

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ «КИЇВСЬКИЙ
ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф.

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

«12 » червня 2023 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою

«Менеджмент і бізнес-адміністрування»

спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
НА ЗАСАДАХ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ»

Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-91

ФАНДО Олександра Денисівна

_____ (підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств

к.е.н. доц. ГОЛЮК Вікторія Ярославівна

_____ (підпис)

Рецензент доцент кафедри міжнародної економіки

к.е.н., доц. САВЧЕНКО Сергій Миколайович

_____ (підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає цитат
та вилучень з праць інших авторів без відповідних
посилань.

Студентка _____
(підпис)

Київ – 2023 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Менеджмент підприємств»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 12 » жовтня 2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

ФАНДО Олександрі Денисівні

1. Тема роботи: «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах асортиментної політики»

керівник роботи: к.е.н., доц. ГОЛЮК Вікторія Ярославівна, затверджені наказом по університету від 31.05.2023р. № 2077-с

2. Термін подання студентом роботи 12.06.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, показники з сайту Державної служби статистики України, інформація щодо історії розвитку ТОВ Дніпро-М; звітність про фінансові результати компанії за 2018-2023 рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- Дослідження конкурентоспроможності та огляд методик її аналізу

- Визначення впливу асортиментної політики на конкурентоспроможність підприємства

б) аналітична частина:

- оцінка конкурентоспроможності підприємства
- визначення конкурентів та їх силу на ринку будівельного інструменту
- оцінка асортиментної політики компанії та її конкурентів

в) рекомендаційна частина:

- визначення можливих проєктів для удосконалення асортиментної політики підприємства
- визначення найоптимальнішого варіанту реалізації проєкту для отримання найбільшої вигоди
- визначення доцільності впровадження саму цього проєкту

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Загальна інформація про ТОВ Дніпро-М
2. Економічні показники ефективності підприємства
3. Визначення конкурентів ТОВ Дніпро-М та оцінка їх впливу на ринку будівельних інструментів
4. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ Дніпро-М
5. Аналіз асортиментної політики компанії
6. Проєкт з підвищення конкурентоспроможності підприємства
7. Оцінка впливу проєкту на показники конкурентоспроможності
8. Оцінка ризиків впровадження проєкту на підприємство

6. Дата видачі завдання

12 жовтня 2022 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1	Обговорення концепції роботи, письмове затвердження теми	до 01.10.2022	
2	Складання та узгодження плану дипломної роботи	до 15.10.2022	
3	Добір та опрацювання літературних джерел	до 15.11.2022	
4	Надання на перевірку 1-го розділу	до 31.01.2023	
5	Робота над 2-м розділом для адаптації до завдань переддипломної практики	до 01.04.2023	
6	Проходження переддипломної практики на підприємстві, що є базою дослідження, систематизація отриманих матеріалів	17.04 – 20.05.2023	
7	Надання на перевірку 2-го розділу	до 29.04.2023	
8	Надання на перевірку 3-го розділу	до 16.05.2023	
9	Проведення науково-практичного семінару за підсумками практики та попереднього захисту роботи у присутності керівника роботи (на якому студент засвідчує готовність роботи до п.3.3 включно)	22.05 – 24.05.2023	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень, перевірка готовності роботи та її відповідності вимогам щодо оформлення та змісту	25.05 – 28.05.2023	
14	Перевірка роботи на плагіат, оформлення відповідного документобігу, якщо низький рівень унікальності	29.05 – 31.05.2023	
15	Здача роботи і супроводжуючих документів на кафедрі	до 05.06.2023	
16	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	05.06 – 09.06.2023	
17	Захист дипломної роботи	19.06 – 30.06.2023	

Студент:

(підпис)

Олександра ФАНДО

Керівник роботи:

(підпис)

Вікторія ГОЛЮК

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах асортиментної політики» містить 100 сторінок, 23 таблиці, 7 рисунків, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 33 найменування.

Метою роботи є опрацювання та аналіз забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах асортиментної політики.

Предметом дослідження є асортиментна політика підприємства ТОВ Дніпро-М, яка охоплює всі аспекти управління асортиментом товарів та послуг.

Об'єктом дослідження є процес формування, реалізації та управління асортиментом товарів та послуг підприємства ТОВ Дніпро-М.

База дослідження - ТОВ Дніпро-М.

Методи дослідження включають аналіз статистичних даних, опитування споживачів, експертні оцінки, SWOT-аналіз конкурентного середовища, вивчення наукової літератури та інших джерел інформації.

Результати роботи будуть включати глибокий аналіз ефективності існуючої асортиментної політики, виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також розробку конкретних рекомендацій щодо вдосконалення його асортиментної політики.

Рекомендації щодо використання результатів роботи передбачатимуть систематичну інтеграцію запропонованих змін у практику управління асортиментом товарів та послуг підприємства ТОВ Дніпро-М, зокрема через активне впровадження проєкту зі створення нового виду продукції.

Результати впровадження досліджень сприятимуть значному покращенню конкурентоспроможності підприємства, підвищенню рівня задоволеності споживачів, збільшенню обсягів продажів та покращенню фінансових показників підприємства.

Ключові слова: забезпечення конкурентоспроможності, асортиментна політика, товари, послуги, управління, ринок, рентабельність, конкурент, рекомендації, впровадження, підприємство, ТОВ Дніпро-М.

ABSTRACT

Bachelor's thesis includes 100 pages, 23 tables, 7 drawings, 2 attachment. The bibliography list consists of 33 items.

The purpose of the work is to analyze and evaluate the competitiveness of an enterprise based on assortment policy. The subject of the research is the assortment policy of the Dnipro-M LLC, which encompasses all aspects of managing the assortment of goods and services.

The subject of the research is the assortment policy of Dnipro-M LLC, which covers all aspects of managing the range of goods and services.

The object of the study is the process of formation, implementation and management of the range of goods and services of Dnipro-M LLC.

The basis of the study is Dnipro-M LLC.

The research methods include analysis of statistical data, consumer surveys, expert opinions, SWOT analysis of the competitive environment, study of scientific literature and other sources of information.

The results of the study will include an in-depth analysis of the effectiveness of the existing assortment policy, identification of the strengths and weaknesses of the enterprise, as well as the development of specific recommendations for improving its assortment policy.

Recommendations for the use of the results of the work will include the systematic integration of the proposed changes into the practice of managing the range of goods and services of Dnipro-M LLC, in particular through the active implementation of a project to create a new type of product.

The results of the research implementation will contribute to a significant improvement in the competitiveness of the enterprise, increase customer satisfaction, increase sales and improve the financial performance of the enterprise.

Keywords: ensuring competitiveness, assortment policy, goods, services, management, market, profitability, competitor, recommendations, implementation, enterprise, Dnipro-M LLC.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства та методика її аналізу	10
1.2. Роль асортиментної політики підприємства у забезпеченні його конкурентних позицій на ринку.	25
Висновки до розділу 1	33
2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ ДНІПРО-М ТА ЙОГО АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ.	34
2.1. Загально-господарська характеристика ТОВ Дніпро-М	34
2.2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ Дніпро-М на ринку будівельних інструментів	43
2.3. Аналіз асортиментної політики ТОВ Дніпро-М та його основних конкурентів, її вплив на конкурентні позиції підприємства на ринку.	59
Висновки до розділу 2	68
3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ ДНІПРО-М ЗА ДОПОМОГОЮ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ	69
3.1. Пріоритетні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ Дніпро-М шляхом удосконалення його асортиментної політики	69
3.2. Оцінка ризиків розробки нового продукту	83
Висновки до розділу 3.	89
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТОК А	97
ДОДАТОК Б	107

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та посиленої конкуренції питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств стають особливо актуальними. Одним із ключових аспектів досягнення конкурентних переваг є асортиментна політика підприємства. Асортимент товарів та послуг, які пропонує підприємство, впливає на його рентабельність, позицію на ринку та задоволення потреб споживачів.

Ряд науковців та дослідників присвятив свої дослідження питанням асортиментної політики підприємств. У їхніх працях розглядаються різні аспекти формування, управління та аналізу асортименту. Вчені, такі як Майкл Портер, Філіп Котлер, Вільям Стентон, Джек Траут, Філіп Беркер та багато інших зробили значний внесок у розвиток теоретичної бази цієї проблематики.

Метою дипломної роботи є опрацювання та аналіз забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах асортиментної політики.

Відповідно до зазначеної мети поставлено такі задачі:

- проаналізувати теоретичні аспекти асортиментної політики підприємств;
- визначити основні проблеми та фактори, що впливають на ефективність асортиментної політики;
- дослідити діяльність підприємства ТОВ Дніпро-М щодо формування та управління асортиментом товарів та послуг;
- провести SWOT-аналіз конкурентного середовища підприємства;

- розробити конкретні рекомендації щодо поліпшення асортиментної політики ТОВ Дніпро-М.

Об'єктом дослідження є асортиментна політика підприємства ТОВ Дніпро-М, яка охоплює всі аспекти управління асортиментом товарів та послуг.

Предметом дослідження є процес формування, реалізації та управління асортиментом товарів та послуг підприємства ТОВ Дніпро-М.

Базою дослідження є підприємство ТОВ Дніпро-М, яке є об'єктом аналізу в контексті його асортиментної політики.

Теоретичною основою дослідження є наукові праці в галузі управління асортиментом, маркетингу, конкурентоспроможності підприємств, а також сучасні теорії і підходи, пов'язані зі збутом та управлінням товарів та послуг.

Методи дослідження включають аналіз статистичних даних, опитування споживачів, експертні оцінки, SWOT-аналіз конкурентного середовища, вивчення наукової літератури та інших джерел інформації.

Інформаційною базою дослідження стали дані підприємства ТОВ Дніпро-М, наукова література, статистичні дані, а також інші джерела, пов'язані з аналізом асортиментної політики та конкурентоспроможності підприємства.

Практична значущість дослідження полягає в можливості впровадження рекомендацій у практику управління асортиментом товарів та послуг підприємства ТОВ Дніпро-М. Результати досліджень сприятимуть покращенню конкурентоспроможності, підвищенню задоволеності споживачів, збільшенню обсягів продажів та покращенню фінансових показників підприємства.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства та методика її аналізу

В умовах сучасної ринкової економіки, конкурентоспроможність підприємства є ключовою складовою його успішності. В умовах постійної конкуренції, підприємствам необхідно постійно підвищувати свою конкурентоспроможність, щоб забезпечити успішну діяльність та стабільний розвиток.

Конкурентоспроможність підприємства - це здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку, отримувати високий рівень прибутку та забезпечувати розвиток підприємства у майбутньому. Конкурентоспроможність підприємства залежить від багатьох факторів, таких як ефективність управління, якість продукції або послуг, інноваційність, цінова політика, реклама та маркетинг, якість обслуговування клієнтів тощо.

Важливість вивчення конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що це дає змогу з'ясувати, яким чином підприємство впливає на ринок та які чинники впливають на його успішність. Дослідження конкурентоспроможності підприємства відкриває можливості для формування стратегії його розвитку та вдосконалення його функціонування.

Підприємства з різних галузей економіки постійно зустрічаються зі складними викликами, такими як зміни в економічному та соціальному середовищі, конкуренція на ринку та швидкі зміни технологій. Дослідження конкурентоспроможності підприємства може допомогти зрозуміти ці складнощі та забезпечити ефективність його діяльності.

Дана тема є дуже актуальною для сучасного бізнесу та економіки в цілому. В дослідженні конкурентоспроможності підприємства можна

знайти багато корисної інформації, яка допоможе підвищити ефективність його діяльності та збільшити успішність підприємства на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства є ключовою складовою його успішності в умовах сучасної ринкової економіки. У цьому розділі будуть описані теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства, включаючи її сутність, складові, фактори та методи дослідження.

Конкурентоспроможність підприємства - це здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку та забезпечувати успішну діяльність у майбутньому. За дефініцією Е.М. Шумпетера, конкурентоспроможність - це здатність підприємства до інноваційного розвитку та використання нових технологій.

Дослідженням конкурентоспроможності почали займатися в 80-х роках минулого століття, коли світове господарство переживало складні економічні зміни. В цей час виникла потреба в розробці методів та інструментів для оцінки конкурентоспроможності підприємств і країн.

Одним з найбільш відомих досліджень є Global Competitiveness Report, який був розроблений Всесвітнім економічним форумом. Цей звіт включає аналіз конкурентоспроможності понад 140 країн у світі та розглядає різні аспекти, такі як інфраструктура, освіта, інновації, бізнес-середовище та інші.

Крім того, у 90-х роках було започатковано дослідження конкурентоспроможності підприємств. На початку цього десятиліття Кеннет Кукрел, професор Гарвардської школи бізнесу, розробив модель конкурентоспроможності підприємств, яка враховувала багато факторів, що впливають на успішність бізнесу.

Модель конкурентоспроможності підприємств Кеннета Кукрела, відома також як "модель Кукрела", є однією з найбільш впливових моделей у галузі стратегічного управління бізнесом. Ця модель була спрямована на визначення чинників, які впливають на успішність підприємства[37].

За моделлю Кукрела, конкурентоспроможність підприємства залежить від п'яти основних чинників:

1. Сприйняття споживачів: здатність підприємства задовольняти потреби своїх клієнтів.
2. Розвиток нових продуктів: здатність підприємства створювати інноваційні продукти і використовувати нові технології.
3. Якість продукції та обслуговування: здатність підприємства надавати високоякісну продукцію та послуги.
4. Ефективність операцій: здатність підприємства знижувати витрати на виробництво і підтримувати високий рівень продуктивності.
5. Робоча сила: здатність підприємства привертати, утримувати та мотивувати висококваліфікованих працівників.

Загальний рівень конкурентоспроможності підприємства визначається шляхом оцінки цих п'яти чинників. Модель Кукрела дозволяє підприємствам ідентифікувати свої сильні та слабкі сторони і виявляти можливості для поліпшення їх конкурентоспроможності.

Модель Кукрела розроблена на основі широкого аналізу досліджень, що проводились в галузі конкурентоспроможності протягом багатьох років. Вона дозволяє врахувати багато факторів, які впливають на успішність бізнесу, включаючи не тільки економічні, але й соціальні та екологічні аспекти.

Модель Кукрела використовує концепцію "чотирьох кіл", які представляють різні аспекти підприємства, які необхідно враховувати при аналізі його конкурентоспроможності. Ці чотири кола охоплюють наступні аспекти:

- Економіка - оцінюється фінансовий стан підприємства, його продуктивність та ефективність, а також інші економічні показники, такі як вартість продукції, дохідність, рентабельність тощо.

- Клієнти - оцінюється рівень задоволеності клієнтів, їх потреби та побажання, а також інші фактори, які впливають на взаємодію між підприємством та його клієнтами.
- Конкуренція - оцінюється рівень конкуренції на ринку, зокрема, ступінь загрози від конкурентів, їхні переваги та недоліки, а також тенденції розвитку ринку.
- Інновації - оцінюється рівень інноваційності підприємства, його здатність до нововведень та розвитку, а також інші фактори, які впливають на здатність підприємства до інноваційного розвитку.

Модель Кукрела дозволяє підприємствам ідентифікувати свої сильні та слабкі сторони і виявляти можливості для поліпшення їх конкурентоспроможності. Вона також допомагає керівникам підприємств зрозуміти, які фактори повинні бути враховані при прийнятті рішень про розвиток бізнесу. За допомогою цієї моделі, керівники можуть виявити, які аспекти їхнього бізнесу найбільш впливають на конкурентоспроможність і які саме заходи є необхідними для покращення цих аспектів.

Згодом, розроблено багато інших методів та моделей для аналізу конкурентоспроможності, які враховують різні аспекти діяльності підприємств та країн. Сьогодні дослідження конкурентоспроможності є важливою галуззю економіки та бізнесу, що допомагає підприємствам та країнам забезпечувати стійкий розвиток та змагатися на світовому ринку.

Наразі найвідомішими моделями оцінки конкурентоспроможності є:

Модель Портера п'яти сил (Porter's Five Forces Model). Дана модель є однією з найвідоміших і широко використовуваних моделей для оцінки конкурентоспроможності підприємств. Вона була розроблена Майклом Портером, американським економістом і стратегом. Модель Портера визначає п'ять основних сил, які впливають на конкурентоспроможність підприємства та його успіх на ринку. Основна ідея полягає в тому, що ці

сили формують інтенсивність конкуренції в галузі, і розуміння їх впливу допомагає підприємствам розробити ефективні стратегії.

Ось перелік п'яти сил моделі Портера:

1. Потенційні нові учасники (Potential New Entrants): Ця сила відображає загрозу входу нових конкурентів на ринок. Якщо бар'єри для входу є низькими, це може призвести до збільшення конкуренції та зменшення прибутків підприємств.
2. Постачальники (Suppliers): Ця сила відображає вплив постачальників на підприємство. Якщо постачальники мають сильну позицію, вони можуть контролювати ціни або якість товарів/послуг, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства.
3. Покупці (Buyers): Ця сила відображає вплив покупців на підприємство. Якщо покупці мають сильну позицію, вони можуть вимагати низьких цін або кращої якості, що змушує підприємство пристосовуватись і забезпечувати високу якість товарів/послуг.
4. Замінні товари/послуги (Substitute Products/Services): Ця сила відображає загрозу заміни товару або послуги іншими альтернативами. Якщо існують легкодоступні і вигідні замінники, це може обмежити попит на продукцію підприємства.
5. Інтенсивність конкуренції (Rivalry Among Existing Competitors): Ця сила відображає ступінь конкуренції між існуючими підприємствами в галузі. Висока інтенсивність конкуренції може призвести до зниження цін, зростання рекламних витрат та зменшення прибутків підприємств.

Модель Портера п'яти сил допомагає підприємствам оцінити свою позицію на ринку, ідентифікувати ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність, і розробити ефективні стратегії для забезпечення успіху. Вона є цінним інструментом в аналізі бізнесу та стратегічному плануванні.

Балансовий підхід (The Balanced Scorecard) є моделлю оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка була розроблена Робертом Капланом і Девідом Нортонем у 1992 році. Ця модель використовує збалансовану систему ключових показників продуктивності (Key Performance Indicators, KPIs), які охоплюють різні аспекти діяльності підприємства. Головна ідея балансового підходу полягає в тому, що успішність підприємства не повинна оцінюватись лише за фінансовими показниками, такими як прибуток або обороти. Замість цього, модель пропонує включити в оцінку також інші аспекти, такі як задоволеність клієнтів, ефективність внутрішніх процесів та розвиток персоналу.

Балансовий підхід включає чотири основні перспективи, які відображають різні аспекти діяльності підприємства:

1. Фінансова перспектива: Включає фінансові показники, такі як прибуток, обороти, рентабельність тощо. Ця перспектива відображає фінансові цілі підприємства і оцінює його фінансовий успіх.
2. Клієнтська перспектива: Оцінює задоволеність та потреби клієнтів. Включає показники, такі як рівень задоволеності клієнтів, частка ринку, рівень втрат клієнтів тощо. Ця перспектива допомагає підприємству зосередитись на задоволенні потреб клієнтів та покращенні відносин з ними.
3. Внутрішня перспектива: Оцінює ефективність внутрішніх процесів підприємства. Включає показники, такі як якість виробництва, швидкість доставки товарів, інновації тощо. Ця перспектива спрямована на покращення процесів та оптимізацію внутрішньої діяльності.
4. Перспектива навчання та розвитку: Оцінює інвестиції у розвиток персоналу, вдосконалення процесів та інноваційність. Включає показники, такі як рівень навчання персоналу, індекс задоволеності працівників, кількість внутрішніх навчальних заходів тощо. Ця

перспектива допомагає підприємству розвивати свої ресурси та забезпечувати інноваційність.

