонується впровадження CRM-системи та SEO-просування, що дозволить збільшити обсяги реалізації та оптимізувати маркетингові витрати. З метою зміцнення фінансового стану підприємству рекомендується провести оптимізацію структури собівартості шляхом впровадження ресурсозберігаючих технологій та переговорів з постачальниками щодо зниження закупівельних цін. Для підвищення рівня платоспроможності доцільно вжити заходів із реструктуризації поточної кредиторської заборгованості, нарощення власного оборотного капіталу та підвищення оборотності дебіторської заборгованості через запровадження чіткої кредитної політики з контрагентами.

2.2 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «УРСАГРУПП»

Конкурентний аналіз є важливим інструментом стратегічного управління будь-якого підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки. Для ТОВ «УРСАГРУПП» – одного з провідних українських виробників автомобільних причепів – проведення систематичного конкурентного аналізу має особливе значення, оскільки дозволяє визначити конкурентні переваги компанії, виявити загрози з боку конкурентів та розробити ефективну стратегію розвитку на ринку спеціалізованої автомобільної техніки. Актуальність конкурентного аналізу для ТОВ «УРСАГРУПП» зумовлена декількома факторами: по-перше, компанія займає

одну з лідерських позицій на українському ринку виробництва причепів, що вимагає постійного моніторингу конкурентного середовища для утримання цих позицій; по-друге, ринок автомобільних причепів характеризується високою конкуренцією як з боку вітчизняних виробників, так і з боку імпортної продукції; по-третє, зміна економічних умов, кліматичних факторів та споживчих уподобань вимагає гнучкого реагування та адаптації конкурентної стратегії підприємства.

Ринок, на якому функціонує ТОВ «УРСАГРУПП», характеризується помірною конкуренцією з чітко визначеними сегментами споживачів та диференційованими пропозиціями. Компанія працює в сегменті виробництва спеціалізованого обладнання, де конкурентна боротьба ведеться одночасно за якість продукції, цінову доступність та комплексність сервісного обслуговування. Конкурентне середовище складається з трьох основних категорій гравців. По-перше, прямі вітчизняні конкуренти, серед яких найбільш помітним є компанія Pragmatec, що займає значну частку ринку завдяки широкій лінійці продукції та різноманітності конфігурацій. По-друге, інші локальні виробники та регіональні бренди, які зазвичай конкурують у нижньому ціновому сегменті та орієнтуються на локальні ринки збуту.

По-третє, імпортні бюджетні варіанти, які, незважаючи на логістичні виклики воєнного часу, продовжують присутність на українському ринку через дистриб'юторські мережі. Загальна ринкова ситуація характеризується зростаючими вимогами споживачів до якості та довговічності продукції, особливо в умовах економічної нестабільності, коли покупці орієнтуються на тривалий термін експлуатації. Водночас цінова чутливість залишається високою, що створює виклик для виробників у пошуку балансу між якістю та ціновою доступністю. Додатково вагомим чинником конкуренції виступає рівень технологічної адаптивності підприємств, зокрема здатність оперативно модернізувати продукцію відповідно до змін попиту та технічних вимог споживачів. Важливу роль також відіграє репутація виробника, сформована через стабільність поставок, виконання гарантійних зобов’язань і якість

післяпродажного супроводу. У сукупності це зумовлює посилення нецінової конкуренції та зміщує акцент у боротьбі між виробниками з цінового фактору на комплексну споживчу цінність продукції.На досліджуваному ринку було визначено п'ять критичних факторів, що визначають конкурентні позиції виробників (рис. 2.2):



Рисунок 2.2 – Ключові чинники конкурентоспроможності виробників засобів пересування

ТОВ «УРСАГРУПП» позиціонує свою продукцію під торговою маркою URSA як рішення преміум-якості з акцентом на довговічності та надійності. Ключовою конкурентною перевагою компанії є високоякісний антикорозійний захист, реалізований через якісне гаряче цинкування

металевих компонентів. Це не просто технологічний процес, а чітко артикульована унікальна торгова пропозиція, що резонує з цільовою аудиторією.

Сильні сторони ТОВ «УРСАГРУПП» включають декілька ключових аспектів. Технологічна досконалість антикорозійного захисту забезпечує значно більший термін експлуатації порівняно з конкурентами. Гаряче цинкування, що застосовується компанією, відповідає високим стандартам якості та забезпечує стійкість до агресивних факторів зовнішнього середовища. Це особливо важливо для сільськогосподарського та промислового застосування, де обладнання експлуатується у важких умовах. Компанія підкріплює свою технологічну перевагу конкретною гарантією – 10 років від наскрізної корозії, що є найдовшим терміном серед вітчизняних виробників.

Позитивна репутація серед кінцевих користувачів підтверджується численними реальними відгуками та відео оглядами. Клієнти відзначають надійність продукції ТОВ «УРСАГРУПП» та відповідність заявленим характеристикам. Прозорість та відкритість до зворотного зв'язку формує довіру до бренду та стимулює повторні покупки. Компанія активно використовує YouTube-канал «Причепи Ursa» для публікації корисного контенту, що створює додаткову цінність для клієнтів та позиціонує бренд як експерта в галузі.

Орієнтація на довгострокову цінність для споживача виражається у філософії «купуй один раз і користуйся довго». Це резонує з раціональними покупцями, які розуміють економіку загальної вартості володіння та готові заплатити дещо більше за якість, що окупиться протягом терміну експлуатації. ТОВ «УРСАГРУПП» акцентує увагу на тому, що всі причепи сконструйовані та виготовлені з урахуванням українських кліматичних і дорожніх умов, що демонструє розуміння компанією специфіки локального ринку.

Водночас компанія має й певні слабкі сторони. Обмежена варіативність моделей та конфігурацій порівняно з головним конкурентом Pragmatec може

стати бар'єром для клієнтів зі специфічними вимогами. Вужча продуктова лінійка означає, що певні ніші залишаються незаповненими, що створює можливості для конкурентів. Можлива вища цінова позиція через акцент на якість може обмежувати доступ до найбільш чутливого цінового сегменту ринку. Для споживачів з обмеженим бюджетом, які шукають короткострокове рішення, продукція ТОВ «УРСАГРУПП» може здаватися надмірно дорогою.

Компанія Pragmatec є найбільш серйозним прямим конкурентом для ТОВ «УРСАГРУПП» на українському ринку, відома широкою лінійкою продукції та гнучкістю у пропозиціях. Сильними сторонами Pragmatec є широка варіативність конфігурацій та моделей, що дозволяє задовольнити практично будь-які запити споживачів. Pragmatec пропонує різноманітні модифікації базових продуктів, що дає змогу покупцям знайти оптимальне рішення для специфічних завдань. Ця гнучкість особливо цінується корпоративними клієнтами з унікальними технічними вимогами.

Більша продуктова лінійка означає присутність у різних цінових сегментах та здатність обслуговувати ширший спектр клієнтів. Від бюджетних рішень до більш оснащених моделей компанія Pragmatec пропонує градацію варіантів, що дозволяє захопити різні сегменти ринку. Більш агресивна цінова політика в окремих сегментах дозволяє конкурувати за клієнтів, чутливих до ціни. Економія на масштабі виробництва широкої лінійки може трансформуватися у конкурентні ціни.

Однак Pragmatec має й слабкі сторони. Менш виражена перевага в антикорозійному захисті порівняно з ТОВ «УРСАГРУПП» є критичною слабкістю для сегменту споживачів, орієнтованих на довговічність. Попередні порівняльні дослідження показали, що оцинковка та загальна якість антикорозійної обробки ТОВ «УРСАГРУПП» перевершує Pragmatec, що може призводити до швидшого зношування продукції останнього. Можливі питання щодо довговічності при інтенсивній експлуатації можуть виникати через компроміси між широтою асортименту та якістю кожної окремої моделі. Менша специфічність позиціювання означає, що Pragmatec не має такого

чіткого унікального торгового пропозиції, як ТОВ «УРСАГРУПП» з його акцентом на антикорозійному захисті.

Для комплексної оцінки стратегічної позиції ТОВ «УРСАГРУПП» проведено SWOT-аналіз. Він дає змогу розробити стратегію дій, засновану на сильних і слабких сторонах організації, а також використовувати можливості, усуваючи загрози. Даний аналіз є невід'ємною складовою стратегічного планування та допомагає виявити не лише сильні та слабкі аспекти внутрішньої діяльності підприємства, але й визначити можливості та потенційні загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Цей метод ефективно використовується в комплексі з іншими аналітичними моделями [19].

