

# ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

на тему:

## Шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на основі маркетингових стратегій (за матеріалами компанії LEONI AG)

**Виконала**

\_\_\_\_\_

(підпис)

Студентка гр. МЕ-62м

Ставникович Б.Б.

\_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали)

**Науковий керівник**

\_\_\_\_\_

(підпис)

Максимець О.В.

\_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали)

**Рецензент**

\_\_\_\_\_

(підпис)

Адамовський О.М.

\_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут \_\_\_\_\_ бізнесу, менеджменту та маркетингу  
Кафедра \_\_\_\_\_ менеджменту  
Освітньо-кваліфікаційний рівень \_\_\_\_\_ магістр  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент»  
Освітня програма \_\_\_\_\_ Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Зав. кафедри менеджменту**

\_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Максимець О.В.  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**Ставникович Богдані Богданівні**

*(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)*

1. Тема роботи: **Шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на основі маркетингових стратегій (за матеріалами компанії LEONI AG)**

керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ доц., к.е.н. Максимець Олена Віталіївна  
*(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)*

затверджена наказом по університету від \_\_\_\_\_ «10» \_\_\_\_\_ вересня 2025 р. № С-706

2. Термін подання студентом дипломної роботи \_\_\_\_\_ «08» \_\_\_\_\_ грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи:

бухгалтерська та статистична звітність ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ», статистичні дані компаній-імпортерів; закони України та нормативні акти щодо продукції, рішень і послуг для керування енергією та передачею даних в автомобільній промисловості, аналітичні дослідження компаній, що виготовляють продукцію та надають рішення і послуги для керування енергією та передачею даних в автомобільній промисловості; аналітична інформація YouControl та YouMarket

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії. Розділ 2. Дослідження фінансово-економічного стану та конкурентоспроможності ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ». Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю компанії LEONI AG на основі маркетингових стратегій

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Теоретико-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності виробничого підприємства. 2. Загальна характеристика LEONI AG та позиції на ринку. 3. Основні техніко-економічні показники діяльності ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» за 2020-2024 рр. 4-5. Ключові показники ефективності ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ». 6. Характеристика ринку та основних конкурентів. 7-8. SWOT- SPACE- аналіз ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ»; 9. Маркетингові стратегії ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ». 10. Матриця конкурентного профілю ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ». 11. Пропозиції удосконалення

управління конкурентоспроможністю підприємства на основі маркетингових стратегій

6. Консультанти розділів роботи (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«01» вересня 2025 р.

Науковий керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

Максимець О.В.

\_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів досліджень діяльності компанії LEONI AG (підчас проходження виробничої практики)	01.09.2025- 28.09.2025	
2	Опрацювання літератури щодо оцінки та аналізу діяльності підприємства та формування теоретичного розділу	01.09.2025- 14.09.2025	
3	Детальна оцінка та аналіз діяльності компанії LEONI AG, написання п. 2.1-2.2 кваліфікаційної роботи магістра	15.09.2025- 28.09.2025	
4.	Оцінка та аналіз» та написання п.2.3 кваліфікаційної роботи магістра	29.09.2025- 12.10.2025	
5	Діагностика конкурентоспроможності компанії LEONI AG на основі різних методичних підходів	13.10.2025- 26.10.2025	
6	Виявлення проблем в управлінні конкурентоспроможністю компанії LEONI AG та формування розділу 3	27.10.2025- 24.11.2025	
7	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	25.11.2025- 30.11.2025	
8	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	01.12.2025- 10.12.2025	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Ставникович Б.Б.

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

Максимець О.В.

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 48 стрінок пояснювальної записки, 9 рисунків, 11 додатків, 40 джерел.

Дипломна робота присвячена дослідженню та вдосконаленню управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сучасної ринкової економіки на прикладі компанії **LEONI AG**. У роботі розкрито теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства, визначено її роль у забезпеченні стабільного функціонування та розвитку компаній в умовах глобалізації та посилення конкуренції.

Особливу увагу приділено фінансовому аналізу як ключовому інструменту оцінювання конкурентних позицій підприємства.

У роботі також застосовано SWOT-аналіз, що дозволив комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози. На основі отриманих результатів розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю LEONI AG, зокрема в частині фінансового управління та маркетингових стратегій.

### *Ключові слова:*

конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, фінансовий аналіз, фінансовий стан, ліквідність, фінансова стійкість, горизонтальний аналіз, маркетингова стратегія, SWOT-аналіз, конкурентне середовище, LEONI AG.

**Метою** роботи є визначення шляхів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства LEONI AG на основі комплексного аналізу фінансового стану та маркетингових стратегій.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

- ❖ розкрити сутність конкурентоспроможності підприємства та її роль у ринковій економіці;
- ❖ дослідити значення фінансового аналізу як основу для прийняття управлінських рішень;
- ❖ охарактеризувати роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентних переваг;
- ❖ провести аналіз фінансового стану компанії LEONI AG;
- ❖ провести фінансовий аналіз компанії LEONI AG, включаючи оцінку фінансового стану, аналіз ліквідності та горизонтальний аналіз фінансових показників;
- ❖ вивчити конкурентне середовище та позиції компанії на ринку;
- ❖ здійснити SWOT-аналіз діяльності підприємства;
- ❖ запропонувати рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю на основі отриманих результатів.

**Об'єкт дослідження** - управління конкурентоспроможністю підприємства LEONI AG у ринкових умовах.

**Предмет дослідження** - фінансовий стан компанії LEONI AG, маркетингові стратегії та їх вплив на конкурентоспроможність компанії.

**Практичне значення** роботи полягає у проведенні детального фінансового та стратегічного аналізу компанії LEONI AG, що дає змогу виявити резерви підвищення ефективності управління її конкурентоспроможністю та розробити рекомендації для оптимізації маркетингових стратегій.

## ABSTRACT

This thesis contains 47 pages of explanatory note, 8 drawings, 11 appendices, and 26 sources.

The thesis is devoted to the study and improvement of enterprise competitiveness management in the conditions of the modern market economy, using **LEONI AG** as a case study. The paper reveals the theoretical foundations of enterprise competitiveness and determines its role in ensuring the stable functioning and development of companies in the context of globalization and intensified competition.

Particular attention is paid to financial analysis as a key tool for assessing the competitive position of an enterprise. An analysis of the financial condition of **LEONI AG** is conducted, including horizontal analysis of financial indicators, liquidity analysis, and assessment of financial stability. The competitive environment of the company's operation and its position in the international market of cable and wiring systems for the automotive industry are also examined.

The study also applies **SWOT analysis**, which made it possible to comprehensively assess the internal strengths and weaknesses of the enterprise, as well as external opportunities and threats. Based on the obtained results, practical recommendations for improving the management of **LEONI AG's competitiveness** are developed, particularly in the areas of financial management and marketing strategies.

### **Keywords:**

competitiveness, competitiveness management, financial analysis, financial condition, liquidity, financial stability, horizontal analysis, marketing strategy, SWOT analysis, competitive environment, LEONI AG.

The purpose of the study is to identify ways to improve the management of the competitiveness of LEONI AG based on a comprehensive analysis of its financial condition and marketing strategies.

- ❖ To achieve this purpose, the following objectives have been set:
- ❖ to reveal the essence of enterprise competitiveness and its role in a market economy;
- ❖ to examine the importance of financial analysis as a basis for managerial decision-making;
- ❖ to characterize the role of marketing strategies in the formation of competitive advantages;
- ❖ to analyze the financial condition of LEONI AG;
- ❖ to conduct a financial analysis of LEONI AG, including the assessment of its financial condition, liquidity analysis, and horizontal analysis of financial indicators;
- ❖ to study the competitive environment and the company's market position;
- ❖ to carry out a SWOT analysis of the company's activities;
- ❖ to develop recommendations for improving competitiveness management based on the obtained results.

The object of the study is the management of enterprise competitiveness of LEONI AG under market conditions.

The subject of the study is the financial condition of LEONI AG, its marketing strategies, and their impact on the company's competitiveness.

The practical significance of the study lies in conducting a detailed financial and strategic analysis of LEONI AG, which makes it possible to identify reserves for improving the efficiency of competitiveness management and to develop recommendations for optimizing marketing strategies.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1 Сутність та значення конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки.....	9
1.2 Фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства.....	12
1.3 Вплив фінансового менеджменту на конкурентно спроможність підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ LEONI AG .....	17
2.1 Загальна характеристика компанії LEONI AG .....	17
2.2 Оцінка конкурентного середовища та основних ринкових конкурентів 18	
2.3 Аналіз основних фінансових показників компанії LEONI AG .....	21
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ.....	33
3.1 Визначення стратегічних цілей компанії щодо підвищення конкурентоспроможності .....	33
3.2 Аналіз та вдосконалення маркетингової стратегії .....	39
3.3 Розробка ефективної маркетингової стратегії для ринку електротехнічної продукції .....	45
ВИСНОВОК .....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	49
ДОДАТКИ .....	52

## ВСТУП

Конкурентоспроможність підприємства у **XXI** столітті є визначним чинником стабільного функціонування та розвитку в умовах динамічної глобальної економіки. Швидкі зміни ринкового середовища, технологічні новації та зростання вимог споживачів змушують компанії постійно вдосконалювати підходи до зміцнення своїх позицій. Це передбачає не лише систематичну оцінку внутрішнього потенціалу, а й адаптацію маркетингових стратегій до економічних умов.

Сьогодні конкурентоспроможність формується під впливом широкого спектра факторів: фінансового рівня, рівня інновацій, якості управління та швидкості прийняття управлінських рішень. Щоб утримувати й збільшувати свою ринкову частку, підприємствам необхідно активно застосовувати інструменти стратегічного аналізу, своєчасно реагувати на зміни попиту та впроваджувати сучасні технології, що підвищують ефективність роботи. При цьому важливо враховувати зовнішні ризики, що виникають через глобальні економічні тенденції, політичні зміни та коливання на світових ринках.

Одним із центральних інструментів оцінювання конкурентоспроможності виступає фінансовий аналіз, який дає можливість охарактеризувати стан підприємства, виділити його переваги й недоліки та оцінити раціональність використання ресурсів.

Проведення горизонтального аналізу дає змогу простежити зміни у фінансових показниках за певний період і визначити ключові тенденції розвитку. Це допомагає своєчасно виявляти негативні відхилення та формувати обґрунтовані плани щодо подальшої діяльності.