Балансовий підхід надає комплексне уявлення про стан підприємства та допомагає керівникам розробляти стратегії, які враховують різні аспекти діяльності. Використання балансового підходу дозволяє підприємствам досягати збалансованого розвитку і покращувати свою конкурентоспроможність.

Модель SWOT-аналізу є широко використовуваною методикою оцінки конкурентоспроможності підприємства. SWOT скорочення від англійських слів: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози). Ця модель допомагає ідентифікувати внутрішні та зовнішні фактори, які можуть впливати на успіх підприємства. Основна ідея SWOT-аналізу полягає в тому, щоб оцінити сильні та слабкі сторони підприємства (внутрішні фактори) та визначити можливості і загрози, що випливають з його зовнішнього оточення. Оцінка цих факторів дозволяє підприємству розробити стратегії, які максимально використовують його переваги та зменшують ризики.

Основні елементи SWOT-аналізу:

1. Сильні сторони (Strengths): Це внутрішні позитивні аспекти підприємства, які надають йому конкурентну перевагу. Сюди можна віднести високу якість продукції, сильний бренд, ефективне управління, технологічну перевагу тощо.
2. Слабкі сторони (Weaknesses): Це внутрішні негативні аспекти підприємства, які можуть утруднити його конкурентоспроможність. Наприклад, недостатня фінансова стійкість, відсутність інновацій, недостатня кваліфікація працівників тощо.
3. Можливості (Opportunities): Це зовнішні позитивні фактори, які можуть стати шансом для підприємства. Наприклад, нові ринки,

зміни в законодавстві, зростання попиту на певні товари або послуги тощо.

4. Загрози (Threats): Це зовнішні негативні фактори, які можуть загрожувати підприємству. Сюди можна віднести появу нових конкурентів, зміни в ринкових умовах, зростання витрат на сировину тощо.

SWOT-аналіз допомагає підприємствам визначити свої конкурентні переваги, ризики та можливості для покращення. Він є початковим кроком у стратегічному плануванні та допомагає підприємству зосередитись на важливих аспектах своєї діяльності. Однак, для повноцінної оцінки конкурентоспроможності, SWOT-аналіз часто поєднують з іншими моделями та методами оцінки.

Модель Diamond, відома також як "Діамант Майкла Портера" (Porter's Diamond), є моделлю оцінки конкурентоспроможності національної економіки, розробленою Майклом Портером. Ця модель визначає фактори, що впливають на конкурентоспроможність країни в певній галузі.

Модель Diamond базується на концепції конкурентної переваги, де Портер вважає, що конкурентоспроможність країни визначається впливом чотирьох основних факторів, які утворюють діамант:

1. Фактори попиту (Demand Conditions): Це внутрішній попит на товари та послуги в країні. Високий рівень попиту стимулює підприємства до вдосконалення якості і інноваційності своїх продуктів, що сприяє покращенню їх конкурентоспроможності.
2. Фактори наявності (Factor Conditions): Це наявні ресурси в країні, такі як кваліфікація робочої сили, інфраструктура, доступ до сировини, технології тощо. Якщо країна має перевагу в наявності необхідних ресурсів для певної галузі, це може сприяти її конкурентоспроможності.

3. Підтримувальні галузі (Related and Supporting Industries): Це існуючі галузі, які підтримують та співпрацюють з основною галуззю. Наявність розвинених підтримувальних галузей, таких як постачальники, логістика, дослідження та розвиток, може стимулювати конкурентоспроможність основної галузі.
4. Система підприємницької підтримки (Firm Strategy, Structure, and Rivalry): Це стратегія, структура та конкуренція в галузі. Якщо в галузі діють ефективні підприємства зі стратегіями, спрямованими на інновації та покращення якості, це може підвищити конкурентоспроможність галузі в цілому.

Взаємодія цих чотирьох факторів утворює діамант конкурентоспроможності, який визначає рівень конкурентоспроможності країни в певній галузі. Ця модель допомагає країнам і організаціям зрозуміти свої переваги та слабкі сторони в контексті глобальної конкуренції і розробити стратегії для покращення своєї конкурентоспроможності.

Модель життєвого циклу продукту (Product Life Cycle) є інструментом для аналізу та управління продуктами протягом їхнього життєвого циклу на ринку, а також для оцінки конкурентоздатності підприємства в контексті його продуктів або послуг. Модель допомагає оцінити, як підприємство впливає на ринок і як його продукти адаптуються до змінних умов конкуренції.

Оцінка конкурентоздатності підприємства за допомогою моделі життєвого циклу продукту включає такі етапи:

1. Аналіз етапу введення (Introduction): На цьому етапі оцінюється, як підприємство впроваджує нові продукти на ринок. Досліджується, які ресурси та зусилля витрачаються на впровадження нових продуктів, які маркетингові стратегії використовуються для залучення клієнтів та побудови свідомості про бренд. Оцінюються

також фінансові показники, такі як витрати та прибуток на цьому етапі.

2. Аналіз етапу зростання (Growth): На цьому етапі оцінюється, наскільки продукт успішно зростає на ринку. Аналізується зростання обсягів продажів, збільшення частки ринку, розширення клієнтської бази тощо. Досліджується конкурентне середовище та виявляються фактори, які сприяють успіху продукту на цьому етапі.
3. Аналіз етапу зрілості (Maturity): На цьому етапі оцінюється, як продукт пристосовується до насиченого ринку та зростаючої конкуренції. Досліджується збереження ринкової позиції, утримання клієнтів, здатність забезпечувати збут із зростаючими вимогами ринку. Оцінюються стратегії, такі як розширення продуктової лінійки, пошук нових сегментів ринку, рекламні акції тощо.
4. Аналіз етапу спаду (Decline): На цьому етапі оцінюється, як підприємство реагує на спад обсягів продажів і зменшення попиту на продукт. Досліджується, чи підприємство розробляє нові стратегії, такі як зняття продукту з ринку, зміна цільової аудиторії, пошук нових застосувань для продукту, стратегії виведення продукту на інші ринки тощо [25].

Оцінка конкурентоздатності підприємства з використанням моделі життєвого циклу продукту допомагає підприємству аналізувати його продукти та реагувати на зміни в ринкових умовах, забезпечуючи його довгострокову конкурентоспроможність.

Ці моделі широко використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємств та допомагають виявити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також можливості та загрози, що можуть впливати на його успіх на ринку.

Умовою конкурентоспроможності є здатність підприємства до забезпечення високого рівня якості продукції або послуг, конкурентної

цінової політики, ефективної маркетингової стратегії та ефективного управління ресурсами.

Крім того, конкурентоспроможність підприємства є важливим фактором для розвитку національної економіки в цілому. Успішні підприємства, які мають високу конкурентоспроможність, забезпечують зростання ВВП та створюють нові робочі місця. Таким чином, дослідження конкурентоспроможності підприємств може мати значний вплив на економіку країни в цілому.

Для дослідження конкурентоспроможності підприємства можна використовувати різні методи та підходи. Наприклад, порівняльний аналіз з іншими підприємствами в тій же галузі, або аналіз ринку, на якому діє підприємство. Також можна проводити аналіз конкурентоспроможності підприємства з точки зору його ринкової стратегії, якості продукції та інноваційності [16].

Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства можуть бути розглянуті з різних поглядів. Наприклад, з точки зору мікроекономіки, конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як його здатність генерувати прибуток в умовах конкуренції на ринку. З іншого боку, з точки зору макроекономіки, конкурентоспроможність підприємства може визначатися як його внесок у розвиток економіки країни.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно розробляти та впроваджувати стратегії, що дозволяють вирішувати найважливіші проблеми підприємства. Для цього необхідно проаналізувати та визначити головні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Один з головних факторів конкурентоспроможності підприємства - це якість його продукції або послуг. Потрібно забезпечити якість продукції або послуг, щоб вони задовольняли потреби клієнтів та відповідали їх вимогам. Для цього можна застосовувати різні методики контролю якості

продукції або послуг, проводити аудит якості, оцінювати задоволеність клієнтів тощо.

Ще один важливий фактор - цінова політика підприємства. Ціни повинні відповідати якості продукції або послуг, конкурентним цінам на ринку та бути прийнятними для клієнтів. Для визначення оптимальної цінової політики можна використовувати методи аналізу конкурентоспроможності, які дозволяють визначити оптимальний рівень цін на продукцію або послуги.

Інноваційність є ще одним важливим фактором конкурентоспроможності підприємства. Новітні технології та інновації дозволяють підприємствам забезпечити ефективність своєї діяльності та вигідно відрізнятись від конкурентів. Інноваційна діяльність може включати в себе розробку нових продуктів, вдосконалення технологій виробництва, покращення якості продукції, зменшення витрат на виробництво тощо. Інновації можуть допомогти підприємству зайняти нові ринки, збільшити обсяг продажів та отримати конкурентну перевагу.

Іншим способом підвищення конкурентоспроможності є оптимізація витрат. Це може бути досягнуто шляхом удосконалення виробничих процесів, зниження витрат на рекламу та маркетинг, оптимізації логістичних процесів та іншими способами. Оптимізація витрат дозволяє підприємствам знизити вартість продукції та послуг, що робить їх більш конкурентоспроможними на ринку.

Однак, не завжди оптимізація витрат є оптимальним рішенням. Іноді підприємствам необхідно вкладати кошти в дослідження та розробку, щоб збільшити свою конкурентоспроможність у майбутньому. Тому, при прийнятті рішення щодо підвищення конкурентоспроможності, необхідно брати до уваги різні фактори, такі як майбутні можливості розвитку, конкурентні переваги та вартість реалізації проекту.

Методика аналізу конкурентоспроможності підприємства.

Перший етап методики аналізу конкурентоспроможності підприємства - аналіз зовнішнього середовища - передбачає оцінку факторів, які знаходяться поза межами підприємства, але можуть впливати на його роботу та конкурентоспроможність. Це оцінка сильних та слабких сторін ринку, на якому працює підприємство, та оцінка можливостей та загроз, які пов'язані з діяльністю підприємства.

У процесі оцінки зовнішнього середовища підприємства, слід дослідити ринкову ситуацію в цілому, а також оцінити конкуренцію та визначити своє місце на ринку. Слід враховувати не лише безпосередню конкуренцію, але й інші фактори, що можуть впливати на підприємство, наприклад, зміну політики держави, зміну технологій та інші.

Оцінка зовнішнього середовища може бути проведена за допомогою різних методів, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз портфеля, аналіз конкурентів та ін. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки та може бути застосований залежно від особливостей підприємства та ринку, на якому воно працює.

Метою першого етапу є зрозуміти зовнішні фактори, які впливають на підприємство, та визначити ті, які можуть мати найбільший вплив на його конкурентоспроможність. Враховуючи ці фактори, підприємство може розробити стратегію, яка дозволить йому ефективно працювати на ринку.

Аналіз зовнішнього середовища може включати дослідження ринку та його розміру, оцінку попиту на продукцію чи послуги, аналіз конкуренції на ринку, тенденції в зміні цін, нові технології та їх вплив на бізнес та інші фактори, які можуть вплинути на успішність підприємства.

Для проведення аналізу зовнішнього середовища підприємство може використовувати різні джерела інформації, такі як дослідження ринку, статистичні дані, звіти конкурентів, а також прогнози експертів. Результатом цього аналізу є отримання об'єктивної інформації про ринок та можливості для розвитку підприємства.

Другий етап методики аналізу конкурентоспроможності - це аналіз внутрішнього середовища підприємства. На цьому етапі досліджується внутрішня структура підприємства, його потенціал та можливості. Основні завдання даного етапу полягають у визначенні сильних та слабких сторін підприємства, а також у побудові стратегії розвитку на основі цих факторів.

Під час аналізу внутрішнього середовища підприємства досліджуються наступні питання:

1. Фінансовий стан підприємства. Аналізуються такі фінансові показники як обігові активи, оборотні кошти, рентабельність, прибуток та інші. Особлива увага приділяється динаміці змін цих показників та їх порівнянню з аналогічними показниками конкурентів.
2. Технологічний потенціал. Аналізуються технології, які використовує підприємство, їх рівень та якість. Досліджується, чи може підприємство впроваджувати нові технології, що дасть йому перевагу на ринку.
3. Управління підприємством. Аналізуються організаційна структура та стиль управління підприємством. Досліджується, чи ефективна система управління підприємством та наскільки вона сприяє розвитку та досягненню стратегічних цілей.
4. Людські ресурси. Аналізуються кваліфікація та досвід працівників, їх мотивація та заохочення, система навчання та розвитку працівників.
5. Бренд та репутація. Досліджуються рівень визнання бренду на ринку, репутація підприємства серед клієнтів, партнерів та конкурентів, якість продукції та послуг, ступінь інноваційності.

Після проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, підприємство може отримати повну картину про свою конкурентоспроможність.

Після проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, наступним кроком є формулювання рекомендацій щодо підвищення його конкурентоспроможності. Рекомендації мають бути практичними та конкретними, щоб їх можна було втілити в життя.

На цьому етапі, експерти зазвичай розробляють стратегію підприємства, в якій визначають основні напрямки його розвитку. Наприклад, підприємство може зосередитися на розширенні асортименту продукції або послуг, підвищенні якості продукції, розвитку нових ринків збуту тощо.

Далі, формулюються конкретні заходи та рекомендації щодо їх впровадження. Наприклад, підприємство може запровадити нові технології виробництва, змінити стратегію маркетингу, розвивати нові напрямки бізнесу, покращувати якість обслуговування клієнтів, підвищувати кваліфікацію працівників та інші.

Для кожної рекомендації важливо визначити відповідальну особу, терміни та очікувані результати. Крім того, необхідно розробити план дій щодо впровадження рекомендацій та контролювати їх реалізацію.

Узагальнюючи, на етапі формулювання рекомендацій здійснюється перехід від аналізу до практичних дій. Результатом цього етапу має бути стратегія розвитку підприємства, яка дозволить підвищити його конкурентоспроможність та забезпечити успішний високий рівень конкурентоспроможності на ринку.

Окрім цього, на етапі формулювання рекомендацій слід визначити основні стратегії та тактики, які допоможуть підприємству збільшити його конкурентоспроможність. Наприклад, це можуть бути такі стратегії, як

розширення асортименту продукції, використання нових технологій виробництва, розробка ефективної маркетингової стратегії тощо.

Також на цьому етапі слід визначити основні показники, які будуть використовуватися для моніторингу та оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства. Наприклад, це можуть бути такі показники, як ринкова частка, обсяг продажів, рентабельність, показники якості продукції тощо.

Етап формулювання рекомендацій є важливим етапом аналізу конкурентоспроможності підприємства, оскільки на його основі визначаються конкретні дії, які дозволять підприємству збільшити його конкурентоспроможність та досягти успіху на ринку.

1.2. Роль асортиментної політики підприємства у забезпеченні його конкурентних позицій на ринку.

Сучасні умови глобалізації та швидких змін на ринку вимагають від підприємств детального аналізу різних аспектів їхньої діяльності. Один із найважливіших аспектів, який має вирішальне значення для успішної діяльності будь-якого підприємства, - це асортиментна політика.

Асортимент - це перелік товарів, що пропонуються на ринку споживачам підприємством. Асортимент може бути широким або обмеженим в залежності від стратегії підприємства.

Асортиментна політика - це система рішень та заходів, спрямованих на формування та забезпечення оптимального асортименту товарів на ринку. Асортиментна політика включає в себе визначення кількості, якості, різноманітності та інших характеристик продукції, що пропонується споживачам. Добре розроблена асортиментна політика допомагає підприємству забезпечити конкурентні переваги та досягнути успіху на ринку.

Асортиментна політика включає в себе процес формування та управління асортиментом продукції, яку пропонує підприємство. Завдяки

правильно побудованій асортиментній політиці, підприємства можуть забезпечити собі конкурентні переваги на ринку. Водночас, неправильно побудована асортиментна політика може призвести до втрати позицій на ринку та зниження прибутковості підприємства.

Асортиментна політика є важливим елементом маркетингової стратегії підприємства, яка передбачає формування, оновлення та управління асортиментом продукції, що пропонується на ринку. Асортимент продукції включає всі товари та послуги, які підприємство пропонує своїм споживачам.

Складові асортиментної політики можна умовно поділити на чотири групи:

- асортиментний ряд;
- асортиментна глибина;
- асортиментна ширина;
- асортиментна довжина.

Асортиментний ряд описує кількість товарних груп, які пропонуються підприємством. Наприклад, якщо підприємство займається виробництвом меблів, його асортиментний ряд може складатися з кількох груп: кухонні меблі, спальні меблі, дитячі меблі та ін.

Асортиментна глибина визначає кількість варіантів продукції, яка пропонується в кожній групі товарів. Наприклад, в асортиментній групі "спальні меблі" можуть пропонуватися ліжка, шафи, комоди, тумби та інші товари.

Асортиментна ширина описує кількість різних брендів, які представлені в асортименті підприємства. Наприклад, підприємство, яке займається продажем електроніки, може пропонувати товари різних виробників: Samsung, Apple, LG, Sony та ін.

Асортиментна довжина визначає кількість товарів, які пропонуються в межах кожної групи товарів. Наприклад, в асортиментній групі "ліжка" можуть пропонуватися ліжка різних розмірів, кольорів, матеріалів тощо.

Формування асортиментної політики є важливим завданням, яке стоїть перед будь-яким підприємством. Основні завдання, які має вирішувати асортиментна політика, такі:

1. Задоволення потреб і запитів споживачів. Головна мета асортиментної політики полягає в тому, щоб задовольнити потреби споживачів і пропонувати їм продукцію, яка буде відповідати їхнім запитам. Для цього підприємство має забезпечити наявність продукції різних категорій, яка буде відповідати потребам різних груп споживачів. Також важливо враховувати тенденції ринку, зміни в поведінці споживачів, що дозволяє збільшити попит на продукцію та отримати більше прибутку.
2. Реалізація стратегії підприємства. Асортиментна політика повинна відповідати загальній стратегії підприємства. Наприклад, якщо стратегія підприємства полягає в тому, щоб стати лідером в певному сегменті ринку, то асортиментна політика повинна бути спрямована на забезпечення конкурентоспроможності продукції в цьому сегменті.
3. Ефективне використання ресурсів підприємства. Формування асортиментної політики повинно забезпечити ефективне використання ресурсів підприємства. Наприклад, якщо підприємство має обмежені фінансові ресурси, то асортиментна політика повинна бути спрямована на виробництво продукції, яка має високий попит серед споживачів, а також на продукцію, яка має високу маржинальність.
4. Забезпечення конкурентної позиції на ринку. Формування асортиментної політики є одним із головних інструментів, що

допомагає підприємствам зберегти свою конкурентну позицію на ринку. Для цього підприємство повинно аналізувати та оцінювати асортимент продукції конкурентів, визначати їхні сильні та слабкі сторони, а також розробляти стратегії, що дозволяють зайняти вільні місця на ринку.