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «УРСАГРУПП»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Ключові позиції на українському ринку виробництва причепів Багатоканальна стратегія збуту (власний сайт, маркетплейси, дилери) Чітке позиціювання – фокус на якості та довговічності Сильна репутація та позитивні відгуки користувачів Адаптація продукції до українських умов експлуатації	Обмежені виробничі потужності для масштабування Недостатня присутність у деяких регіонах України Сезонність попиту (значна залежність продажів від пікових сезонів) Недостатній розвиток HR-бренду: необхідність активізації роботи із залучення талантів та вдосконалення системи KPI
Можливості	Загрози
Розширення асортименту спеціалізованих моделей Посилення дилерської мережі в регіонах країни Розширення після продажного обслуговування Вихід на європейський ринок Цифровізація процесів для підвищення ефективності	Економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності Залежність від постачальників: ризик зростання собівартості через коливання цін на метал та імпортні комплектуючі Висока конкуренція: наявність сильних вітчизняних гравців (наприклад, Pragmatec) та бюджетного імпорту

Одним з важливих факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства є його асортимент продукції. І саме ТОВ «УРСАГРУПП» має дуже широкий спектр продукції. Від виробництва причепів для різноманітних цілей використання: комерційних та приватних, включаючи причепи для поїздок по бездоріжжю, перевезення водного транспорту (човнів,

гідроциклів), всюдиходів, транспортування великих вантажів, сипучих і будівельних матеріалів, перевезення тварин, вуликів і пасік, а також універсальні платформи та лавети до здійснення продажу запчастин і аксесуарів для легкових причепів.

Така диверсифікація асортименту дозволяє компанії охоплювати різні сегменти ринку та задовольняти потреби широкого кола споживачів – від приватних осіб до комерційних організацій.

Індивідуальне виготовлення причепів під замовлення клієнта додатково посилює конкурентні позиції компанії, оскільки дозволяє задовольняти специфічні потреби споживачів, які не можуть бути задоволені стандартною продукцією.

Застосувавши модель п'яти сил Портера для аналізу конкурентного середовища ТОВ «УРСАГРУПП» дозволить виділити ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Концепція була створена професором Гарвардської школи бізнесу Майклом Е. Портером. Була опублікована в книзі Майкла Е. Портера «Конкурентна стратегія: Методи аналізу галузей і конкурентів» у 1979 році [22]. Дана концепція визначає та аналізує п'ять конкурентних сил, що формують кожну галузь, і допомагає визначити слабкі та сильні сторони галузі. Це модель бізнес-аналізу, яка допомагає пояснити, чому різні галузі здатні підтримувати різні рівні прибутковості. На прибутковість підприємства впливає інтенсивність боротьби між існуючими гравцями, загроза нових гравців, сила постачальників на ринку, сила покупців та загроза товарів- замінників . Застосування моделі п’яти сил Портера дає змогу комплексно оцінити структуру галузі та виявити ключові чинники, що визначають рівень конкурентного тиску на підприємство. Її використання в межах даного дослідження дозволяє обґрунтувати стратегічну позицію ТОВ «УРСАГРУПП» на ринку та визначити основні напрями посилення його конкурентних переваг. П’ять сил Портера для ТОВ «УРСАГРУПП» доцільно подати у вигляді таблиці (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – П’ять сил Портера для ТОВ «УРСАГРУПП»

Сила	Характеристика
Суперництво між існуючими конкурентами	Є достатньо високим на українському ринку причепів, де присутні як інші вітчизняні виробники, так і імпортна продукція.
Загроза появи нових конкурентів	Має помірний рівень через необхідність значних капітальних інвестицій у виробниче обладнання та формування каналів збуту
Загроза товарів замінників	Є відносно низькою, оскільки автомобільні причепи мають специфічне призначення і не мають повноцінних альтернатив для більшості цільових застосувань.
Загроза товарів замінників	Має середній рівень впливу, оскільки ТОВ «УРСАГРУП» має власне виробництво і закуповує комплектуючі матеріали.
Загроза товарів замінників	Є значною, оскільки споживачі мають можливість вибору між різними виробниками та імпортною продукцією.

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності даного підприємства є розвиток інноваційної діяльності, впровадження нових технологій виробництва та використання сучасних матеріалів, що дозволить покращити якісні характеристики причепів. Наступним напрямком є розширення асортименту продукції шляхом розробки нових моделей причепів для нішевих сегментів ринку, де конкуренція є менш інтенсивною. І останній напрям – це посилення маркетингової діяльності та розвиток бренду ТОВ «УРСАГРУПП» для підвищення впізнаваності компанії серед цільової аудиторії.

2.3 Ключові проблеми організаційно-економічної діяльності ТОВ «УРСАГРУПП» в умовах конкурентного середовища

Проведений аналіз засвідчив, що ТОВ «УРСАГРУПП» займає стійкі ринкові позиції, демонструє позитивну динаміку доходів та має реальні технологічні переваги над конкурентами. Утім, об'єктивна оцінка стану підприємства неможлива без глибокого розгляду тих організаційно-економічних суперечностей, які стримують його подальший розвиток. Під

ключовими проблемами організаційно-економічної діяльності розуміються системні розриви між наявним потенціалом компанії та умовами конкурентного середовища, що знижують ефективність операційних процесів і послаблюють позиції підприємства на ринку. Такий підхід передбачає не просте фіксування окремих слабких сторін, а виявлення причинно-наслідкових зв'язків між проблемами та оцінку їх сукупного впливу на конкурентоспроможність ТОВ «УРСАГРУПП».

Якщо розглянути фінансово-економічні показники компанії то, за результатами аналізу фінансових результатів спостерігається така тенденція: темп зростання собівартості реалізованої продукції (10,70%) перевищує темп приросту чистого доходу (10,31%). Різниця у 0,39 відсоткових пункти на перший погляд може здаватися незначною, проте вона вказує на поступове «стиснення» операційної маржі, яке за умов збереження тенденції неминуче призведе до погіршення рентабельності у середньостроковій перспективі.

Причини зростання собівартості мають комплексний характер. По-перше, діяльність підприємства значною мірою залежить від зовнішніх постачальників металу та імпортних комплектуючих, зокрема електричних і світлотехнічних виробів європейського походження, у зв’язку з чим зміни цін на сировину безпосередньо впливають на рівень виробничих витрат.

По-друге, в умовах воєнного стану витрати на логістику, страхування та адміністрування зростають швидше, ніж підприємство здатне компенсувати їх підвищенням відпускних цін без ризику втрати цінової чутливості частини клієнтів.

Не менш гострою залишається проблема ліквідності підприємства. Коефіцієнт покриття станом на кінець 2025 року склав 0,960 – нижче мінімально допустимого рівня 1,0, – що означає: на кожну гривню поточних зобов'язань припадає лише 96 копійок ліквідних ресурсів. Дефіцит чистого робочого капіталу обмежує маневреність компанії: нарощування виробничих запасів у передсезонний період вимагає залучення додаткових позикових ресурсів, а це підвищує фінансові ризики.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (0,561) формально перебуває у допустимих межах, проте стійка тенденція до його зниження потребує уваги. Значна частка дебіторської заборгованості (859,8 тис. грн у 2025 році) у структурі оборотних активів свідчить про недостатньо ефективну кредитну політику з контрагентами: кошти підприємства фактично «заморожені» у неоплачених замовленнях, тоді як власні зобов'язання перед постачальниками потребують своєчасного погашення.

Також неабиякий вплив на стан організаційно-економічної діяльності компанії має виробничо-технологічна ланка. ТОВ «УРСАГРУПП» послідовно позиціонує себе як виробника продукції преміальної якості, і це позиціонування підкріплюється реальною технологічною перевагою - якісним гарячим цинкуванням усіх металевих елементів. Водночас аналіз виробничої системи виявив проблеми, здатні підривати саму основу цього позиціонування.

Першою і стратегічно найбільш вагомою є обмеженість виробничих потужностей для масштабування. Підприємство з поточним рівнем виробничих площ і обладнання не здатне адекватно реагувати на суттєве зростання попиту без значних капітальних вкладень. В умовах, коли ринок причепів демонструє потенціал до розширення, а конкурент Pragmatec активно нарощує своє охоплення, нездатність швидко збільшувати обсяги виробництва означає пряму втрату ринкових можливостей [2].

Другою проблемою є контроль якості при виготовленні нестандартних замовлень. Контроль є найважливішим компонентом системи управління. У виробничому середовищі підприємства можуть здійснювати різні види контролю якості, включаючи перевірку матеріалів, перевірку у процесі виробництва та остаточну перевірку [15]. Виконуючи ці перевірки, можна переконатися, що контроль якості виконується правильно, що призводить до зниження витрат, підвищення ефективності та покращення репутації компанії. Хоча типові бортові причепи виготовляються з передбачуваним рівнем якості, індивідуальні конфігурації, які водночас виступають суттєвим чинником

формування диференціаційних переваг підприємства. Це є прямим наслідком відсутності стандартизованих робочих інструкцій для нестандартних виробів та недостатньої кількості фахівців з контролю якості.