Важливе місце займає аналіз ліквідності, що характеризує здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання та підтримувати платоспроможність. Такий аналіз показує, наскільки ефективно організація управляє власними фінансовими потоками.

Оцінка фінансової стійкості також є необхідною складовою комплексного аналізу. Вона здійснюється за показниками автономії, рівнем залучення позикового капіталу, маневреністю власних коштів і забезпеченістю оборотними ресурсами. Це дозволяє визначити міру залежності підприємства від зовнішнього фінансування та його спроможність до довгострокової стабільності.

Для формування повної картини конкурентоспроможності доцільно використовувати SWOT-аналіз, який дозволяє системно врахувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Поєднання результатів фінансового аналізу, оцінки ліквідності, фінансової стійкості та SWOT-аналізу створює комплексну інформаційну основу для прийняття стратегічно важливих рішень.

Такий інтегрований підхід дає змогу точно визначати пріоритетні напрями розвитку, раціонально розподіляти ресурси та підвищувати конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасної економічної ситуації.

Особливою увагою в цій роботі охоплена діяльність компанії **LEONI AG** - одного з провідних виробників кабельно-провідникових систем для автомобільної промисловості, що діє в умовах високої конкуренції на міжнародному ринку. Аналіз її фінансового стану, конкурентного середовища та маркетингових стратегій дозволяє виявити можливості для вдосконалення управління конкурентоспроможністю.

**Метою** роботи є визначення шляхів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства LEONI AG на основі комплексного аналізу фінансового стану та маркетингових стратегій.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

- ❖ розкрити сутність конкурентоспроможності підприємства та її роль у ринковій економіці;
- ❖ дослідити значення фінансового аналізу як основу для прийняття управлінських рішень;
- ❖ охарактеризувати роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентних переваг;
- ❖ провести аналіз фінансового стану компанії LEONI AG;
- ❖ провести фінансовий аналіз компанії LEONI AG, включаючи оцінку фінансового стану, аналіз ліквідності та горизонтальний аналіз фінансових показників;
- ❖ вивчити конкурентне середовище та позиції компанії на ринку;
- ❖ здійснити SWOT-аналіз діяльності підприємства;
- ❖ запропонувати рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю на основі отриманих результатів.

**Об'єкт дослідження** - управління конкурентоспроможністю підприємства LEONI AG у ринкових умовах.

**Предмет дослідження** - фінансовий стан компанії LEONI AG, маркетингові стратегії та їх вплив на конкурентоспроможність компанії.

**Практичне значення** роботи полягає у проведенні детального фінансового та стратегічного аналізу компанії LEONI AG, що дає змогу виявити резерви підвищення ефективності управління її конкурентоспроможністю та розробити рекомендації для оптимізації

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Сутність та значення конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки**

У сучасних умовах ринкової економіки здатність підприємства конкурувати є визначальним чинником його виживання та подальшого розвитку. Постійні зміни у ринковому середовищі, підвищення вимог споживачів, швидкий науково-технічний прогрес і процеси глобалізації змушують компанії безперервно вдосконалювати продукцію, послуги та внутрішні бізнес-процеси, аби забезпечити стабільні конкурентні переваги.

Трактування поняття конкурентоспроможності залежить від рівня аналізу. На мікрорівні воно характеризує здатність підприємства виробляти товари чи надавати послуги, що є привабливими для споживачів завдяки оптимальному співвідношенню ціни та якості порівняно з аналогічними пропозиціями конкурентів. На макрорівні конкурентоспроможність пов'язується зі спроможністю національної економіки забезпечувати високий рівень добробуту населення, підтримувати сталі темпи економічного розвитку та ефективно інтегруватися у світове господарство.

Конкурентоспроможність є відносною за своєю природою, оскільки визначається шляхом порівняння з іншими ринковими учасниками. Водночас вона має інтегральний характер, охоплюючи всі ключові напрями діяльності підприємства — виробництво, управління, інновації, маркетинг, збут тощо.

До чинників, які формують рівень конкурентоспроможності підприємства, належать передусім якість продукції та її технічний рівень, адже саме ці показники забезпечують відповідність товару потребам споживачів і

сприяють формуванню довіри до бренду. Важливим є й ціновий аспект, тобто доступність продукції для покупця та відповідність її вартості до споживчих характеристик. Розуміння конкурентноспроможності лише в розрізі співвідношення ціни та якості не відповідає реаліям ринку та відображає лише його спрощену модель. Для виробників B2B напрямку, окрім ціни та якості, на конкурентноспроможність також впливає вартість бренду, умови та швидкість поставки, умови оплати, гнучкість при укладанні договору.

Бувають випадки, коли підприємство отримує перевагу над конкурентами завдяки тому, що воно стало першопрохідцем в певному напрямку, технології або навіть на певному ринку. Клієнти, вже маючи справу зі знайомим підприємством, можуть не погоджуватись на ризик переходу до конкурента навіть, якщо ціна дещо відрізняється. Зміни завжди будуть зустрічати з опором, адже люди бояться змін. Такий ефект має назву «Парадокс Елсберга», який був експериментально доведений у 70-тих роках минулого століття та названий на честь дослідника - Деніела Елсберга [14], [15]. Здавалося б що така конкурентна перевага є позитивним фактором для діяльності підприємства.

Проте, досвід показує, що перевага першопрохідця може перетворитись на недолік. Якщо підприємству занадто часто надають перевагу, через звикання або упередження, то керівництво цього підприємства може розслабитись, не бачити потенційних конкурентів, чи потенційних загроз.

Прикладом такої ситуації стала, колись корпорація лідер, ІВМ [16]. У висновку, для коректного аналізу конкурентноспроможності потрібно розглядати всі нюанси та деталі, а не тільки ціну та якість. Для конкурентноспроможності важлива також ефективність системи управління,

ступінь впровадження інновацій і сучасних технологій визначають здатність підприємства швидко реагувати на зміни в середовищі та впроваджувати нові рішення. Маркетингова активність та сильна брендова позиція сприяють формуванню позитивного іміджу та розширенню ринкової присутності, тоді як високий рівень обслуговування безпосередньо впливає на задоволення клієнтів та їхню лояльність. Доступ до необхідних ресурсів — матеріальних і трудових — забезпечує стабільність роботи, а гнучкість у реагуванні на зовнішні впливи дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін та зберігати конкурентні позиції.

Основні фактори конкурентоспроможності включають:

- якість та технологічний рівень продукції;
- цінову політику та доступність пропозиції;
- ефективність управління підприємством;
- рівень інноваційності та технологічної модернізації;
- активність маркетингової діяльності та силу бренду;
- якість сервісу та клієнтської підтримки;
- забезпеченість матеріальними та кадровими ресурсами;
- здатність підприємства реагувати та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Ці складові створюють комплексну базу конкурентоспроможності, визначаючи можливості підприємства задовольняти потреби споживачів, ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до умов ринку. Вони відображають взаємодію внутрішніх можливостей компанії із зовнішніми факторами, що формують її позиції серед конкурентів.

Ринкове середовище змушує підприємства впроваджувати стратегії довгострокового утримання конкурентоспроможності, серед яких ключову

роль відіграють розвиток інновацій, підвищення якості продукції, удосконалення логістичних процесів та персоналізований підхід до клієнтів.

Важливість конкурентоспроможності проявляється на різних рівнях:

- для підприємства — це основа результативної діяльності, отримання прибутку, зміцнення ринкової позиції та розширення частки ринку;
- для споживача — можливість обирати з-поміж якісних, доступних та різноманітних товарів і послуг;
- для економіки країни — це передумова стійкого розвитку, економічної безпеки, зростання експортного потенціалу та залучення інвестицій.

Таким чином, конкурентоспроможність — це не лише економічна характеристика, а стратегічний орієнтир кожного підприємства, який визначає його успішність у сучасному ринковому просторі. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності можливе лише за умов ефективного управління ресурсами, активного впровадження інновацій та гнучкого реагування на зміни попиту й конкурентного середовища.

## **1.2 Фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства**

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність, є ключовими елементами, які визначають положення підприємства на ринку. Вони формують організаційну та стратегічну основу, що забезпечує компанії необхідний рівень ефективності та здатності адаптуватися до умов конкурентного середовища.

Конкурентоспроможність підприємства формується під дією комплексу внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на здатність компанії ефективно працювати на ринку, задовольняти попит споживачів та отримувати прибуток у довгостроковій перспективі.

У ринкових умовах чинники конкурентоспроможності можна поділити на внутрішні (що залежать безпосередньо від підприємства) та зовнішні (які формуються в навколишньому середовищі). Це відображено на *рисунку 1.1*.



*Рис. 1.1* – Фактори конкурентоспроможності [2]

Підприємство не здатне повністю контролювати зовнішні фактори, однак воно може адаптуватися до них завдяки ефективному менеджменту, стратегічному плануванню та розвитку внутрішнього потенціалу. Найбільш конкурентоспроможними залишаються ті підприємства, які системно аналізують середовище, інвестують у розвиток і вчасно реагують на зміни ринку.

### **1.3 Вплив фінансового менеджменту на конкурентно спроможність підприємства**

Фінансовий менеджмент – це складова загального управління підприємством, яка відповідає за управління фінансовими ресурсами. Метою фінансового менеджменту є забезпечити раціонального залучення та

використання коштів, необхідних для стабільної та ефективної діяльності бізнесу.[12]

***Основні напрямки фінансового менеджменту включають:***

- Інвестиційний фінансовий менеджмент (капітальне бюджетування)  
Планування та оцінка великих інвестиційних проектів і капітальних вкладень з метою досягнення коротко- та довгострокових фінансових цілей підприємства.
- Фінансовий менеджмент структури капіталу  
Визначення оптимального поєднання джерел фінансування – власного та позикового капіталу – для забезпечення фінансової стабільності та розвитку підприємства.
- Управління оборотним капіталом  
Контроль і оптимізація короткострокових активів і зобов'язань для підтримки ліквідності та ефективного використання фінансових ресурсів.

Правильний та своєчасний розрахунок ключових фінансових показників є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ці показники дозволяють керівництву оцінити фінансовий стан компанії, виявити сильні та слабкі сторони діяльності, визначити ефективність використання ресурсів та своєчасно коригувати стратегію розвитку.