5. Оптимізація виробництва. Формування асортиментної політики підприємства дозволяє оптимізувати процес виробництва продукції. Визначення найбільш ефективних товарів та послуг, зосередження на їх виробництві, зменшення розмаїтості продукції та зосередження на найбільш прибуткових товарах дозволяють збільшити продуктивність виробництва, скоротити витрати на виробництво та підвищити ефективність виробництва.
6. Підвищення рівня лояльності споживачів. Оптимізована асортиментна політика дозволяє підприємству забезпечити задоволення потреб споживачів та збільшити їхню лояльність до бренду. Кращий вибір товарів та послуг, зниження ризику придбання товару низької якості, підвищення рівня обслуговування споживачів – це основні чинники, що сприяють формуванню лояльності.
7. Зменшення витрат на управління асортиментною політикою. Формування оптимальної асортиментної політики дозволяє підприємству зменшити витрати на управління, що пов'язані зі збільшенням кількості товарів, що знаходяться на складі, зберіганням, транспортуванням та іншими аспектами.
8. Підвищення конкурентоспроможності. Оптимально побудована асортиментна політика дозволяє підприємству збільшити свою конкурентоспроможність на ринку. Відповідно до цього, формування асортиментної політики має бути орієнтоване на задоволення потреб споживачів та на забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства.

9. Розвиток підприємства. Формування асортиментної політики є важливим елементом розвитку підприємства. Оптимально побудована асортиментна політика дозволяє підприємству розвиватись та розширювати свої можливості на ринку, забезпечуючи задоволення потреб споживачів та ефективне використання ресурсів.

З метою успішного формування асортиментної політики підприємства необхідно враховувати ряд факторів, що впливають на його роботу. Розглянемо основні з них:

1. Конкуренція на ринку. Рівень конкуренції на ринку безпосередньо впливає на формування асортиментної політики підприємства. Умови конкуренції змушують компанії постійно аналізувати ринок та споживчу попит, шукати нові товари та послуги, які можуть стати конкурентними перевагами.
2. Сезонність. На формування асортиментної політики підприємства значний вплив має сезонність виробництва та споживання товарів. При цьому необхідно враховувати, що на ринку підвищується попит на певні товари в певний період, а в інший період попит може бути дуже низьким.
3. Зміна попиту на ринку. Зміна попиту на ринку є важливим фактором, який необхідно враховувати при формуванні асортиментної політики підприємства. Якщо попит на продукцію знижується, то підприємство має шукати нові товари та послуги, щоб забезпечити своє існування на ринку.
4. Фінансові можливості підприємства. Фінансові можливості підприємства є одним з найважливіших факторів, який необхідно враховувати при формуванні асортиментної політики. Фінансові обмеження можуть обмежити кількість товарів та послуг, які може виробляти підприємство.

5. Технологічні можливості підприємства. Технологічний рівень підприємства впливає на можливості виробництва і асортименту товарів. Наявність сучасного обладнання та технологій дозволяє виробляти нові та якісніші товари, що задовольняють попит споживачів. Недостатність технічних можливостей може призвести до обмеження в асортименті продукції та зниження конкурентоспроможності підприємства.
6. Соціальні та культурні чинники. Соціальні та культурні чинники впливають на вибір товарів та послуг споживачів. Асортиментна політика підприємства повинна враховувати культурні та етичні особливості різних регіонів та національностей, щоб задовольняти потреби клієнтів і підвищувати рівень лояльності до бренду.
7. Політична нестабільність та правові обмеження можуть вплинути на можливість розширення асортименту продукції та послуг, зміну цінової політики, на вивезення та імпорт товарів, що може призвести до зміни напрямків діяльності підприємства. Наприклад, в разі змін в законодавстві або податкових правилах, підприємство може бути змушене переглянути свою асортиментну політику, зменшити асортимент продукції або змінити його склад. Крім того, при наявності ризику втручання держави у бізнес, підприємство може бути обмежене у своїй діяльності та змушене дотримуватися певних правил та норм, що також впливає на формування асортиментної політики.

Основна мета формування асортиментної політики - це максимізувати прибуток підприємства. Вибір продуктів, які потраплять до асортименту, має враховувати кілька критеріїв. Ось декілька з них:

- Попит на товар або послугу. Потрібно відбирати продукцію, яка має високий попит серед споживачів. Це можна визначити шляхом

аналізу даних про продажі, досліджень ринку та зворотного зв'язку від клієнтів.

- Маржинальність продукту. Важливо відбирати продукцію з високою маржинальністю. Це означає, що вартість виробництва продукту менша, ніж його ринкова ціна.
- Конкурентоспроможність. Потрібно відбирати продукцію, яка може конкурувати на ринку. Для цього можна дослідити конкурентів та їхні продукти, а також вивчити попит споживачів.
- Співвідношення продукту до бренду. Важливо відбирати продукти, які відповідають бренду підприємства та його цінностям.
- Співвідношення продукту до інших продуктів в асортименті. Потрібно враховувати, як нові продукти доповнюють існуючий асортимент та як вони можуть взаємодіяти з ним.
- Технічні можливості підприємства. Потрібно відбирати продукти, які можна виробити з використанням наявних технічних можливостей та обладнання.
- Фінансові можливості підприємства. Потрібно відбирати продукцію, виробництво якої можна фінансувати з наявних ресурсів.

Асортиментна політика підприємства безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність. Від того, наскільки вдало і ефективно підприємство формує свій асортимент, залежить його успіх на ринку та можливість збереження та зміцнення позицій на ньому.

Вплив асортиментної політики на конкурентоспроможність підприємства включає наступні аспекти:

1. Розширення клієнтської бази. За допомогою асортиментної політики підприємство може привернути нових клієнтів, що сприятиме розширенню його клієнтської бази та збільшенню обсягів продажів.
2. Збільшення продажів на клієнта. Завдяки різноманітному асортименту підприємство може пропонувати клієнтам більше

варіантів товарів та послуг, що збільшує ймовірність покупки товару саме у цього підприємства.

3. Підвищення лояльності клієнтів. Якщо підприємство забезпечує якісний товар і зручність вибору за допомогою асортименту, то клієнти будуть задоволені покупками і віддають перевагу саме цьому підприємству.
4. Підвищення конкурентоспроможності. Розробка та впровадження ефективної асортиментної політики може допомогти підприємству підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.
5. Зниження витрат на зберігання запасів. Раціонально складений асортимент дозволяє зменшити запаси товарів на складах, що зменшує витрати на їх зберігання.
6. Забезпечення стабільності та плановості виробництва. Завдяки впровадженню асортиментної політики підприємство може забезпечити стабільність та плановість виробництва, що сприятиме підвищенню його ефективності та конкурентоспроможності.

Узагальнюючи, можна сказати, що асортиментна політика підприємства має значний вплив на його конкурентоспроможність. Шляхом оптимізації асортименту та концентрації на найбільш вигідних продуктах, підприємство може збільшити свою ефективність та прибутковість. Також, важливо враховувати критерії відбору продукції для асортименту, щоб включати в асортимент тільки ті товари та послуги, які максимально відповідають потребам та очікуванням споживачів.

Висновки до розділу 1

У даному розділі було розглянуто поняття конкурентоспроможності підприємства та методи її аналізу. Визначено, що конкурентоспроможність підприємства залежить від ряду факторів, таких як якість продукції, цінова політика, маркетингова стратегія та ін. Також було розглянуто роль асортиментної політики підприємства у забезпеченні його конкурентних позицій на ринку. В результаті дослідження можна зробити висновок, що питання конкурентоспроможності підприємства є дуже важливим для його успішної діяльності та розвитку. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно аналізувати та вдосконалювати різні аспекти його діяльності, включаючи асортиментну політику.

Крім того, важливо розуміти, що конкурентоспроможність підприємства є динамічним поняттям, що постійно змінюється під впливом різних факторів. Тому, для успішної діяльності підприємства, необхідно постійно оновлювати свої стратегії та політики відповідно до змін на ринку та у поведінці споживачів. Дослідження конкурентоспроможності підприємства є важливим етапом в процесі його розвитку та може допомогти виявити потенційні проблемні місця та можливості для вдосконалення. Отже, даний розділ є важливим внеском у розуміння та підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах ринкової конкуренції.

2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ ДНІПРО-М ТА ЙОГО АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ.

2.1. Загально-господарська характеристика ТОВ Дніпро-М

Все частіше можна побачити, як фірмові магазини Dnipro-M з'являються в українських містах. Компанія виросла з невеликої компанії у велике підприємство з розгалуженою мережею відділень та дилерів по всій Україні. На кінець 2022 року компанія налічує понад 388 фірмових салонів у 232 містах України.

Торгова марка «Дніпро-М» є вітчизняним брендом на ринку України вже більше 20 років. Засновником бренду є Олександр Колесник. Ще на початку 2000-х продукція з логотипом «Дніпро-М» була відома ще не всім майстрам, оскільки компанія тільки починала свою роботу. Однак буквально за кілька років інструменти торгової марки «Дніпро-М» стали широко відомі і завоювали популярність, авторитет і безліч позитивних відгуків від професійних майстрів і приватних користувачів.

Суттєві зміни в компанії почалися у 2011 році зі зміни юридичної форми на Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ «Дніпро-М»). Протягом наступних кількох років компанія продовжувала розробляти та виробляти нові види будівельного інструменту. І здобувала все більшої популярності.

Основна інформація про підприємство представлена в табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика підприємства

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо підприємства
Повна назва підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ДНІПРО М
Скорочена назва	ТОВ "ДНІПРО М"
Поштова та юридична адреси підприємства	Україна, місто Київ, ВУЛИЦЯ ІВАНА МАЗЕПИ, будинок 1.
Реєстр	Код ЄДРПОУ: 43605804 Індивідуальний податковий номер: 436058026554

Складено автором на основі [1].

Спочатку компанія співпрацювала з роздрібними мережами для продажу своєї продукції, але через кілька років вирішила змінити стратегію та відкрити власну мережу. Окрім продажу будівельних інструментів, «Дніпро-М» активно розвиває франчайзингову мережу. Компанія Дніпро-М має власні торгові точки (249) та франчайзингові точки збуту(139).

Франшиза від Дніпро-М - це готова бізнес-модель, створена та перевірена власниками впродовж більш ніж 10 років. Існує два формати співробітництва: стандартний та міні.

Підприємство надає пакет допомоги франчайзі:

- Фінансову модель
- Договір по франчайзингу
- Маркетинг
- Брендбук
- Дизайн-проект
- CRM
- Навчання персоналу
- Логістика
- Постачальники
- Методики/Ліцензії
- Пускова команда
- Персональний менеджер
- Технічне відкриття
- Запуск під ключ

Розмір інвестицій залежить від розміру приміщення та міста та починається від 500 000 гривень з обіцянкою окупності протягом 1-2 років.

Окрім «Дніпро-М», Колесник володіє кількома компаніями, пов'язаними з нерухомістю та орендою квартир. Тетяна Звягінцева є його

партнером в деяких з компаній та вказана, як постачальник на маркуванні продукції Дніпро-М.

Компанія "Дніпро-М" має близьку до класичної функціональної організаційної структури. Компанія має такі підрозділи:

- Відділ розробки та досліджень. Цей відділ відповідає за розробку нових продуктів та удосконалення наявних, а також за проведення досліджень нових матеріалів. Центр Research and Development (R&D) знаходиться в Києві і налічує більше 100 повідних спеціалістів.
- Відділ продажу. Відповідає за збут продукції компанії. Відділ складається з менеджерів з продажу та маркетингологів.
- Відділ логістики та поставок. Відповідає за організацію логістики та поставок продукції компанії.
- Відділ кадрів. Відповідає за відбір та найм нових співробітників компанії, а також за розвиток персоналу. Окрім основних обов'язків відділу проведення семінарів, курсів, тренінгів, організація футбольного клубу, підтримки франчайзі.
- Відділ фінансів та обліку. Відповідає за фінансову діяльність компанії, ведення обліку та фінансової звітності.
- Відділ комунікацій з постачальниками та партнерами. Цей відділ забезпечує пошук та відбір виробників, контроль якості виготовлення товарів та розрахунок вартості продукції.
- Відділ сервісного обслуговування. Забезпечує ефективне функціонування сервісної мережі та якісне обслуговування клієнтів.

Відділу виробництва Дніпро-М не має. Виготовлення продукції продукції компанія віддала на аутсорсинг.

Компанія співпрацює з понад 100 заводами, у різних країнах:

- У Китаї випускають акумуляторні інструменти та батареї до них, зварювальний апарат, компресор,
- у Тайвані — ручний інструмент та біти до них,
- у Індії — будівельні степлери, у Туреччині - драбини ,
- у Польщі — бокси для зберігання інструментів.
- Також деяка продукція виготовляється в Україні, а саме в Сумах - електроди та у Дніпрі засоби захисту.

Канали розподілу компанії Дніпро-М представлені на рис.2.1.

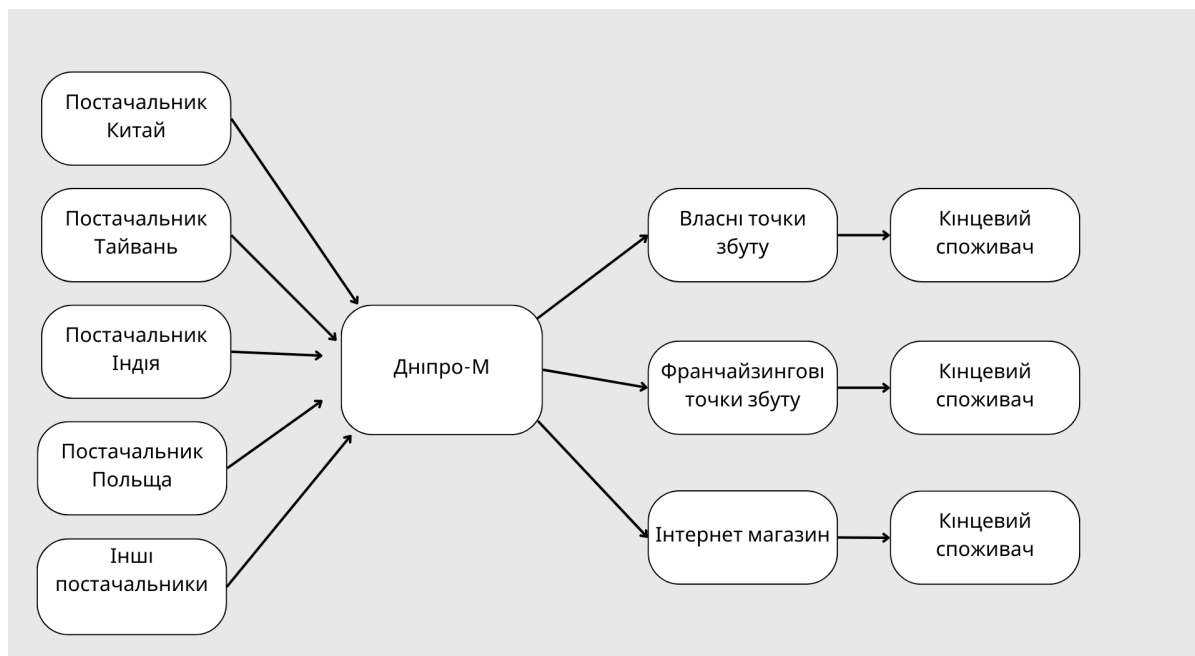


Рис. 2.1 - Канали розподілу компанії Дніпро-М

Створено автором на основі даних про ТОВ Дніпро-М

Компанія "Дніпро-М" очолюється засновником та генеральним директором Олександром Колісником. Він є керівником компанії з моменту її заснування. Олександр Колісник відповідає за загальне керівництво компанією, прийняття стратегічних рішень та розвиток бізнесу.

Крім генерального директора, у компанії "Дніпро-М" є керівники відділів. Вони забезпечують ефективну роботу своїх відділів та сприяють досягненню загальних цілей компанії.

Важливим елементом керівництва компанією є рада директорів, в склад якої входять провідні фахівці. Рада директорів приймає стратегічні рішення, контролює діяльність компанії та приймає стратегічні рішення.

Місія компанії “Люди хочуть покращувати Світ навколо себе. Наше завдання — дати їм для цього надійний, доступний, стильний інструмент з найкращим сервісом та обслуговуванням!”. Весь персонал керується цією місією.

Стратегія компанії Дніпро-М полягає в тому, щоб забезпечити стабільне зростання бізнесу та збільшення частки на ринку. Для досягнення цієї мети Дніпро-М активно використовує свої професійні знання та досвід, стежить за новітніми технологіями та ринковими тенденціями, а також розвиває свою мережу сервісних центрів.

Сьогодні компанія "Дніпро-М" є провідним брендом та розробником електроінструменту в Україні. У 2019 році Дніпро-М почали експортувати свою продукцію у 10 країн: Польща, Австрія, Чехія, Латвія, Литва, Естонія, Молдова, Грузія, Вірменія, Азербайджан.

Компанія Дніпро-М є однією з найбільших компаній в Україні, яка спеціалізується на виробництві та продажі електротехнічної продукції. У зв'язку з цим, фінансовий стан компанії є досить важливим показником, який відображає її ефективність та стабільність на ринку.

Наразі, компанія Дніпро-М є фінансово стабільною і має досить високі показники прибутку та обороту. Згідно з її фінансовим звітом за останній рік, загальний обсяг доходу склав близько 1056 млн гривень. Цей показник свідчить про те, що компанія має високий рівень продажів своїх товарів та послуг.

Крім того, звітність компанії також показує, що вона має досить високу рентабельність, що свідчить про те, що компанія ефективно господарює своїми ресурсами та має досить високу маржинальність.

Проте, слід зазначити, що компанія також має певні фінансові витрати, пов'язані зі замовленням та виробництвом своїх товарів. Зокрема, вона має певні витрати на закупівлю матеріалів та комплектуючих, оплату праці працівників, оренду приміщень та інше.

За загальними показниками, фінансовий стан компанії Дніпро-М є досить стабільним та ефективним. Це свідчить про те, що вона успішно працює на ринку та має досить високий рівень конкурентоспроможності.

Для наглядної оцінки успіхів компанії пропонується табл.2.2, у якій наведено основні фінансові показники компанії.

Таблиця 2.2 – Фінансові результати компанії Дніпро-М

Назва рядка	Код рядка	За 2018р., тис,грн	За 2019р., тис,грн	За 2020р., тис. грн	За 2021р., тис. грн	За 2022р., тис,грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	399 632,01	460 260,68	368 418.80	1 055 918.00	1 255 983,24
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	254 447,78	285 896,38	259 905.80	668 035.40	788 281,77
Інші операційні доходи	2120	7,93	8,91	8.10	8.80	10,38
Інші операційні витрати	2180	142 632,08	160 260,76	145 691.60	374 446.20	437 282,52
Інші доходи	2240	74,99	84,26	76.60	301.80	356,12
Інші витрати	2270	10,38	11,66	10.60	0.00	0,00
Разом доходи	2280	399	460 353,85	368	1 056	1 256

Назва рядка	Код рядка	За 2018р., тис,грн	За 2019р., тис,грн	За 2020р., тис. грн	За 2021р., тис. грн	За 2022р., тис,грн
(2000 + 2120 + 2240)		714,93		503.50	228.60	349,74
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	395 090,23	446 168,80	405 608.00	1 042 481.60	1 225 564,29
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	4 624,69	14 185,05	-37 104.50	13 747.00	30 785,45
Податок на прибуток	2300	0,00	0,00	0.00	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2350	4 624,69	14 185,05	-37 104.50	13 747.00

Розраховано та складено автором на основі [2].