Наступною проблемою є кадрово-організаціний аспект. Кадри є однією з найбільш болючих точок підприємства і водночас проблемою, що безпосередньо обмежує можливості для вирішення інших труднощів. Підприємство з чисельністю близько 90 осіб функціонує в умовах хронічного дефіциту кваліфікованих зварників та наладчиків. В умовах воєнного стану ця проблема набула критичного характеру: мобілізація скоротила пропозицію досвідчених виробничих фахівців, а конкуренція за тих, хто залишився на ринку праці, суттєво зросла [29].

Брак досвідчених працівників знижує продуктивність, підвищує ризик браку та призводить до перевантаження наявного персоналу. Відсутність системи ключових показників ефективності (KPI) для виробничого персоналу є організаційною проблемою, що підсилює кадровий дефіцит. Без прозорого механізму оцінки результатів і прив'язки винагороди до реальних досягнень підприємство позбавляється важливого інструменту мотивації. Фактично, працівник, який виконує норму на 80%, і той, хто виконує її на 120%, отримують порівнянну винагороду – це знижує стимули до якісної праці та ускладнює утримання найпродуктивніших фахівців.

Паралельно спостерігається недостатній розвиток HR-бренду: ТОВ «УРСАГРУПП» не позиціонує себе активно на ринку праці як привабливий роботодавець, що ускладнює залучення нових талантів. Відсутність публічної інформації про умови праці, перспективи розвитку та корпоративну культуру формує «інформаційний вакуум», який потенційні кандидати здебільшого заповнюють скептицизмом.

Порівняльний аналіз одним з основних конкурентів – компанією Pragmatec – виявив структурну слабкість продуктового портфеля ТОВ «УРСАГРУПП»: підприємство пропонує вужчу лінійку моделей і конфігурацій, що залишає певні ніші споживчого попиту незаповненими.

Pragmatec активно використовує цю перевагу для залучення клієнтів зі специфічними технічними вимогами, яких ТОВ «УРСАГРУПП» не може задовольнити в рамках стандартного асортименту. Виражена сезонність попиту є ще однією значущою проблемою. Реалізація причепів має виражений весняно-літній пік, тоді як в осінньо-зимовий період попит суттєво знижується. Ця нерівномірність відбивається на завантаженні виробничих потужностей, плануванні трудових ресурсів та управлінні запасами – весь ланцюжок операційної діяльності зазнає циклічного тиску. Проблема набуває і фінансового виміру: доходи зосереджені у пікових кварталах, тоді як витрати на утримання виробництва і персоналу є відносно постійними.

Недостатня регіональна присутність обмежує ринкове охоплення компанії. Незважаючи на те, що реалізація продукції здійснюється по всій Україні через дилерські мережі та онлайн-канали, фізична відсутність представництв у ряді регіонів знижує рівень довіри потенційних клієнтів і ускладнює організацію сервісного обслуговування [33].

Технологічний профіль продукції ТОВ «УРСАГРУПП» передбачає стабільну потребу у металопрокаті, профільній трубі та імпортних комплектуючих. Залежність від зовнішніх постачальників цих матеріалів у поєднанні з волатильністю цін на метал та ускладненою логістикою в умовах воєнного стану формує постачальний ризик, який безпосередньо впливає на собівартість продукції. Ринкова влада постачальників оцінена як середня: підприємство має певну можливість диверсифікувати постачання, проте коливання цін на сировину є практично некерованими на рівні окремого виробника.

Для великогабаритної продукції – зокрема платформ та лафетів, існують специфічні логістичні ризики: пошкодження при транспортуванні потребують особливої уваги до пакування та ретельного відбору логістичних партнерів. Нерівномірність сезонного завантаження додатково ускладнює підтримку стабільних відносин з транспортними компаніями у пікові періоди.

Щоб виділити основні напрями вирішення вищезазначених проблем, побудуємо матрицю Ейзенхауера. Цей інструмент керування часом заснований на принципах Дуайта Д. Ейзенхауера, який під час свого президентства був відомий своєю винятковою здатністю до управління завданнями. Матриця пріоритетів Ейзенхауера ґрунтується на принципі Ейзенхауера: «Важливе рідко буває терміновим, а термінове рідко буває важливим». Це розуміння суті завдань і пріоритетів лежить в основі Матриці Ейзенхауера, визначаючи її конструкцію і застосування [18].

Метод Ейзенхауера спрощує процес прийняття рішень, розподіляючи завдання на чотири квадранти за ступенем терміновості та важливості. Даний метод має дві цілі: планування та оцінка особистої ефективності. Перша ціль допоможе сконцентрувати свої сили на тих речах, які дійсно будуть наближати до поставленої мети. Друга ціль дає можливість проаналізувати вміння розставляти пріоритети компанії. Основними перевагами даного методу є підвищення продуктивності, легше прийняти рішення – структурований підхід допомагає швидко визначити, що робити першим, простий у використанні. Недоліками є те, що метод ефективний для короткострокового планування, суб'єктивність оцінювання – пріоритетність завдань може відрізнятися залежно від індивідуального сприйняття, оскільки те, що одна особа вважає важливим, інша може визначати як менш значуще. Матриця Ейзенхауера для ТОВ «УРСАГРУПП» наведена на рис. 2.3.

Проблеми першого квадранту потребують реагування у горизонті найближчих 3-6 місяців. Для подолання дефіциту оборотного капіталу рекомендується провести переговори з ключовими контрагентами щодо скорочення термінів погашення дебіторської заборгованості, запровадити систему знижок за дострокову оплату, а також розглянути можливість отримання короткострокової кредитної лінії під заставу готової продукції. Додатково доцільно встановити регулярний моніторинг показників ліквідності та чіткі контрольні точки для оцінки ефективності впроваджених заходів, щоб своєчасно коригувати фінансову стратегію.

	Важливо	Не важливо
Терміново	Дефіцит оборотного капіталу (коефіцієнт покриття 0,96); зростання собівартості, що випереджає дохід; дефіцит кваліфікованих зварників та наладчиків в умовах воєнного стану.	Оперативна взаємодія з логістичними партнерами щодо пакування великогабаритної продукції; обробка рекламацій з дрібних дефектів складання
Не терміново	Розширення виробничих потужностей; розвиток продуктової лінійки для заповнення ніш, де виграє Pragmatec; побудова регіональної дилерської мережі; впровадження системи KPI для виробничого персоналу.	Повне вирішення сезонності попиту (частково некерований зовнішній фактор); розвиток HR-бренду як самостійний проєкт (доцільно інтегрувати у загальну кадрову стратегію).

Рисунок 2.3 – матриця пріоритетів Ейзенхауера

Паралельно доцільно ініціювати переговори з постачальниками металу щодо фіксації цін на квартал наперед або укладення довгострокових контрактів з стабільний прайсом – це дозволить частково стабілізувати собівартість.

Щодо кадрового дефіциту, підприємству рекомендується запустити програму внутрішнього навчання зварників із залученням досвідчених майстрів як наставників, а також налагодити партнерство з профільними технічними коледжами Запоріжжя для цільової підготовки фахівців під потреби виробництва. У короткостроковій перспективі варто розглянути залучення зварників на умовах часткової зайнятості або аутсорсингу для покриття пікових виробничих навантажень.

Завдання другого квадранту слід включити до середньострокової стратегії підприємства з горизонтом 1-3 роки. Розширення виробничих потужностей доцільно здійснювати поетапно: спочатку оптимізувати використання існуючих площ через реорганізацію виробничих потоків та усунення вузьких місць у технологічному ланцюжку, і лише після вичерпання внутрішніх резервів – інвестувати у нові виробничі приміщення чи обладнання. Для розширення продуктової лінійки рекомендується провести маркетингове дослідження незадоволеного попиту у тих нішах, де Pragmatec наразі випереджає ТОВ «УРСАГРУПП» , та розробити 2 -3 нові конфігурації причепів, що закриватимуть найбільш місткі з цих ніш. Побудову регіональної дилерської мережі доцільно розпочати з областей із найвищою концентрацією потенційних споживачів – Київської, Львівської та Дніпропетровської. Впровадження системи KPI для виробничого персоналу слід здійснювати поступово: спочатку у пілотному режимі в одному цеху, відпрацювавши показники та систему мотивації, і лише потім масштабувати на все підприємство.

Операційні питання третього квадранту мають бути передані відповідальним підрозділам без залучення керівництва. Відділу логістики необхідно розробити стандарти пакування великогабаритної продукції та сформувати перелік акредитованих транспортних партнерів з чіткими вимогами до перевезення. Відділу після продажного обслуговування слід систематизувати типові рекламації щодо дрібних дефектів складання та розробити стандартизовані алгоритми їх усунення, що дозволить скоротити час реагування і зменшити витрати на гарантійне обслуговування.

Квадрант чотири направлений на мінімізацію витрат ресурсів. Повне усунення сезонності попиту є об'єктивно некерованим завданням, оскільки визначається зовнішніми поведінковими факторами споживачів. Замість спроб «вирівняти» попит рекомендується адаптуватися до нього: сформувати гнучкий графік виробничих змін з можливістю нарощування потужності у пікові місяці, а в міжсезоння використовувати вільні ресурси для виконання

замовлень на технічне обслуговування та виготовлення запасних частин. Розвиток HR-бренду як окремого масштабного проєкту недоцільний у поточних умовах – натомість його елементи слід органічно інтегрувати у загальну кадрову стратегію підприємства, яка формується в рамках вирішення проблем першого та другого квадрантів.