Однією з головних причин, через яку підприємства можуть отримувати спотворені фінансові результати, є прагнення керівництва демонструвати успішність діяльності. Подібна поведінка можна порівняти з намаганням «прикрасити» медичний звіт: зовнішньо все виглядає стабільно та благополучно, проте внутрішні проблеми залишаються невиявленими. У

фінансовій сфері це проявляється у завищенні доходів, недооцінці витрат, ігноруванні сезонних коливань та ринкових факторів. Такі дії створюють ілюзію фінансового успіху, проте насправді підвищують ризики неплатоспроможності, втрат ліквідності та погіршення інвестиційної привабливості підприємства.

***Основні негативні наслідки відсутності регулярного та якісного фінансового аналізу:***

- Наслідки нехтування регулярним і точним розрахунком ключових показників можуть бути серйозними. Без належного контролю фінансових даних підприємство ризикує:
- Приймати хибні управлінські рішення, які базуються на спотвореній інформації, що призводить до фінансових втрат і стратегічних помилок.
- Втратити ліквідність і платоспроможність, оскільки невиявлені проблеми у фінансовій структурі можуть створювати дефіцит коштів для виконання коротко- та довгострокових зобов'язань.
- Зменшити інвестиційну привабливість, адже потенційні інвестори та кредитори надають перевагу компаніям з прозорою та достовірною фінансовою звітністю.
- Підвищити ризик банкрутства або зниження конкурентоспроможності, оскільки приховані фінансові проблеми залишаються невиявленими і не усуваються вчасно.

Практичні приклади підтверджують значення регулярного фінансового контролю. Два підприємства, що працюють у одній галузі і мають схожі обсяги продажів, можуть демонструвати кардинально різні результати. Перше підприємство систематично аналізує ключові показники, вчасно реагує на зміни обіговості активів, контролює витрати та коригує стратегію продажів.

Друге ж ігнорує фінансові дані або навмисно «прикрашає» звітність, створюючи видимість стабільності. У результаті виникають заборгованості, падає ліквідність, зростає ризик неплатоспроможності, а інвестиційні перспективи компанії суттєво погіршуються.

Ключовим висновком є те, що регулярний, точний і прозорий розрахунок фінансових показників – це не лише обов'язкова частина бухгалтерського обліку, а й інструмент управлінського контролю, що забезпечує стабільність і розвиток підприємства. Такий підхід дозволяє:

- своєчасно виявляти та усувати фінансові ризики;
- оптимізувати витрати та ефективно розподіляти ресурси;
- забезпечувати своєчасне виконання зобов'язань;
- підтримувати довіру інвесторів і партнерів;
- підвищувати конкурентоспроможність на ринку та сприяти стабільному розвитку.

Таким чином, тільки комплексний і об'єктивний підхід до розрахунку фінансових показників дозволяє підприємству приймати обґрунтовані стратегічні рішення, зберігати ліквідність і платоспроможність, а також забезпечувати довгострокову фінансову стабільність.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ LEONI AG

### 2.1 Загальна характеристика компанії LEONI AG



*Рис. 2.1- Логотип підприємства[8]*

**LEONI AG** - німецька компанія, заснована в 1917 році, зі штаб-квартирою в Нюрнберзі. Спеціалізується на виробництві кабельних систем і проводів для автомобільної, енергетичної, телекомунікаційної та інших галузей.

- **Чисельність персоналу:** близько 85 000 осіб у 23 країнах світу.
- **Річний дохід:** близько 5 мільярдів євро (2024 рік).

LEONI AG розпочала свою діяльність в Україні у 2002 році, відкривши перший завод у місті Стрий Львівської області. У 2017 році компанія відкрила другий завод у Коломиї, що стало найбільшим інвестиційним проектом в Івано-Франківській області за останні 25 років.

- **Кількість працівників в Україні:** понад 4 000 осіб.
- **Продукція:** виготовлення кабельних мереж для відомих автомобільних брендів.

LEONI поділяється на два основні підрозділи:

1. **Wiring Systems** - виробництво повних проводкових систем і кабельних мереж для автомобільної промисловості.
2. **Automotive Cable Solutions** - виробництво автомобільних кабелів.

## **2.2 Оцінка конкурентного середовища та основних ринкових конкурентів**

Компанія **LEONI AG** працює у глобальній автомобільній промисловості, спеціалізуючись на виробництві кабельних систем і проводів. Це високотехнологічний сектор із значною конкуренцією, де успіх залежить від інновацій, якості продукції та здатності швидко адаптуватися до потреб автовиробників.

Основні особливості конкурентного середовища LEONI:

- **Високий рівень технологічних вимог** - клієнти очікують складні, надійні та інноваційні кабельні рішення.
- **Глобальна присутність конкурентів** - ринок поділений між кількома великими гравцями з різних країн.
- **Зростаючий попит на електромобілі** - змінює вимоги до кабельних систем, стимулюючи розвиток нових технологій.
- **Жорстка конкуренція за великі контракти від автовиробників**, де ключову роль відіграє ціна, якість і сервіс.



### *Основні конкуренти LEONI AG*

**Рис. 2.2-** Логотипи підприємств конкурентів [10]

*На світовому ринку основними конкурентами LEONI є:*

- **Delphi Technologies** (тепер частина **BorgWarner**) - один з провідних виробників електронних і кабельних систем для автомобілів.
- **Sumitomo Electric Industries** (Японія) - великий виробник провідників і кабелів, сильний у сегменті автомобільних компонентів.
- **Yazaki Corporation** (Японія) - один з найбільших світових постачальників проводки і електронних компонентів для авто.
- **ZF Friedrichshafen AG** - виробник різноманітних автокомпонентів, включаючи електричні системи.

- **Leadec Group** - постачальник комплексних інженерних послуг, який також конкурує в сегменті електротехнічних рішень.
- **Aptiv** - глобальна технологічна компанія, що спеціалізується на розробці електронної архітектури та рішень для автомобільної промисловості. Основні напрями: електроніка, системи безпеки, автономне керування, кабельні мережі та програмне забезпечення. Один із ключових постачальників для світових автовиробників.
- **Nexans** - міжнародний виробник кабельно-провідникової продукції, що працює в енергетичному, промисловому та телекомунікаційному секторах. Компанія спеціалізується на кабелях для передачі електроенергії, оптоволоконних рішеннях, продукції для інфраструктури та будівництва.
- **Furukawa Electric Group** - японська корпорація, яка виробляє електричні кабелі, оптоволоконні системи, телекомунікаційне обладнання, компоненти для електроніки та автомобільної промисловості. Відома інноваціями у сфері оптики, металургії та високотехнологічних матеріалів.
- **Prysmian Group** - один із найбільших у світі виробників кабелів і систем для енергетики та телекомунікацій. Компанія випускає високовольтні кабелі, волоконно-оптичні системи, кабельні мережі для промисловості, інфраструктури та морських енергетичних проєктів. Домінує на глобальному ринку завдяки широкій лінійці та технологічним інноваціям.



*Рис. 2.3- Логотип Fujikura[12]*

**Fujikura (Фуджікура)** - японська міжнародна корпорація та один із головних світових конкурентів компанії LEONI у сфері виробництва кабельних мереж та оптоволоконних рішень. Компанія спеціалізується на

високотехнологічній продукції: зварювальних апаратах для оптоволокна (fusion splicers), оптичних кабелях, електронних компонентах та автомобільних кабельних жгутах.

В Україні Fujikura має великі виробничі потужності, розташовані у Львівській області, де виготовляє автомобільні кабельні мережі для світових автовиробників. Українські підприємства компанії є важливою частиною її глобального ланцюга постачання, забезпечуючи високу якість, масштабне виробництво та конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Fujikura є одним із ключових конкурентів LEONI, Aptiv (Delphi) та інших виробників кабельних систем.

### ***Позиціонування LEONI на ринку***

LEONI утримує міцні позиції завдяки:

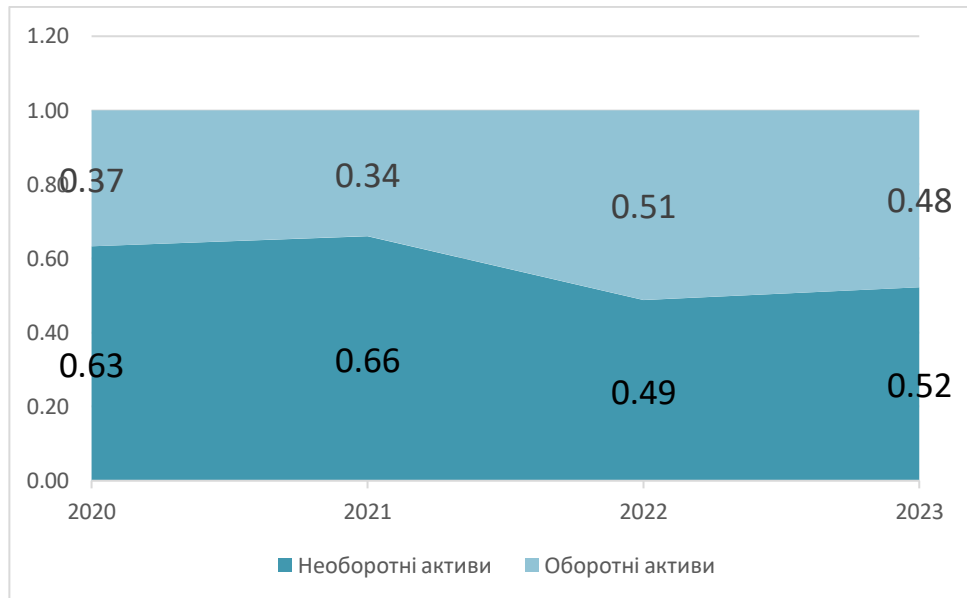
- Широкому продуктовому портфелю, що охоплює провідні технології для традиційних автомобілів та електромобілів.
- Розвиненій глобальній мережі виробництва і логістики.
- Власним інноваціям і співпраці з провідними автовиробниками.
- Акценту на якість, надійність і відповідність суворим галузевим стандартам.

Конкурентне середовище LEONI є динамічним і вимогливим. Компанія постійно вдосконалює свої технології і розширює виробничі можливості, щоб зберегти і зміцнити свої конкурентні переваги серед сильних світових гравців.

### **2.3 Аналіз основних фінансових показників компанії LEONI AG**

Фінансовий стан компанії LEONI AG у 2020–2023 роках значною мірою формувався під впливом негативних зовнішніх факторів: пандемії COVID-19, повномасштабної війни в Україні з 2022 року, різкого зростання інфляції в Європі, кризи енергоринку та нестабільності логістики. У таких

умовах навіть формально позитивна динаміка окремих показників потребує критичного переосмислення. Розрахунки здійснено на основі даних фінансової звітності LEONI AG за 2021–2023 роки (див. додатки А–В). Детальний розрахунок зміни показників наведено в додатку Г.