На основі цих даних можна порахувати показники, що допоможуть оцінити динаміку функціонування підприємства.

- ROS (Return on Sales) - Прибутковість від реалізації продукції.

Розраховується за формулою:

$$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}} * 100 \quad (1)$$

- ROI (Return on Investment) - Рентабельність інвестицій.

Формула:

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Разом витрати}} * 100 \quad (2)$$

- Income-to-Expense Ratio - Співвідношення доходів до витрат.

Формула:

$$Income\ to\ Expense\ Ratio = \frac{\text{Разом доходи}}{\text{Разом витрати}} * 100 \quad (3)$$

Результати занесемо в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 - Показники ефективності ТОВ Дніпро-М

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
ROS, %	1.16	3.08	-10.06	1.30	2.45
ROI, %	1.17	3.18	-9,14	1.32	2.51
Income-to-Expense Ratio, %	101.17	103.18	90.83	101.32	102.51

Розраховано автором на основі фінансових показників Дніпро-М

В компанії Дніпро-М всіляко намагаються допомагати та мотивувати працівників та залучити їх до генерування ідей. Вони пропонують курси іноземних мов, проводять тренінги, створили школу управлінців для розвитку менеджерських якостей у співробітників, створили курси мистецтва публічних виступів. А також створили Академію Корпоративної Освіти (АКО), її цілями є:

- Організація ефективного стажування та адаптація нових співробітників
- Розвиток висококваліфікованих співробітників у всіх підрозділах компанії
- Забезпечення стрімкого особистісного і професійного розвитку, кар'єрне зростання.

Окрім своєї основної діяльності Дніпро-М створює соціальні проекти. Один з них — Dnipro-M Drive. Dnipro-M Drive- це спільнота молодих активних людей, яких об'єднують спільні інтереси: сучасний інструмент, прагнення до навчання, розвитку. Місією проекту є сприяння розвитку молодого покоління України, тобто студентів вищих навчальних закладів, коледжів, технікумів. Проект має за мету розвинути бажання працювати сучасним інструментом, реалізовувати власні проекти та професійно розвиватись. В рамках програми Dnipro-M Drive регулярно

проводить майстеркласи у навчальних закладах України, діляться досвідом та дають можливість протестувати свої інструменти.

Також компанія створює благодійні проекти: збирає кошти на інструмент для захисників та захисниць України. Наразі він допомагає 33 військовим частинам та підрозділам ДСНС. Кожен між долучитись до збору, купуючи стікери або електричний інструмент у мережі магазинів, 150 гривень з кожного купленого інструменту йшли на благодійність.

Олександр Колісник, засновник компанії "Дніпро-М", є відомим бізнесменом в Україні. Він завжди був зацікавлений у розвитку вітчизняного бренду та створенні робочих місць для українських працівників. Завдяки його наполегливості та працелюбності, компанія "Дніпро-М" стала однією з найуспішніших компаній в Україні.

У підсумку, історія заснування компанії "Дніпро-М" є відображенням успіху та наполегливої праці її засновника та всієї команди. За 25 років існування компанії, вона змогла стати провідним виробником та постачальником будівельних матеріалів в Україні та за її межами. Крім цього, компанія активно підтримує благодійну та культурну діяльність в різних регіонах країни.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ Дніпро-М на ринку будівельних інструментів

Зважаючи на зростаючу конкуренцію на ринку будівельних інструментів, аналіз конкурентоспроможності ТОВ Дніпро-М стає дуже важливим для успіху компанії. У данному розділі ми розглянемо основні аспекти конкурентоспроможності ТОВ Дніпро-М, її переваги та недоліки на ринку будівельних інструментів.

Почнемо з огляду ринку будівельних інструментів. Ринок цього сегменту є досить великим і конкурентним. У ньому діють багато компаній, що пропонують різноманітні продукти, такі як мотузки, молотки, гвинтівки, дрилі та інші інструменти. Конкуренція на ринку полягає в тому, щоб привернути увагу споживачів, надати їм якісний продукт за розумну ціну та надати хороший сервіс після продажу.

Дніпро-М є єдиним виробником електроінструменту в Україні. В сучасних умовах, найбільшим попитом серед асортименту товарів користуються акумуляторні інструменти, тому основну увагу компанія приділяє саме цій категорії [7].

У сучасних умовах як не найбільше у пригоді стають акумуляторні прилади. Основною перевагою є те, що акумулятори взаємозамінні, можна його мати тільки один, але він буде підходити до всіх приладів компанії. Асортимент Дніпро-М дозволяє багатьом справитись з відключеннями світла: будівельникам, майстрам та садівникам робити роботу, а звичайним людям зарядити телефон за допомогою адаптеру, підключити роутер або ліхтар.

Конкурентами компанії є іноземні бренди, які не мають власних точок збуту в країні, вони реалізують свою продукцію через посередників.

Інструменти бренду в середньому на 30% дешевші, ніж у професійних конкурентів. Доступність стала основною перевагою компанії серед виробників електроінструментів.

За результатами 2021 року компанія займала 25% ринку України, що на 10% більше, ніж у 2019 році. Основними конкурентами бренду є :

- японський бренд Makita — 20% ринку,
- німецький Bosch — 15,5%
- болгарський Sparky Professional — 13,7% [5].

Але нижча ціна не єдина перевага Дніпро-М серед конкурентів.

Іншими перевагами є:

- кваліфікований та обізнаний персонал
- безкоштовна кава, чай в усіх магазинах
- наявність сервісного обслуговування інструменту (ремонт від 1 до 3 днів)
- додаткова послуга ремонт за 24 години
- техобслуговування
- не потрібно зберігати коробки та гарантійні талони для гарантійного випадку
- заміна інструменту у випадку браку або якщо інструмент не підлягає ремонту
- постійні акції на спеціальні пропозиції
- програма лояльності
- можливість протестувати інструмент в магазині
- доставка за адресою за 3 години
- 60 днів на повернення
- оплата частинами
- відділ розробки прислухається до ідей та побажань клієнтів [8].

Компанія Дніпро-М піклується про навколишнє середовище та ставить високі умови для заводів-виробників відносно відходів та охорони навколишнього середовища. З відходів компанія замовляє витратні матеріали до інструментів. Також компанія заохочує зменшення сміття шляхом просування послуги з ремонту інструментів, заточки лез, за

відсутності можливості ремонту компанія замінить зламаний інструмент на новий, а бракований/зламаний відправить до заводу-виробника, з них буде виготовлений новий інструмент.

Лідерство. Лідерство - є невід'ємною частиною функціонування підприємства. Компанія спонукає своїх співробітників до прояву своїх лідерських якостей. Для цього на підприємстві функціонують курси ораторського мистецтва та Академія Корпоративної Освіти. Лідери допомагають координувати роботу команд, що займаються розробкою продуктів, збирають інформацію для визначення слабких місць продукту та ставлять задачі перед розробниками.

Планування. Цілі підприємства:

- покриття потреб клієнтів,
- розширення асортименту,
- збільшення конкурентоздатності,
- охоплення більшої частини споживачів.

Основною діяльністю підприємства є розробка та збут інноваційних продуктів. Кожна команда займається розробкою певного переліку продуктів. На сьогодні центр розробки займається створенням 5 нових продуктів та удосконаленням 13.

Контроль якості. Закупкою ресурсів займається завод-виробник дотримуючись вимог до якості поставлених компанією Дніпро-М. Для здійснення контролю менеджери відповідальні за належну якість продукції відвідують місце виробництва для здійснення контролю якості, а також при прийомі партії перевіряється продукція на наявність браку. Якщо брак був виявлений кінцевим споживачем, товар обмінюється на аналогічний або повертаються кошти.

Операції. Дніпро-М спонукає персонал генерувати ідеї для розробки. Для керування даними ідеями компанія створила бот, що їх збирає. Даний бот також збирає пропозиції щодо змін у процесах функціонування підприємства

та інші. В кінці кварталу менеджери аналізують зібрану інформацію, найкращі пропозиції виносять на загальну оцінку всіма співробітниками. За результатами опитування обирається кілька з найвищими показниками та впроваджуються на підприємство.

Оцінка. Для підтримки інноваційності підприємство слідкує за розвитком технологій та надихається ним. В деяких випадках запозичує ідею нового товару та створює на основі неї власний вдосконалений продукт. Також Дніпро-М проводить періодичний аналіз потреб споживачів та опитування для оцінки якості наявних продуктів. Після отриманих відгуків компанія визначає основні критичні точки, які потребують виправлення.

Вдосконалення. Дніпро-М використовує сучасні методики для планування та організації своєї діяльності. Серед них: скрам, канбан, спринти.

Для розширення інноваційного потенціалу підприємства необхідно залучати молодше покоління для розробки нових продуктів. Також гарною практикою є співпраця з малою академією наук, спонсуванням конкурсів для молодих винахідників та ін.

Для комплексної оцінки конкурентних переваг необхідно виділити можливості та загрози підприємства.

Отримані дані представимо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Зони SWOT-аналізу

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> ● Досвідчений персонал, який має високу кваліфікацію в галузі будівельних інструментів. ● Широкий асортимент продукції, що дозволяє задовольняти потреби різних сегментів. ● Надійна якість продукції, що гарантує 	<ul style="list-style-type: none"> ● Обмежена маркетингова стратегія, яка не дозволяє досягнути максимального обсягу продажів. ● Обмежені ресурси для інвестування в розвиток нових продуктів та інноваційних

<p>задоволення клієнтів та забезпечує повторні замовлення.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Наявне якісне сервісне обслуговування ● Велика кількість точок збуту ● Постійне розширення асортименту 	<p>технологій.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Високі витрати для розробки нових приладів ● Розширені виробничі потужності
Можливості (О)	Загрози (Т)
<ul style="list-style-type: none"> ● Розширення асортименту продукції для задоволення потреб ринку та збільшення обсягу продажів. ● Використання нових технологій виробництва, що дозволить знизити витрати та підвищити якість продукції. ● Розвиток нових ринків збуту, що дозволить збільшити обсяг продажів та розширити потенційну аудиторію. ● Висока конкурентоспроможність ● Розширення асортименту ● Підвищення впізнаваності бренду ● Збільшення попиту на суміжні послуги (доставки/ремонт) 	<ul style="list-style-type: none"> ● труднощі з логістикою, через війну ● нестабільна економічна ситуація ● відтік кадрів через війну ● Наявність сильних конкурентів на ринку ● Майбутні зміни в економічній ситуації країни, що можуть вплинути на попит на будівельні інструменти та знизити обсяг продажів. ● Зміни в законодавстві, що можуть вплинути на виробництво та збут продукції.

Складено автором

За результатами SWOT-аналізу можна зробити висновок, що ТОВ Дніпро-М має сильний потенціал для успішного розвитку на ринку будівельних інструментів. Для підвищення конкурентоздатності та забезпечення стабільного зростання бізнесу, підприємству необхідно розширювати асортимент продукції, використовувати нові технології виробництва та розвивати нові ринки збуту. Крім того, ТОВ Дніпро-М повинне звернути увагу на конкурентну боротьбу та зміни в економічній

та законодавчій сферах, щоб забезпечити стійкий розвиток та успішну роботу на ринку будівельних інструментів.

Наступним методом для оцінки конкурентоспроможності ТОВ Дніпро-М використаємо модель п'яти сил Портера.

1. Визначимо загрозу нових учасників на ринку. Для цього визначимо наскільки легко новим підприємствам увійти на ринок галузі будівельних інструментів та які існують бар'єри входу.

Основними перешкодами для потенційних конкурентів можуть бути:

- Наявна конкуренція. Ринок будівельних інструментів вже має кілька відомих брендів та постачальників, які вже встановили свою позицію. Це означає, що новим підприємствам потрібно буде конкурувати з вже визнаними гравцями, які мають великий досвід та ресурси.
- Регулювання та ліцензування. У будівельній галузі в Україні існують різні правила, норми та стандарти, які повинні бути дотримані. Новим підприємствам необхідно вивчити і розуміти ці правила, а також отримати всі необхідні ліцензії та дозволи.
- Доступ до постачальників. Для виробництва будівельних інструментів потрібні постачальники сировини та компонентів. Важливо мати доступ до якісних та надійних постачальників, які можуть забезпечити постачання необхідних матеріалів за конкурентоспроможними цінами.
- Маркетинг та продаж. Великі компанії на ринку будівельних інструментів вже мають встановлену

клієнтську базу та відомі бренди. Новим підприємствам доведеться вкласти зусилля у рекламу, маркетинг та залучення клієнтів. Важливо розробити ефективну стратегію продажу та розповісти про переваги своїх продуктів.

- Інновації та унікальність. Ринок будівельних інструментів насичений різноманітними продуктами. Новим підприємствам може бути складно конкурувати за ціною або масштабами з великими компаніями. Наявні гравці на ринку вже мають розвинені розробницькі центри з передовими спеціалістами.
- Підтримка та фінансування. Для нових підприємств може бути складно залучити достатньо фінансування для розпочатку виробництва та розвитку бізнесу. Важливо розробити детальний бізнес-план та залучити інвесторів або отримати фінансування через інші джерела, такі як кредити або субсидії.

2. Визначимо вплив постачальників. Дніпро-М має великий перелік постачальників. Найбільша кількість знаходиться саме у Китаї, там і виготовляються електричні та бездротові інструменти. Китай є одним з провідних світових виробників інструменту, кількість заводів в країні є дуже високою, тому пошук нового виробника не буде мати проблем, це досить часта практика у компаній-замовників змінювати місце виробництва.

3. Аналіз впливу покупців. Через несприятливу економічну ситуацію в Україні дуже важливим фактором вибору є ціна. У компанії Дніпро-М продукція є в середньому на 30% дешевшою від цін конкурентів. Завдяки цьому компанія змогла

зайняти перше місце за охопленням ринку в Україні. Проте важливо зазначити, що при цьому якість не настільки висока, як у деяких конкурентів. Щоб компенсувати невисоку якість продукції Дніпро-М створило в кожній точці збуту сервісний центр, цей фактор теж значно вплинув на покупців в процесі вибору в перевагу саме компанії Дніпро-М.

4. Загроза замінних продуктів або послуг. Основна більшість наявних товарів компанії Дніпро-М має продукти-замінники, як було зазначено вище, деякі з них мають вищу якість. Проте компанії-конкуренти мають вищу ціну та не мають розвиненої мережі сервісних центрів. Наприклад, у компанії Makita в Україні немає власних сервісних центрів, наявний один сервісний центр у Києві з яким Makita співпрацює, що є незручно для споживачів.
5. Рівень конкурентної боротьби в галузі. На ринку будівельного інструменту наявна невелика кількість конкурентів, що пропонують у своєму асортименті електро та акумуляторний інструмент, на якому спеціалізується Дніпро-М. До прямих конкурентів відносяться Makita, Bosch, Sparky Professional. Вони не мають розвиненої маркетингової стратегії та з кожним роком їх присутність на ринку України зменшується [23].

На діяльність компанії значною мірою вплинула повномасштабна війна на території України. Це призвело до закриття більш ніж 30-ти точок збуту, а також збільшилась вартість логістики, через закритий повітряний простір та порти. До кінця воєнного стану компанія відмінила пашуальні внески та сплат роялті для своїх франчайзі.

Для більш детальної оцінки конкурентоспроможності ТОВ Дніпро-М був проведений аналіз рівню системи управління інноваціями.

Для цього було опитано експертів (x_1, x_2, x_3), ними виступили менеджери трьох точок збуту в різних містах: Київ, Вінниця, Кропивницький.

Менеджери з трьох різних міст та точок збуту були обрані з наступних причин:

- різні міста мають відмінності у термінах ринкових умов, тривалості функціонування точок збуту,
- різні сегменти споживачів і як наслідок різний асортимент продукції,
- культурні особливості
- відстань від розробницького центру (чим ближче, тим ширший асортимент інноваційної продукції і т.д.

Таблиця 2.4 – Загальна оцінка системи управління інноваціями ПП
Дніпро-М

№	Компоненти блоків	Зважена оцінка	$\sigma(x_1)$	$\sigma(x_2)$	$\sigma(x_3)$	V_i
1	2	3	5	4	4	7
1	Розуміння зовнішніх тенденцій та факторів, що впливають на інноваційну діяльність організації.	0,36	5	2	5	0,08
2	Розуміння внутрішніх можливостей та активів.	0,08	4	2	3	0,02
3	Зобов'язання вищого керівництва.	0,08	3	2	5	0,03
4	Інноваційна культура, що підтримує творчість, експериментування та навчання.	0,19	3	4	2	0,06
5	Зовнішня та внутрішня інноваційна співпраця.	0,17	4	3	2	0,05
6	Зосередження на створенні цінності та доданої вартості.	0,18	4	3	4	0,06
7	Результат інноваційної діяльності.	0,24	4	2	5	0,06
8	Стратегічне спільне бачення та стратегія	0,07	2	4	4	0,02

	інновацій.					
9	Інноваційна політика.	0,07	3	4	4	0,02
10	Організаційні ролі, обов'язки.	0,11	5	4	3	0,03
11	Цілі та плани дій щодо інновацій.	0,20	4	4	2	0,05
12	Організаційні структури для інноваційної діяльності.	0,10	3	5	5	0,03
13	Інноваційні портфелі.	0,08	5	4	3	0,02
14	Ресурси, що підтримують інноваційну діяльність.	0,25	3	2	3	0,06
15	Компетентність.	0,17	3	2	5	0,06
16	Спілкування та обізнаність.	0,17	5	2	3	0,05
17	Інноваційні засоби та методи.	0,10	5	3	3	0,03
18	Управління інтелектуальною власністю.	0,04	3	4	3	0,01
19	Інноваційні ініціативи / проекти.	0,11	4	4	4	0,03
20	Конфігурація інноваційних процесів.	0,13	4	3	3	0,03
21	Процеси виявлення нових можливостей.	0,18	5	5	3	0,05
22	Процеси створення та перевірки інноваційних концепцій.	0,22	3	5	3	0,05
23	Процеси розробки та впровадження інноваційних рішень.	0,19	3	2	3	0,05
24	Показники ефективності інновацій.	0,07	5	4	3	0,03
25	Оцінка та вдосконалення роботи.	0,24	5	4	4	0,06
	Загальна оцінка стану інноваційної системи підприємства		3,78			

Складено автором на основі [11]

Оцінку загального рівня визначили за допомогою методів експертних оцінок: за 5-ти бальною шкалою. За оцінками експертів розрахувати середньозважене значення оцінок експертів ($x_i\beta_i$) по кожній позиції з використанням формули 4:

$$x_i \beta_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n x_{ij} \beta_{ij} \quad (4)$$

де x_{ij} – бал, виставлений j -м експертом за i -м показником;

β_{ij} – коефіцієнт вагомості, виставлений j -м експертом за i -м показником;

За результатами розрахунків загальна оцінка стану інноваційної системи підприємства складає 3,78 бали. Даний результат є достатнім для впровадження інноваційних проєктів на підприємстві.

Також було проведено порівняльний аналіз основних конкурентів компанії, даний аналіз є корисним для створення тактики конкурентної боротьби. Основними конкурентами компанії є Makita, Bosch та Sparky Professional.

Makita. Makita - це японський виробник, який заснував свій бізнес у 1915 році. Вони відомі своїми високоякісними електроінструментами, які стали відомі у всьому світі. Makita виробляє різноманітний інструмент, включаючи свердла, болгарки, циркулярні пили та інше [17].