Отже, проведений аналіз дозволив ідентифікувати та систематизувати п'ять груп ключових проблем організаційно-економічної діяльності ТОВ «УРСАГРУПП» в умовах конкурентного середовища: фінансово-економічні, виробничо-технологічні, кадрово-організаційні, маркетингово-збутові та постачально-логістичні. Встановлено, що виявлені проблеми не є ізольованими – між ними існують системні причинно-наслідкові зв'язки, які формують замкнений цикл взаємообумовлених труднощів. Застосування матриці Ейзенхауера дозволило впорядкувати проблеми за критеріями терміновості та важливості і визначити чіткі управлінські пріоритети. Найбільш критичними – такими, що потребують негайного реагування. Також є дефіцит оборотного капіталу, випереджаюче зростання собівартості та брак кваліфікованих виробничих кадрів.

Стратегічними завданнями середньострокового горизонту виступають розширення виробничих потужностей, розвиток продуктового портфеля та побудова регіональної присутності. Було виявлено проблеми та сформовано на їх основі рекомендації, які слугуватимуть вихідною точкою для розробки стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «УРСАГРУПП».

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «УРСАГРУПП»

3.1. Обґрунтування стратегічного напрямку діяльності для ТОВ «УРСАГРУПП»

У сучасних умовах високої конкуренції на українському ринку виробництва автомобільних причепів успішність підприємства визначається його здатністю чітко сформулювати та послідовно реалізовувати стратегію, що відповідає як внутрішнім можливостям компанії, так і зовнішнім ринковим умовам.

На основі проведеного комплексного аналізу конкурентного середовища, ключових факторів успіху та стратегічних можливостей компанії, найбільш доцільною і перспективною для ТОВ «УРСАГРУПП» є стратегія сфокусованої диференціації з акцентом на преміум-якість та довговічність продукції. Вона передбачає концентрацію компанії на конкретному сегменті ринку та створенні унікальної цінності для споживачів цього сегменту через відмінні характеристики продукції, які відрізняють її від пропозицій конкурентів. Для даного підприємства цією унікальною цінністю є виключна довговічність та надійність причепів, досягнута завдяки використанню передових технологій антикорозійного захисту та адаптації продукції до специфічних українських умов експлуатації.

Головною метою обраної стратегії є завоювання та утримання лідерських позицій у сегменті якісних та довговічних причепів на українському ринку, досягнення стійкої конкурентної переваги через технологічну досконалість та формування сильного бренду, асоційованого з преміум-якістю.

Цілі реалізації цієї стратегії включають збільшення частки ринку з поточних 4-8% до 12-15% протягом наступних трьох років; досягнення рівня

повторних покупок та рекомендацій існуючих клієнтів не менше 40%, що свідчитиме про високу задоволеність та лояльність; підвищення середньої маржинальності продукції на 3-5 процентних пунктів завдяки ціновій премії за якість; формування топ-3 впізнаваності бренду ТОВ «УРСАГРУПП» серед споживачів.

Стратегічними завданнями для досягнення цих цілей є:

1) технологічне лідерство – постійне вдосконалення процесів оцинкування та інших технологій, що забезпечують довговічність продукції, інвестиції в автоматизацію виробничих процесів для підвищення консистентності якості;

2) розвиток бренду – систематична комунікація переваг довговічності та загальної вартості володіння через всі маркетингові канали, збір та публікація кейсів довгострокового використання продукції ТОВ «УРСАГРУПП», створення спільноти лояльних користувачів бренду;

3) розширення цільового сегменту – поглиблення присутності в комерційному сегменті (будівельні компанії, фермерські господарства, логістичні підприємства), розвиток програм індивідуального виготовлення для нішевих застосувань.

Незважаючи на очевидні переваги, стратегія сфокусованої диференціації має певні ризики та обмеження, які необхідно враховувати. Ними є обмеженість цільового сегменту, яка означає, що потенційний ринок є меншим, ніж загальний ринок причепів, що обмежує можливості масштабування. Орієнтація на преміум-сегмент робить компанію більш вразливою до економічних спадів, коли навіть раціональні споживачі можуть тимчасово переключитися на бюджетні варіанти. Необхідність постійних інвестицій у якість та технології вимагає стабільного фінансування, що може створювати виклики в умовах нестабільності.

Для мінімізації цих ризиків ТОВ «УРСАГРУПП» необхідно диверсифікувати в межах стратегії, пропонуючи різні рівні комплектації для охоплення ширшого діапазону платоспроможності в цільовому сегменті;

постійно інвестувати в технологічні інновації для утримання відриву від конкурентів; розвивати програми лояльності та після продажного обслуговування для підвищення утримання клієнтів.

Отже, можна сказати, що стратегія сфокусованої диференціації з акцентом на преміум-якість та довговічність продукції є оптимальним стратегічним вибором для ТОВ «УРСАГРУПП» в поточних ринкових умовах. Реалізація цієї стратегії дозволить компанії не просто зберегти, а зміцнити свої конкурентні позиції навіть у разі посилення конкуренції, оскільки створюватиме стійкі бар'єри для наслідування та переключення споживачів.

Прогноз реалізації стратегії на найближчі 3-5 років є позитивним за умови послідовного дотримання обраного курсу. В короткостроковій перспективі (2026-2027 роки) очікується зміцнення позицій компанії в існуючому цільовому сегменті, підвищення впізнаваності бренду ТОВ «УРСАГРУПП» як синоніму якості та довговічності, зростання маржинальності завдяки ціновій премії та лояльності споживачів. В середньостроковій перспективі (2028-2030 роки) прогнозується розширення частки ринку до 12-15% у цільовому сегменті, формування сталої спільноти лояльних користувачів бренду, можливе розширення продуктової лінійки в суміжні преміум-сегменти на основі накопиченої репутації.

3.2 Фактори успіху в конкурентній боротьбі для ТОВ «УРСАГРУПП»

Успішне функціонування підприємства в умовах конкурентного ринку визначається сукупністю чинників, які формують його здатність не лише утримувати, а й нарощувати ринкові позиції. У сучасній економічній науці поняття «ключових факторів успіху» (КФУ) розглядається як набір детермінант, що в кожній конкретній галузі виступають вирішальними умовами досягнення конкурентної переваги. На думку Ладунки І.С. та Братанова М.І., фактори успіху в конкурентній боротьбі – це ті елементи

стратегії, конкурентні можливості та результати діяльності, що кожна компанія має забезпечувати або прагнути досягти, аби бути конкурентоспроможною та досягти фінансового успіху [16]. Такий підхід підкреслює їх системний і між функціональний характер.

Загалом у теорії менеджменту виокремлюють декілька основних груп факторів успіху підприємства в конкурентному середовищі. По-перше, це технологічні фактори, рівень інноваційності виробничих процесів, якість та унікальність технологій, що застосовуються. По-друге, виробничі фактори, пов'язані зі здатністю забезпечити відповідний обсяг виробництва потрібної якості та за прийнятних витрат. По-третє, маркетингові фактори, серед яких виокремлюють силу бренду, ефективність каналів збуту, клієнто орієнтованість. По-четверте, важливу роль відіграють кадрові фактори – кваліфікація персоналу, мотивація, корпоративна культура. Нарешті, в умовах цифровізації дедалі більшого значення набувають операційно-управлінські фактори, пов'язані зі швидкістю прийняття рішень та адаптацією до змін зовнішнього середовища [7].

Дослідниця Загребельна І.Л. з колегами наголошує, що в умовах сучасної нестабільності конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від його здатності до інноваційного розвитку, оскільки саме інновації є основою для формування стійких довгострокових переваг. Водночас Виноградова О.В. та Куценко О.В. підкреслюють, що якість продукції та рівень обслуговування клієнтів є ключовими чинниками формування споживчої лояльності – найціннішого активу будь-якого виробника [4]. Таким чином, фактори успіху формують цілісну систему, де кожен елемент підсилює інший.

Для ТОВ «УРСАГРУПП» ідентифікація та цілеспрямоване зміцнення ключових факторів успіху є особливо актуальним, оскільки підприємство функціонує на конкурентному ринку виробництва автомобільних причепів, де водночас присутні як вітчизняні виробники, наприклад, Pragmatec, так і

імпортна продукція. В такому середовищі перемагає той, хто найкраще розуміє власні конкурентні переваги і системно їх розвиває.