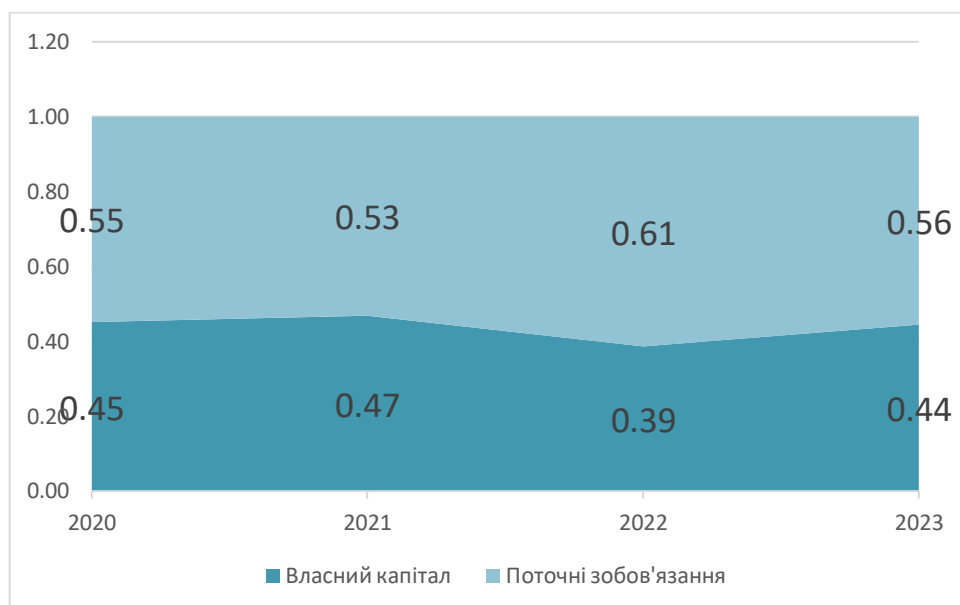


**Рис. 2.4** – Структура активів підприємства

Перший графік на *рисунку 2.4* демонструє динаміку структури активів:

- У 2020–2021 роках компанія підтримувала високу частку необоротних активів (63–66%), що було типовим для виробничих підприємств. Однак COVID-19 суттєво обмежив мобільність капіталу та зменшив дохідність інвестицій у виробничі потужності.
- У 2022 році відбулося різке збільшення частки оборотних активів (до 51%), що виглядає як прагнення зберігати кошти у більш ліквідній формі. Але це рішення було зумовлене нестачею стабільного попиту, дефіцитом матеріалів та загрозами для безперервності постачання.
- У 2023 році частка необоротних активів знову дещо зросла (52%), однак інфляційні процеси та енергетична криза могли призвести до знецінення реальних активів, незважаючи на їх формальну вартість у балансі.

Зміна структури активів - це не лише результат управлінських рішень, а й реакція на кризові явища, які зумовили потребу в підвищеній ліквідності, навіть за рахунок довгострокових перспектив.



**Рис. 2.5** – Фактори конкурентоспроможності

Другий графік зображений на **рисунок 2.5** показує динаміку власного капіталу та зобов'язань:

- У 2022 році спостерігається падіння частки власного капіталу до 39%, що безпосередньо пов'язане з війною в Україні, оскільки LEONI має виробництва в Україні (Івано-Франківськ, Стрий, Коломия). Це спричинило ризики зупинки виробництва, втрату контрактів та зростання витрат на страхування й логістику.
- Незначне зростання частки власного капіталу у 2023 році до 44% виглядає як тимчасова стабілізація, але не обов'язково свідчить про покращення - інфляція знецінює капітал, а зростання номінальних зобов'язань часто приховує реальне зниження платоспроможності.

Формальне вирівнювання структури капіталу в 2023 році не гарантує поліпшення ситуації - інфляція та ризики, пов'язані з війною, створюють високу фінансову напругу.

У таблиці 2.1 наведено зміни ключових показників фінансової стійкості підприємства за період 2020–2023 років. Основними показниками виступають:

- \*  $\Delta$ ВОК — зміна власних оборотних коштів;
- \*  $\Delta$ ВД — зміна власного довгострокового капіталу;
- \*  $\Delta$ ЗД — зміна загального довгострокового капіталу.

Таблиця 2.1

*Зміни ключових показників фінансової стійкості*

Назва рядка	2020	2021	2022	2023
				-
$\Delta$ ВОК	-938751	-1262815	-1225788	876401
$\Delta$ ВД	-277871	-299359	54778	-96244
$\Delta$ ЗД	-277871	-299359	444288	325835

*Розгляд змін капіталу та зобов'язань:*

- Зростання  $\Delta$ ВОК (основного капіталу) у 2021–2022 роках відбувалося, ймовірно, на фоні індексації активів, але в реальному вимірі ці активи могли втратити вартість через зростання цін на сировину, енергію та інфляцію понад 9% у ЄС.
- Коливання довгострокової заборгованості ( $\Delta$ ВД), зокрема її зменшення в 2021 і 2023 роках, може вказувати на відмову від інвестиційних програм або обмеження доступу до зовнішнього фінансування через зростання облікових ставок у ЄС.
- Загальна заборгованість ( $\Delta$ ЗД) зростала у 2022–2023 роках, що також викликано інфляцією, зростанням вартості логістики, затримками платежів і необхідністю перекредитування для покриття витрат.

Таблиця 2.2

*Матриця типів фінансової стійкості підприємства*

Типи	ΔВОК	ΔВД	ΔЗД
1. Абсолютна фінансова стійкість	+	+	+
2. Нормальна фінансова стійкість	-	+	+
3. Нестійкий фінансовий стан	-	-	+
4. Кризовий фінансовий стан	-	-	-

Аналіз по роках:

- **2020–2021** — кризовий стан: всі основні показники зменшуються, що свідчить про суттєві проблеми з фінансуванням.
- **2022** — відбувається покращення довгострокових власних джерел і зростання боргу, що дає нормальну фінансову стійкість, але оборотний капітал все ще у мінусі.
- **2023** — повернення до нестійкого фінансового стану через зменшення власних джерел і зростання загальної заборгованості.

Ця динаміка свідчить про хронічні проблеми з стійкості збалансованістю фінансування, що потребує уваги для стабілізації.

*Розрахунок показників ліквідності підприємства*

Ліквідність підприємства – це здатність своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних активів. Вона характеризує платоспроможність підприємства у короткостроковій перспективі та є ключовим показником фінансової стабільності. Аналіз ліквідності дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої оборотні активи та чи здатне виконати зобов'язання перед кредиторами.

Для оцінки ліквідності застосовуються такі показники:

- **Коефіцієнт критичної ліквідності (ККД)** – відображає здатність покривати найнеобхідніші короткострокові зобов'язання ліквідними активами.
- **Коефіцієнт загальної ліквідності (КЛЗ)** – показує співвідношення всіх поточних активів до поточних зобов'язань.
- **Коефіцієнт швидкої ліквідності (КЛШ)** – визначає покриття зобов'язань високоліквідними активами без урахування запасів.
- **Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань (КЛП)** – відображає кратність покриття короткострокових зобов'язань усіма оборотними активами.

*Аналіз даних підприємства за 2020–2023 роки показує таку динаміку:*

(додаток Є)

- **Активи:** у 2020–2021 роках спостерігалось зниження грошових коштів та короткострокових фінансових вкладень (А1), що обмежувало ліквідність. Поточні активи (А2) і запаси (А3) мали коливання, що впливало на загальну платоспроможність. В 2022–2023 роках активи зросли, особливо запаси та грошові кошти, що підвищило фінансову стійкість підприємства. Загальний обсяг активів (А4) у 2022–2023 рр. дещо знизився, але залишався достатнім для покриття короткострокових зобов'язань.
- **Зобов'язання:** короткострокові зобов'язання (П1–П3) зменшилися у 2022 році, що зменшило навантаження на ліквідність. При цьому загальні поточні зобов'язання (П4) у 2023 році зросли, що вимагало підтримки високого рівня ліквідності.
- **Коефіцієнти ліквідності:**

ККД у 2020–2021 рр. був нульовим, що свідчило про відсутність достатньо ліквідних активів для покриття критичних зобов'язань. У 2022–2023 рр. показник різко зріс до 127,08% та 92,64%, демонструючи значне покращення фінансової стійкості.

КЛА у 2020–2021 рр. (0,64 і 0,57) був нижчим за нормативні значення, що свідчить про нестачу оборотних активів. У 2022–2023 рр. значення 2,83 та 3,18 перевищують норму, вказуючи на наявність надлишкових оборотних активів.

КЛШ зростала з 1,305 у 2020 р. до 6,614 у 2023 р., що свідчить про значне збільшення високоліквідних активів та покращення швидкої платоспроможності.

КЛП у 2020–2023 рр. показує стабільне перевищення оборотних активів над короткостроковими зобов'язаннями (від 2,06 до 11,59), що є позитивним з точки зору ліквідності, але водночас вказує на потенційну неефективність використання активів.

### ***Горизонтальний аналіз фінансових показників***

На основі даних горизонтального аналізу (додаток Є) можна оцінити динаміку показників підприємства LEONI за 2020–2023 роки та зробити висновки щодо ефективності його діяльності.