Однією з найбільших переваг Makita є їхня якість та надійність. Їхні інструменти відомі своєю довговічністю, а також високою продуктивністю. Це забезпечує велику популярність у професійних бригадах та серед особистих власників. Також Makita має розроблену сервісну мережу та запасні частини, що забезпечує легкість ремонту та обслуговування їхнього інструменту. Проте в Україні таких сервісних центрів є кілька на усю країну. Вони співпрацюють з багатьма дилерськими центрами для збуту своєї продукції.

Bosch. Bosch - є німецьким виробником, який був заснований у 1886 році. Вони виробляють широкий спектр інструментів, включаючи болгарки, перфоратори, сверла та багато іншого [18].

Однією з переваг Bosch є їхні інноваційні рішення. Вони вкладають багато коштів у дослідження та розробку нових технологій для своїх

інструментів. Наприклад, Bosch розробив систему Electronic Cell Protection (ECP), яка захищає акумуляторну батарею від перезаряду, перевантажень та перегрівання. Це робить їхні інструменти більш ефективними та безпечними для використання. Крім того, Bosch має широкую мережу сервісних центрів та запасних частин, які забезпечують швидкий та надійний ремонт їхнього інструменту.

Sparky Professional. Sparky Professional - є виробником електроінструментів з Болгарії, який заснований у 1993 році. Вони виробляють різноманітний інструмент, включаючи болгарки, перфатори та інше [5].

Однією з особливостей Sparky Professional є їхня висока продуктивність. Їхні інструменти мають потужність, яка дозволяє їм працювати з великою швидкістю та ефективністю. Також Sparky Professional має досить розгалужену мережу сервісних центрів та запасних частин, що забезпечує можливість швидкого та якісного ремонту їхнього інструменту.

Варто проаналізувати ці компанії за рядом параметрів. Інформація представлена у табл.2.5. Оцінки проставлені за схемою 10- найвища оцінка, 1 найнижча.

Таблиця 2.5 – Фактори конкурентоспроможності

Параметри порівняння	Дніпро-М	Конкуренти		
		Makita	Bosch	Sparky Professional
Якість	9	10	8	7
Кількість	10	8	7	5
Унікальність	9	9	7	6
Асортимент	9	10	6	6
Сервіс	10	8	7	5
Надійність	9	9	7	6
Реклама	10	7	7	4
Імідж	9	9	8	6

Складено автором

Використовуючи наведені оцінки були проведені розрахунки конкурентоспроможності по кожній з компаній. Результати наведені у табл.2.6.

Таблиця 2.6 – Розрахунок конкурентоспроможності

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	Дніпро-М		Конкуренти					
				Makita		Bosch		Sparky Professional	
				P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$
1. Якість	0,5	0,9	0,45	0,9	0,45	0,7	0,35	0,6	0,3
2. Рівень ціни	0,2	0,9	0,18	0,5	0,1	0,5	0,1	0,7	0,14
3. Місцезнаходження	0,2	0,8	0,16	0,4	0,08	0,4	0,08	0,2	0,04
4. Асортимент	0,1	0,7	0,07	0,7	0,07	0,6	0,06	0,3	0,03
$\sum A_i P_i$	1	-	0,86	-	0,7	-	0,59	-	0,51

Складено автором

де A_i – вагомість параметра;

P_i – ранжування значення параметра (до 1);

$A_i P_i$ – показники конкурентоспроможності.

Отже, як показали розрахунки найбільшим конкурентом компанії Дніпро-М є японська компанія Makita. Дніпро-М має перевагу над цим конкурентом лише на 19%, тому конкурентоспроможність є низькою.

Для створення плану дій для боротьби з таким сильним конкурентом буде доречно визначити сильні та слабкі сторони компанії Makita та порівняти фінансові показники.

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз компанії Makita.

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> ● Висока якість продукції: Makita відома своїм високоякісним електроінструментом та обладнанням, що забезпечує надійність та тривалу експлуатацію. ● Широкий асортимент продукції: Компанія пропонує широкий вибір інструментів для різних сфер, що задовольняє потреби різних клієнтів. ● Інноваційні розробки: Makita активно займається дослідженнями та розробками, пропонуючи нові технології та функціональні можливості у своїх продуктах. ● Глобальна присутність: Компанія має міжнародний обсяг діяльності та дистрибуційні мережі, що дозволяє розширювати свою клієнтську базу та займати лідерські позиції на ринках. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Висока цінова категорія: Деякі продукти Makita можуть бути вищого цінового сегмента, що може ставити їх поза досяжністю для деяких клієнтів. ● Залежність від певних ринків: Як багатонаціональна компанія, Makita може бути певною мірою залежна від економічної ситуації на деяких ринках, що може впливати на її продажі та прибуток.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> ● Розширення глобальної присутності: Makita може продовжувати розширювати свою діяльність на нові ринки та залучати більше клієнтів у різних країнах. ● Розвиток ринку обновлюваної енергії: Зростаючий попит на енергоефективні рішення створює можливості для Makita в розробці та постачанні інструментів для відновлюваної енергетики. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Конкуренція: Ринок електроінструменту має сильну конкуренцію з боку інших виробників, що може позначитися на ринкових позиціях Makita. ● Зміни в регуляторному середовищі: Зміни в правовому та регуляторному середовищі можуть вплинути

<ul style="list-style-type: none"> Цифрова трансформація: Впровадження цифрових технологій, таких як "розумний" інструмент, може дати Makita конкурентну перевагу та відкрити нові ринкові сегменти. 	на виробництво та розподіл продукції Makita.
---	--

Складено автором на основі [11]

Наступним кроком є порівняння основних фінансових показників ТОВ Дніпро-М з найбільшим конкурентом - Makita. Основні споживачі компанії конкурента знаходяться у Західній Європі, та країнах Азії, частка прибутку компанії в Україні складає 0,84%. Результати представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Порівняння основних фінансових показників.

Назва	Дніпро-М	Makita	Makita (на українському ринку)
Дохід до оподаткування, млн, грн	1 245,96	24970,41	209,75
Дохід, млн, грн	1 245,96	199600,2	1676,64
Операційний прибуток, млн, грн	16, 14	24766,56	208,04
Загальні витрати, млн, грн	1 230,01	16182,99	135,94
ROE	28,3	9,2	11,3
Витрати на НДДКР, тис грн	846, 45	3770	-
Кількість співробітників,	3000	20 233	54

Складено на основі [2, 11]

Отже, на основі порівняння фінансових показників можна побачити, що у Makita прибутки вищі від компанії Дніпро-М, незважаючи на менше охоплення ринку, причиною цього є вищі ціни на приблизно 30%.

Аналіз компаній є важливим інструментом для оцінки їх фінансової стійкості та потенціалу. Одним із найбільш поширених методів є аналіз за допомогою матриці Томпсона і Стрикланда, яка дозволяє оцінити компанію за двома основними критеріями: її сильними та слабкими сторонами. Дана матриця має 4 квадрати стратегій в залежності від місцезнаходження підприємства на матриці визначаються найбільш зручні стратегії просування [12].

На основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан підприємства, залежно від динаміки зростання ринку на продукцію та конкурентної позиції фірми було обрано другий квадрант стратегій за матрицею Томпсона і Стрикланда через невисоку конкурентну позицію та швидкий ріст ринку. Це означає, що рекомендованими стратегіями є:

- перегляд наявних стратегій концентрації
- горизонтальна інтеграція або злиття
- скорочення
- ліквідація.

Дана стратегія має рекомендації щодо впровадження для зміни ситуації на ринку та збільшення конкурентоспроможності підприємства.

Оцінивши конкурентоспроможність кожного конкурента компанії Дніпро-М можна дійти висновку, що ситуація на ринку не легка. Дніпро-М варто постійно впроваджувати інновації, виходити на нові ринки, покращувати якість та розширювати асортимент продукції для підтримки свого лідерства на ринку.

2.3. Аналіз асортиментної політики ТОВ Дніпро-М та його основних конкурентів, її вплив на конкурентні позиції підприємства на ринку.

Асортиментна політика є однією з ключових стратегій компанії для досягнення конкурентних переваг на ринку. У сучасних умовах бізнесу, коли споживачі мають безліч варіантів для вибору товарів і послуг, наявність широкого асортименту продукції є критично важливим фактором для залучення і утримання клієнтів. ТОВ ДНІПРО-М - це компанія, яка спеціалізується на виробництві та продажу електроінструменту, тому асортиментна політика грає ключову роль у її конкурентоспроможності на ринку. В даному підрозділі буде проведений аналіз асортиментної політики ТОВ ДНІПРО-М та його основних конкурентів, щоб з'ясувати їх вплив на конкурентні позиції підприємства на ринку будівельних інструментів.

Дніпро-М. Компанія Дніпро-М є одним з провідних постачальників інструментів та обладнання для будівництва, ремонту та садівництва. Її асортимент нараховує більше ніж 3000 найменувань товарів, серед яких можна знайти як професійний інструмент, так і вироби для домашнього використання.



Рис.2.3 - Приклад асортименту продукції компанії Дніпро-М

До основної частини асортименту компанії Дніпро-М належить електроінструмент. Тут можна знайти дрилі, перфоратори, циркулярні пилки, шліфмашини, лобзики та багато іншого. Всі ці інструменти відрізняються високою якістю та продуктивністю роботи, що робить їх популярними серед професіоналів та приватних користувачів.

Окрім електроінструменту, компанія Дніпро-М пропонує великий вибір акумуляторних інструментів. Серед них можна знайти акумуляторні дрилі, перфоратори, циркулярні пилки, лобзики та інші. Ці інструменти дозволяють працювати без проводів та забезпечують мобільність та зручність в роботі.

Компанія Дніпро-М також має великий вибір садової техніки. Серед неї можна знайти газонокосарки, тримери, садові пилки та інші інструменти. Вони дозволяють ефективно доглядати за садом та газоном та зробити роботу більш легкою та приємною.

Дніпро-М також пропонує широкий вибір комплектуючих та аксесуарів, таких як насадки, диски, бури, свердла, круги та інше, які можуть бути використані з різноманітним інструментом. Крім того, в компанії Дніпро-М можна знайти великий вибір витратних матеріалів, таких як шліфувальні папери, різальні диски, пильні леза, свердла та інші.

Загалом, асортимент продукції компанії Дніпро-М може задовольнити потреби багатьох сегментів, незалежно від того, чи він є професійним майстром чи займається ремонтом вдома. Висока якість продукції, доступні ціни та різноманітність товарів роблять компанію Дніпро-М одним з найкращих виборів для покупців на ринку інструментів та обладнання в Україні.

Мakita. В асортименті компанії варто виділити лінійку бездротових інструментів Makita, що працюють на акумуляторах. Ці інструменти мають високу мобільність та забезпечують бездротову роботу з високою продуктивністю. У лінійці бездротових інструментів Makita можна знайти

шуруповерти, дрилі, перфоратори, циркулярні пили, лобзики та багато інших інструментів [22].



Рис.2.4 - Приклад асортименту продукції компанії Makita

Крім того, компанія Makita пропонує інструменти з дротовим живленням, такі як бензопили, електричні пили, рубанки та багато інших. Ці інструменти забезпечують високу продуктивність та надійність завдяки застосуванню передових технологій виробництва та контролю якості.

Окрім інструментів, компанія Makita також пропонує широкий вибір аксесуарів, таких як свердла, диски для різання, насадки та багато інших. Ці аксесуари забезпечують зручність та ефективність використання інструментів Makita, дозволяючи користувачам виконувати різноманітні завдання з високою якістю.

Компанія у своєму асортименті має також товари які будуть зручними у використанні не тільки під час ремонту, такі як бездротові пилососи, акумуляторна мийка високого тиску, портативні блоки живлення у формі рюкзака та електрочайник, кавоварку. Всі ці товари працюють від універсальних акумуляторів.

В цілому, продукція Makita є дуже популярною та надійною в світі інструментів. Компанія пропонує широкий вибір інструментів та аксесуарів, які задовольняють потреби як професіоналів, так і домашніх майстрів. Високі стандарти якості та безпеки, а також застосування передових технологій виробництва роблять продукцію Makita однією з найбільш популярних та надійних в світі.

Bosch. Одним з найбільш популярних продуктів Bosch є електроінструмент, який включає в себе дрилі, перфоратори, циркулярні пилки, лобзики та інші інструменти. Всі вони характеризуються високою потужністю, точністю та надійністю, що робить їх ідеальними для робіт будь-якої складності. Крім того, Bosch пропонує бездротові інструменти з літій-іонними акумуляторами, які дозволяють працювати в будь-яких умовах без підключення до джерела живлення.



Рис.2.5 - Приклад асортименту продукції компанії Bosch

Компанія Bosch також має широкий вибір садової техніки, включаючи газонокосарки, тримери, садові насоси та інші інструменти. Вони розроблені з урахуванням потреб споживачів та забезпечують високу

продуктивність та надійність. Крім того, компанія пропонує електронні прилади, такі як вимірювачі відстаней, лазерні рівні та інші, які забезпечують точність та швидкість виконання робіт.

Крім інструментів, компанія Bosch також виробляє комплектуючі та аксесуари, які підходять до їх продукції та допомагають розширити її функціональність.

Sparky Professional. Sparky Professional пропонує широкий вибір акумуляторного інструменту, який включає в себе дрилі, шуруповерти, перфоратори, циркулярні пилки та інші. Цей інструмент забезпечує мобільність та ефективність при роботі на будівельних майданчиках та у саду. Асортимент компанії також пропонує широкий вибір електроінструменту, який включає в себе дрилі, перфоратори, циркулярні пилки, лобзики та інші. Виробник використовує тільки якісні матеріали та технології виробництва, що забезпечує тривалу та ефективну роботу інструменту.



Рис.2.6 - Приклад асортименту продукції компанії Sparky Professional

Sparky Professional має в своєму асортименті також садову техніку, яка включає в себе газонокосарки, тримери, мотокоси та інші. Ці інструменти мають потужність та надійність, що дозволяє швидко та ефективно обробляти садову ділянку.

Sparky Professional пропонує широкий вибір ручного інструменту, такий як ключі, гайковерти, пилки та інші. Ці інструменти забезпечують точність та якість роботи при ремонті та монтажі. Також наявний великий вибір витратних матеріалів та аксесуарів для свого інструменту. Серед них можна знайти насадки для дрилі, диски для циркулярної пилки, бури для перфоратора та інші. Ці матеріали та аксесуари розроблені з метою підвищення ефективності та продуктивності роботи з інструментом. Для підведення підсумків виділимо особливості кожної компанії серед конкурентів (табл.2.9).

Таблиця.2.9 - Порівняльна таблиця асортименту конкурентів
компанії Дніпро-М

Компанія	Основні види інструменту	Особливості асортименту	Кількість категорій товарів	Частота оновлення асортименту
Дніпро-М	Ручний, електро і акумуляторний інструмент, садова техніка.	На відміну від інших компаній, Дніпро-М має менший асортимент інструментів та не такий широкий вибір садової техніки.	16	- до 15 нових продуктів на рік -до 20 покращених продуктів на рік
Makita	Електроінструмент, бензоінструмент, акумуляторний інструмент	Makita має широкий вибір акумуляторного інструменту та велику кількість взаємозамінних батарей, що дає можливість використовувати їх	32	до 30 нових продуктів, до 50 покращених продуктів на рік

		у різних інструментах та приладах. Наявні унікальні пропозиції на ринку.		
Bosch	Ручний та електроінструмент, садова техніка, вимірювальний інструмент	Широкий вибір високоякісного електроінструменту, включаючи інструменти з багатьма функціями, та садової техніки; велика кількість вимірювальних приладів.	27	
Sparky Professional	Ручний та електроінструмент, садова техніка	Не великий вибір акумуляторних інструментів та ручного інструменту для будівництва та ремонту. Широкий асортимент витратних матеріалів та аксесуарів для них. Велика кількість садової техніки.	17	

Складено автором

Для аналізу асортиментної політики компаній Дніпро-М, Makita, Bosch та Sparky Professional, було опитано споживачів, які мають найбільший досвід у користуванні будівельними інструментами та дуже уважно підходять до вибору та ставлять вищі умови до інструменту, ніж середньостатистична людина - це будівельники. Даному сегменту споживачів була запропонована анкета, для відповідей використовувалась бальна система для оцінювання від 1 до 10, де 1 - найгірший показник, а 10 - найкращий показник. Загалом було опитано 53 споживача. Для відображення загальної

статистики середні оцінки по кожному критерию були представлені у табл.2.10.

Таблиця 2.10 - Оцінка асортименту конкурентів компанії Дніпро-М

Критерії	Дніпро-М	Makita	Bosch	Sparky Professional
Широта асортименту - кількість товарів та послуг, що пропонуються компанією.	7	9	7	6
Глибина асортименту - кількість варіацій кожного товару та послуги, що пропонуються.	7	8	9	6
Диверсифікація асортименту (рівень насиченості асортименту різними категоріями товарів);	7	9	8	7
Ступінь новизни товару - якість та унікальність товару в порівнянні з конкурентами.	6	9	8	7
Цінова політика - середня ціна товару в асортименті; <i>10 - нижча ціна, 1- вища.</i>	9	7	7	8
Регулярність появи нових товарів	6	9	7	5
Технології та інновації - залученість технологій та інновацій, що використовуються для покращення якості товарів та послуг.	6	8	9	7
Загальна оцінка компаній за критеріями:	6,9	8,4	7,8	6,6

Складено автором

Отже, на основі порівняльного аналізу асортиментної політики компаній Дніпро-М, Makita, Bosch, та Sparky Professional можна зробити декілька висновків.

Перш за все, варто відзначити, що усі компанії мають широкий асортимент, але в різній ступені. Найширший асортимент має компанія Makita, в якій є продукція практично в усіх категоріях, від електроінструментів до техніки для дому та саду. Друге місце за широтою асортименту посідає компанія Bosch, а Sparky Professional та Дніпро-М мають менший асортимент, зокрема в компанії Sparky Professional практично немає товарів для дому та саду.

У глибині асортименту компанії Bosch та Makita є найбільше варіацій кожного товару та послуги, що пропонуються, що дозволяє підібрати оптимальний варіант для різних клієнтів. У компанії Дніпро-М та Sparky Professional глибина асортименту менша, що може ускладнити вибір товару. У плані диверсифікації асортименту компанії Bosch та Makita також випереджають конкурентів, зокрема у компанії Makita досить різноманітний асортимент усіх товарних категорій. У Sparky Professional та Дніпро-М є значно менше категорій товарів.

Щодо ступеня новизни товарів, то компанії Makita та Bosch мають дуже високу якість та унікальність товару, що дозволяє їм відзначатися на ринку. Компанії Sparky Professional та Дніпро-М в цьому питанні мають певний потенціал для розвитку. У питанні цінової політики компанії Дніпро-М та Sparky Professional мають середню ціну товару в асортименті нижче, ніж в Makita та Bosch.

Залученість інновацій у компанії Bosch є вищим від конкурентів, що дозволяє пропонувати унікальний товар з більшою ефективністю роботи, ніж у аналогів.

Отже, аналіз асортиментної політики підтвердило попередні дослідження, що найбільшим конкурентом ТОВ Дніпро-М є японська компанія Makita. Основними перевагами Makita є: вища якість, більше залучення інновацій та ширший асортимент продукції.