Основними факторами успіху для ТОВ «УРСАГРУПП» є технологічна перевага у сфері антикорозійного захисту. Також одним із найбільш значущих диференціюючих факторів ТОВ «УРСАГРУПП» є унікальна технологія гарячого цинкування, яка застосовується в цеху оцинковки підприємства. Повністю оцинкована рама, борти та інші елементи конструкції причепа забезпечують суттєво вищу довговічність порівняно з продукцією, де антикорозійний захист є частковим або здійснюється менш ефективними методами. Ця технологічна перевага є особливо релевантною для українського ринку, де кліматичні умови та якість доріг прискорюють корозійне руйнування металу. Цей фактор фактично є ключовим елементом бренду УРСА і відповідає обраній стратегії сфокусованої диференціації.

Адаптованість продукції до умов ринку є наступним ключовим фактором для даного підприємства. Оскільки усі причепи ТОВ «УРСАГРУПП» сконструйовані та виготовлені з урахуванням українських кліматичних і дорожніх умов, що надає продукції суттєву перевагу перед імпортними аналогами, розробленими для інших ринків. Використання електрики та світлотехніки від перевірених європейських виробників при одночасній адаптації конструкції до специфіки вітчизняної експлуатації формує оптимальне поєднання якості й функціональності. Підприємство пропонує широкий асортимент – від комерційних і приватних причепів до спеціалізованих (для перевезення водного транспорту, тварин, вуликів, будівельних матеріалів), що дозволяє охоплювати різноманітні сегменти попиту.

Третім фактором успіху є повний виробничий цикл та контроль якості. ТОВ «УРСАГРУПП» реалізує повний цикл виробництва на власних потужностях: від конструювання та зварювання металоконструкцій до антикорозійної обробки та остаточної збірки і комплектації. Це дозволяє контролювати якість на кожному технологічному етапі, оперативно реагувати

на рекламації та гнучко управляти параметрами виробничого процесу. Повний цикл також знижує залежність від зовнішніх підрядників і зменшує ризики зривів поставок. Ця перевага особливо важлива в контексті нестабільності ланцюгів постачання, характерної для воєнного та пост воєнного часу.

Також не слід забувати про розвиток клієнт орієнтованої моделі збуту. Підприємство активно розвиває омніканальну модель продажів: власна дилерська мережа, онлайн-продажі через маркетплейси (OLX, Prom.ua), власний веб-сайт. Відділ після продажного обслуговування забезпечує гарантійне обслуговування, постачання запчастин та аксесуарів, що формує повний клієнтський досвід.

Серед додаткових послуг – індивідуальне виготовлення причепів під замовлення, що дозволяє задовольняти специфічні потреби корпоративних та приватних клієнтів і формувати лояльність за рахунок кастомізації.

Географія збуту охоплює всю територію України, з акцентом на найбільш містки регіони: Запорізьку, Київську, Львівську, Дніпропетровську, Одеську та Харківську області.

Останній не менш важливий фактор – це гнучкість управління та швидкість реагування. Лінійно-функціональна організаційна структура ТОВ «УРСАГРУПП» з централізованим прийняттям рішень власником-керівником забезпечує високу оперативність управлінських реакцій на зміни ринкової кон'юнктури. Ефективна кадрова політика та наявність кваліфікованого персоналу дозволяють підприємству стабільно підтримувати високі стандарти виробництва навіть у кризові періоди. Постійне вдосконалення виробничих процесів сприяє зниженню собівартості продукції без втрати її якісних характеристик, що зміцнює ринкові позиції компанії.. Сукупність цих внутрішніх компетенцій формує стійку платформу для подальшого масштабування бізнесу та виходу на нові територіальні ринки.

Для підприємства середнього розміру (близько 90 осіб персоналу) це є суттєвою конкурентною перевагою порівняно з більшими, але менш гнучкими

гравцями. Для структурованого представлення виявлених факторів та оцінки їх відносного значення для конкурентного успіху побудована таблиця.

Таблиця 3.1 – Ключові фактори успіху ТОВ «УРСАГРУПП» у конкурентній боротьбі

Фактор успіху	Рівень значущості	Поточний стан реалізації	Пріоритет розвитку
Технологія антикорозійного захисту (гаряче цинкування)	5	Реалізовано	Утримувати та вдосконалювати
Адаптованість продукції до українських умов	5	Реалізовано	Розширювати асортимент
Повний виробничий цикл та контроль якості	4	Реалізовано	Автоматизувати процеси
Клієнт орієнтована модель збуту та сервісу	4	Частково реалізовано	Розширення дилерської мережі
Гнучкість управління та швидкість реакцій	3	Реалізовано	Впровадження КПІ
Кваліфікований виробничий персонал	4	В процесі розвитку	Партнерство з закладами освіти
Сила бренду та репутація	4	Частково реалізовано	Інвестиції в маркетинг

З таблиці 3.1 видно, що найвищу значущість мають два взаємопов'язані фактори – унікальна технологія антикорозійного захисту та адаптованість продукції до умов вітчизняного ринку. Саме вони формують ядро конкурентної переваги підприємства і відповідають обраній стратегії сфокусованої диференціації. Важливо також розглянути фактори успіху крізь призму ресурсного підходу та теорії стратегічного менеджменту. Відповідно до концепції ключових компетенцій, стійка конкурентна перевага виникає тоді, коли внутрішні ресурси і здібності компанії є цінними, рідкісними, важко відтворюваними та незамінними. Технологія гарячого цинкування у поєднанні з власним виробничим циклом відповідає всім чотирьом критеріям: вона є цінною для споживача, відносно рідкісною серед вітчизняних виробників,

вимагає значних капітальних вкладень для відтворення конкурентами і важко замінюється альтернативними рішеннями при збереженні тих самих споживчих характеристик. Окрему увагу слід приділити взаємозв'язку між виявленими факторами успіху та стратегічними пріоритетами розвитку. Як показано було вище зазначено, для ТОВ «УРСАГРУПП» обрано стратегію сфокусованої диференціації з акцентом на преміум-якість та довговічність. Ця стратегія безпосередньо спирається на технологічний та якісний фактори успіху, водночас вимагаючи постійного інвестування в бренд та клієнтський сервіс – фактори, що наразі знаходяться лише в процесі розвитку (рис. 3.1):

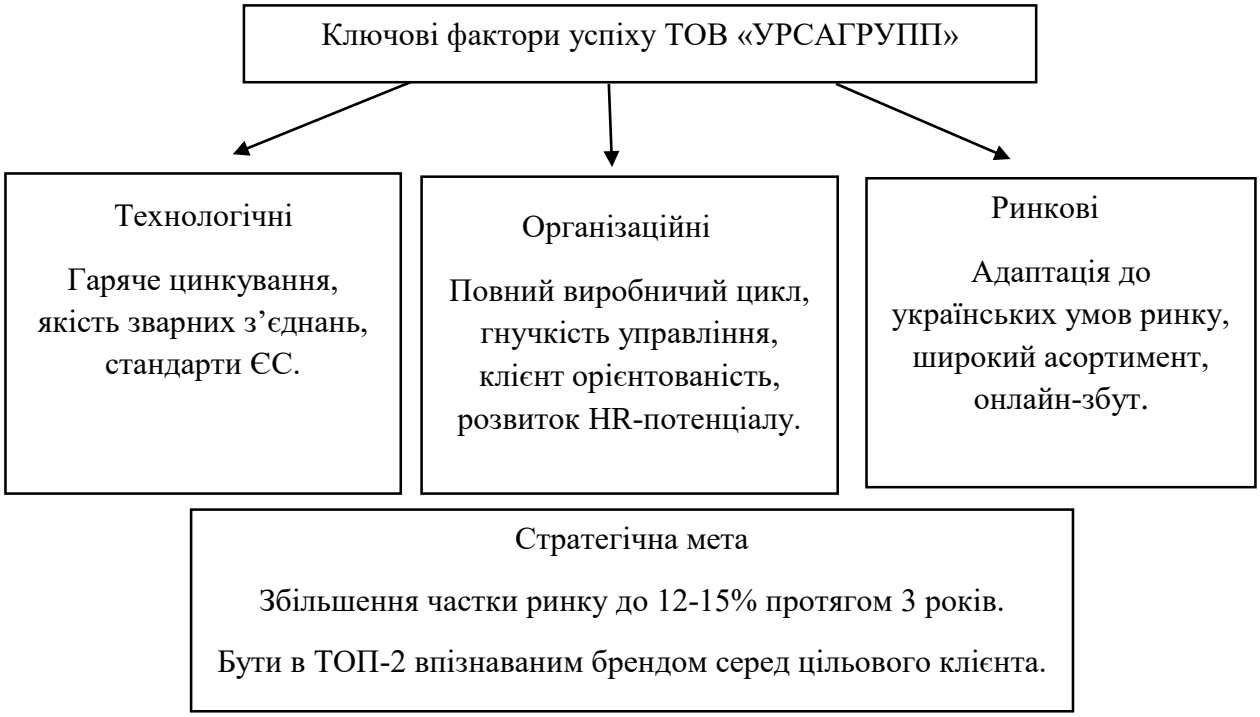


Рисунок 3.1 – Ключові фактори успіху ТОВ «УРСАГРУПП»

Разом із тим необхідно визнати, що ряд факторів успіху для ТОВ «УРСАГРУПП» є зонами підвищеного ризику. Зокрема, дефіцит кваліфікованого виробничого апарату, є критичною точкою, оскільки саме виробничий персонал є носієм і реалізатором технологічних компетенцій. Без своєчасного вирішення кадрового питання навіть найсучасніше обладнання та технологія не зможуть забезпечити стабільну якість продукції. Тому інвестиції

у розвиток партнерства з профільними технічними коледжами Запоріжжя та впровадження системи внутрішнього наставництва слід розглядати не лише як управлінське завдання, а як захист ключового фактору успіху.