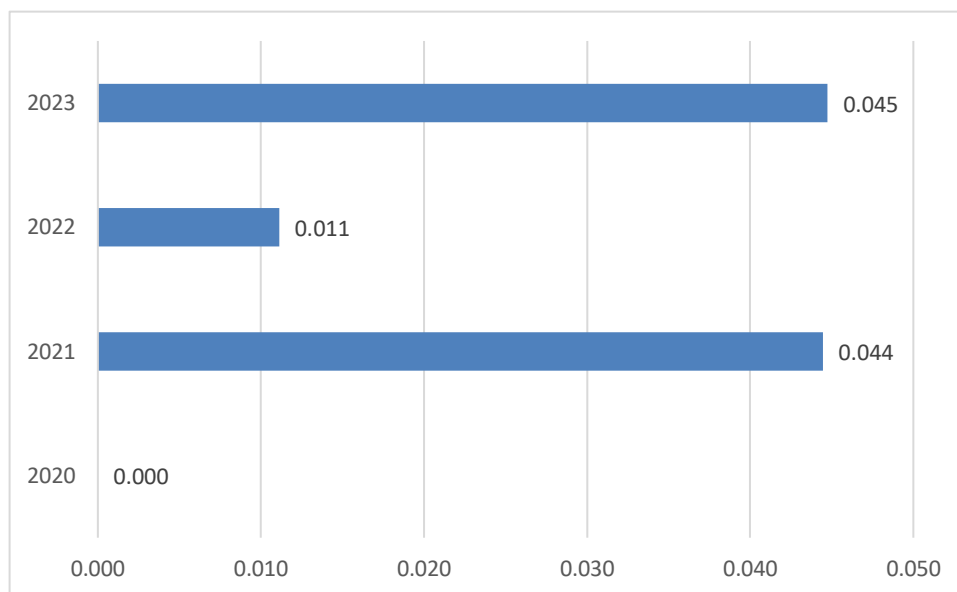
Чистий дохід від реалізації продукції у 2020 році становив 3 953 678 тис. грн, а до 2023 року збільшився до 8 891 091 тис. грн. Найбільший приріст спостерігався у 2021 році, що свідчить про активне розширення обсягів продажів. У 2023 році темпи приросту доходу знизилися, що може бути пов'язано із стабілізацією ринку або насиченням попиту на продукцію компанії.

Собівартість реалізованої продукції зростала майже пропорційно доходам: від 3 561 581 тис. грн у 2020 році до 7 858 627 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про те, що підприємство підтримує стабільний баланс між витратами та доходами.

Інші операційні доходи та витрати демонструють нестабільність. Так, інші доходи знизилися у 2022 році, а в 2023 році знову збільшилися, тоді як інші витрати змінювалися від мінімальних у 2021 році до значних у 2022 році. Це показує циклічність додаткових фінансових потоків, які впливають на фінансовий результат, але не є основним джерелом доходів.

Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток підприємства також мали циклічний характер. У 2020 році фінансовий результат був нульовим, а у 2023 році досяг 483 110 тис. грн. Чистий прибуток у 2023 році склав 397 690 тис. грн, відновившись після зниження у 2022 році.

Рентабельність підприємства, що відображає ефективність використання ресурсів та здатність отримувати прибуток, коливалася протягом досліджуваного періоду: 4,4% у 2021 році, падіння до 1,1% у 2022 році та зростання до 4,5% у 2023 році. Це свідчить про підвищення ефективності діяльності компанії у 2023 році.



*Рис. 2.6 – рентабельність*

## SWOT-аналіз: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози

Таблиця 2.3

### SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Деякі спеціалісти мають великий досвід роботи</li> <li>• Велика кількість «постійних» клієнтів</li> <li>• Індивідуальний підхід до клієнтів</li> <li>• Вироби високої якості</li> <li>• Нові працівники, що підходять до роботи з ентузіазмом</li> <li>• Формування корпоративної культури</li> <li>• Сучасна ERP-система, Dynamics 365 FO [28]</li> <li>• Налагоджені шляхи збуту</li> <li>• Дешева робоча сила</li> <li>• Підтримка працівників в логістичному та фінансовому стані</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока залежність від автомобільної промисловості німецьких виробників</li> <li>• Застарілість деяких технологічних процесів</li> <li>• Складність адаптації до трендів електромобілів</li> <li>• Відсутність психологічної підтримки працівників</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Можливість перекваліфікуватися в галузь військової промисловості</li> <li>• Застосування мита для китайських імпортерів до ЄС та США</li> <li>• Приєднання України до ЄС</li> <li>• Можливість виготовляти компоненти до електромобілів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пошкодження майна внаслідок агресивних дій армії РФ</li> <li>• Втрати персоналу через мобілізацію, еміграцію та війну</li> <li>• Захоплення європейських ринків автомобілів китайськими електромобілями</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Світова рецесія</li> <li>• Логістичні труднощі пов'язані із заблокованим морем</li> <li>• Гіперінфляція в Україні</li> </ul>
--	---

Підприємство має низку значних сильних сторін, які створюють міцний фундамент для розвитку. Досвідчені фахівці разом із молодими працівниками, що підходять до роботи з ентузіазмом, забезпечують баланс між стабільністю та інноваційністю в команді. Висока якість продукції та індивідуальний підхід до клієнтів сприяють утриманню великої кількості постійних замовників, що є важливою конкурентною перевагою. Сучасна ERP-система Dynamics 365 FO та налагоджені канали збуту оптимізують виробничі та логістичні процеси, підвищуючи ефективність роботи. Також підприємство може скористатися перевагами дешевої робочої сили та сформованої корпоративної культури, що підсилює лояльність працівників.

Водночас існують значущі слабкі сторони, які можуть стримувати розвиток. Висока залежність від автомобільної промисловості робить компанію вразливою до коливань у цій галузі, особливо в умовах трансформації ринку через зростання електромобілів. Застарілі технологічні процеси та складність адаптації до нових трендів ставлять під загрозу конкурентоспроможність продукції. Відсутність психологічної підтримки працівників може погіршувати моральний стан і ефективність колективу, що особливо актуально в умовах соціально-економічної нестабільності.

Щодо зовнішніх можливостей, підприємство має перспективу розширити напрямки діяльності, наприклад, перекваліфікацію у військову промисловість, що є важливим у контексті національної безпеки та поточного геополітичного стану. Вигідним є також застосування митних бар'єрів проти китайських імпортерів, що може підсилити позиції на європейському та

американському ринках. Приєднання України до ЄС відкриває нові можливості для експорту та залучення інвестицій, а виробництво компонентів для електромобілів дозволяє увійти у перспективний і швидкозростаючий сегмент ринку.

Проте загрози залишаються суттєвими і потребують уваги. Військові дії несуть реальну небезпеку пошкодження майна та втрати кваліфікованого персоналу через мобілізацію, еміграцію та війну. Конкуренція з боку китайських виробників електромобілів на європейському ринку може значно ускладнити утримання позицій. Світова рецесія, логістичні проблеми через заблоковані морські шляхи, а також гіперінфляція в Україні посилюють економічний тиск і створюють додаткові виклики для стабільної роботи підприємства.

Загалом, підприємство знаходиться у критичному моменті розвитку: маючи вагомі внутрішні ресурси, воно водночас стикається із значними зовнішніми ризиками. Для стабілізації та подальшого зростання необхідно сфокусуватися на модернізації технологічних процесів, диверсифікації ринків збуту, посиленні кадрової політики, зокрема психологічної підтримки працівників, та активному використанні нових можливостей, що відкриваються у зв'язку з геополітичними змінами. Такий комплексний підхід допоможе мінімізувати вплив загроз і максимально використати потенціал підприємства.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

### 3.1 Визначення стратегічних цілей компанії щодо підвищення конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю успішно діяти на ринку, адаптуючись до змін та випереджаючи конкурентів. Для її оцінки застосовують різні методи, що дозволяють виявити сильні й слабкі сторони компанії.

*Таблиця 3.1*

#### *Моделі та підходи*

Модель / Підхід	Основна ідея	Ключова мета
Модель п'яти сил Портера	Аналіз конкурентних сил ринку	Виявлення загроз та можливостей на ринку
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Стратегічне планування розвитку
Balanced Scorecard	Комплексна оцінка у 4 вимірах: фінанси, клієнти, процеси, навчання	Системний контроль і розвиток
Бенчмаркінг	Порівняння з лідерами ринку	Виявлення резервів для покращення
Життєвий цикл продукту	Аналіз етапу розвитку товару	Оптимізація маркетингових і виробничих стратегій
Оцінка ресурсів і бренду	Аналіз унікальних ресурсів і іміджу	Формування стійких конкурентних переваг

У таблиці 3.1 представлені основні моделі та підходи, які застосовують для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Кожна модель має власний фокус і дозволяє аналізувати різні аспекти діяльності компанії.

Модель п'яти сил Портера дозволяє аналізувати конкурентні сили на ринку, що дає змогу виявити потенційні загрози та можливості для бізнесу.

SWOT-аналіз зосереджується на оцінці сильних і слабких сторін компанії, а також її можливостей і загроз, що сприяє ефективному стратегічному плануванню.

Balanced Scorecard забезпечує комплексну оцінку діяльності підприємства у чотирьох вимірах – фінанси, клієнти, внутрішні процеси та навчання – і дозволяє здійснювати системний контроль та розвиток.

Бенчмаркінг передбачає порівняння компанії з лідерами ринку з метою виявлення резервів для підвищення ефективності.

Аналіз життєвого циклу продукту допомагає оцінити стадію розвитку товару та оптимізувати маркетингові й виробничі стратегії.

Оцінка ресурсів і бренду фокусується на унікальних ресурсах та іміджі підприємства для формування стійких конкурентних переваг.

Таким чином, кожна з цих моделей і підходів надає власну перспективу оцінки конкурентоспроможності та дозволяє підприємству всебічно оцінити свої позиції на ринку.

Розглянуто та охарактеризовано сутність конкурентоспроможності підприємства, її значення та основні фактори формування. Конкурентоспроможність визначається поєднанням внутрішніх можливостей підприємства та умов зовнішнього середовища. Важливу роль відіграють якість продукції, рівень інновацій, ефективність управління, маркетинг та фінансовий стан.

Показано, що системний фінансовий аналіз і грамотний фінансовий менеджмент забезпечують стабільність, ліквідність і ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Також розглянуті основні моделі оцінки конкурентоспроможності, які дозволяють визначити сильні й слабкі сторони підприємства та обрати оптимальну стратегію розвитку.

Отже, конкурентоспроможність формується під впливом комплексу економічних, управлінських і ринкових чинників, а її підвищення потребує системного та стратегічного підходу.

У сучасних умовах високої динаміки зовнішнього середовища та нестабільності глобальної економіки підвищення конкурентоспроможності є ключовим завданням для компанії Leonі для забезпечення фінансової стійкості та довгострокового розвитку. Для ефективного визначення стратегічних цілей необхідно застосовувати SMART-аналіз, який дозволяє ставити конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі цілі, а також SWOT-аналіз, що допомагає оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

**S-Specific**  
**M-Measurable**  
**A-Achievable**  
**R-Relevant**  
**T-Time-bound**

*Рис. 3.1- [13]*

SMART-аналіз - це методика постановки та оцінки цілей компанії, яка дозволяє зробити їх чіткими, вимірюваними, досяжними, релевантними та

обмеженими в часі. Такий підхід допомагає керівництву зрозуміти, які результати є пріоритетними, оцінити ресурси для їх досягнення та визначити чіткі критерії успіху. SMART-аналіз є важливим інструментом стратегічного планування, оскільки він дозволяє мінімізувати ризики, підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити прозорість у виконанні поставлених завдань.