Висновки до розділу 2

В даному розділі було проведено аналіз конкурентоспроможності ТОВ "Дніпро-М" та його асортиментної політики на ринку будівельних інструментів.

Наразі компанія займає перше місце за часткою ринку в Україні, проте з невеликим відривом від конкурентів. Також було проаналізовано фактори, що вплинули на швидкий успіх компанії та виявили недоліки у функціонуванні підприємства, які треба подолати для зміцнення свого місця на ринку електроінструменту.

Виявлено, що компанія займає стабільну позицію на ринку, що пояснюється невисокою ціною, що є важливим фактором для несприятливої економіки України, помірною диверсифікацією асортименту, наявними суміжними послугами, такі як: сервісне обслуговування, доставка, ефективна маркетингова стратегія та інші.

Однак, є деякі недоліки, які необхідно вирішити для зміцнення позиції компанії на ринку електроінструментів. Зокрема нестача оновлення та розширення асортименту продукції, недостатній рівень залучення інновацій та створення унікальних товарів.

Компанія "Дніпро-М" має потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своєї лідерської позиції на ринку будівельних інструментів. Для розв'язання цих проблем компанія повинна посилити зусилля з розширення асортименту продукції, розвивати центр R&D, фінансувати молодіжні наукові організації та залучення їх до генерування інноваційних ідей, створення конкурсів та змагань. Такі заходи допоможуть зберегти позицію лідера на ринку та зробити компанію ще більш конкурентоспроможною.

3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ ДНІПРО-М ЗА ДОПОМОГОЮ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

3.1. Пріоритетні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ Дніпро-М шляхом удосконалення його асортиментної політики

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства було запропоновано проєкт з розширення асортименту компанії.

Методом опитування було визначено 4 прилади, які споживачі хотіли б мати на акумуляторі: відбійний молоток, циркулярна пила, теплова пушка та будівельний пиросос.

Найпопулярніша продукція Dnipro-M - це акумуляторні інструменти. У сучасних умовах акумуляторні інструменти є найбільш зручними. Найбільшою перевагою є взаємозамінність акумуляторів: навіть якщо у вас є лише один, він підійде до всіх інструментів компанії; завдяки серії інструментів Dnipro-M багато людей тепер можуть впоратися з перебоями в електропостачанні. Будівельники, майстри та садівники можуть працювати, а пересічні громадяни- заряджати мобільні телефони за допомогою адаптера, підключати роутер чи ліхтарик.

Методом опитування було визначено 4 прилади, які споживачі хотіли б мати на акумуляторі: відбійний молоток, циркулярна пила, теплова пушка та будівельний пиросос.

Провівши обговорення з потенційними споживачами, проаналізувавши результати з інженерами компанії Дніпро-М було визначено основні характеристики, які мають бути притаманні цим товарам.

Продукт 1. Відбійний молоток бездротовий. Сила удару 20,9 Дж. Пилюзахисний патрон, антивібраційна технологія, світлодіодне підсвічування робочої зони, регулювання швидкості та багато інших покращень. Для роботи потрібно буде підключити два акумулятори

ємністю по 40В. Комплектація: пристрій, мастило, бічна рукоятка, пластикова валіза - для зберігання та транспортування.

Продукт 2. Акумуляторна циркулярна пила - це потужний інструмент, який пропонує бездротову свободу рухів під час різання матеріалів. Оснащена потужним безщіточним двигуном, що забезпечує високу продуктивність та довгу тривалість роботи. Діаметр леза підходить від 15 до 18 см, що дозволяє різати різні матеріали з різною товщиною. Має функцію нахилу леза, що дозволяє робити нахилений різ під кутом до певного значення. Також наявні різні функції безпеки, включаючи захисні кожухи та системи блокування леза. Для його роботи потрібен 1 акумулятор ємністю 6А/год.

Продукт 3. Газова пушка на акумуляторі. Розрахований на роботу у будь-яких умовах. Основне призначення - сушка стін після штукатурки. Витрата газу 1200-2300 г/год, за максимальної потужності. Робочий тиск 1500 мбар. Приблизний час роботи від батареї 6А/год - 5 год. Температура полум'я на виході (на захисному листі) 830°C. Підходять різні типи використовуваного газу: Тип використовуваного газу: пропан, бутан, суміш пропану та бутану. Вага без акумулятора 6 кг, наявна ручка для зручного транспортування.

Прилад 4. Будівельний пиросос. Акумуляторний пристрій, який дозволить регулювати потужність відповідно до важкості забруднення. Вага складе орієнтовно 6 кілограм, що дозволить легко його транспортувати та обслуговувати. Пиросос буде оснащений 8-літровим резервуаром для збору пилу. Для його роботи потрібно підключити 2 універсальні акумулятори по 6А/год. Максимальний час роботи приладу на високій потужності 0,5 год, на меншій 2 год.

Через обмеженість ресурсів та для визначення доцільності виготовлення продукції даної категорії було прийнято рішення почати

розробку з одного продукту. Для цього було проаналізовано дані 4 варіанти та обраний один.

На початку були пораховані орієнтовні основні фінансові показники для кожного продукту: відбійний молоток, циркулярна пила, тепла пушка та будівельний пилосос. Результати представлені у таблиці 3.1. Структура початкових витрат представлена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.1 - Основні показники різних варіантів продуктів для виробництва

Прилад	Початкові витрати на розробку продукту, тис грн	Ціна, грн/од.	Період	Орієнтовний обсяг виробництва, шт/рік	Дохід, тис грн	Собівартість, тис грн	Прибуток, тис грн
Відбійний молоток	120	9000	1-ий рік	400	3600	2 880	720
			2 роки	800	7200	5 760	1 440
			3 роки	1200	10800	8 640	2 160
Будівельний пилосос	192	23000	1-ий рік	300	6900	5 520	1 380
			2 роки	600	15050	12 040	3 010
			3 роки	900	27274	21 819	5 455
Газова пушка	168	6000	1-ий рік	500	3000	2 400	600
			2 роки	1000	6000	4 800	1 200
			3 роки	1500	9000	7 200	1 800
Циркулярна пила	157	30000	1-ий рік	250	7500	6 000	1 500
			2 роки	500	15000	12 000	3 000
			3 роки	750	22500	18 000	4 500

Складено автором

Таблиця 3.2 - Структура початкових витрат для різних варіантів

№	Назва етапу	Вартість етапу, грн.
---	-------------	----------------------

		Відбійний молоток	Будівельний пилосос	Теплова пушка	Циркулярна пила
1	Підготовка	5350	8561	7490	7000
2	Створення візуалізації	15287	24459	21401	20000
3	Пошук партнера- виробника	15287	24459	21401	20000
4	Замовлення зразків	34395	55032	48153	45000
5	Тестування	1529	2446	2140	2000
6	Удосконалення	7643	12229	15957	10000
7	Підготовка складських приміщень	2293	3669	3210	3000
8	Маркетинг	30573	48917	42803	40000
9	Логістика	7643	12229	10701	10000
Загальні витрати		120000	192000	168000	157000

Складено на основі даних про підприємство Дніпро-М

Як показав аналіз різних варіантів розширення асортименту: виготовлення відбійний молоток, циркулярна пила, тепла пушка та будівельний пилосос, найвигіднішим з чотирьох є розробка саме будівельних пилососів через найвищий очікуваний прибуток, що за розрахунками складає 5 455 тис. грн за 3 роки.

Для підтвердження правильного вибору продукту проаналізуємо потенційних споживачів продукту.

Будівельний пилосос може зацікавити наступні сегменти потенційних споживачів:

1. Професійні будівельники та ремонтні бригади: Цей пилосос буде корисним для фахівців, які займаються будівельними роботами,

ремонт або реставрацією. Його можна використовувати для швидкого й ефективного збирання будівельного сміття, пилу, стружки та інших забруднень на будівельних майданчиках або в приміщеннях.

2. Майстри-ремонтники: Для дрібних ремонтних робіт у домашніх умовах або в невеликих майстернях цей пилосос буде зручним інструментом. Він допоможе підтримувати чистоту і швидко прибирати пил, обрізки матеріалів та інші дрібні забруднення.
3. Господині та домогосподарства: Легка вага та портативність цього пилососа роблять його зручним для використання в побуті. Він підходить для прибирання великих площ, таких як підлоги, килими, меблі, а також для збирання пилу з важкодоступних місць.
4. Комерційні приміщення: Ресторани, готелі, офіси та інші комерційні приміщення мають високі вимоги до чистоти. Цей пилосос може бути використаний для швидкого й ефективного збирання пилу та забруднень у великих приміщеннях.
5. Власники автомобілів: Портативність цього пилососа робить його ідеальним інструментом для чищення автомобілів. Він може ефективно очищати салон автомобіля від пилу, волосся, крихт та інших дрібних забруднень.
6. Орендні компанії: Компанії, що пропонують оренду будівельного обладнання та інструментів, можуть зацікавитися цим пилососом як додатковим пропонованим обладнанням для своїх клієнтів.

На основі сегментації ринку, можна обрати маркетингову стратегію, націлену, саме на ті категорії покупців. Наш проєкт буде прямо направлений саме для 2 сегментів: професійні будівельники та ремонтні бригади та майстри-ремонтники.

Також важливо оцінити ємність ринку. За даними 2022 року в Україні в сфері будівництва працює - 255 тисяч людей, зареєстрованих

майстрів-ремонтників - 23 тисяч осіб. Загальна кількість потенційних споживачів буде складати 278 тисяч осіб.

Для оцінки потенційної суми продажів необхідно замовити тестову партію та дослідити попит на даний товар.

Провести прогноз продажів можна проаналізувавши обсяг продажів на аналогічний товар у компанії конкурента.

Таблиця 3.3– Сума продажів

Час	Кількість, шт.	Собівартість, млн грн	Виручка, млн грн	Прибуток, млн грн
1-ий рік	1582	50,62	63,28	12,66
2 роки	2667	85,34	106,68	21,34
3 роки	4345	139,04	173,8	34,76

Складено автором на основі [17]

Враховуючи кращу маркетингову стратегію, наявність більшої кількості точок збуту, ніж у даного конкурента, можна очікувати, що попит буде не меншим.

Наступним етапом є визначення переваг та недоліків розробки даного продукту за допомогою SWOT-аналізу. Результати представимо у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 –SWOT-аналіз розробки будівельного пілососа

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> ● Великий досвід у розробці приладів на акумуляторах ● Готові універсальні акумулятори ● Наявність кваліфікованих спеціалістів ● Наявність власного R&D центру ● Велика кількість точок збуту 	<ul style="list-style-type: none"> ● високі витрати на розробку ● Високі витрати на логістику через габарити товару ● розшаровані виробничі потужності

<ul style="list-style-type: none"> • Досить новий продукт, що може привернути увагу споживачів 	
Можливості (О)	Загрози (Т)
<ul style="list-style-type: none"> • зростання попиту на портативні прилади, які працюють на акумуляторах • збільшення асортименту продукції • збільшення попиту на послуги доставки • партнерство з іншими компаніями, що може допомогти в розробці нових технологій та виробництві продукту. 	<ul style="list-style-type: none"> • ризик зростання собівартості через ріст ціни на ресурси • поява нових технологій, що можуть зробити продукт не цікавим для споживачів • негативний вплив економічних та політичних факторів

Складено автором

Для оцінки конкурентоспроможності продукту на ринку будівельних інструментів порівнюємо його основні характеристики з аналогічними товарами на ринку. Результати порівняння представимо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Порівняння нового товару з аналогами

Критерій	Дніпро-М	Аналог
Потужність, кПа	210	180
Рівень шуму, дБ(А)	70	72
Вага, кг	6	5,3
Наявність легкозаміних комплектуючих	Так	Ні
Ємність резервуару, л	8	3
Тривалість роботи, год	0,5-2	0,5-2
Режими роботи	5	4
Вартість, грн	23 000	30 000

Складено автором на основі [22].

Згідно з результатами дослідження будівельний пилосос на акумуляторі від компанії Дніпро-М має низку переваг перед аналогом, до

них належать вищі технічні параметри, а також більш конкурентоздатна ціна, що є важливим фактором для ринку будівельного інструменту в Україні. Через вищеперелічені чинники можна зробити висновок, що товар є конкурентоздатним.

Також доцільно проаналізувати можливі джерела фінансування розробки продукту. Вартість розробки пилососу складає 192 тис грн. Можливими джерелами фінансування можуть бути:

- Прибуток від реалізації існуючих продуктів компанії. За даними фінансового звіту компанії за 2021 рік підприємство отримало прибуток у розмірі 14 мільйонів грн; враховуючи, що за 2022 рік розмір компанії збільшився на 12%, приблизний отриманий прибуток за даний рік склав до 16 мільйонів грн.
- Наступним джерелом може бути прибуток від франчайзингових магазинів. За результатом дослідження ринку щомісяця в Україні відкривається 2 нові франчайзингові точки збуту компанії Дніпро-М. Середня вартість відкриття франчайзингового магазину складає 1,5 млн грн; загальні інвестиції на 2022 рік склали - 36 млн грн; 80% - собівартість облаштування точки збуту і 20% - прибуток материнської компанії, що еквівалентно 7,2 млн грн на рік.

Початкові витрати на виробництво нового продукту становлять до 200 000 грн і ці варіанти дозволять покрити ці витрати на розробку нового продукту без залучення стороннього фінансування у вигляді лізингів або кредитів.

Наступним етапом необхідно провести аналіз виробничо-технічного потенціалу підприємства з випуску продукції, на яку націлений бізнес-план, можливості провести її належного рівня якості, в потрібні терміни і необхідній кількості.

Під час складання виробничого плану необхідно вирішити завдання:

1. Де буде вироблятися продукція?

Будівельного пілосос буде вироблятися на заводах розташованому в Китаї, з якими компанія Дніпро-М співпрацює більше 10 років. Центр Research and Development (R&D) знаходиться в Києві і нараховує більше 100 фахівців. Там буде відбуватися його розробка.

2. Які для цього будуть потрібні виробничі потужності? Чи вистачає існуючих потужностей? Яка їх завантаженість

Наразі в Китаї виготовляються акумуляторні інструменти та батареї до них. Вільні виробничі потужності заводу дозволяють виробляти 10 тисяч пілососів на рік.

3. Хто буде поставляти ресурси? Як довго відбувається партнерство з постачальниками?

Закупкою ресурсів буде займатись завод-виробник дотримуючись вимоги до якості поставлених компанією Дніпро-М.

4. Чи можливо лімітування обсягів виробництва з боку наявних виробничих потужностей або поставляються матеріально-технічних ресурсів?

Обсяги виробництва залежатимуть від попиту. На початковому етапі буде здійснено замовлення на тестову партію у розмірі 250 одиниць.

5. Яка система контролю якості?

Менеджери відповідальні за належну якість продукції відвідують місце виробництва для здійснення контролю якості, а також при прийомі партії перевіряється продукція на наявність браку. Якщо брак був виявлений кінцевим споживачем, товар обмінюється на аналогічний або повертаються кошти.

1. Виручка від реалізації, грн.	207	253	276	460	460	840	750	750	750	570	750	840	8150	12224
2. Собівартість, грн.	165,6	202,4	220,8	368	368	672	600	600	600	456	600	672	6520	9779
3. Прибуток від реалізації, грн.	41,4	50,6	55,2	92	92	168	150	150	150	114	150	168	1630	2445
4. Податок на прибуток, грн.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Чистий прибуток, грн.	41,4	50,6	55,2	92	92	168	150	150	150	114	150	168	1630	2445

Складено автором

Точка беззбитковості - показує при якому обсягу виробництва та реалізації продукції прибуток від реалізації буде дорівнювати витратам на виробництво.

Для її розрахунку знадобляться вхідні дані (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6. - Вхідні дані для розрахунку точки беззбитковості

Назва	Показник
Плановий обсяг виробництва шт/рік	300
Змінні витрати грн/од	6400
Постійні витрати грн/од	12000
Ціна продукту*	23000

*Вартість вказана лише за прилад без урахування акумуляторів.

Розрахунки:

Дохід від реалізації = 23 000 * 300 = 6 900 000 грн

Змінні витрати = 300 * 6400 = 1 920 000 грн

Постійні витрати = 12000 * 300 = 3 600 000 грн

Валовий прибуток = 6.9 - 1.92 = 4.98 млн грн

Чистий прибуток = 4.98 - 3.6 = 1.38 млн грн

Критичний обсяг випуску в натуральному вираженні

$$= \frac{3\,600\,000}{(23\,000 - 6400)} = 217 \text{ шт}$$

Критичний обсяг випуску в вартісному вираженні

$$= 217 * 23000 = 4\,987\,952 \text{ грн}$$

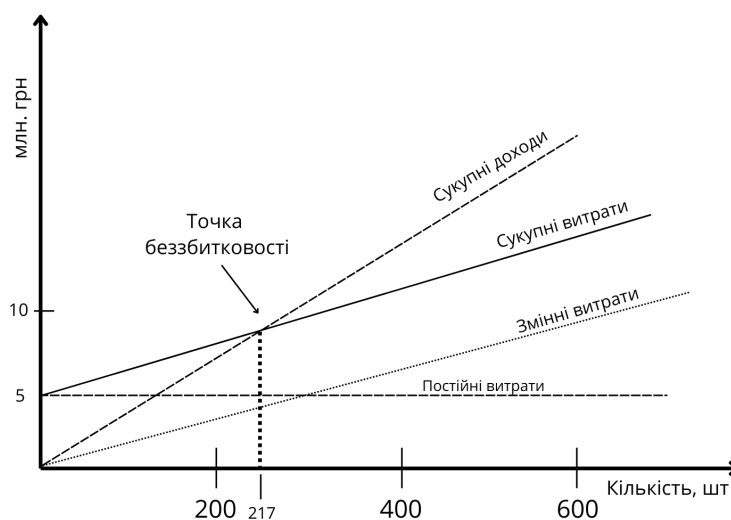


Рис. 3.1 - Графічне зображення точки беззбитковості

Складено автором.

Отже, для беззбиткового існування компанія має виготовляти 217 одиниць продукції, які будуть коштувати 4 987 952 грн, що даний обсяг є меншим за прогнозований обсяг виробництва. Враховуючи конкурентоспроможність продукту та оцікувний успіх в майбутньому можна збільшити обсяг продукції та вийти на зовнішній ринок з даним продуктом.

Щоб оцінити, наскільки фактична виручка від продажу перевищує виручку, що забезпечує беззбитковість, необхідно розрахувати запас фінансової міцності – відсоткове відхилення фактичної виручки від порогової,

$$\text{Коефіцієнт покриття} = \frac{6\,900\,000 - 1\,920\,000}{6\,900\,000} = 0,72$$

$$\text{Порогова виручка} = \frac{3\,600\,000}{0,72} = 4\,987\,952 \text{ грн.}$$

$$\text{Запас фінансової міцності} = \frac{6\,900\,000 - 4\,987\,952}{6\,900\,000} * 100\% = 28\%$$

Наступним етапом є розрахунок *рентабельності* продажів (маржа прибутку) показує, скільки прибутку приносить кожна гривня з обсягу реалізації. Маржу прибутку, як правило, визначають окремо за кожним видом діяльності або за кожною групою реалізованої продукції.

$$\text{Рентабельність} = \frac{1\,380\,000}{6\,900\,000} * 100\% = 20\%$$

Період окупності проекту відображає час, який потрібен для того, щоб сума надходжень від реалізації проекту відшкодувала суму витрат на його впровадження.

$$\text{Період окупності} = \frac{7\,440\,000}{1\,380\,000} = 5.4 \text{ місяці}$$

Отже, для відшкодування вартості на реалізацію проекту з виробництва акумуляторного пілососа необхідно приблизно 5.4 місяці.

Таблиця 3.7 – Розрахунок беззбитковості і запасу фінансової міцності

№з/п	Назва показника	Одиниця виміру	Значення
1	Рівень беззбитковості	грн.	4 987 952
2	Запас фінансової міцності	%	28
3	Рентабельність продажів	%	20
4	Період окупності проекту	місяці	5.4

Складено автором.

Також визначимо показники дисконтованого доходу (NPV), коефіцієнту вигід-витрат (BCR) та індексу прибутковості (IRR). Якщо $NPV > 0$, $BCR > 1$, $PI > 1$ - проект є вигідним для реалізації. Результати розрахунків представлені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Показники доцільності реалізації проекту

Показник	Позначення	Результат
Дисконтований дохід, тис. грн	NPV	5 759

Коефіцієнт вигід-витрат	BCR	3,2
Індекс прибутковості проекту	PI	1,77

Розраховано автором

За результатами розрахунків впровадження даного проекту є вигідним.

Як підсумок порівнюємо основні фінансові показники до та після впровадження нового товару. Дане порівняння допоможе оцінити як впровадження проекту вплинуло на конкурентоспроможність підприємства. Результати представлені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Ефект впровадження проекту на підприємство

Показник	До впровадження проекту			Після впровадження проекту		
	1 рік	2 рік	3 рік	1 рік	2 рік	3 рік
1. Виручка від реалізації, тис грн.	1 255 983	1 493 955	1 777 015	1 262 889	1 502 105	1 789 239
2. Собівартість тис грн.	788 282	937 638	1 115 293	793 807	944 158	1 125 072
3. Чистий прибуток, грн.	13 747	16 352	19 450	15 128	17 982	21 895
4. Обсяг продажів, шт.	150 535	179 057	212 983	150 835	179 657	213 883
5. Рентабельність, %	1,09	1,11	1,12	1,22	1,24	1,27
6. Витрати на НДДКР, тис. грн	2648	3547	3467	5128	6027	5947

Розраховано автором на основі даних про ТОВ “Дніпро-М”

Загальна тенденція результатів представлених у таблиці показує покращення фінансових показників після впровадження проекту. Рентабельність показує, що прибутковість бізнесу після впровадження проекту зростає протягом трьох років. Це добре, оскільки висока рентабельність свідчить про ефективне використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та здатність до отримання прибутку.

3.2. Оцінка ризиків розробки нового продукту

Оцінку ризиків здійснено за допомогою методики STAR (Strategic Technology Assessment Review), що передбачає оцінки ризиків з урахуванням невизначеності по кожному критерію (Додаток А). Оцінку важливості конкретного фактору необхідно здійснити за такою шкалою:

- 0,80 – дуже сильний вплив фактору на проект;
- 0,40 – сильний вплив фактору на проект;
- 0,20 – помірний вплив фактору на проект;
- 0,10 – слабкий вплив фактору на проект;
- 0,05 – дуже слабкий вплив на проект.

Оцінку рівня ризиків варто провести в діапазоні від нуля до десяти.

В якості орієнтовних критеріїв візьмемо наступні:

- 0-1 бал – впевненість у відсутності ризику;
- 2-4 бали – впевненість скоріше у відсутності ризику, ніж у наявності;
- 5 балів – позиція щодо ризику не визначена;
- 6-8 балів – впевненість скоріше у наявності ризику, ніж у відсутності;
- 9-10 балів – впевненість у високому ризику.

Таблиця 3.10. Зведена оцінка ризикованості проекту

Загальний рівень ризикованості проекту	Сума балів	Відношення оціненого рівня до граничного
Безризиковий проект	0-125	0,0-0,1
Проект з низьким ризиком	125-375	0,1-0,3
Проект з середнім ризиком	375-750	0,3-0,6
Проект з високим ризиком	750-938	0,6-0,75
Проект з повним ризиком	938-1250	0,75-1,0

Розраховано автором.

Підсумувавши всі оцінки з урахуванням важливості, було отримано результат значення загального рівня ризикованості - 159,9. Отже, даний проєкт з низьким ризиком.

Наступним етапом визначимо середньозважену оцінку рівня ризикованості проєкту за кожною групою ризиків (формула 4):

$$W = \frac{1}{n} \sum_{i=1} B_i W_i \quad (4)$$

W – середньозважена оцінка групи ризиків,

B_i – показник важливості фактору i ,

W_i – експертна бальна оцінка ризику по фактору i ,

n – загальна кількість факторів в групі ризиків, що розглядається.

Таблиця 3.11 – Програма запобігання та реагування на ризики проєкту

№	Група	Середньозважена оцінка
1	Ризики неправильної оцінки попиту	1,31
2	Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок	0,65
3	Ризики блокування входження підприємства в нову галузь	1,81
4	Ризики, пов'язані з характером конкуренції	1,72
5	Ризики переоцінки стійкості проєкту	0,41
6	Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам	2,26
7	Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки	1,30
8	Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції	2,45
9	Ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проєкту	1,84
10	Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки	1,01
11	Ризики потенційних втрат	0,76

12	Ризики недооцінки витрат на розробку	1,31
13	Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту	1,23
14	Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту	0,78

Розраховано автором.

Отже, з отриманих результатів можна визначити, що найбільшу увагу необхідно приділити ризикам пов'язаними з оцінкою витрат комерційної продукції.

За результатами співвідношення важливості конкретного ризикового фактору для проекту та експертної оцінки рівня ризику по ньому складемо матрицю ризиків (таблиця 3.12).

Таблиця 3.12 – Матриця оцінки ризиків проекту

		Оцінка ризику за фактором				
		[0,1]	[2, 4]	5	[6,8]	[9,10]
Важливість ризикового фактора	0,80	-	-	-	-	-
	0,70	-	2.1;	4.6;	-	-
	0,60	-	-	-	-	-
	0,50	4.4; 5.3; 9.10; 10.5; 12.11; 12.12; 12.13; 13.7; 14.5;	2.5; 4.4; 5.1; 5.2; 5.3; 5.5; 7.1; 7.7; 8.1; 9.3; 9.4; 9.5; 9.6; 9.8; 9.9; 9.11; 10.1; 10.4; 11.1; 11.2;11.3; 12.8; 12.13; 13.1; 13.2; 14.1; 14.7 ; 14.4;	8.1; 9.3; 9.4; 9.6; 9.8; 10.1; 14.4	7.3	-
	0,40	-	2.4;	-	-	-
	0,30	4.1; 4.3; 5.4; 6.3; 6.5; 10.3; 12.10; 13.8; 15.5;	2.2; 2.9; 3.3; 3.8; 4.3; 4.5; 5.7; 6.1; 6.2; 6.5; 7.2; 7.4; 7.5; 8.2; 8.4; 8.5; 9.1; 9.7; 10.2; 12.6; 13.3; 13.5; 13.9; 14.3;	4.5;	-	-

			14.10; 15.1; 15.3; 15.7;			
	0,20	2.4; 6.4; 11.3; 14.13;	2.8; 3.2; 7.6; 12.7; 13.4; 13.6; 14	-	-	-
	0,10	2.6; 3.4; 3.5; 4.2; 6.6; 8.6; 9.2; 11.6; 12.1; 12.2; 12.9; 12.14; 14.9; 15.4	2.3; 2,10; 3.1; 3.6; 3.7; 3.9; 5.6; 8.3; 11.4; 11.5; 12.3; 12.4; 12.5; 14.2; 14.8; 14.11; 14.12; 15.2; 15.6	-	-	-

мовні познач ення:		високий ризик;		помірний ризик;		низький ризик
--------------------------	---	-------------------	---	--------------------	---	------------------

Розраховано автором.

Таблиця 3.13 – Карта ризиків проекту

Пріоритет ризикового фактора	Код ризикового фактора	Група ризику	Важливість фактора, (0-1)	Оцінка ризику в балах, (0-10)	Оцінка з урахуванням важливості
1	4.6	4	0,7	5	5,3
2	7.3	7	0,5	6	4,7
3	2.1	2	0,7	3	3,3
4	8.1	8	0,5	5	3,7
5	9.3	9	0,5	5	3,7
6	9.4	9	0,5	5	3,2
7	9.6	9	0,5	5	4,2
8	9.8	9	0,5	5	3,7
9	10.1	10	0,7	3	3,3
10	14.4	14	0,7	3	3,3
11	2.5	2	0,5	3	2,6
12	4.4	4	0,5	2	1,6
13	5.1	5	0,8	6	4,8
14	5.2	5	0,8	6	4,8
15	5.3	5	0,7	3	2,1
16	5.5	5	0,7	4	2,8
17	7.1	7	0,5	3	2,6
18	7.7	7	0,5	5	3,7
19	8.1	8	0,5	5	3,7
20	9.3	9	0,5	5	3,7
21	9.4	9	0,5	5	3,2
22	9.5	9	0,5	4	3,2
23	9.6	9	0,5	5	4,2
24	9.8	9	0,5	5	3,7
25	9.9	9	0,5	3	1,8
26	9.11	9	0,1	1	0,3
27	10.1	10	0,7	3	3,3
28	10.4	10	0,7	3	3,3
29	11.1	11	0,7	3	3,3
30	11.2	11	0,7	3	3,3
31	11.3	11	0,7	3	3,3
32	12.8	12	0,7	3	3,3

33	12.13	12	0,7	3	3,3
34	13.1	13	0,7	3	3,3
35	13.2	13	0,7	3	3,3
36	14.1	14	0,7	3	3,3
37	14.7	14	0,7	3	3,3
38	14.4	14	0,7	3	3,3
39	2.4	2	0,2	1	0,4
40	4.5	4	0,3	5	2,6

Розраховано автором.

На основі карти ризиків проєкту було побудована програма їх запобігання. Вона представлена у Додатку Б. Для кожного ризику були визначені метод управління ризиком, заходи щодо запобігання та план реагування.

Висновки до розділу 3.

Було проаналізовано проєкт створення нового продукту - будівельного пирососа на акумуляторі, прораховано витрати на його реалізацію та аналогічних проєктів - розробку циркулярної пили, газової пушки, відбійного молотка. Був врахований прибуток при виробництві кожного з варіантів, будівельний пиросос - найприбутковіший проєкт (3,25 млн грн/рік), на другому місці - циркулярна пила (2,1 млн грн/рік), далі - відбійний молоток (1,2 млн грн/рік) та на останньому місці газова пушка (1 млн грн/рік).

Також була врахована точка беззбитковості для виробництва пирососів, що показує необхідний обсяг реалізації для покриття постійних витрат підприємства, для пирососів він дорівнює 120 одиницям, що є невисоким показником для даного підприємства.

Дослідження ризиків показало, що вони є помірними та не несуть великої загрози розвитку проєкту. Найбільшої уваги необхідно приділити увагу для зменшення негативного впливу за настання ризиків пов'язаних з витратами в оцінці витрат комерціалізації продукції. Але так само не можна забувати за інші ризики. Найважливішими методами запобігання ризиків - це комплексне дослідження ринку, поступове входження на ринок, створення ефективної маркетингової стратегії.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок про необхідність вдосконалення асортиментної політики підприємства ТОВ Дніпро-М. Результати дослідження показали, що існуюча асортиментна політика має свої сильні сторони, такі як широкий асортимент товарів та послуг, висока якість продукції і відповідність потребам клієнтів. Однак, було виявлено низку недоліків та проблем, що перешкоджають досягненню оптимального рівня конкурентоспроможності, зокрема обмежений асортимент деяких товарів, недостатня гнучкість управління асортиментом та неадекватна реакція на зміни вимог ринку.

Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення асортиментної політики мають на меті покращення конкурентоспроможності підприємства ТОВ Дніпро-М. Перш за все, активне впровадження проекту зі створення нового виду продукції сприятиме розширенню асортименту та приверненню нових клієнтів. Додатково, важливо удосконалити процеси управління асортиментом, враховуючи зміни в попиті та уподобаннях споживачів, забезпечити гнучкість і швидкість реагування на зміни ринкових умов.

Для досягнення поставлених цілей дослідження використовувались наступні методики:

- Аналіз інтернет-ресурсів та наукових джерел, що дозволив отримати теоретичну базу та огляд наукових підходів до проблеми.
- Анкетування споживачів для збору даних щодо їхніх вимог та уподобань щодо асортименту товарів і послуг.
- Спостереження за конкурентними підприємствами та аналіз їхніх асортиментних стратегій.
- Статистичний аналіз фінансових показників підприємства ТОВ Дніпро-М для оцінки його конкурентоспроможності.

- Консультування експертів та керівників підприємства для отримання фахових рекомендацій та думок.

Інформаційною базою дослідження стали наукові статті, монографії, звіти підприємства, статистичні дані та інші джерела, що містять відомості про асортиментну політику та конкурентоспроможність підприємства.

Отримані результати та рекомендації мають практичну значущість для підприємства ТОВ Дніпро-М та можуть бути використані для систематичної інтеграції запропонованих змін у практику управління асортиментом товарів та послуг. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, задоволеності споживачів, зростанню обсягів продажів та покращенню фінансових показників підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dnipro-M - опис франшизи. Franchising.ua.: вебсайт. URL: <https://franchising.ua/franshiza/291/dnipro-m/> (дата звернення: 04.03.2023).
2. Фінансові показники компанії Dnipro-M. youcontrol.com.ua.: вебсайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43605804/ (дата звернення: 18.03.2023).
3. ФРАНШИЗА DNIPRO-M – ВАШ МАГАЗИН ЗА МІСЯЦЬ. DNIPRO-M – Офіційний інтернет магазин | Інструменти та обладнання.: вебсайт. URL: <https://dnipro-m.ua/franchise/> (дата звернення: 07.03.2023).
4. Бренд електроінструменту Dnipro-M відкрив 400-й салон майстерності в Україні. OBOZREVATEL NEWS.: вебсайт. URL: <https://web.archive.org/web/20211107042500/https://news.obozrevatel.com/tech/testdrive/brend-elektroinstrumenta-dnipro-m-otkryil-400-j-salon-masterstva-v-ukraine.htm> (дата звернення: 06.02.2023).
5. Імперія шуруповертів. Кому належить і як захоплює ринок мережа магазинів електроінструментів Dnipro-M. The Association of Retailers of Ukraine.: вебсайт. URL: <https://rau.ua/novyni/imperiya-shurupovertiv-dnipro-m/> (дата звернення: 15.03.2023).
6. Хто і де виготовляє інструменти Dnipro-M: розробник поділився подробицями. OBOZREVATEL NEWS.: вебсайт. URL: <https://news.obozrevatel.com/ukr/economics/economy/hto-i-de-vigotovlyaе-instrumenti-dnipro-m-rozrobnik-podilivsyа-podrobityami.htm> (дата звернення: 03.04.2023).
7. LIGA.net. В Україні відкрили 300-й простір майстерності: що це?. LIGA.: вебсайт. URL: <https://news.liga.net/ua/all/news/v-ukraine-otkryli-300-e-prostranstvo-masterstva-chto-eto-4276834> (дата звернення: 06.02.2023).

8. Дніпро-М. Українська мережа майстерності. Instagram.: вебсайт. URL: <https://www.instagram.com/p/CjsU1vSDOYe/> (дата звернення: 04.02.2023).
9. Платформа дистанційного навчання «Сікорський». sikorsky-distance.: вебсайт. URL: <https://www.sikorsky-distance.org/> (дата звернення: 06.04.2023).
10. Пельц І. 62% українців не подорожують Україною взагалі. Хто подорожує частіше і як проводять час – О, More.City. О, More.City.: вебсайт. URL: <https://omore.city/articles/194361/62-ukrainsiv-ne-podorozhuyut-ukrainoy-u-vzagali-hto-podorozhuje-chastishe-i-yak-provodyat-chas> (дата звернення: 29.04.2023).
11. Пошук роботи. work.ua.: вебсайт. URL: <https://www.work.ua/jobs/by-company/1511918/?showAll=true> (дата звернення: 21.04.2023).
12. Смоляр Л Г., Бояринова К. О., Кам'янська О. В. Управління процесом розробки і освоєння виробництва нових продуктів: навч. посіб. Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". Київ: Кондор, 2015. 492 с.
13. Інноваційний менеджмент: Розрахункова робота: навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. Л.Г. Смоляр. – Електронні текстові дані (1 файл: 1 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 34с
14. Методи оцінки конкурентоспроможності | О М Кириченко | Ефективна економіка №2 2017. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки.: вебсайт. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428> (дата звернення: 27.04.2023).
15. Методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Українські

- підручники та статті – Бібліотека Posibniki.com.ua. Українські підручники, посібники та статті - Бібліотека Posibniki. Електронна бібліотека підручників онлайн.: вебсайт. URL: <https://posibniki.com.ua/post-metodiki-ocinyuvannya-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva> (дата звернення: 25.04.2023).
16. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА | О М Кириченко | Ефективна економіка №2 2017. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки.: вебсайт. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&pz=5428> (дата звернення: 01.05.2023).
17. Електроінструмент Makita ціни, характеристики, відгуки. Інтернет магазин дилера Makita. Придбати електроінструмент Makita | Офіційний представник Makita.: вебсайт. URL: <https://makita.com.ua/power-tools-makita> (дата звернення: 03.05.2023).
18. Електроінструменти Bosch | Bosch Professional. Bosch Power Tools | Bosch Professional - find your local Website.: вебсайт. URL: <https://www.bosch-professional.com/ua/uk/> (дата звернення: 03.05.2023).
19. Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни – Операційний менеджмент для студентів факультету менеджменту та маркетингу / Укл.: М.А. Корж. – Київ: НТУУ – КПІ, 2004. – 48 с.
20. Історія бренду Bosch. Вітаємо на сайті Довідник.інфо ! Повна та вичерпна інформація про бренди.: вебсайт. URL: <https://dovidnyk.info/index.php/Brand/78> (дата звернення: 05.05.2023).
21. Makita. Normand|Everything for Woodworking.: вебсайт. URL: https://normand.ca/ca_en/makita (дата звернення: 17.03.2023).
22. Catalog Makita. Catalog Makita.: вебсайт. URL: <https://catalog.makita.ua/> (date of access: 17.04.2023).

- 23.5 сил Портера. Дія.Бізнес - Головна сторінка.: вебсайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/5-sil-portera> (дата звернення: 13.04.2023).
24. Аналіз PR-активності конкурентів. Дія.Бізнес - Головна сторінка.: вебсайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/analiz-pr-aktivnosti-konkurentiv> (дата звернення: 13.04.2023).
25. Етапи життєвого циклу товару та їх характеристики - Бібліотека BukLib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net.: вебсайт. URL: <https://buklib.net/books/37672/> (дата звернення: 07.05.2023).
26. ДС редакція. Бажана межа. Що таке точка беззбитковості і як її розрахувати – DSnews.ua. «Ділова столиця» українською – найсвіжіші новини України та світу.: вебсайт. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/zhelannyu-rubezh-что-takoe-tochka-bezubytochnosti-03032021-417610> (дата звернення: 07.05.2023).
27. Конкуренція і ринок - Бібліотека BukLib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net.: вебсайт. URL: <https://buklib.net/books/26388/> (дата звернення: 01.03.2023).
28. Форми конкуренції та типи ринкових ситуацій. Studies.: вебсайт. URL: <https://studies.in.ua/bzakon/112-48-formi-konkurencyi-ta-tipi-rinkovih-situacyu.html> (дата звернення: 21.04.2023).
29. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. | А В Троян | Ефективна економіка №1 2014. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки.: вебсайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708> (дата звернення: 01.05.2023).
30. Принципи формування асортиментної політики | С О Кириченко | Агросвіт №1-2 2021 стр 90-94. Журнал Агросвіт - наукове фахове видання з питань економіки.: вебсайт. URL:

- <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3372&i=9> (дата звернення: 30.03.2023).
31. Ризик-менеджмент і оцінка ризиків. на сторожі захисту вашого бізнесу | buduysvoe.com. Програма підтримки підприємництва "Будуй своє".: вебсайт. URL: <https://buduysvoe.com/publications/ryzyk-menedzhment-i-ocinka-ryzykiv-na-storozhi-zahystu-vashogo-biznesu> (дата звернення: 08.05.2023).
32. Оцінка ризику при впровадженні нового товару. [Pidru4niki](http://pidru4niki.com).: вебсайт. URL: https://pidru4niki.com/1823111750019/marketing/otsinka_riziku_pri_vprovadzhenni_novogo_tovaru (дата звернення: 12.05.2023).
33. Маркетинг - Липчук В.В. -4.4. Оцінка ризику при впровадженні нового товару. Бібліотека українських підручників.: вебсайт. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/36586-44-otsnka-riziku-pri-vprovadjenn-novogo-tovaru.html> (дата звернення: 09.05.2023).
34. Easy Communication and Technology. 7 tips to improve your company's competitiveness. Sites, E-commerce, Mobile App, SEO | Easy Communication and Technology: вебсайт. URL: <https://www.easycomtec.com/7-tips-to-improve-your-company's-competitiveness> (дата звернення: 09.03.2023).
35. EconomicsOnline. Improving competitiveness. Economics Online. : вебсайт. URL: https://www.economicsonline.co.uk/global_economics/policies_to_improve_competitiveness.html/ (дата звернення: 09.03.2023).
36. How do you measure competitiveness?. World Economic Forum. : вебсайт. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2018/10/how-do-you-measure-competitiveness/> (дата звернення: 09.03.2023).

37. Competitiveness Assessment Tools. Marketlinks. : вебсайт. URL: <https://www.marketlinks.org/good-practice-center/value-chain-wiki/competitiveness-assessment-tools> (дата звернення: 09.03.2023).
38. Enterprise competitiveness assessment methodology | social economics. Наукова періодика Каразінського університету. : вебсайт. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socconom/article/view/12466> (дата звернення: 09.03.2023).
39. Product Assortment Policy in Business Entities: Tactics and Strategies - Research leap. Research leap. : вебсайт. URL: <https://researchleap.com/product-assortment-policy-business-entities-tactics-strategies/> (дата звернення: 09.03.2023).
40. Tardi C. What Is an Assortment Strategy in Retail, and How Does It Work?. Investopedia. : вебсайт. URL: <https://www.investopedia.com/terms/a/assortment-strategy.asp> (дата звернення: 09.03.2023).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Ризики неправильної оцінки попиту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
2.1. Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	0,7	3	3,3
2.2. Очікування тривалого зростання попиту	0,3	4	2
2.3. Зайва впевненість у тому, що підприємство може вирішити більшість проблем, пов'язаних з проектом	0,1	3	0,5
2.4. Завищена оцінка кількості потенційних ринків, на які підприємство може вийти із цим проектом	0,2	1	0,4
2.5. Завищена оцінка фінансових можливостей у потенційних споживачів кінцевого продукту	0,5	3	2,6
2.6. Розрахунки на часті повторні покупки	0,1	1	0,1
2.7. Завищена оцінка кількості потенційних продуктів (послуг), які можуть бути реалізовані на основі розробки	0,4	3	1,6
2.8. Неврахування того, що визнання товару споживачем залежить від інших факторів	0,2	4	1,2
2.9. Вплив демографічних змін	0,3	3	1,3
2.10. Нестабільність законодавства, пов'язаного з проектом	0,0	2	0,1

Розраховано автором.

Таблиця А.2 – Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
3.1. Оцінка застосовуваних технологій, з погляду того, чи можуть вони принести вигоду при поточних виробничих рішеннях	0,1	3	0,7
3.2. Переоцінка рівня незадоволеності покупців – цільових споживачів існуючими рішеннями	0,2	3	0,8
3.3. Недооцінка істотності необхідних змін існуючої виробничо-технологічної інфраструктури	0,3	4	1,6
3.4. Можливість того, що застосування нового виробу викликає в споживачів необхідність зміни їх систем роботи	0,1	1	0,1
3.5. Неврахування необхідності навчання методам використання продукту цільових споживачів	0,1	1	0,1
3.6. Неврахування можливої нестабільності звичок цільового споживача	0,1	4	0,8
3.7. Неясність технологічних стандартів, застосовуваних у галузях-споживачах	0,1	2	0,2
3.8. Неврахування ступеня ризикованості покупок нового товару для споживачів	0,3	4	1,6
3.9. У галузях-споживачах існує загальна більша часова затримка при проникненні нового товару	0,1	2	0,2

Розраховано автором.

Таблиця А.3 – Ризики блокування входження підприємства в нову галузь

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
4.1. Недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки, в яких зацікавлене підприємство	0,3	1	0,5
4.2. Ризик соціального й політичного заперечування нових продуктів	0,1	1	0,1
4.3. Недооцінка можливості організованого опору новим продуктам підприємства на ринку	0,3	2	0,8

4.4. Можливість попередньої змови конкурентів	0,5	2	1,6
4.5. Неврахування того, що конкуренти є більш респектабельними в очах суспільства	0,3	5	2,6
4.6. Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	0,7	5	5,3

Розраховано автором.

Таблиця А.4 – Ризики, пов'язані з характером конкуренції

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
5.1. Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	0,5	4	3,2
5.2. Ризик впливу сильних конкурентів	0,5	4	3,2
5.3. Ризик неправильної оцінки кількості підприємств із технічною компетентністю, здатних протистояти входу нашого підприємства на ринок	0,5	2	1,4
5.4. Ризик використання конкурентами кращих фахівців, які раніше працювали на нашому підприємстві	0,3	1	0,5
5.5. Ризик недооцінки конкурентів, що працюють в інших галузях, але використовують аналогічні технології	0,5	3	1,8
5.6. Ризик, пов'язаний з роботою в галузі, де багато «мізків» уже існує й лише невелика кількість може додатися	0,1	2	0,4
5.7. Недооцінка компетентності дій конкурентів	0,3	4	1,6

Розраховано автором.

Таблиця А.5 – Ризики переоцінки стійкості проекту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
6.1. Ризик оцінки нового проекту як розширення існуючого	0,3	3	2,1
6.2. Ризик впевненості, що новому проекту гарантований успіх через унікальні його якості, навіть при його	0,3	3	2,1

імітації			
6.3. Ризик оцінки абсолютності патентного захисту нового проекту	0,3	1	0,9
6.4. Оцінка застосовуваної технології як такої, що важко відтворюється	0,2	1	0,3
6.5. Ризик у впевненості в наявності потенціалу у підприємства для ексклюзивного співробітництва	0,3	2	1,2
6.6. Ризик впевненості в тому, що унікальність нових продуктів не дозволить імітувати даний проект	0,1	1	0,3

Розраховано автором.

Таблиця А.6 – Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
7.1. Ризик покладання на попередній досвід	0,5	3	2,6
7.2. Ризик переоцінки можливостей підприємства дійти згоди з найсильнішими конкурентами	0,3	3	1,1
7.3. Ризик переоцінки привабливості нашої технології для споживачів	0,5	6	4,7
7.4. Ризик переоцінки впливу підприємства в організації стандартизації	0,3	4	1,6
7.5. Ризик переоцінки позиції підприємства в критичній групі покупців технології в цій галузі	0,3	3	1,3
7.6. Ризик переоцінки можливостей підприємства нав'язати свій варіант стандарту	0,2	3	0,8
7.7. Ризик переоцінки репутації підприємства в області певних технологій на основі оцінки колишніх його продуктів	0,5	5	3,7

Розраховано автором.

Таблиця А.7 – Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
8.1. Ризики переоцінки очікуваного ринкового попиту	0,5	5	3,7
8.2. Ризик переоцінки майбутньої корисності технології підприємства для існуючих споживачів продукції	0,3	3	1,1
8.3. Ризик переоцінки тісних взаємин з перспективними споживачами	0,1	2	0,4
8.4. Ризик переоцінки компетенції підприємства в розумінні потреб користувачів	0,3	4	1,6
8.5. Ризик неточного визначення ринкових цілей підприємства	0,3	3	1,1
8.6. Ризик переоцінки здатності підприємства продати ліцензію на розроблену технологію на основі наявного досвіду	0,1	1	0,1

Розраховано автором.

Таблиця А.8 – Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
9.1. Ризик занадто довгої тривалості процесу створення нової продукції	0,3	4	2,0
9.2. Ризик комплектності моделі нового проекту	0,1	1	0,3
9.3. Ризик потреби залучення унікальних фахівців на короткий строк	0,5	5	3,7
9.4. Ризик потреби в особливому устаткуванні	0,5	5	3,2
9.5. Ризик потреби в нових технологіях, які треба розробляти паралельно із основною розробкою	0,5	4	3,2

9.6. Ризик потреби в більших інвестиціях	0,5	5	4,2
9.7. Ризик потреби у високоспеціалізованих інвестиціях при комерціалізації розробки	0,3	3	1,6
9.8. Ризик виникнення потреби істотних інвестицій для створення нової інфраструктури	0,5	5	3,7
9.9. Переоцінка можливостей використання старих систем постачання й розподілу	0,5	3	1,8
9.10. Переоцінка досвіду комерціалізації технологій, створюваних підприємством	0,5	1	0,5
9.11. Ризик впливу минулих невдач	0,5	4	2,8

Розраховано автором.

Таблиця А.9 – Ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проекту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
10.1. Ризик неясності, яка комбінація характеристик нового продукту буде краще продаватись	0,5	5	3,7
10.2. Ризик неясності, яку ціну споживачі готові платити за досягнуті рівні різних характеристик	0,3	4	1,6
10.3. Підприємству доводиться займатися декількома технологіями через неясність того, який стандарт буде діяти на таку продукцію	0,3	1	0,3
10.4. Ризик присутності в галузі неформальних стандартів, установлених групою підприємств (галузеві торговельні асоціації)	0,5	4	3,2
10.5. Ризик появи критичних обмежень через введення формальних стандартів як регуляторів на урядовому рівні	0,5	1	0,5

Розраховано автором.

Таблиця А.10 – Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
11.1. Переоцінка можливості використання нової технології для зниження виробничих витрат	0,5	3	2,6
11.2. Переоцінка можливості використання розробленої технології для збільшення пропозиції існуючого підприємства	0,5	3	0,1
11.3. Переоцінка можливості виведення на ринок інших, більш скромних розробок на основі ринкового визнання основної розробки	0,2	2	1,8
11.4. Переоцінка можливостей у результаті розробки зміцнити репутацію лідера в сфері НДДКР	0,1	2	0,6
11.5. Переоцінка можливості створити на основі проекту нові ноу-хау, які можна буде використовувати в подальших розробках	0,1	3	0,4
11.6. Ризик небезпеки, що новий продукт буде «поглинений» існуючою продукцією	0,1	1	0,5

Розраховано автором.

Таблиця А.11 – Ризики потенційних втрат

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
12.1. У науковій діяльності	0,1	1	0,1
12.2. При виконанні ДКР	0,1	1	0,1
12.3. В інженерній діяльності	0,1	2	0,4
12.4. У маркетинговій діяльності	0,1	3	0,1
12.5. В експлуатації	0,1	2	0,4
12.6. У сервісному обслуговуванні	0,3	3	1,1
12.7. У розробці інформаційних технологій	0,2	3	1,0
12.8. У трудових відносинах	0,5	4	3,2
12.9. У структурі необхідного капіталу	0,1	1	0,3
12.10. При реалізації фізичної	0,3	1	0,5

інфраструктури			
12.11. У відносинах з дистриб'юторами	0,5	1	1,1
12.12. У відносинах з постачальниками	0,5	1	0,9
12.13. У збутовій діяльності	0,5	2	1,4
12.14. У реалізації інформаційних процесів	0,1	1	0,1

Розраховано автором.

Таблиця А.12 – Ризики недооцінки витрат на розробку

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
13.1. Переоцінка очікуваного результату проекту	0,5	4	2,8
13.2. Переоцінка розроблювальної технології на основі минулої стратегії підприємства	0,5	3	2,3
13.3. Переоцінка можливостей керівництва підприємства у визначенні необхідних компетенцій	0,3	4	1,6
13.4. Переоцінка можливостей керівництва підприємства в формуванні ефективної команди розробників, кращої, ніж у конкурентів	0,2	3	0,8
13.5. Переоцінка можливостей команди розробників сприймати знання із зовнішніх джерел	0,3	4	1,6
13.6. Переоцінка ефективності процесу розробки, з погляду одержання швидкого результату	0,2	3	0,8
13.7. Ризик неправильної оцінки ресурсів	0,5	1	1,1
13.8. Ризик переоцінки успіху	0,3	1	0,3
13.9. Ризик упевненості в наявності контрагентів, готових працювати з нашим підприємством	0,3	3	1,1
13.10. Ризик нерозуміння того, що для забезпечення успіху потрібно зробити суттєві винаходи	0,5	1	0,9

Розраховано автором.

Таблиця А.13 – Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
14.1. Через невизначеність попиту на продукт	0,5	4	2,8
14.2. Через невизначеність доходу від продукту	0,1	2	0,4
14.3. Через невизначеність дій контрагентів	0,3	4	1,6
14.4. Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	0,5	5	4,2
14.5. Через невизначеність максимальної ціни, на яку можна розраховувати	0,5	1	0,9
14.6. Через невизначеність сприйняття продукту ринком	0,2	3	0,8
14.7. Через невизначеність ступеня використання суміжних технологій	0,5	3	1,8
14.8. Через невизначеність майбутнього потенціал у ліцензування	0,1	2	0,4
14.9. Через неясність рівня блокування проекту	0,1	1	0,3
14.10. Через неясність можливостей альянсів з іншими підприємствами	0,3	4	1,6
14.11. Через можливість швидкої імітації продукту іншими підприємствами	0,1	2	0,4
14.12. Через неясність ступеня відповідності специфікації продукту стандартам галузі	0,1	3	0,5
14.13. Через неясність складу конкурентів	0,2	1	0,4

Розраховано автором.

Таблиця А.14 – Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
15.1. Ризик через неясність з термінами розробки	0,3	3	1,1
15.2. Ризик через неясність вартості розробки	0,1	2	0,4
15.3. Ризик через неясність інфраструктури, яка повинна бути створена	0,3	3	1,3
15.4. Ризик неправильної оцінки необхідних технологій	0,1	1	0,1
15.5. Ризик через невизначеність типу й доступності необхідних компетенцій	0,3	1	0,5
15.6. Ризик при оцінці витрат на управління	0,1	2	0,4
15.7. Ризик через невизначеність типу й вартості необхідного устаткування	0,3	3	1,6

Розраховано автором.

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Програма запобігання та реагування на ризики проекту

Група ризику	Код та назва ризикового фактора	Пріоритет ризикового фактора	Метод управління	Заходи щодо запобігання	План реагування
2	2.1. Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	3	Уникнення ризиків	Дослідження ринку, диверсифікація, комплексна оцінка показників попиту	Перелаштування, доробка товару, покращення маркетингу
	2.4. Завищена оцінка кількості потенційних ринків, на які підприємство може вийти із цим проектом	39			
	2.5. Завищена оцінка фінансових можливостей у потенційних споживачів кінцевого продукту	11			
4	4.4. Можливість попередньої змови конкурентів	12	зниження ризиків	поступове входження на ринок, для перевірки конкурентоздатності, створення інноваційного продукту	вхід у спілки виробників, маркетинг, демпінгування, зміна ринку збуту
	4.5. Неврахування того, що конкуренти є більш респектабельними в очах суспільства	40			
	4.6. Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	1			
5	5.1. Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	13	зниження ризиків	маркетинг	коригування ринків збуту
	5.2. Ризик впливу сильних конкурентів	14			
	5.3. Ризик неправильної оцінки кількості підприємств із технічною компетентністю, здатних протистояти входу нашого підприємства	15			

	на ринок				
	5.5. Ризик недооцінки конкурентів, що працюють в інших галузях, але використовують аналогічні технології	16			
7	7.1. Ризик покладання на попередній досвід	17	уникнення ризиків	завчасне дослідження ринку та стандартів, диверсифікація	зміна ринку збуту, відправлення товару на дорозробку
	7.3. Ризик переоцінки привабливості нашої технології для споживачів	2			
	7.7. Ризик переоцінки репутації підприємства в області певних технологій на основі оцінки колишніх його продуктів	18			
8	8.1. Ризики переоцінки очікуваного ринкового попиту	4	зниження ризиків	комплексна оцінка показників показників ринку	зміна маркетингової стратегії
9	9.11. Ризик впливу минулих невдач	26	передача ризиків	Передача найму кадрів на аутсорсинг, створення окремих підрозділів, делегування, створення рахунку для покриття потреб	Залучення партнерів, зміна устаткування
	9.3. Ризик потреби залучення унікальних фахівців на короткий строк	5			
	9.4. Ризик потреби в особливому устаткуванні	6			
	9.5. Ризик потреби в нових технологіях, які треба розробляти паралельно із основною розробкою	22			
	9.6. Ризик потреби в більших інвестиціях	7			
	9.8. Ризик виникнення потреби істотних інвестицій для створення нової інфраструктури	8			

	9.9. Переоцінка можливостей використання старих систем постачання й розподілу	25			
10	10.1. Ризик неясності, яка комбінація характеристик нового продукту буде краще продаватись	9	уникнення ризиків	тестування та дослідження споживачів та конкурентів, диверсифікація	входження в асоціації, зміни обсягів виробництва
	10.4. Ризик присутності в галузі неформальних стандартів, установлених групою підприємств (галузеві торговельні асоціації)	28			
11	11.1. Переоцінка можливості використання нової технології для зниження виробничих витрат	29	зниження ризиків	дослідження потреб споживачів, слідування за науково-технічним прогресом	зміни у виробничому процесі
	11.2. Переоцінка можливості використання розробленої технології для збільшення пропозиції існуючого підприємства	30			
	11.3. Переоцінка можливості виведення на ринок інших, більш скромних розробок на основі ринкового визнання основної розробки	31			

12	12.13. У збутовій діяльності	33	передача ризиків	передача збуту на франчайзинг, створення фінансової подушки для покриття потреб	розподіл витрат на майбутні періоди
	12.8. У трудових відносинах	32			
13	13.1. Переоцінка очікуваного результату проекту	34	зниження ризиків	створення фінансових запасів	перерозподіл витрат
	13.2. Переоцінка розроблювальної технології на основі минулої стратегії підприємства	35			
14	14.1. Через невизначеність попиту на продукт	36	уникнення /зниження ризиків	дослідження попиту, тестування, створення фінансової подушки	удосконалення продукту, маркетингу
	14.4. Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	10			
	14.7. Через невизначеність ступеня використання суміжних технологій	37			

Розраховано автором.