Крім цього, фактор сили бренду, незважаючи на наявність позитивних передумов (впізнаваний логотип, позиціонування як «міцні причепи від виробника»), залишається недостатньо розвиненим з точки зору систематичної маркетингової комунікації. Формування сталої асоціації «УРСА = довговічність» у свідомості цільової аудиторії вимагає послідовних вкладень у контент-маркетинг, збір та публікацію відгуків реальних клієнтів, участь у профільних виставках та галузевих заходах. Лише за умови реалізації цього напряму підприємство зможе повною мірою монетизувати свої технологічні переваги через цінову премію.

Таким чином, ключові фактори успіху ТОВ «УРСАГРУПП» у конкурентній боротьбі можна систематизувати у три взаємопов'язані групи: технологічно-виробничі (технологія цинкування, якість зварювання, повний виробничий цикл), ринково-збутові (адаптованість продукту, омніканальний збут, кастомізація) та організаційно-управлінські (гнучкість структури, клієнт орієнтована модель сервісу, HR-потенціал). Системний розвиток усіх трьох груп із пріоритизацією технологічної та бренд-складових відповідно до обраної стратегії диференціації є необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей підприємства в горизонті 2026-2030 років.

3.3 Напрями удосконалення системи управління конкурентною діяльністю досліджуваного підприємства та розрахунок її ефективності

В умовах сучасного ринку система управління підприємством повинна забезпечувати стабільні конкурентні позиції, а основний акцент у її оптимізації має робитися на конкурентоспроможності та компетентності комерційної діяльності, адаптивності організації до мінливих умов

зовнішнього середовища та своєчасному прийнятті управлінських рішень [30]. Сучасні виклики, з якими стикаються підприємства, вимагають системного перегляду підходів до менеджменту, впровадження інновацій, удосконалення організаційної структури та ефективної роботи з персоналом задля підвищення конкурентоспроможності.

Підприємство ТОВ «УРСАГРУПП» займає стійкі позиції на ринку завдяки акценту на якість продукції та технологічну досконаліть антикорозійного захисту. Проведений конкурентний аналіз виявив, що компанія реалізує стратегію сфокусованої диференціації в преміум-сегменті ринку. Водночас, в умовах посилення конкуренції, цифровізації каналів збуту та зміни споживчих уподобань, система управління конкурентною діяльністю підприємства потребує вдосконалення для утримання лідерських позицій та забезпечення сталого розвитку.

Метою даного розділу є розробка конкретних напрямів підвищення ефективності управління конкурентною діяльністю ТОВ «УРСАГРУПП» та оцінка економічної доцільності запропонованих заходів.

На основі комплексного аналізу конкурентного середовища та внутрішніх можливостей компанії визначено три пріоритетні напрями вдосконалення системи управління конкурентною діяльністю:

1. Цифрова трансформація маркетингу та продажів. Незважаючи на присутність компанії на основних цифрових платформах, недостатньо використовуються можливості аналітики даних, персоналізованого маркетингу та автоматизації продажів. Конкуренти активно інвестують у SEO-оптимізацію, контекстну рекламу. Рекомендаціями можуть бути впровадження CRM-системи для управління клієнтською базою та аналізу ефективності каналів залучення, розробка та реалізація комплексної SEO-стратегії для підвищення органічного трафіку на сайт й запуск таргетованої реклами в Google Ads та Facebook/Instagram з акцентом на довговічність продукції. Так, удосконалення маркетингової діяльності підприємства передбачає налагодження системи взаємодії із клієнтами, зокрема формування

ефективної системи управління взаємодією із постійними та потенційними клієнтами [5].

2. Програма лояльності та розвиток спільноти бренду. Відсутність системної роботи з утримання клієнтів та стимулювання повторних покупок. «Сарафанне радіо» має не високий потенціал. Рекомендаціями можуть бути створення багаторівневої програми лояльності з накопичувальними знижками на запчастини та аксесуари, розробка закритої групи в Telegram або Telegram каналу для власників причепів ТОВ «УРСАГРУПП» з експертною підтримкою, публікування щомісяця пости в соціальні мережі та сайт з порадами щодо експлуатації, кейсами клієнтів.

3. Розвиток партнерських програм B2B. Недостатньо використовується потенціал корпоративного сегменту (будівельні компанії, логістичні оператори, фермерські господарства), який характеризується вищою середньою вартістю замовлення та лояльністю [3]. Увесь маркетинг для B2B бізнесу спрямований на створення довіри, демонстрацію експертності та побудову довготривалих відносини із поточними клієнтами. Наявність програми лояльності приносить сталий дохід бізнесу. Якщо правильно побудувати систему лояльності, то можна отримати доступ до цінних даних про клієнтів, рекомендації з вуст в уста та матимете більше можливостей підтримувати відносини з клієнтами між транзакціями [1]. Рекомендаціями можуть бути створення спеціальних умов для корпоративних клієнтів (знижки на оптові закупівлі, пріоритетне виробництво, подовжена гарантія) й розвивати програми корпоративного лізингу через партнерство з фінансовими компаніями. Додатково доцільним є впровадження персоналізованого супроводу корпоративних клієнтів через виділених менеджерів, що сприятиме підвищенню рівня сервісу та зміцненню партнерських відносин. Важливим інструментом також може стати розробка індивідуальних комерційних пропозицій з урахуванням галузевої специфіки кожного сегмента B2B-споживачів. Це дозволить підвищити цінність пропозиції для клієнта та сформувати стійкі довгострокові контракти. У результаті активізація B2B-

напряму сприятиме зростанню обсягів реалізації, стабілізації грошових потоків і посиленню ринкових позицій підприємства.

Таблиця 3.1 – Інвестиційні витрати для вдосконалення конкурентної діяльності

Рекомендація	Витрати
CRM-система SEO та контент –реклама	Інвестиції: 190 000 грн (CRM-система – 80 000 грн, SEO та контент – 65 000 грн, реклама – 45 000 грн на рік)
Розробка програми та IT-інфраструктура, маркетингові активності	Інвестиції: 120 000 грн (розробка програми та IT-інфраструктура – 75 000 грн, маркетингові активності – 45 000 грн на рік)
Розробка B2B-програми	Інвестиції: розробка B2B-програми – 160 000 грн

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика техніко-економічних показників

Показник	Базовий період 2025 р	Прогноз на 3 роки	Абсолютне відхилення	Темпи приросту%
Обсяг виробництва/од	28	55	+ 27	+ 96,4
Середня ціна / од	51707	53833	+ 2126	+ 4,1
Виручка тис.грн	1447,8	2960,8	+ 1513,0	+ 104,5
Собівартість /од	45393	45620	+ 227	+ 0,5
Валовий прибуток	176,8	451,7	+ 274,9	+ 155,5
Рентабельність продукції %	13,91	18,00	+ 4,09	+ 29,4
Операційний прибуток	90,7	339,9	+ 249,2	+ 274,8
Рентабельність операційної діяльності, %	6,26	11,48	+ 5,22	+ 83,2
Частка ринку	6,1	12	5,9	+ 96,7

Розрахунок терміну окупності: термін окупності показує період часу, необхідний для повернення початкових інвестицій за рахунок чистих грошових надходжень від проекту[13]. Формула простого терміну окупності: Термін окупності показує період часу, необхідний для повернення початкових інвестицій за рахунок чистих грошових надходжень від проекту.

Формула простого терміну окупності:

$PP = I0 / \Delta Поп$

PP – термін окупності, років

I0 – початкові інвестиції, млн грн

ΔПоп – середньорічний приріст операційного прибутку, тис грн

PP= 470/249.2=1,89 років ≈ 1 рік 11 місяців.

Отже, стратегія окупиться менш ніж за 2 роки – це дуже хороший показник для інвестицій у маркетинг і цифрову інфраструктуру. Такий результат є можливим завдяки суттєвому приросту операційного прибутку, досягнутому за рахунок впровадження CRM-системи, SEO-просування, IT-інфраструктури та розвитку B2B-програми. Порівняно із загальноприйнятим нормативним терміном окупності для маркетингових та цифрових інвестицій у 3-5 років, отриманий показник у менш ніж 2 роки є значно кращим, що підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів.