Прикладом цілей, які відображають принципи системи SMART є наступний перелік:

1. Specific (Конкретна ціль)  
Підвищити частку автомобільних кабельних систем у Європі за рахунок розширення виробництва та виходу на нові сегменти електромобілів.
2. Measurable (Вимірювана ціль)  
Досягти збільшення продажів у сегменті електромобілів на 15% протягом року та зростання загальної виручки на 10% у порівнянні з попереднім фінансовим роком.
3. Achievable (Досяжна ціль) має науково-технічний потенціал, виробничі потужності та партнерські контракти з автомобільними компаніями, що робить ціль досяжною при оптимізації виробничих процесів та маркетингових стратегій.
4. Relevant (Релевантна ціль)  
Розширення у секторі електромобілів відповідає тенденціям глобальної електромобільності та потребам клієнтів у більш ефективних та надійних кабельних рішеннях, що забезпечує стратегічний розвиток компанії.
5. Time-bound (Обмежена в часі)  
Досягти зазначених показників протягом 12 місяців із початку нового фінансового року.

На основі проведеного SWOT-аналізу (див. табл. 2.3) та фінансової оцінки діяльності підприємства (див. додатки А–Г) та системи побудови цілей SAMRT можна виокремити такі стратегічні цілі компанії Leoni:

1. Диверсифікація ринків збуту  
Для зменшення залежності від автомобільної промисловості ЄС та впливу національних рецесій, необхідно освоювати нові галузі, зокрема військово-промисловий сектор, електротехнічну сферу та виробництво компонентів для електромобілів. Підприємство має здобути як мінімум один контракт на постачання деталей для військово оборонного комплексу до кінця 2027 року.
2. Технологічне оновлення виробництва  
Одним із слабких місць є застарілі технологічні процеси. Впровадження інноваційних рішень та автоматизація виробництва сприятиме підвищенню ефективності та зниженню витрат. Підприємство має оновити мінімум 10% основних засобів протягом першої половини 2026 року.
3. Підвищення гнучкості логістичної системи  
Через воєнні дії та блокування морських шляхів логістика є критичним чинником. Необхідне створення альтернативних логістичних маршрутів, інвестування в локальні склади та логістичні хаби. Підприємство має знайти заміну 80 % іноземних постачальників серед українських підприємств до 2027 року.
4. Збереження та розвиток кадрового потенціалу  
Компанія має сильний персонал, але стикається з викликами - мобілізація, еміграція, психологічне виснаження. Важливо забезпечити психологічну підтримку, мотиваційні програми та професійну

підготовку персоналу. Підприємство має провести ревізію кадрів, скласти план навчання критичних працівників та запровадити нову мотиваційну систему грейдів до 2028 року.

5. Фінансова стабілізація та зниження боргового навантаження  
Результати аналізу (розділ 2) свідчать про зростання боргового навантаження у 2023 році. Стратегічною метою має бути **оптимізація** структури капіталу, зниження частки короткострокової заборгованості та пошук альтернативних джерел фінансування, зокрема через інвестиції або участь у програмах ЄС. Підприємство має до кінця першої половини 2026 року знайти мінімум 2 альтернативні джерела фінансування, що замінять короткострокові позики.
6. Інтеграція ESG-принципів (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління)  
Для підвищення репутації на міжнародному ринку та доступу до інституційного фінансування компанія повинна адаптуватися до нових стандартів сталого розвитку. Підприємство має до кінця 2030 року впровадити ESG-принципи. Впровадження буде оцінюватись колегією громадських організацій запроваджених Львівською обласною радою. Оцінка впровадження має становити не менше 70% задовільності.

Таким чином, реалізація зазначених стратегічних цілей сприятиме не лише стабілізації фінансового стану, але й посиленню позицій компанії на внутрішньому та міжнародному ринках у середньо- та довгостроковій перспективі.[30]

На основі проведеного SMART-аналіз рисунку 3.1 визначені конкретні цілі щодо збільшення частки ринку в сегменті автомобільних кабельних систем, зокрема для електромобілів, встановлено чіткі показники росту

продажів і виручки, оцінено досяжність цілей з урахуванням наявних ресурсів та технологічного потенціалу компанії, а також визначено часові рамки для їх реалізації. Це дозволяє ефективно планувати розвиток, контролювати прогрес і оперативно коригувати стратегію для досягнення бажаних результатів.

### **3.2 Аналіз та вдосконалення маркетингової стратегії**

Маркетингові стратегії - це комплекс планів і дій, спрямованих на просування товарів чи послуг, формування позитивного іміджу компанії та задоволення потреб цільової аудиторії. Вони відіграють ключову роль у створенні та підтримці конкурентних переваг підприємства.

Вибір конкурентної стратегії залежить від позиції підприємства на ринку та його ресурсів. Компанії, що прагнуть стати лідером, застосовують різні підходи для збільшення частки ринку: цінову атаку з нижчими цінами при збереженні якості, здешевлення товарів середньої або низької якості, пропозицію престижних високоякісних продуктів за вищими цінами, розширення асортименту, постійне впровадження інновацій, покращення обслуговування, створення нових каналів розподілу, зниження виробничих витрат та активне просування товарів через рекламу.

Компанії-послідовники, як правило, слідують за лідером, застосовуючи стратегії наслідувача (копіювання продукту та упаковки), двійника майже повна копія з незначними відмінностями, імітатора запозичення окремих характеристик з відмінною упаковкою, цінами або рекламою або пристосованця модифікація продукту лідера, часто з виходом на нові ринки. Альтернативою слідуванню за лідером є спеціалізація на ринкових нішах, коли невеликі компанії концентруються на обмежених сегментах, створюють нові спеціалізовані сегменти та оперують одночасно на кількох нішах для підвищення шансів на виживання.

Одним із найвидатніших дослідників конкурентноспроможності та стратегій конкуренції є професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Е. Портер. Загальні конкурентні стратегії запропоновані М. Портером варті уваги при розгляді маркетингових стратегій. Ці чотири стратегії Портер розглядає у розрізі частки ринку та масштабу підприємства (див. Рис. 3.2).



*Рис. 3.2* Стратегії Майкла Портера [17]

Майкл Портер помістив свої стратегії у матрицю, яка може відповісти на питання, яку стратегію повинно обрати підприємство відштовхуючись від того, яку частку ринку воно займає та які масштаби виробництва.

Стратегію лідрування на основі зниження витрат доцільно використовувати великим підприємствам, які захопили велику частину ринку та прагнуть її утримати. Завдяки ефекту масштабу велика корпорація може зменшити витрати і тим самим знизити ціни. Таке стратегія найчасніше випускає так звані «Масмаркет» продукти.

Стратегію лідрування на основі диференціації доцільно використовувати підприємствам великою часткою ринку, які не намагаються конкурувати в ціновому аспекті з виробниками продуктів «Масмаркету», а

замість цього цього випускають продукти преміум сегменту. Такі продукти мають бути найвищо якості. Дуже часто на преміальність продукту впливає бренд. Тому такі підприємства мають мати значні бюджети на маркетингові кампанії та підтримку іміджу. Перелічені вище, ознаки впливають на ціну, значно підвищуючи її. Іноді спостерігається негативне сприйняття цієї стратегії, коли частка маркетингових витрат в ціні продукту перевищує перевищує вартість роботи та матеріалів. Сьогодні можна спостерігати деградацію якості серед дорогих брендів. Таких негативних факторів підприємствам варто уникати.

Стратегію фокусування на основі зниження витрат варто застосовувати підприємствам, які займають невелику частку ринку. Ця стратегія полягає в тому, щоб випускати відносно унікальні та локалізовані продукти за доступними цінами.

Стратегію фокусування на основі диференціації варто застосовувати підприємствам, які займають невелику частку ринку але виготовляють якісні та відносно рідкісні продукти. Такі продукти чи послуги іще називають нішевими.

Окрім загальних конкурентних стратегій, М. Портер запропонував «П'ять сил Портера». Прелік цих сил наступний:

- Конкуренція в галузі діяльності (Competition in the industry)
- Потенційне виникнення нових конкурентів (Potential of new entrants into the industry)
- Влада підрядників (Power of suppliers)
- Влада покупців (Power of customers)
- Загроза появи товарів-замінників (Threat of substitute products) [18]

Інші автори також виділяють такі види конкурентних стратегій підприємства:

### ***1. Стратегії претендента на лідерство (атакуючі стратегії)***

Ці стратегії обирає компанія, що прагне завоювати лідерські позиції на ринку:

### ***2. Стратегії послідовників***

Стратегії застосовують компанії, які слідують за лідером та не прагнуть прямого протистояння:

### ***3. Стратегії для ринкових ніш***

Характерні для компаній, що спеціалізуються на обмежених сегментах ринку

### ***Основні аспекти ролі маркетингових стратегій:***

- **Виявлення та розуміння потреб клієнтів**  
Маркетингові стратегії допомагають глибоко дослідити ринок, сегментувати споживачів та сформувані пропозицію, максимально відповідну їхнім очікуванням. Це сприяє кращому задоволенню потреб і збільшенню лояльності.
- **Диференціація продукції**  
За допомогою маркетингових стратегій компанія формує унікальні торгові пропозиції, що відрізняють її продукти від конкурентів, підвищуючи їх привабливість для покупців.
- **Оптимізація цінової політики**  
Вибір правильної цінової стратегії допомагає балансувати між привабливістю для клієнтів і рентабельністю бізнесу, що забезпечує стійку конкурентоспроможність.
- **Підвищення впізнаваності бренду**  
Ефективні маркетингові комунікації сприяють формуванню позитивного іміджу, підвищують впізнаваність бренду і довіру споживачів, що є важливим фактором конкурентних переваг.

### ➤ **Адаптація до змін ринкового середовища**

Гнучкі маркетингові стратегії дозволяють швидко реагувати на зміни у вподобаннях споживачів, появу нових технологій і конкурентів, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

Аналіз маркетингової стратегії компанії LEONI показує, що її ефективність тісно пов'язана з фінансовим станом підприємства та зовнішніми економічними чинниками. За період 2020–2023 років діяльність компанії значною мірою визначалася кризовими умовами: пандемією COVID-19, повномасштабною війною в Україні з 2022 року, різким зростанням інфляції в Європі, енергетичною кризою та нестабільністю логістики. Ці фактори формували не лише фінансові результати, але й маркетингові рішення, зумовлюючи необхідність адаптивності та гнучкості в комунікаціях із ринком.

#### ***Оцінка маркетингової ситуації***

Динаміка ключових фінансових показників свідчить про певну циклічність у діяльності компанії, що відображає нестійкість зовнішнього середовища. Так, чистий дохід від реалізації продукції за 2020–2023 роки зріс з 3 953 678 тис. грн до 8 891 091 тис. грн, проте темпи зростання сповільнилися у 2023 році. Це вказує на насичення ринку та необхідність диференціації продуктового портфелю, щоб утримувати темпи продажів.

Собівартість реалізованої продукції зростала майже пропорційно доходам, що дозволяє говорити про ефективність виробничих процесів, однак нестабільність інших доходів і витрат підкреслює потребу у більш прогнозованих фінансових потоках. Показники рентабельності коливалися від 1,1% у 2022 році до 4,5% у 2023 році, що свідчить про відновлення ефективності діяльності після періоду кризових коливань.

### *Аналіз конкурентоспроможності та позиціонування*

Маркетингова стратегія LEONI повинна враховувати такі ключові аспекти:

1. **Фінансову стійкість:** коливання власного капіталу та оборотних активів визначають здатність підприємства інвестувати у маркетингові проєкти та підтримувати бренд на ринку.
2. **Географічні ризики:** присутність виробництв в Україні під час війни створює потенційні перебої в постачанні та загрозу збереження контрактів, що потребує активного управління репутаційними ризиками та прозорі комунікації із клієнтами.
3. **Ліквідність та доступність ресурсів:** високі коефіцієнти ліквідності у 2022–2023 роках демонструють можливість фінансувати маркетингові активності, включно з цифровим просуванням, акціями та стимулюванням продажів.

### *Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії*

1. **Диференціація продуктового портфелю:** підвищення привабливості пропозицій за рахунок інноваційних рішень, гнучких конфігурацій кабельної продукції для різних сегментів клієнтів.
2. **Цифровізація маркетингових каналів:** розвиток онлайн-комунікацій, використання аналітики даних для точного таргетингу та підвищення конверсії у B2B-продажах.
3. **Гнучка цінова політика:** адаптація цінових пропозицій до коливань собівартості та інфляційних процесів, застосування програм лояльності та довгострокових контрактів із клієнтами.
4. **Акцент на корпоративній репутації:** активне інформування ринку про стабільність постачання, заходи безпеки та соціальну відповідальність, що зміцнює довіру партнерів.

5. **Моніторинг ринкових трендів:** регулярне відстеження кон'юнктури, динаміки попиту та дій конкурентів для оперативного коригування маркетингових кампаній.

Вдосконалення маркетингової стратегії з урахуванням фінансових та зовнішніх ризиків дозволить зміцнити позиції на ринку, підвищити привабливість пропозицій та забезпечити стійке зростання навіть в умовах нестабільної економічної ситуації.

### **3.3 Розробка ефективної маркетингової стратегії для ринку електротехнічної продукції**

Сучасний ринок електротехнічної продукції є надзвичайно динамічним і конкурентним, особливо з огляду на активний розвиток електромобільної галузі та зростання попиту на високотехнологічні компоненти. Для компанії Leonі, яка вже має налагоджені канали збуту, якісну продукцію та досвід на ринку, ключовим завданням є адаптація маркетингової стратегії до нових викликів і можливостей.

Перш за все, необхідно зробити акцент на сегментації ринку - виділення перспективних напрямів, зокрема: виробництво кабельних систем для електромобілів, компонентів для військової техніки, а також енергозберігаючих рішень. Ці сегменти демонструють стійке зростання попиту.

Другим кроком має стати позиціонування бренду як надійного партнера з високим рівнем якості та індивідуальним підходом до замовника. В умовах глобального попиту на електротехнічну продукцію все більше клієнтів звертають увагу на технічну підтримку, адаптивність та швидкість реакції - саме на це варто робити ставку.

Важливо також розвивати цифрові канали просування - використання онлайн-платформ, спеціалізованих B2B-майданчиків, участь у міжнародних виставках та форумах. Це дозволить підвищити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів.

Ще одним стратегічним напрямом є поглиблення співпраці з європейськими партнерами, особливо на тлі торговельних обмежень для китайських виробників. Водночас варто враховувати загрози (див. таблицю 2.3) - такі як рецесія, логістичні труднощі та конкуренція з боку Китаю.

Отже, ефективна маркетингова стратегія має базуватись на гнучкості, орієнтації на інновації та поглибленні партнерств у нових сегментах ринку.

Якщо вз'яти до уваги матрицю закальних стратегій конкуренції за М. Портером, то підприємству доцільно обрати стратегію фокусування на основі зниження витрат та зниження ціни. Адже підприємство займає невелику частку ринку і повинно випускати відносно унікальні та локалізовані продукти за доступними цінами. Такі продукти можуть стати складовими специфічних виробів воєнно-промислового комплексу.

## ВИСНОВОК

У результаті проведеного дослідження було з'ясовано, що конкурентоспроможність підприємства є ключовим чинником його успішного функціонування в умовах ринкової економіки. Теоретичний аналіз показав, що конкурентоспроможність визначається не лише рівнем якості продукції, а й здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати ефективне управління ресурсами та будувати стабільну маркетингову політику. Встановлено, що стратегічне управління конкурентоспроможністю неможливе без комплексного фінансового аналізу, оцінки конкурентного середовища та розробки ефективних рішень, орієнтованих на довгострокову стабільність.

На прикладі компанії LEONI проведено оцінку її фінансового стану, ринкових позицій та внутрішнього потенціалу. У ході аналізу було використано фінансову звітність за 2020–2023 роки (див. додатки А–В), розрахунки показників (додаток Г), а також проведено SWOT-аналіз (табл. 2.3). Установлено, що у 2021–2022 роках компанія демонструвала формальні ознаки фінансової стабільності, однак уже у 2023 році спостерігалось зниження рівня власних джерел фінансування та зростання боргового навантаження, що свідчить про перехід до нестійкого фінансового стану (табл. 2.2). Фактичні зміни у власному оборотному капіталі, довгострокових джерелах та заборгованості відображено на **рисунку 2.5**, а структура активів - на **рисунку 2.4**

Поряд з цим було виявлено сильні сторони компанії: досвід персоналу, індивідуальний підхід до клієнтів, сучасна ERP-система, підтримка працівників. Водночас існують слабкі місця - технологічне відставання, висока

залежність від автомобільної промисловості, складність переходу до електромобільного напрямку та брак психологічної підтримки співробітників.

В умовах сучасних викликів, зокрема війни, глобальної інфляції, рецесії та тиску з боку китайських конкурентів, компанія повинна переорієнтуватися на нові стратегічні напрями розвитку. До них віднесено: диверсифікацію ринків збуту (в т.ч. військова галузь і електромобільна індустрія), оновлення технологій, розвиток логістики, стабілізацію фінансового стану та інтеграцію ESG-принципів (див. розділ 3.1).

Ключовим інструментом реалізації вказаних цілей є маркетингова стратегія, побудована на адаптації до нових потреб ринку, цифровізації каналів комунікації та укріпленні співпраці з європейськими партнерами (розділ 3.3).

Таким чином, ефективне управління конкурентоспроможністю компанії LEONI AG потребує комплексного підходу: від аналізу фінансового стану до розробки стратегічних рішень, які враховують як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні ринкові загрози. Запропоновані напрями вдосконалення здатні забезпечити довгострокову стійкість і підвищити конкурентні переваги компанії як на українському, так і на міжнародному ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf>
2. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/69.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/69.pdf)
3. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3390>
4. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/eb7fafa6-eb6f-4f93-8060-697290027c94>
5. Павлішина Н.М., Рясна Г.В. Маркетингова стратегія: сутність та методика формування. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. №12. 126-130 с.
6. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. 7-ме вид., Київ: Лібра, 2010. 720 с.
7. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382>
8. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B0%D0%B9%D0%B5:Leoni\\_AG\\_Logo.svg](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B0%D0%B9%D0%B5:Leoni_AG_Logo.svg)
9. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.leoni-ukraine.com/>
10. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://studfile.net/preview/17649568/page:3/1>
11. Paramasivan S., Subramanian T. Financial Management. 2-10 с.
12. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.fujikura.co.jp/en/>
13. worksection [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://worksection.com/ua/blog/smart-goals.html>
14. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.management.com.ua/blog/3819>
15. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://neurofiler.com/cognitive-bias-the-ellsberg-paradox/>
16. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://leaders.com/articles/business/ibm-history/>

- 17.[Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:  
<https://buklib.net/books/26095/>
18. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:  
<https://www.maxzosim.com/porters-five-forces/>
- 19.Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. — Конкурентоспроможність:  
навчальний посібник [Електронний ресурс] – Режим доступу до  
ресурсу: <https://dspace.wunu.edu.ua/>
- 20.Афанасьєва О. М., Архипова Д. Є. — Конкурентоспроможність  
(2019)
- 21.Michael E. Porter — Competitive Strategy: Techniques for Analyzing  
Industries and Competitors
- 22.Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff — Co-opetition
- 23.[Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:  
<https://craft.co/leoni/competitors>
- 24.Балабанова Л.В. SWOT-аналіз — основа формування  
маркетингових стратегій. Навчальний посібник. — Київ, 2005. —  
301 с
- 25..Економічна енциклопедія (у трьох томах). Том 2. Відп. редактор  
С. В. Мочерний. –К.:Видавничий центр "Академія", 2001. – 848 с.
- 26.Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах  
глобалізації [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:  
<https://ir.kneu.edu.ua/items>
- 27.Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства  
[Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [Open Journal  
Systems](https://openjournal.org/systems)
- 28.Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства. Вісник  
Хмельницького національного університету. № 3. С – 213-219.  
2009. URL:  
[http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_3\\_1/pdf/213-  
219.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/213-219.pdf)
- 29.Особливості впровадження Microsoft Dynamics 365 | Найкраща  
CRM система Microsoft Dynamics 365 ! [Електронний ресурс] –  
Режим доступу до ресурсу: <https://www.crms.world/uk/node/152>
- 30.КУЗЬМІН О.Є., МЕЛЬНИК О.Г., РОМАНКО О.П.  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА:  
ПЛАНУВАННЯ ТА ДІАГНОСТИКА (2011 р)
- 31.Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для  
студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти  
магістр / Ю.Т. Процишин – Тернопіль: ЗУНУ, 2022

- 32.В.С. Верлока, М.К. Коноваленко, О.В. Сиволовська  
СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ Навчальний посібник Харків  
2007
- 33.MARKETING STRATEGY OF THE COMPANY ON THE  
VIRTUAL MARKET IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL  
ECONOMY *Касьянова Наталія Віталіївна, Загоруйко Олександр  
Олександрович* 2022 р.
- 34.МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ «ВИДАВНИЦТВА СТАРОГО  
ЛЕВА» Романюк Н.В, Лебідь Н.М
- 35.ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ІТ-  
ПІДПРИЄМСТВ Bogdanov Viktor European University 2023 р.
- 36.У.Р. Сухорська – ЛКА МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ, КЛАСИФІКАЦІЯ
- 37.ВАСЬКІВСЬКА К.В. СИЧ О.А. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
38. Фінансовий менеджмен М.І. Крупка, О.М. Ковалюк, В.М.  
Коваленко та ін.
- 39.Галушка Зоя Іванівна, СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК  
НОВА УПРАВЛІНСЬКА ФІЛОСОФІЯ: *СУТЬ ТА ЕТАПИ  
РОЗВИТКУ*. 2011. С. 20-24
- 40.Бутка М. П. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. 2016. С. 6-14

**ДОДАТКИ****Додаток А****2021**

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітнього року, тис. грн</b>	<b>На кінець звітнього періоду, тис. грн</b>
<b>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</b>	1000	5809	6652
первісна вартість	1001	40726	46045
накопичена амортизація	1002	34917	39393
Незавершені капітальні інвестиції	1005	109021	143585
Основні засоби:	1010	1831194	2233317
первісна вартість	1011	2691823	3305509
знос	1012	860629	1072192
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	23556	11347
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	1969580	2394901
<b>II. Оборотні активи Запаси:</b>	1100	376609	567867
виробничі запаси	1101	236823	377476
незавершене виробництво	1102	113153	160200
у тому числі готова продукція	1103	26633	30191
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	284	952
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	14701	4542

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	109 753	139 750
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Дебіторська заборгованість щодо розрахунків за внутрішніми розрахунками	1145	491443	436832
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2155	2695
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Г роші та їх еквіваленти	1165	144670	77341
в тому числі на рахунках в банках		144670	77341
Витрати майбутніх періодів	1170	912	1413
Інші оборотні активи	1190	1777	2701
Усього за розділом II	1195	1142304	1234093
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	3111884	3628994
пасиви			
<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного року, тис. грн</b>	<b>На кінець звітного періоду, тис. грн</b>
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	395347	395347
Додатковий капітал	1410	5861	5861
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1006230	1298745
Неоплачений капітал	1425	0	0
Усього за розділом I	1495	1407438	1699953
Інші довгострокові зобов'язання	1515	521094	773065

II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	521094	773065
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	507178	461285
розрахунками з бюджетом	1620	7343	28467
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	19705
розрахунками зі страхування	1625	12816	19705
розрахунками з оплати праці	1630	38939	49441
	1645	578151	551291
	1660	34866	44881
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4059	7695
Усього за розділом III	1695	1183352	1155976
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	3111884	3628994

## Додаток Б

2022

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	6652	6710
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	46045	49379

накопичена амортизація	1002	39393	42669
Незавершені капітальні інвестиції	1005	143585	97390
Основні засоби:	1010	2233317	2150409
первісна вартість	1011	3305509	3446392
знос	1012	1072192	1295982
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	11347	13588
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	2394901	2268097
II. Оборотні активи	1100	567867	753013
Запаси:			
виробничі запаси	1101	377476	56712
незавершене виробництво	1102	160200	165435
у тому числі готова продукція	1103	30191	19866
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	952	3065
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	4542	7379

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	139750	411213
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	79280
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2695	2252
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	77341	234905
в тому числі на рахунках в банках	1167	77341	234905
Витрати майбутніх періодів	1170	1413	2277
Інші оборотні активи	1190	2701	3341
Усього за розділом II	1195	1234093	2378708
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	3628994	4646805
пасиви			
<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітнього року, тис. грн</b>	<b>На кінець звітнього періоду, тис. грн</b>
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	395347	395347
Капітал у дооцінках	1405		

Додатковий капітал	1410	5861	5861
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1298745	1394114
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	1699953	1795322
Інші довгострокові зобов'язання	1515	773065	584265
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	773065	584265
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	389510
товари, роботи, послуги	1615	461285	666913
розрахунками з бюджетом	1620	28467	9676
у тому числі з податку на прибуток	1621	19705	
розрахунками зі страхування	1625	12916	9949
розрахунками з оплати праці	1630	49441	48688

Поточна кредиторська заборгованість	1645	551291	1062888
Поточні забезпечення	1660	44881	41032
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	7695	38562
Усього за розділом III	1695	1155976	2267218
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	3628994	4646805

#### Додаток В

2023

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	6710	8567
первісна вартість	1001	49379	54307
накопичена амортизація	1002	42669	45740
Незавершені капітальні інвестиції	1005	97390	65545
Основні засоби:	1010	2150409	2016164
первісна вартість	1011	3446392	3524673
знос	1012	1295983	1508509
Довгострокові біологічні активи	1020		

Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	13588	15400
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2268 097	2105676
II. Оборотні активи Запаси:	1100	753013	566047
виробничі запаси	1101	567712	370155
незавершене виробництво	1102	165 435	168151
у тому числі готова продукція	1103	19 866	27 741
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3 065	4 556
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	7 379	45 537
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	411213	181552
у тому числі з податку на прибуток	1136	79280	67048
Дебіторська заборгованість щодо розрахунків за внутрішніми розрахунками	1145	961263	1008382
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2252	85
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	234905	113679
в тому числі на рахунках в банках		234905	113679
Витрати майбутніх періодів	1170	2277	652
Інші оборотні активи	1190	3341	8719
Усього за розділом II	1195	2378708	1929209
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	4646805	4034885
пасиви			

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	395347	395347
Додатковий капітал	1410	5661	5661
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1394114	1394114
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	1795322	1795322
Інші довгострокові зобов'язання	1515	584 265	584265
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	584265	584265
Короткострокові кредити банків	1600		
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	389510	422079
товари, роботи, послуги	1615	666913	387409
розрахунками з бюджетом	1620	9667	6515
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	9949	5933
розрахунками з оплати праці	1630	48688	32263
	1645	1062888	259462
	1660	41032	19488
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	38562	74605
Усього за розділом III	1695	2267218	1208754

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	4646805	403488

## Додаток Г

Назва рядка	2020	2021	2022	2023
Необоротні активи	1969580	2394901	2268097	2105676
Оборотні активи	1142304	1234093	2378708	1929209
Баланс	3111884	3628994	4646805	4034885

Назва рядка	2020	2021	2022	2023
Необоротні активи	0.63	0.66	0.49	0.52
Оборотні активи	0.37	0.34	0.51	0.48

Назва рядка	2020	2021	2022	2023
Власний капітал	1407438	1699953	1795322	1795322
Позиковий капітал	1704446	1929041	2851483	2239563
Баланс	3111884	3628994	4646805	4034885

Назва рядка	2020	2021	2022	2023
Власний капітал	0.45	0.47	0.39	0.44
Поточні зобов'язання	0.55	0.53	0.61	0.56

Показники	2020	2021	2022	2023
НА	1969580	2394901	2268097	2105676
ВК	1407438	1699953	1795322	1795322
ВОК	-562142	-694948	-472775	-310354
ВД	-41048	78117	111490	273911
ЗД	-41048	78117	501000	695990
П. Оборотні активи Запаси:	376609	567867	753013	566047
<i>ΔВОК</i>	-938751	-1262815	-1225788	-876401

Показники	2020	2021	2022	2023
Довгострокові зобов'язання	521094	773065	584265	584265
ПЗДК	0	0	389510	422079
Виробничі запаси	236823	377476	56712	370155
ΔВД	-277871	-299359	54778	-96244
ΔЗД	-277871	-299359	444288	325835

Назва рядка	2020	2021	2022	2023
	-	-	-	-
ΔВОК	938751	1262815	1225788	876401
	-			
ΔВД	277871	-299359	54778	-96244

	-			
ΔЗД	277871	-299359	444288	325835

## Додаток Г

Назва рядка	Код рядка	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3953678	6582486	8583664	8891091
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3561581	5967513	7579817	7858627
Інші операційні доходи	2120	258876	216412	149328	351214
Інші операційні витрати	2180	385934	200499	388766	347464
Інші доходи	2240	2576	67208	3977	67208
Інші витрати	2270	115131	4873	227117	90406
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	0	375284	148718	483110
Податок на прибуток	2300	2904	82769	53349	85420
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350		292515	95369	397690

## Додаток Д

	2020	2021	2022	2023
A1	759048	661448	279694	345576
A2	785681	896608	299560	372817

A3	898844	1046841	464995	540968
A4	1957310	2394901	2E+06	2E+06

	2020	2021	2022	2023
П1	81452	92090	49379	54307
П2	-1101900	- 1063886	49379	54307
П3	618336	584107	44789	231897
П4	1407438	1699953	2E+06	2E+06

	2020	2021	2022	2023
ККД	0.00	0.00	127.08	92.64

	2020	2021	2022	2023
КЛА	0.641438896	0.572199	2.8321	3.1817

	2020	2021	2022	2023
КЛШ	1.514	1.603	5.865	6.614

	2020	2021	2022	2023
КЛП	2.39	2.68	10.57	11.59

#### Додаток Є

Горизонтальний аналіз						
	2628808	0.399364	2001178	0.23	307427	0.03
	2405932	0.403172	1612304	0.21	278810	0.04
	-42464	-0.19622	-67084	-0.45	201886	0.57

-185435	-0.92487	188267	0.48	-41302	-0.12
64632	0.961671	-63231	-15.90	63231	0.94
-110258	-22.6263	222244	0.98	-136711	-1.51
375284	1	-226566	-1.52	334392	0.69
79865	0.964914	-29420	-0.55	32071	0.38
292515	1	-197146	-2.07	302321	0.76

Рентабельність	2020	2021	2022	2023
	0.000	0.044	0.011	0.045