Рентабельність інвестицій допомагає оцінити потенційну прибутковість вкладень і порівняти між собою різні інвестиційні можливості [12]. Формула рентабельності інвестицій:

ROI=(ΔПоп−I щорічні/I0)×100%ROI

ROI – рентабельність інвестицій, %

ΔПоп – приріст операційного прибутку, млн грн

I щорічні – щорічні витрати на підтримку заходів, млн грн

I0 – початкові інвестиції, тис грн

ROI= (249, 2-90)/470*100%= 33, 87%

Рентабельність інвестицій у розмірі 33,87% свідчить про те, що кожна вкладена гривня приносить підприємству 0,34 грн чистого приросту операційного прибутку після покриття щорічних витрат на підтримку заходів. Отриманий показник значно перевищує середньо ринковий орієнтир ROI для маркетингових інвестицій (15-20%), що підтверджує високу ефективність обраної конкурентної стратегії. Таким чином, впровадження CRM-системи, SEO-просування та B2B-програми є фінансово доцільним і забезпечує стабільне зростання прибутковості підприємства.

Зробимо розрахунок чистої приведеної вартості NPV. Чиста приведена вартість показує абсолютну величину доходу від проекту, приведену до поточної вартості з урахуванням вартості грошей у часі [20].

Формула чистої приведеної вартості: $NPV=t=1\sum n(1+r)tCFt-I0$

NPV – чиста приведена вартість, млн грн

CF t – грошовий потік у період t, млн грн

r – ставка дисконту

n – кількість періодів

Знайдемо приведену вартість кожного грошового потоку:

$PV_1 = 159,2 / (1 + 0,15)^1 = 159,2 / 1,15 = 138,43$ тис.грн

$PV_2 = 159,2 / (1 + 0,15)^2 = 159,2 / 1,3225 = 120,38$ тис.грн

$PV_3 = 159,2 / (1 + 0,15)^3 = 159,2 / 1,5209 = 104,68$ тис.грн

Розрахунок NPV:

$NPV = (PV_1 + PV_2 + PV_3) - I_0$

$NPV = (138,43 + 120,38 + 104,68) - 470$

NPV = 363,49-470,0=-106,51 тис.грн

Від'ємне значення NPV = −106,51 тис.грн за трирічний горизонт пояснюється тим, що дисконтовані грошові потоки за 3 роки ще не встигають повністю покрити початкові інвестиції – що узгоджується з розрахованим терміном окупності PP = 1,89 року та є математично закономірним результатом. Якщо розширити горизонт до 4 років:

$PV_4 = 159,2 / (1,15)^4 = 159,2 / 1,7490 = 91,02$ тис.грн

$NPV_4 = 138,43 + 120,38 + 104,68 + 91,02 - 470 = -15,49$ тис.грн

До 5 років:

$PV_5 = 159,2 / (1,15)^5 = 159,2 / 2,0114 = 79,15$ тис.грн

$NPV_5 = 533,66 – 470 = 63,66$ тис.грн

До 6 років:

$PV_6 = 159,2 / (1,15)^6 = 159,2 / 2,3131 = 68,83$ тис.грн

$NPV_6 = 602,49 – 470 = +132,49$ тис.грн

Таким чином, NPV стає додатнім на п’ятому році, що підтверджує довгострокову економічну привабливість інвестицій з урахуванням вартості грошей у часі. Отже, ключовими перевагами запропонованої системи є синергетичний ефект від одночасної реалізації чотирьох напрямів:

цифровізація забезпечує ефективність маркетингу, програми лояльності утримують клієнтів, а B2B-програми підвищують середній чек.

Це дозволить ТОВ «УРСАГРУПП» збільшити частку ринку вдвічі (з 6% до 12%) та сформувати стійкі конкурентні переваги на основі технологічного лідерства, сильного бренду та лояльності клієнтів. Реалізація запропонованих заходів відповідає обраній стратегії сфокусованої диференціації та створює умови для довгострокового сталого розвитку підприємства навіть в умовах посилення конкуренції на ринку автомобільних причепів України.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена всебічному аналізу системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «УРСАГРУПП» – запорізького виробника автомобільних причепів, який з 2020 року послідовно нарощує ринкову присутність в одній із найбільш конкурентних ніш вітчизняного машинобудування. У першому розділі роботи було систематизовано теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю: встановлено, що вона формується під одночасним впливом техніко-економічних, комерційних та нормативно-правових чинників, а її оцінювання потребує поєднання кількісних і якісних методів – бенчмаркінгу, матричного, індексного та графічного підходів. Доведено, що стійкі конкурентні переваги, за М. Портером та концепцією ключових компетенцій, виникають лише тоді, коли внутрішні ресурси підприємства є одночасно цінними для споживача, рідкісними на ринку й практично недоступними для швидкого копіювання конкурентами.

Другий розділ містить комплексний аналіз організаційно-економічного стану ТОВ «УРСАГРУПП»: підприємство із лінійно-функціональною структурою управління, яке реалізує повний виробничий цикл – від зварювання металоконструкцій до гарячого цинкування та остаточного складання причепів. Фінансовий аналіз за 2024-2025 роки засвідчив стабільне зростання: чистий дохід від реалізації збільшився на 10,31% (до 1 447,8 тис. грн), операційний прибуток сягнув 90,7 тис. грн, а чистий прибуток зріс на 5,68% до позначки 74,4 тис. грн, проте собівартість реалізованої продукції зростала випереджальними темпами – на 10,70%, що чинить наростаючий тиск на маржинальність.

Аналіз показників ліквідності виявив, що коефіцієнт покриття (0,960) є нижчим за мінімально допустиме значення 1,0, коефіцієнт швидкої ліквідності (0,561) перебуває на нижній межі норми, а значна дебіторська заборгованість

(859,8 тис. грн) фактично «заморожує» оборотні кошти, обмежуючи фінансову маневреність підприємства. Проведений аналіз ефективності діяльності ТОВ «УРСАГРУПП» через систему показників рентабельності підтвердив прибутковість підприємства, проте виявив певні негативні тенденції у 2025 році. А саме те, що рентабельність продажів (ROS) за звітний період склала 5,14%, що на 0,22% менше порівняно з 2024 роком. Це зниження зумовлене тим, що темпи зростання собівартості (10,70%) випереджали темпи приросту чистого доходу (10,31%).Рентабельність активів (ROA) скоротилася з 3,14% до 2,96%. Таке відхилення на 0,18% свідчить про те, що приріст майна підприємства (зокрема запасів та дебіторської заборгованості) відбувався швидше, ніж генерування чистого прибутку. Рентабельність власного капіталу (ROE) стабільно зафіксована на рівні 100%. Таке аномально високе значення пояснюється структурою пасивів підприємства, де власний капітал практично повністю представлений нерозподіленим прибутком (74,4 тис. грн). Узагальнюючи, можна стверджувати, що для зміцнення фінансової дистанції від конкурентів підприємству необхідно зосередитися на оптимізації операційних витрат та впровадженні заходів із цифрової трансформації маркетингу. Це дозволить зупинити «стиснення» маржі та підвищити ефективність використання кожного активу компанії.»

Застосування матриці Ейзенхауера дозволило систематизувати виявлені проблеми у п'ять груп та визначити першочергові: дефіцит оборотного капіталу, випереджаюче зростання собівартості, хронічний дефіцит кваліфікованих зварників і відсутність системи KPI для виробничого персоналу.

У третьому розділі обґрунтовано, що оптимальною конкурентною стратегією для ТОВ «УРСАГРУПП» є стратегія сфокусованої диференціації з акцентом на преміум-якість і довговічність продукції, ядром якої виступає унікальна технологія повного гарячого цинкування металоконструкцій – суттєва технологічна перевага над більшістю вітчизняних конкурентів, зокрема Pragmatec.

Для реалізації стратегії розроблено три взаємопов'язані напрями: цифрова трансформація маркетингу й продажів через впровадження CRM-системи та комплексної SEO-стратегії, побудова багаторівневої програми лояльності з Telegram-спільнотою власників причепів ТОВ «УРСАГРУПП», а також розвиток B2B-партнерств із будівельними компаніями, логістичними операторами та фермерськими господарствами. Загальний обсяг початкових інвестицій для реалізації заходів визначено у розмірі 470 000 грн при щорічних операційних витратах 90 000 грн, а прогнозований середньорічний приріст операційного прибутку становить 249,2 тис. грн, що відповідає простому терміну окупності PP = 1,89 року – майже втричі швидше за галузевий норматив у 3–5 років. Рентабельність інвестицій ROI = 33,87% вдвічі перевищує середньо ринковий орієнтир (15-20%), а прогнозна таблиця 3.2 підтверджує зростання обсягу виробництва на 96,4%, виручки – на 104,5%, операційного прибутку – на 274,7% та подвоєння частки ринку з 6,1% до 12% протягом трьох років. Таким чином, проведене дослідження доводить, що ТОВ «УРСАГРУПП» має міцне технологічне підґрунтя для лідерства у преміум-сегменті ринку причепів, а запропонована система стратегічних заходів, підкріплена позитивними фінансово-економічними розрахунками, формує чітку і реалістичну дорожню карту сталого розвитку підприємства на горизонт 2026-2030 років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 20 найкращих програм для лояльності в 2025 році. *Smartico* Київ, 04.03.2025. С. 68. URL: https://www.smartico.ai/uk/blog-post/20-best-loyalty-software (дата звернення: 02.04.2026).

2. Auditbloom blog. Контроль якості: що це і як ефективно впровадити систему контролю якості продукції. Харків, 09.03.2026. URL: https://blog.auditbloom.com/uk/kontrol-yakosti-sho-ce-i-yak-efektivno-vprovaditi-sistemu-kontrolyu-yakosti-produkciyi (дата звернення: 08.03.2026).

3. Блог Spaceship. 10 найкращих партнерських програм. 68 с. Київ, 20.01.2025 URL: https://www.spaceship.com/uk/blog/10-best-affiliate-programs/ (дата звернення: 30.03.2026).

4. Виноградова О. В., Куценко О. В. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 2. С. 97-101.

5. Гобела В., Іванишин Т. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства: теоретико-прикладні засади. *Економіка та суспільство.*24.06.2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4273 (дата звернення: 30.03.2026).

6. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. Харків : 2021. 340 с.

7. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник НТУУ*. Київ, 2022. №22, С. 52-59. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6c2b8ee7-9c25-4b6d-ab30-4ccd998ceb3c/content (дата звернення: 03.02.2026)

8. Железняк К. Л., Отрок М. В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка.* Дніпро, 2020. №10 С. 139-146 .

9. Загребельна І. Л., Дядик Т. В., Косенко В. М. Інноваційний розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 61-65 URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/ujae_2024_r03_a11.pdf (дата звернення: 14.02.2026)

10. Закон України про стандартизацію від 05.06.2014, Київ. URL: https://www.rrt.ua/govsupport/index/lawsone/lang/uk?id=93 (дата звернення: 20.03.2026).

11. Конкурентний бенчмаркінг як засіб удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. Дніпро, 30.06.2025. URL: https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/509/391 (дата звернення:08.04.2026).

12. Кошель Н. Рентабельність інвестицій. *Netpeak*. С. 70 Київ, 18.07.2024 URL: https://netpeak.net/uk/blog/shcho-take-roi-ta-de-porakhuvati-rentabel-nist-investitsiy/ (дата звернення: 17.03.2026)

13. Кравченко В. Термін окупності інвестицій. *LivingFo*. Київ, 08.05.2025 С. 69. URL: https://livingfo.com/termin-okupnosti-investytsij/#google_vignette (дата звернення: 20.03.2026)

14. Кулініч О. М., Циганкова О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1245 (дата звернення: 08.04.2026).

15. Куницький О. Кадровий голод в Україні: кого бракує і що може допомогти. *Економіка України.* 13.01.2025 URL: https://www.dw.com/uk/kadrovij-golod-v-ukraini-kogo-brakue-i-so-moze-dopomogti2-a-71284586/a-71284586 (дата звернення: 20.02.2026) .

16. Ладунка І. С., Братанов М. І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Економіка та*

суспільство. 25.04.2025. URL: https://economyandsociety.in.ua/ (дата звернення: 10.03.2026).

17. Малюта Л. Якість продукції як чинник ефективної конкуренції. *Економіка та суспільство.* 2021. №13 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/27.pdf (дата звернення: 10.03.2026).

18. Матриця Ейзенхауера як інструмент розстановки пріоритетів. *Агро освіта майбутнього.* Київ, 09.03.2023 URL: https://blog.agrokebety.com/matrytsya-eyzenkhauera (дата звернення: 05.03.2026).

19. Оголь А. SWOT-аналіз з прикладами. *eSputnik.* 18.04.2025 URL: https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami (дата зверення: 30.03.2026).

20. Офіційний портал Верховної Ради України. Чиста приведена вартість: термін. Термінологія законодавства. *База даних «Законодавство України».* С.70. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/en/66655?lang=uk (дата звернення: 05.04.2026).

21. Офіційний сайт ТОВ «УРСАГРУПП». URL: https://ursagroup.com.ua/?srsltid=AfmBOorgKos10hv0gt0rbXNHgks20tgiZWW6edMeTSn40Bi7348auJbh (дата звернення:03.03.2026).

22. П’ять сил Портера. *Українська маркетингова мережа.* Київ, 25.05.2023 URL: https://marketing.net.ua/about (дата звернення: 17.04.2026).

23. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. Київ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text (дата звернення: 24.02.2026).

24. Смєсова В. Г., Мороз Г. П., Жеброва О. Ю. та ін. Стратегічне управління : навчальний посібник. Дніпро : ПДАБА, 2022. 216 с.

25. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство.* 2021. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/382-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%

D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-369-1-10-20210614.pdf (дата звернення: 10.03.2026).

26. Фінансово-господарський аналіз підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. *AnalizUA*. URL: https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/252-koefitsient-shvidkoji-likvidnosti-koefitsient-terminovoji-likvidnosti (дата звернення: 26.02.2026).

27. Фінансово-господарський аналіз підприємства. Коефіцієнт швидкої ліквідності. *AnalizUA*. URL: https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/252-koefitsient-shvidkoji-likvidnosti-koefitsient-terminovoji-likvidnosti (дата звернення:26.02.2026).

28. Хачатрян В. В. Методи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 15.02.2021. №2. С. 92-98. URL: https://economics.op.edu.ua/files/archive/2021/No2/92.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 08.04.2026).

29. Чуловська О. Кадровий голод в Україні: 8 стратегій виходу. *Happy Monday*. Київ, 26.03.2026. URL: https://happymonday.ua/kadrovyj-golod-v-ukrayini-8-strategij-vyhodu (дата звернення: 05.04.2026).

30. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. *Наукові праці МАУП. Економічні науки.* Харків, 17.05.2024. URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/3072 (дата звернення: 23.03.2026).

31. Шталь Т. В., Шульга Д. А., Торкут Д. А. Теоретико-методологічний аналіз поглядів учених на визначення поняття «конкурентоспроможність». *Бізнес Інформ.* 2020. № 11. С. 13-17.

32. Шуміло О. С., Курочка А. С. Ліквідність і платоспроможність підприємства та методи їх аналізу. *Бізнес Інформ.* 2023 №4 С. 105-111. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-4_0-pages-105_111.pdf (дата звернення: 13.02.2026).

33. Яценко Л. Тренди на ринку праці України в умовах війни : аналітична записка. *Нац. ін-т стратег. досліджень.* 08.10.2025. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-10/az_trendi-rinok-praci_09102025.pdf (дата звернення: 10.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансові показники ТОВ «УРСАГРУПП» 2025 рік

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність мікропідприємства

		Коди
Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	2026 | 01 | 01
Товариство з обмеженою відповідальністю "УРСАГРУПП"	за ЄДРПОУ	43685441
Територія ЗАПОРІЗЬКА	за КАТОТТГ [1]	UA23060070010228148
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності Виробництво кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	за КВЕД	29.20
Середня кількість працівників, осіб 6		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон вулиця Бородінська, буд. 6А, оф. 5А, ДНІПРОВСЬКИЙ р-н, м. ЗАПОРІЖЖЯ, Запорізька, ЗАПОРІЗЬКИЙ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69096, УКРАЇНА		0666352974

1. Баланс на **Форма № 1-мс** Код за ДКУД 1801006

на 31 грудня 2025 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	-	171,6
первісна вартість	1011	-	193,3
знос	1012	(-)	(21,7)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	-	171,6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	972,9
Поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	509,3
Інші оборотні активи	1190	-	859,8
Усього за розділом II	**1195**	-	2 342,0
Баланс	**1300**	-	2 513,6

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	-	1,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	74,4
Неоплачений капітал	1425	(-)	(1,0)
Усього за розділом I	**1495**	-	74,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	-	586,1
розрахунками з бюджетом	1620	-	55,3
розрахунками зі страхування	1625	-	8,1
розрахунками з оплати праці	1630	-	28,5
Інші поточні зобов'язання	1690	-	1 761,2
Усього за розділом III	**1695**	-	2 439,2
Баланс	**1900**	-	2 513,6

Продовження додатку А

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2025

Форма № 2-мс
Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 447,8	-
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи (2000 +2160)	**2280**	1 447,8	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 271,0)	(-)
Інші витрати	2165	(86,1)	(-)
Разом витрати (2050 +2165)	**2285**	(1 357,1)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	90,7	-
Податок на прибуток	2300	(16,3)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	**2350**	74,4	-

ЕП Височин Роман Станіславович

Керівник _____ Височин Роман Станіславович
(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ Височин Роман Станіславович
(підпис) (ініціали, прізвище)

ТОВ "УРСАГРУПП"
Електронна печатка
43685441

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад