

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПЕРЕРВА ТЕТЯНА ВОЛОДИМИРІВНА

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин, доктор
економічних наук, доцент
_____ М. В. Савченко
« _____ » _____ 2020 р.

**Управління міжнародною конкурентоспроможністю
машинобудівних підприємств**

Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
Освітня програма «Міжнародні економічні відносини»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
В. Г. Кулявець, старший викладач
кафедри міжнародних економічних
відносин, кандидат екон. наук

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/ за шкалою ЄКТС/ за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2020

АНОТАЦІЯ

Перерва Т.В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств. Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини». Освітня програма «Міжнародні економічні відносини». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2020.

Розглянуто теоретико-методичні компоненти управління міжнародною конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства. Проаналізовано систему управління міжнародною конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства. Визначено шляхи вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства, що аналізується на міжнародних ринках.

Ключові слова: конкурентоспроможність, ключові фактори успіху, ключова компетенція.

110 с., 28 табл., 22 рис., 7 дод., бібліограф.: 68 найм.

Pererva T. V. Management of international competitiveness of machine-building enterprises. Specialty 292 "International Economic Relations". Educational program "International Economic Relations". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2020.

The theoretical and methodical aspects of management of the international competitiveness of the machine-building enterprise have been considered. The system of international competitiveness management of the investigated enterprise has been analyzed. Approaches of improving the competitiveness management system of the investigated enterprise on the international markets have been determined.

Keywords: competitiveness, key factors of success, key competency.

110 p., 28 tabl., 22 fig., 7 applications, bibliography: 68 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Економічний зміст, система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства	7
1.2 Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства	15
1.3 Розробка та реалізація програм підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	35
2.1 Аналіз господарської діяльності ТОВ «СТИЛМАШ»	35
2.2 Загальна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства	51
2.3 Аналіз ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності	62
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СТИЛМАШ»	78
3.1 Застосування сучасних підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках	78
3.2 Напрямки вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «СТИЛМАШ»	88
3.3 Оцінка економічної ефективності від запроваджених рекомендацій .	96
ВИСНОВКИ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	111
ДОДАТКИ.....	118

ВСТУП

Актуальність теми. У нинішньому світі формування ринкової економіки міцно сплетено зі створенням конкурентного середовища, адже конкуренція є обов'язковою складовою ринку і неодмінною умовою його функціонування. В умовах хаотичного економічного середовища на ринку України і, зокрема активного посилення конкурентного тиску на ринку спецтехніки, питання управління конкурентоспроможністю підприємства, що спеціалізується на виготовлення та торгівлі вузькоспеціалізованими деталями є актуальним і вимагає пошуку шляхів удосконалення з урахуванням особливостей галузі.

Питанню конкурентоспроможності, у тому числі міжнародної конкурентоспроможності підприємства, присвячена значна кількість наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів, серед яких можна виділити таких видатних науковців як Н.А. Савельєва, Г.Л. Азоєв, М.О. Єрмолов, Г. Мінцберг, І.П. Отенко, М. Портер, Р.А. Фатхутдінов, Л.І. Піддубна, Л.В. Балабанова, А.Е. Воронкова, В.Л. Дикань, І.З. Должанський, О.І. Драган, О.Б. Чернега, С.М. Клименко, О.Є. Кузьмін, А.А. Мазаракі, В.Г. Шинкаренко та цілої низки інших, не менш відомих вчених.

Метою дослідження є узагальнення теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, що займається виготовленням, оптовою та роздрібною торгівлею деталями та запчастинами для спецтехніки.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі основні завдання:

- визначити сутність конкурентоспроможності підприємства та охарактеризувати основні фактори, що забезпечують її рівень;
- визначити особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- розглянути загальну характеристику діяльності підприємства;

- проаналізувати фінансову діяльність підприємства;
- дати оцінку конкурентоспроможності та проблем ТОВ «СТИЛМАШ»;
- проаналізувати зовнішнє середовище діяльності досліджуваного підприємства;
- здійснити оцінку міжнародної конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- сформулювати напрямки вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління діяльністю підприємства у контексті забезпечення його конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Теоретичну й методологічну основу дослідження складають наукові, теоретичні висновки та узагальнення вітчизняних і зарубіжних вчених економістів, що містяться у монографічній, спеціальній та періодичній літературі з питань управління конкурентоспроможністю підприємства як на національному і на міжнародному ринках.

Інформаційною базою дослідження є звітні й аналітичні дані про діяльність ТОВ «СТИЛМАШ».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети було використано наступні методи дослідження: метод порівняння, метод абстрагування, метод систематизації, методи аналізу та синтезу, системний підхід, метод SWOT-аналізу, метод PEST аналізу, графічний метод та інші.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у науковому узагальненні та систематизації теоретичних положень забезпечення конкурентоспроможності підприємства на національному та міжнародному ринках, що дозволило розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення управління міжнародною конкурентоспроможністю ТОВ «СТИЛМАШ».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання отриманих висновків та результатів для вдосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю на досліджуваному підприємстві.

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 68 найменувань, 7 додатків. Загальний обсяг роботи становить 110 сторінок.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічний зміст, система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це один з форматів менеджменту підприємства, основною метою якого є побудова, розробка, втілення конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства-суб'єкта ринкової конкуренції [1].

Темі конкурентоспроможності, наприклад конкурентоспроможності підприємства, присвячено значну кількість академічних праць іноземних і вітчизняних вчених-економістів. Але, незважаючи на відчутний внесок різних вчених і отримані результати досліджень, до цих пір не існує однозначного та загальновизнаного підходу до позначення і тлумачення сутності конкурентоспроможності.

Найбільш відомим є тлумачення М. Портера, що конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку [2, с. 385].

А.Е. Воронкова розглядає конкурентоспроможність як властивість суб'єкта ринкових відносин, що виявляється в процесі конкуренції та дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності [3, с. 23].

О.В. Савчук стверджує, що конкурентоспроможність – це здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів в деякій діяльності, сфері функціонування [4, с. 58].

Особливої уваги заслуговує тлумачення сутності конкурентоспроможності А.А. Мазаракі. Науковець зазначає, що конкурентоспроможність – це категорія, яка відображає економічні відносини з приводу створення та реалізації комплексу конкурентних переваг, що притаманні суб'єкту ринку [32, с. 122].

Р.А. Фатхутдінов стверджує, що конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, порівняно з аналогічними об'єктами, що є на даному ринку [5, с. 23].

В.Л. Дикань під конкурентоспроможністю розуміє особливе поєднання характеристик об'єкта, які визначають його місце в ієрархічній системі оцінок об'єктів, що до нього подібні [6, с. 30].

Існують різні підходи для того, щоб здійснити класифікацію конкурентоспроможності. Основні з цих підходів представлено на рис. 1.1.

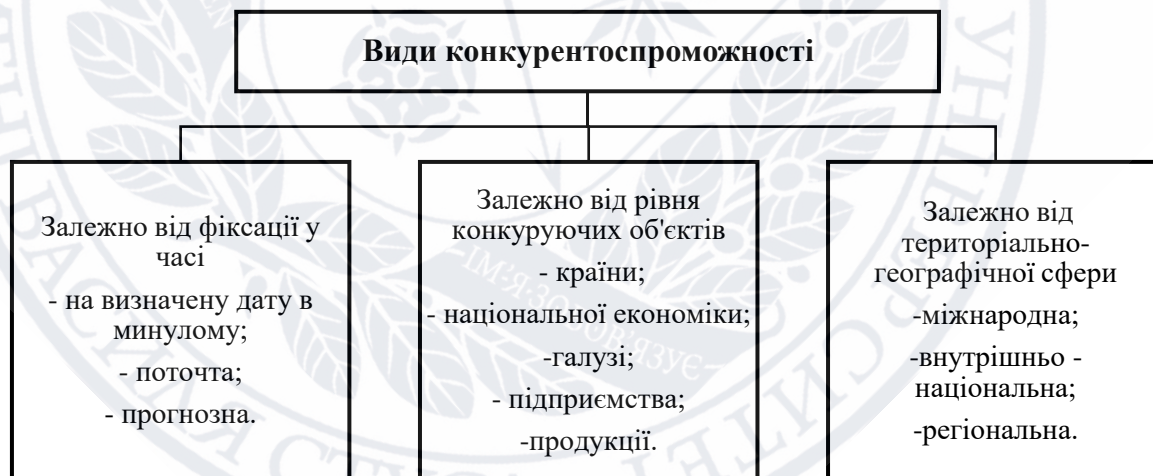


Рисунок 1.1 – Класифікація конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором на основі [33, с. 7]

Термін «конкурентоспроможність» вживається стосовно різноманітних об'єктів. Підтекст, який закладається в це визначення в залежності від категорії застосування, досить великий, що дає можливість відобразити здатність об'єкта дослідження правильно і швидко здійснювати покладені на нього

функції в умовах конкуренції. Щоб мати наочне уявлення про взаємозв'язок і взаємообумовленість різних рівнів конкурентоспроможності, скористаємося схемою, що представляє собою своєрідну «піраміду конкурентоспроможності» (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Піраміда конкурентоспроможності

Джерело: побудовано автором на основі [23, с. 58]

На рис. 1.2. чітко видно, що поняття конкурентоспроможності на різних рівнях тісно взаємопов'язані та взаємозалежні між собою. Зокрема, конкурентоспроможність країни та галузі, в деякій мірі, залежать від здатності підприємств випускати конкурентоспроможну продукцію. Конкурентоспроможність об'єктів, розташованих на нижчих рівнях, є компонентом впливу на конкурентоспроможність об'єктів вищих рівнів, об'єкти на вищих рівнях формують умови для того, щоб гарантувати конкурентоспроможність об'єктів нижчих рівнів. Втім конкурентоспроможність країни і конкурентоспроможність підприємства

різняються між собою тим, що мають різні цілі і функції, пріоритетний розвиток країн може істотно контрастувати, всі країни розрізняються між собою масштабами, а також економічним і геополітичним потенціалом.

Підтримку життєздатності і стабільного функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних обставин у зовнішньому середовищі є метою управління конкурентоспроможністю.

Основними напрямками управління конкурентоспроможністю є:

- постійне зниження та усунення кількості негативних чинників впливу на рівень конкурентоспроможності з допомогою розробки спеціальних заходів;
- постійне збільшення та розвиток конкурентних переваг підприємства за рахунок позитивних зовнішніх факторів впливу;
- підвищення гнучкості управлінських дій і рішень синхронно з динамікою [10].

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [35]

Незважаючи на те, що існують різні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства, вчені виділяють порівняльний і динамічний характер вищеназваного визначення.

Порівняльний характер конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що визначення його рівня має ґрунтуватися на аналізі не тільки внутрішнього, а й зовнішнього середовища підприємства, при цьому основна увага повинна приділятися порівнянню найважливіших показників діяльності певного підприємства з аналогічними показниками підприємств-конкурентів.

Динамічний характер конкурентоспроможності проявляється в тому, що рівень конкурентоспроможності підприємства не може бути стійким в довгостроковій перспективі, так як він постійно змінюється під впливом рішучості і активності по перетворенню конкурентних стратегій подібних суб'єктів ринку.

В економічній літературі зазвичай розрізняють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства:

1. Перший рівень характеризується тим, що підприємство спрямовує свої зусилля безпосередньо на виробництво продукції, але при цьому не бере до уваги потреби споживачів.

2. Другий рівень характеризується тим, що підприємство прагне здійснити стандартизацію своєї продукції відповідно до стандартів, які були встановлені конкурентами.

3. Третій рівень характеризується тим, що підприємство ігнорує стандарти, які були встановлені конкурентами, але при цьому знаходить інші шляхи для того, щоб поступово отримати переваги в галузі.

4. Четвертий рівень характеризується тим, що підприємство досягає успіху в конкурентній боротьбі не через виробництво продукції, а за рахунок якісного та ефективного управління своєю діяльністю [32].

На теперішній час не існує єдиної класифікації факторів конкурентоспроможності, але можемо виокремити фактори, які здійснюють вплив на формування конкурентоспроможності підприємства наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Групи факторів
Місце виникнення	<ul style="list-style-type: none"> • внутрішні; • зовнішні.
Сфера походження	<ul style="list-style-type: none"> • науково-технічні; • організаційно-економічні; • соціальні; • екологічні; • політичні.
Характер фактору	<ul style="list-style-type: none"> • загальні; • специфічні; • індивідуальні
Тривалість дії	<ul style="list-style-type: none"> • постійні; • тимчасові.
Ступінь взаємозумовленості	<ul style="list-style-type: none"> • незалежні; • похідні.
Ступінь корисності	<ul style="list-style-type: none"> • стимулюючі; • стримуючі.
Роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • основні; • другорядні.

Джерело: складено автором на основі [24,36,49, с. 361]

Залежно від місця виникнення фактори поділяються на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні).

До зовнішніх факторів, які впливають на становлення конкурентоспроможності підприємства можна віднести п'ять конкурентних сил, під впливом яких формується конкурентне середовище. До цих сил відносяться: суперництво між існуючими конкурентами, загроза виникнення

товарів-сурогатів або послуг-замінників, загроза проникнення в області нових учасників, ринкова влада продавців, ринкова влада споживачів.

Внутрішні фактори відіграють не менш важливу роль у процесі формування конкурентоспроможності підприємства. До них можна віднести: чисельність працівників, продуктивність праці, фондоозброєність, фондозабезпеченість, витрати виробництва, рівень прибутковості виробництва, співвідношення якісних і цінових факторів продукції, яка виробляється підприємством чи послуг, що ним надаються, фінансово-економічні фактори, організаційні фактори, маркетингові фактори та інші фактори.

Залежно від сфери походження фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, поділяються на науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні та політичні.

До науково-технічних факторів належать стан та динаміка науково-технічного прогресу, рівень техніки та технології, продуктивність та надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів тощо.

До організаційно-економічних факторів можна віднести фазу циклу розвитку економіки, розвиток глобалізаційних процесів в економічному, загальногосподарські і галузеву кон'юнктуру, підходи і алгоритми, що регулюють господарську діяльність на рівні держави, регіонів і галузей.

До соціальних факторів належать фактори, які демонструють стан і динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікро рівнях. Ці фактори справляють чималий вплив на рівень, динаміку і характерні особливості попиту на кожному певному ринку, а значить якоюсь мірою впливає на конкурентоспроможність виробленої підприємством, а також певною мірою впливає на рівень результативності виробничо-господарської діяльності підприємства.

До екологічних факторів, які впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, можна віднести фактори, що описують взаємозалежність виробничо-економічної діяльності підприємства

за станом навколишнього природного середовища: вимоги екологічного законодавства, витрати, що з'являються у зв'язку з переробкою відходів виробництва, витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд.

Залежно від свого характеру фактори, які впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, поділяються на:

- загальні, дія яких призводить до змін в загальних умовах здійснення експортної діяльності підприємства;
- специфічні, дія яких змінює умови експорту підприємств окремої галузі;
- індивідуальні, дія яких безпосередньо обумовлює зміни в експортній діяльності окремого підприємства.

Залежно від тривалості впливу розрізняють постійні і тимчасові фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. Постійні фактори характеризують початковий рівень конкурентоспроможності підприємства, а тимчасові – змінюють цей рівень в результаті певних подій.

Залежно від ступеня взаємообумовленості фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства поділяються на:

- незалежні – визначаються певними подіями або тенденціями
- похідні – є наслідками дії причинно-наслідкового зв'язку між певними подіями або рішеннями.

Залежно від ступеня корисності розрізняють фактори, які стимулюють зростання конкурентоспроможності та фактори, які стримують цей процес.

Залежно від ролі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства фактори поділяються на основні та другорядні. Вплив основних факторів на рівень конкурентоспроможності є визначальним, оскільки саме вони забезпечують реалізацію стратегічних цілей та підпорядкованих їм завдань підприємства. Вплив другорядних факторів на рівень конкурентоспроможності не є визначальним, тобто вони лише створюють умови для нормального функціонування підприємства.

Розглянуто чинники виразно впливають на конкурентоспроможність, втім вони здійснюють не ізольоване вплив, кожен сам по собі, а системний вплив, що, в свою чергу, посилює наслідки впливу кожного окремо взятого фактора.

Наведені фактори зможуть перетворитися у конкурентну перевагу підприємства лише в тому випадку, коли будуть мати позитивний та стимулюючий вплив на діяльність підприємства.

У разі виявлення негативних факторів, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, необхідно їх за потребою усунути, або максимально мінімізувати для того, щоб запобігти зниженню рівня конкурентоспроможності підприємства в майбутньому.

1.2 Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Політика підприємства в ринкових умовах характеризується ексклюзивною комбінацією стратегічних ідей, виходячи з цього є неймовірно багато шляхів досягнення успіху в конкурентній боротьбі, тобто велика кількість маркетингових конкурентних стратегій підприємств [36, с. 56].

Артур Літл виділяє п'ять конкурентних позицій фірми на ринку: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна, слабка позиція та називає конкурентні стратегії залежно від цих конкурентних позицій і можливостей їх поліпшення [37].

Лідируюча позиція – високий рівень впливовості компанії на весь ринок збуту, широка перспективність вибору стратегічних напрямів розвитку та здатність здійснювати вплив на ринкову діяльність інших фірм.

Міцна позиція на ринку дає можливість компанії здійснювати самостійну ринкову діяльність уникаючи загроз щодо довгострокових планів. Така позиція гарантує можливість вибудовування компанією незалежної маркетингової стратегії без втрати ринкових позицій, однак з урахуванням діяльності компаній-конкурентів.

Сприятлива позиція означає, що фірма має певну конкурентну перевагу, яку використовує у своїй стратегічній діяльності. Частіше всього сприятливу позицію займають фірми, що концентруються на ринковій ніші. Сприятлива

позиція передрікає, що компанія займає ринкові позиції вище середнього рівня і акумулює засоби для її покращення.

Задовільна позиція передбачає, що компанія працює в сприятливих ринкових умовах, водночас має невисокий потенціал для розвитку і вдосконалення своїх ринкових позицій, що перебувають на середньому і вище середнього рівнях, і як наслідок, компанія-конкурент може з легкістю зруйнувати існуючі позиції.

Незадовільна позиція характеризує слабкий ринковий стан фірми, високий рівень сприйнятливості і нестача необхідних ресурсів та можливостей щодо вдосконалення наявного ринкового становища [38, с.190].

Поведінка фірми на ринку характеризується деякою, тільки їй одній характерною комбінацією стратегічних ідей, тому існує безліч шляхів досягнення успіху в конкурентній боротьбі, тобто безліч маркетингових конкурентних стратегій фірм. Конкурентні стратегії класифікують за різними ознаками (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація конкурентних стратегій

Автор класифікації	Класифікаційна ознака	Різновиди конкурентних стратегій
А. Літл	Конкурентна позиція фірми та її можливості щодо їх поліпшення	Стратегія лідерів
		Стратегія фірм із сильною позицією
		Стратегія фірм, які займають сприятливу позицію
		Стратегія фірм, які займають задовільну позицію
		Стратегія фірм, які займають незадовільну позицію
М. Портер	Конкурентна перевага фірми на ринку	Стратегія цінового лідерства
		Стратегія диференціації
		Стратегія концентрації
Ф. Котлер	Конкурентна позиція фірми та її маркетингові спрямування	Стратегія ринкового лідера
		Стратегії челенджера
		Стратегії послідовника
		Стратегії нішера
Л. Раменський	Сегмент ринку та фундаментальні особливості компанії	Віолентна стратегія
		Патієнтна стратегія
		Комутантна стратегія
		Екмплерентна стратегія

Джерело: складено автором на основі [37, 15,16,61,49]

Виходячи з дослідницьких праць М. Портера конкурентні стратегії підприємства виділяють за ознакою конкурентної переваги, яке гарантує успішність компанії в конкурентній боротьбі. За М. Портером, основні різновиди конкурентних стратегій фірми такі:

- стратегія цінового лідерства;
- стратегія диференціації;
- стратегія концентрації [39].

Сутність стратегій М. Портера полягає в тому, що успішність діяльності компанії залежить від характеристик, що вирізняють її серед інших, щоб не бути в очах споживачів всім для всіх, що як відомо означає нічим ні для кого. Щоб впоратися з цим завданням, компанія повинна вибрати правильну стратегію, якої і буде згодом дотримуватися [21, с. 256].

На думку Ф. Котлера, розподіл маркетингових конкурентних стратегій компанії передбачає аналіз компанії з точки зору її конкурентних позицій та маркетингових спрямувань. Маркетингові конкурентні стратегії відтворюють взаємозв'язки, дії і протидії конкурентних на ринку фірм.

Виділяють наступні групи маркетингових конкурентних стратегій: стратегії лідера ринку, стратегії претендента на лідерство, стратегії послідовника, стратегії ухилення від конкуренції. Згідно з таким підходом Ф. Котлер виділяє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій:

- маркетингові стратегії ринкового лідера;
- маркетингові стратегії членджера;
- маркетингові стратегії послідовника;
- маркетингові стратегії нішера.

Аналізуючи будь-яку галузь, сферу бізнесу чи навіть країну, можна визначити ринкового лідера, окрім цього, виділяють і світових лідерів – компанії, що зайняли лідируючі міжнародні позиції на ринку.

З метою утримання першості ринковий лідер повинен використовувати три основні різновиди маркетингових стратегій:

- розширення місткості ринку;

- захист позицій;
- підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку.

Виділяють наступні шляхи реалізації маркетингової стратегії розширення місткості ринку:

- 1-й – пошук нових споживачів;
- 2-й – пошук нових потреб;
- 3-й – збільшення обсягів споживання товару.

Проводячи порівняння між існуючими класифікаціями можна стверджувати, що пошук нових споживачів і нових потреб є відтворенням стратегії розвитку ринку, а нарощування обсягів споживання - це концепція глибокого проникнення на ринок.

Стратегія захисту позицій – найважливіший вектор стратегічної діяльності ринкового лідера, оскільки в умовах високої конкуренції відбувається значний тиск з боку інших компаній, а враховуючи обсяги ринків збуту та ресурсів, побудова стратегії захисту ринкових позицій є складним та довготривалим процесом.

Челенджери – це фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки.

Послідовники – це компанії, що успішно функціонують на ринку і не збираються займати лідерських позицій (на відміну від челенджерів). Їх маркетинговим спрямуванням є захист власної ринкової частки.

Нішери – це компанії, що концентруються на вузькоспеціалізованих сегментах ринку, і таким чином формують свою ринкову перевагу (використовують стратегію ринкової ніші).

Стратегія ринкової ніші є найефективнішою для невеликих фірм, які щойно розпочинають свою діяльність на ринку. Залежно від співвідношення темпів зростання фірми-нішера вона використовує такі різновиди стратегій: стратегія підтримання позицій, стратегія виходу за межі ніші, стратегія лідерства в ніші [7].

Якщо місткість певного ринку збуту прийняти за 100%, питома вага лідерів, челенджерів, послідовників та нішерів розподілиться таким чином (рис. 1.4).

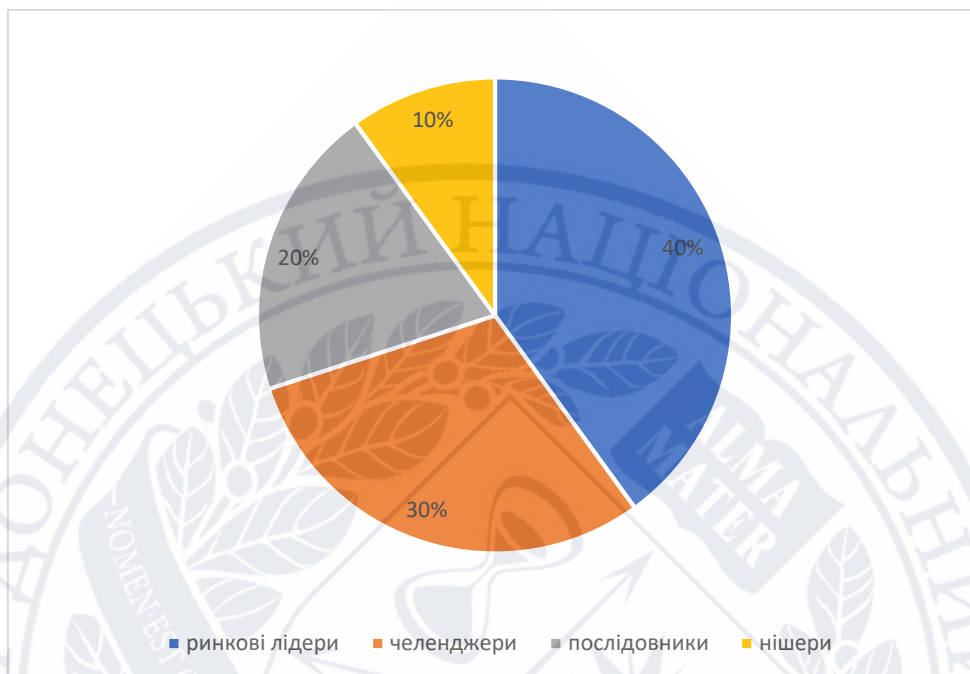


Рисунок 1.4 – Питома вага лідерів, челенджерів, послідовників та нішерів в загальному обсязі ринку

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Л. Г. Раменський виділяє чотири основних типи стратегій конкурентної боротьби, кожна з яких орієнтована на різні умови маркетингового середовища і різні ресурси, що знаходяться у розпорядженні підприємства: віолентна, патієнтна, комутантна та експлерентна стратегії [8, с.189].

Віолентна (силова) стратегія – стратегія лідирування, що охоплює значний сегмент ринку та характеризується високим рівнем продуктивності і скороченням видатків, і як результат зниженням ринкової ціни. Дана стратегія характерна для масового виробництва, коли середня ціна і якість задовольняє переважну частку ринку, а також для великих компаній. Відмінними рисами продукту є великий асортимент, безперервне вдосконалення, належну якість і середня ціна, яка сприяє збільшенню кількості покупців. Крім того, характерно проведення великих рекламних компаній.

Патієнтна (нішова) стратегія – стратегія, орієнтована на випуск обмеженої кількості спеціалізованої продукції високої якості. Фірми, які керуються такою стратегією, мають на меті створення унікальної ринкової ніші, тим самим уникаючи прямої конкуренції з лідерами ринку. Патієнти врівноважують віолентов, привносячи на ринок винятковість, різноманіття і формує характерні потреби. Вузька спеціалізація патієнтів дозволяє їм забезпечити високий науково-технічний рівень виробництва і високу кваліфікацію персоналу. Такої стратегії дотримуються менш крупні (в порівнянні з віолентами), середні і дрібні фірми.

Комутантна стратегія (приспосовування) – стратегія, направлена на максимально швидке задоволення невеликих за обсягом короткочасних, часто змінних потреб.

Прихильниками цієї стратегії в більшості є дрібні фірми, в умовах обмежених власних ресурсів набувають високу ступінь рухливості, швидко реагують на короткострокові та змінні потреби ринку.

Експлерентна (піонерська) стратегія – стратегія, що характерна для інноваційних підприємств, що пропонують ринку радикальні нововведення і тим самим, формують нові потреби і попит на принципово нові товари [20].

Для того, щоб гарантувати відповідний рівень конкурентоспроможності, підприємству потрібно використовувати такі методи розвитку своєї діяльності, які зуміли б забезпечити йому конкурентні переваги. При цьому, важливо врахувати, що конкурентоспроможність підприємства повинна включати в себе конкурентні переваги найвищого рівня і ґрунтовно вироблену конкурентну стратегію.

При обранні конкурентної стратегії підприємства важливе значення відіграє використання SWOT-аналізу, який дозволяє знайти відповіді на такі запитання: Чи застосовує підприємство сильні сторони та переваги у своїй стратегії? Чи має підприємство слабкі сторони? Які можливості дають підприємству шанси на успіх? Які загрози повинні найбільше турбувати керівництво підприємства?

Після здійснення процесу реалізації конкурентної стратегії, виникає необхідність у вибудовуванні програми підвищення конкурентоспроможності та обґрунтування її цілей і підсумкових результатів. Це дасть можливість визначити пріоритети і цілі стратегій підприємства, системно вирішити задачу по реалізації та оптимізації торгово-технологічної, інвестиційної і фінансової політики, а також використовувати наявні ресурси, і, таким чином, гарантувати підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності підприємства можливо тільки за умови вибудовування вискоєфективної системи управління. Система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна бути досить багатогранного напрямку і бути в змозі враховувати інтереси підприємства в найрізноманітніших аспектах його діяльності. Система управління конкурентоспроможністю підприємства, яка була розглянута вище, являє собою багатфункціональну систему, яка складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, що створюють певну цілісність, а також надає підприємству певні переваги, серед яких такі переваги як:

- цільовий характер та чітка орієнтація на окремі проблеми в управлінні;
- підтримання традиційної моделі управління підприємством;
- реагування на зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі та забезпечення високого рівня адаптивності підприємства та динамічну відповідність між його потенціалом та позицією на ринку.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства використовувати свій внутрішній потенціал для того, щоб відтворити свої конкурентні переваги і зайняти стабільні позиції в умовах конкуренції на зовнішніх ринках.

Підприємства, які здійснюють свою діяльність на міжнародних ринках, стикаються з певними проблемами, які загалом пов'язані з рівнем їх

міжнародної конкурентоспроможності. Серед них можна виокремити такі проблеми як:

- новітні правила ведення бізнесу на міжнародних ринках;
- переорієнтація корпоративної культури;
- налагодження зв'язків з іноземними контрагентами;
- пошук джерел ресурсів та конкурентних переваг;
- досягнення високої міжнародної конкурентоспроможності;
- узгодження вимог та потреб споживачів міжнародних ринків з

можливостями підприємства.

Формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства включає в себе виконання ряду завдань які забезпечать об'єднання всіх компонентів організаційної структури вибудовування чіткої співпраці між ними, високоефективне використання ресурсів і виробництво якісної продукції, безперервний пошук джерел конкурентних переваг для забезпечення стійких позицій підприємства в сьогоденні і майбутньому.

Вибір та розробка стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності включає в себе такі основні етапи:

1. Проведення моніторингу зовнішнього конкурентного середовища, рівня бар'єру входження на зовнішній ринок та інтенсивності конкуренції на ньому, а також здійснення оцінки діяльності основних конкурентів та виявлення можливостей і загроз для підприємства.

2. Здійснення оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства та його продукції, визначення ключових факторів успіху та конкурентних переваг, що забезпечать випередження конкурентів на зовнішньому ринку.

3. Реалізація стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

4. Контроль та оцінка отриманих результатів.

Розглянувши та проаналізувавши деякі літературні джерела можна сказати, що існує безліч різноманітних варіантів класифікації конкурентних стратегій. Деякі з цих класифікацій подані у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація конкурентних стратегій

Автори класифікації	Класифікаційні ознаки	Різновиди конкурентних стратегій
1	2	3
Азоєв Г.Л. [42]	Спосіб досягнення конкурентних переваг	стратегія зниження собівартості; стратегія диференціації продукції; стратегія сегментування ринку; стратегія впровадження новинок; стратегія негайного реагування на потреби ринку
Ансофф І. [11]	Спрямованість на розвиток товару / ринку	стратегія максимізації ринкової частки; стратегія диференціації товару; стратегія диференціації ринку; стратегія зростання.
Должанський І.З. [25]	Спосіб входу на міжнародний ринок	стратегія непрямого експорту; стратегія прямого експорту; стратегія виробництва за кордоном.
Котлер Ф. [8]	Ринкова частка	стратегія ринкового лідера; стратегія челенджера; стратегія послідовника; стратегія нішера.
Кузнецов А.І. [26]	Динаміка конкурентної поведінки	наступальна стратегія; оборонна стратегія.
Літл А. [12]	Вихідна позиція фірми на ринку	стратегія лідерів; стратегія фірм із сильною позицією; стратегія фірм, які займають сприятливу позицію; стратегія фірм, які займають задовільну позицію; стратегія фірм, які займають незадовільну позицію
Портер М. [13]	Конкурентна перевага на ринку	стратегія цінового лідерства; стратегія диференціації товару; стратегія спеціалізації
Раменський Л.Г. [43]	Ступінь стандартизації бізнесу	віолентна (силова) стратегія; патієнтна (нішева) стратегія; комутантна (пристосовницька) стратегія; експлерентна (піонерська) стратегія
Фрізенвінкель Х. [27]	Поведінка на ринку (біологічний підхід до термінології)	стратегія лисиці; стратегія слона; стратегія лева; стратегія миші

Джерело: розроблено автором

Підприємство, яке здійснює управління власною міжнародною конкурентоспроможністю може зіткнутися з деякими проблемами.

Серед сучасних проблем управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства можна виділити наступні:

- нестійка економічна ситуація в країні;
- недосконала політика уряду країни стосовно підтримання міжнародної конкурентоспроможності підприємств;
- недостатнє інформаційне забезпечення для планування та організації управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств;
- слабкий кадровий потенціал та слабе впровадження у виробництво результатів науково-технічного прогресу порівняно з конкурентами на міжнародних ринках;
- відсутність конкурентної стратегії, яка б була розроблена на основі конкурентних переваг та можливостей підприємств та орієнтувалася б на конкретні цільові групи споживачів [22].

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має сприяти підвищенню та удосконаленню конкурентоспроможності підприємства та його продукції чи послуг на міжнародних ринках через постійний пошук джерел конкурентних переваг для забезпечення стійких позицій підприємства нині та в майбутньому, а також бути спрямованим на:

- збільшення кількості конкурентних переваг підприємства та їх реалізацію на основі застосування позитивних факторів впливу зовнішнього середовища;
- формування захисту проти негативних факторів впливу зовнішнього середовища шляхом їх нейтралізації;
- створення ексклюзивних характеристик підприємства, які дадуть змогу підвищити рівень конкурентоспроможності на міжнародних ринках;
- забезпечення гнучкості управлінських дій та рішень та їх синхронізацію з динамікою конкуренції на певному ринку [26].

1.3 Розробка та реалізація програм підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Реалізація та процес забезпечення розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності дозволяє сформулювати алгоритм впровадження програм, що мають завданням посилення конкурентних позицій і вибудовування конкурентних переваг на ринку. Алгоритм розробки програми підвищення конкурентоспроможності представлено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності

№ з/п	Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності
1	Визначення та впорядкування пріоритетності цілей
2	Конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень
3	Формування стратегій реалізації програми
4	Планування дій і визначення фаз програми
5	Створення організаційної структури програми
6	Встановлення методів і вимірювання досягнутих результатів
7	Визначення витрат, пов'язаних з реалізацією програм
8	Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Етап 1 – визначення та впорядкування пріоритетності цілей формує концептуальну мапу процесу забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності. Визначені цілі, повинні відповідати ряду вимог: бути конкретними, вимірними, узгодженими та взаємопов'язаними, досяжними, зорієнтованими у часі та сформульованими письмово, крім цього зважати на вплив конкурентних чинників, виступати орієнтиром у визначенні форм і методів конкурентного протистояння тощо.

Етап 2 – паралельно з конкретизацією цілей проводиться діагностика ресурсних і часових обмежень щодо їх досягнення.

Етап 3 – проектування стратегії реалізації програми, що визначається сукупністю залежних між собою дій щодо досягнення вже поставлених цілей підвищення конкурентоспроможності.

Особливостями стратегії реалізації програми є:

- чіткість та ясність концепції підвищення конкурентоспроможності;
- вимірність результатів реалізації стратегії;
- оцінка наявного оперативного стану і його причини;
- моделювання перспективних досягнень;
- зрозумілість політики і планів удосконалення.

Етап 4 – стратегія, загальні цілі і завдання доповнюються докладними планами підвищення конкурентоспроможності.

У плані підвищення конкурентоспроможності повинні враховуватися наступні види управлінської відповідальності, як:

- стимулювання креативності та ініціативності, створення обстановки
- заохочення нових ідей;
- упровадження системи раціоналізаторських пропозицій з конкретних
- проблем і їх заохочення;
- формування дослідних груп для дослідження та аналізу проблем на
- постійних або тимчасових умовах;
- визначення напрямів наукових досліджень і розробок тощо.

Виняткової уваги вимагає робота, пов'язана із забезпеченням проекту. Така діяльність може захлестнути досить багато сфер і вимагає розподілу за категоріями: організаційне забезпечення, правове, кадрове, фінансове, матеріально-технічне, комерційне (маркетинг), інформаційне. Кожен з видів відповідних робіт тісно пов'язаний з іншими видами, тому при управлінні проектами доцільно використовувати розбивку на рівневі підсистеми і компоненти.

Етап 5 – створення організаційної структури програми, що включає дві основні задачі: централізація контролю за розробкою та впровадженням програми, оперативне управління діяльністю виконавців на кожному етапі (рис. 1.5).

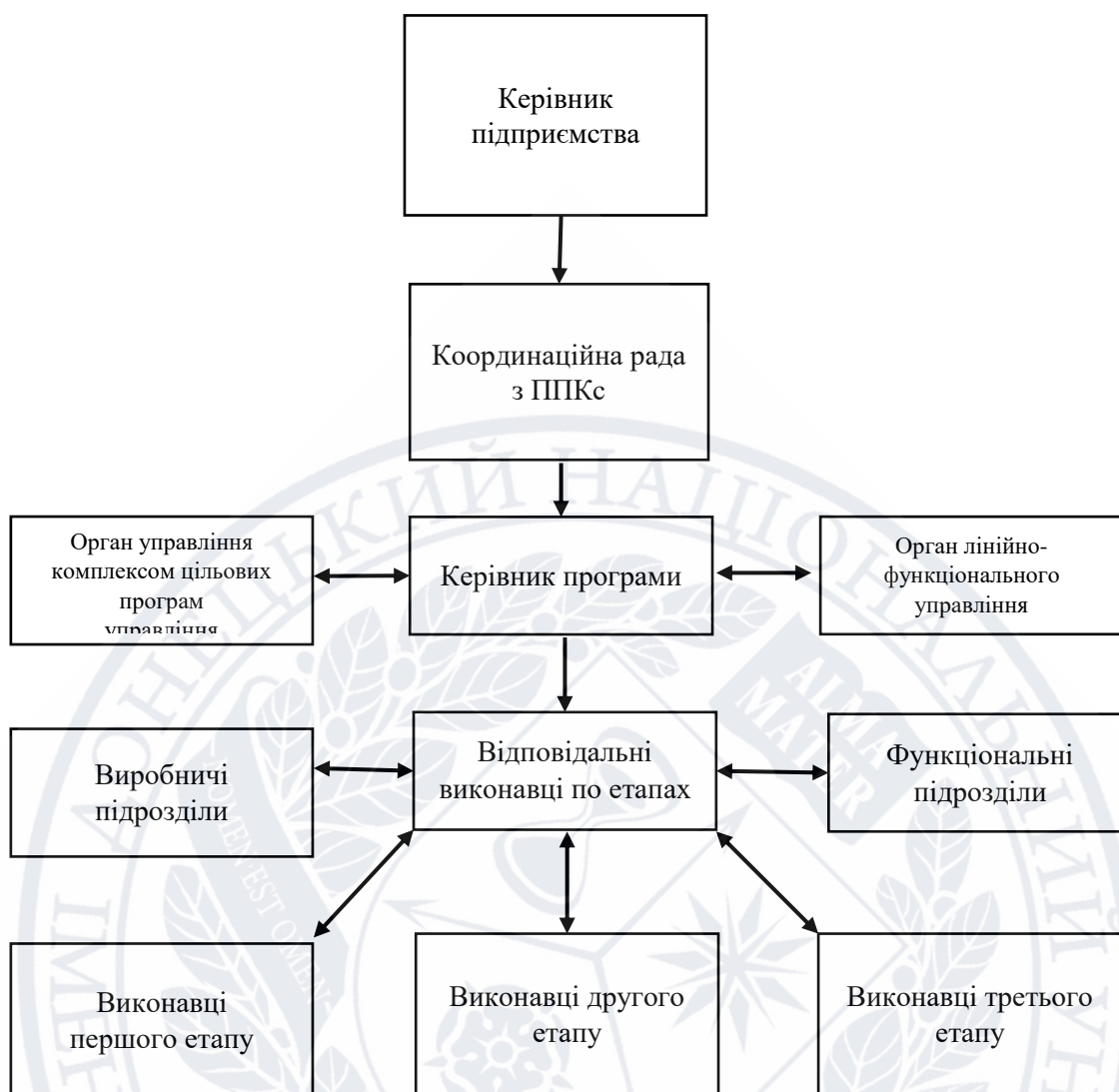


Рисунок 1.5 – Організаційна структура управління програмою підвищення конкурентоспроможності (ППКс)

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Відлік початку опрацювання структури та змісту програми починається після виходу розпорядження керівника підприємства про створення робочих груп та координаційної ради, які є основними елементами в організаційній структурі управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Організаційна структура програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності не є єдиним інструментом її структурування (рис. 1.6).

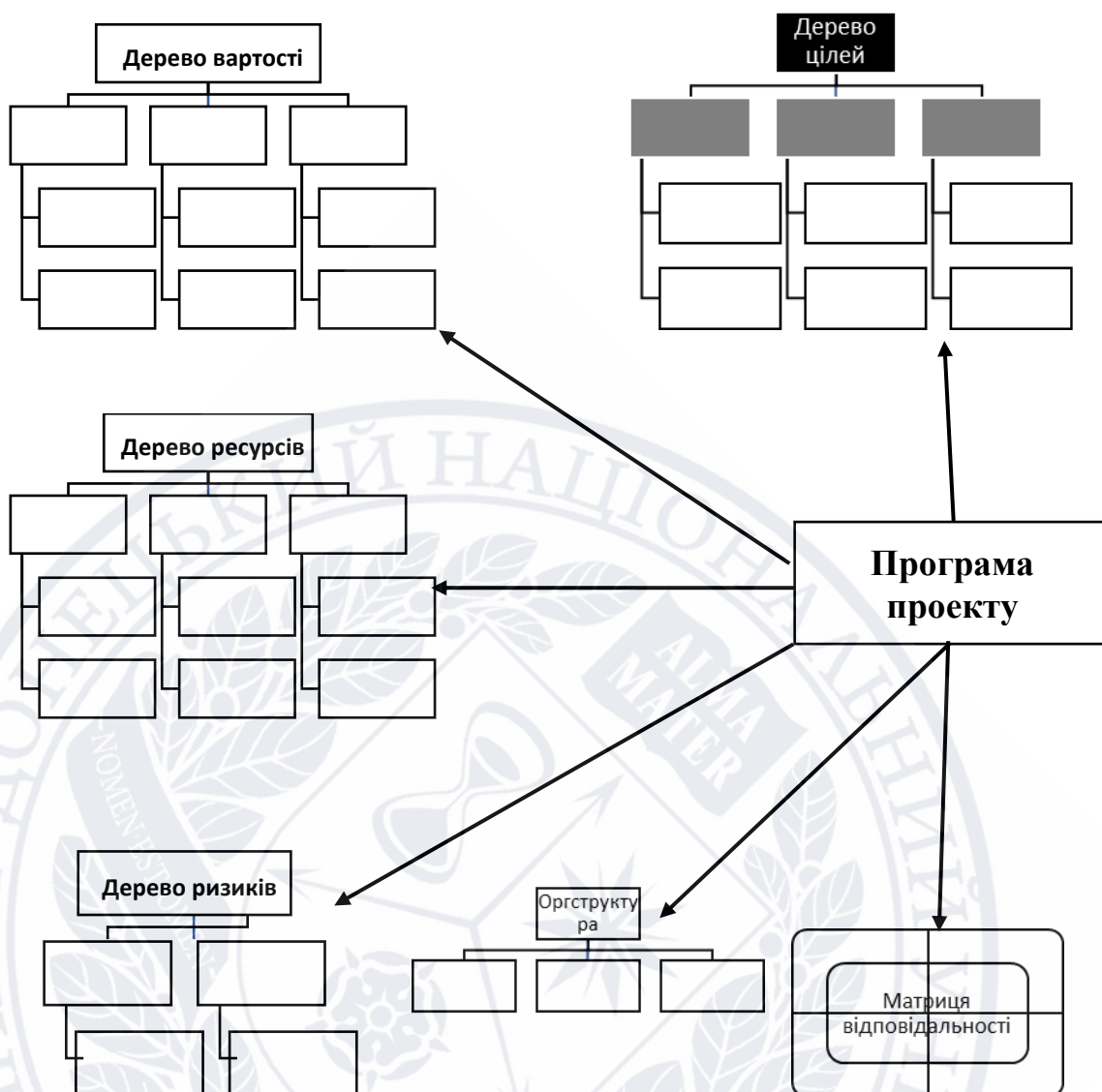


Рисунок 1.6 – Інструменти структурування програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Структурування програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності являє собою деревоорієнтованих на продукт компонентів (обладнання, роботи, послуги, інформацію), а також це організація зв'язків і відношень між елементами програми.

В умовах обмежених ресурсів та часу для досягнення перед проектом підвищення конкурентоспроможності продукту або компанії, цілі програми доцільно розділити на декілька елементів (цілей підпорядкованого рівня).

Водночас, відбувається аналогічний розподіл ресурсів для реалізації програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності між цілями другого рівня. Кожна поставлена ціль характеризується визначеними строками реалізації та списком відповідальних за реалізацію цілей членів команди програми, що розподіляються за напрямками.

Після того, як проект в цілому деталізований до цілей другого рівня і визначені ресурсні, часові та інші обмеження для досягнення цих цілей, описаний вище цикл декомпозиції застосовується щодо цілей другого рівня і т. д. Поки буде отримано план дій, який деталізований до цілей і завдань останнього рівня.

У процесі формування команди проекту формується структурна схема організації програми (проекту), яка визначає склад команди, завдання і повноваження кожного з її членів.

Базуючись на структурній моделі програми (проекту) і структурній схемі організації програми (проекту) відбувається формування «матриці розподілу відповідальності».

Виходячи з побудованої структурної програми (проекту) та даних щодо вартості кожного елемента формується «дерево вартості» програми (проекту).

Матеріально-технічне забезпечення програми відображається у вигляді «дерева ресурсів» програми (проекту).

Сукупність ймовірностей настання негативних подій під час реалізації програми (проекту) описується «деревом ризиків програми (проекту)».

В цілому деревоподібна структура дозволяє розподілити загальний обсяг робіт проекту на самостійні блоки, які піддаються управлінню та передаються для управління експертам. Комплекс взаємозалежностей між роботами часто називають логічною структурою програми (проекту), оскільки він визначає послідовність виконання робіт.

Структурування допомагає вирішити такі завдання:

- розбивка програми на керовані блоки;
- розподіл відповідальності за різні елементи проекту й узгодження;

- робіт зі структурою організації та ресурсами;
- оцінка необхідних витрат – коштів, часу та матеріальних ресурсів;
- створення єдиної бази даних для планування, складання кошторисів і контролю за затратами;
- узгодження робіт з проекту із системою ведення бухгалтерських рахунків;
- перехід від декларативних цілей до чітко визначених завдань, що виконуються підрозділами [41].

Етап 6 – встановлення методів та вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів, що являє собою формування добірки прийнятних інструментів оцінки готовності та завершеності цілей, що визначені програмою.

Етап 7 – визначення витрат, пов'язаних з реалізацією програми. Видатки, що включаються до статті затрат на реалізацію програми підвищення конкурентоспроможності, визначаються прогнозним методом відштовхуючись від потреби в основних видах ресурсів [9, с. 26–45].

Етап 8 – оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів.

На основі отриманих результатів приймається одне з наступних рішень:

- доопрацювання чи нагальне корегування складових програми;
- поглиблений аналіз резервів та перспективних шляхів рішення проблем підприємства;
- перерозподіл ресурсів та відповідальності за виконання запланованих дій між задіяними підрозділами та особами тощо.

Будь-яка програма або проект складається з процесів. Процеси управління проектом поділяють на структурні групи, що включають різноманітні функції управління:

Процеси ініціювання – затвердження топ-менеджментом початку виконання проекту.

Процеси планування – визначення цілей і критеріїв успіху проекту і розробка робочих схем їх досягнення.

Процеси виконання – корегування взаємодії між трудовими, матеріальними та іншими ресурсами для виконання плану.

Процеси аналізу та контролю – порівняння планових цілей проекту та критеріїв успіху з фактично виконаними та внесення коректив в діяльність компанії.

Процеси керування – визначення необхідності коригуючих дій, їх погодження, затвердження і застосування.

Завершальні процеси – формалізація виконання проекту і доведення її результатів до всіх зацікавлених сторін.

Результат виконання – є ключовим елементом, що поєднує процеси управління проектами між собою. Формуються зв'язки «початок-початок», «кінець-початок».

Специфікою проектів є можливість не тільки передування фаз одна одній, але і поєднання. Подвійне ініціювання в різні періоди проекту дозволяє посилити контроль актуальності виконання проекту. Якщо актуальність програми сходить нанівець, наступна ініціація дозволяє вчасно це виявити і запобігти додатковим витратам.

Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності пов'язана зі значним ступенем невизначеності та різноманітням ризиків, найбільш суттєвими з яких можуть бути такі:

- політичний ризик, що зумовлений політичною і соціальною нестабільністю в країні;
- економічний ризик, пов'язаний з економічним законодавством, економічною ситуацією на ринку, інвестиційною привабливістю галузі;
- інформаційний ризик, що зумовлений недостатньою та неякісною інформацією та обмеженим доступом до технічної інформації;
- виробничо-технологічний ризик, що пов'язаний з технологічною нестабільністю, несправністю чи допуском браку;

- зовнішньоекономічний ризик, пов'язаний з міжнародними економічними та політичними подіями, що впливають на легкість ведення бізнесу;
- невизначеність природно-кліматичних умов, можливість стихійних лих;
- невизначеність цілей, інтересів і поведінки учасників;
- неповнота або неточність інформації про фінансовий стан і ділову репутацію підприємств-учасників (можливість не платежів, банкрутств, зривів договірних зобов'язань) тощо.

Особливої уваги потребує контроль при реалізації програми. Перевірка ступеня досягнення поставлених цілей та дослідження проблем, що їх викликали, а також обґрунтування управлінських рішень щодо корекції виконання завдань задля уникнення прострочення проекту, збільшення ресурсних затрат, вартості, зниження якості – основні задачі контролювання реалізації програми.

Етапи контролювання програми підвищення конкурентоспроможності:

- систематичне та заплановане проведення спостережень та аналізу за кожним етапом реалізації програми або проекту;
- виходячи з поставлених цілей, що відображені в календарних, фінансових планах, та розрахунків потреб у трудових і матеріальних ресурсах, аналіз та виявлення поточних відхилень;
- розробка прогнозованих наслідків виявлених відхилень;
- формування плану змін та коригування діяльності.

Підсумком здійснення порівняння виробленої системи показників виконання програми за часом і вартості є загальна картина якості здійснюваної програми або проекту підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Формування і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності мається на увазі фундаментальним інструментом комплексного удосконалення господарської діяльності організації. В обумовленостях існуючої необхідності захисту ринкових позицій компанії через поліпшення

конкурентоспроможності характерними рисами топ-менеджменту стають універсальність, інтеграція знань з психології бізнесу, маркетингу, стратегічного і фінансового менеджменту, технологічного та інноваційного менеджменту та управління персоналом [10, с.125–131].

Висновки до розділу 1

Управління конкурентоспроможністю підприємства як процес, включає ряд дій: аналіз і оцінка суперництва на ринку і оцінки галузевої конкурентної ситуації на ринку; вишукування рівня конкурентоспроможності підприємства і аналіз основних конкурентів; моніторинг стратегічних зон господарювання і конкурентне позиціонування; вибудовування концепції і стратегії управління процесом регулювання конкурентоспроможності підприємства; впровадження конкурентної стратегії підприємства. В результаті аналізу найбільш поширених інтерпретацій сутності конкурентоспроможності підприємства був позначений ряд значущих аспектів для виявлення змісту вищезгаданого поняття і позначено його місце серед інших економічних категорій.

Специфікою системи управління конкурентоспроможністю підприємства є функціонування структурованого комплексу блоків, які роблять обопільний вплив і сприйнятливі до дії з боку зовнішніх і внутрішніх факторів, в свою чергу створюють цілісну функціональну і багато комплексну систему.

Варто позначити, що в ході даного дослідження також були визначені і інтерпретовані основні аспекти, які мають здатність фактично впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства і обумовлювати його конкурентну позицію як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку. Всі ці проаналізовані фактори реалізують не ізольований вплив, кожен сам по собі, а системний вплив, що, в свою чергу, збільшує наслідки впливу кожного окремо взятого компонента.

На міжнародному ринку функціонує 5 сил конкуренції: загроза появи нових конкурентів, загроза появи товарів і послуг, що є сурогатами, здатність постачальників комплектуючих товарів торгуватися, здатність покупців торгуватися, протистояння конкурентів між собою. Для кожної галузі значущість однієї з сил конкуренції буде різною, що в результаті формує розуміння про рентабельність галузі. Конкурентні сили відображають схильність галузі надавати протидію конкретним окремим аспектам.

Унікальністю конкуренції на міжнародному ринку як процесу мається на увазі щільна взаємозалежність з суб'єктами світового ринку, одночасно здійснюють конкурентну дію на внутрішніх ринках. Таким чином виробляється неповторна структура міжнародної конкуренції, що обумовлюється певною технікою, наслідками і результатами, вимогами і правилами. В рамках міжнародного конкурентного середовища перехрещуються інтереси транснаціональних компаній і національних компаній. Витікаючи з вищевикладеного міжнародна конкурентна поведінка формується під впливом великої кількості факторів, включаючи очікування кожного підприємства.

Було зафіксовано, що управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має сприяти підвищенню та удосконаленню конкурентоспроможності підприємства та його продукції або послуг на міжнародних ринках через безперервний пошук джерел конкурентних переваг для надання стійких позицій підприємства в сьогоденні і майбутньому. Таким чином на конкурентному ринку в якості ключової компетенції підприємства можна розглядати вміння формувати і впроваджувати потоки знань персоналу; пошук і накопичення сучасних знань, навичок і умінь, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства і розвиток споживчої цінності; розширення сфер діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

2.1 Аналіз господарської діяльності ТОВ «СТИЛМАШ»

У 2012 році відбулося створення Товариства з обмеженою відповідальністю «СТИЛМАШ». Його генеральний директор Селищев Олексій Миколайович. Спочатку підприємство спеціалізувалося тільки на ремонті обладнання, з часом виникла потреба розширити сферу надання послуг.

На сьогоднішній день, фахівці ТОВ «СТИЛМАШ», що накопичили величезний досвід роботи, виконують такі види робіт:

- токарна обробка діаметром до 800 мм, довжиною до 4500 мм;
- токарно-карусельні роботи діаметром до 1050 мм, довжиною до 300 мм;
- фрезерна обробка будь-якої складності довжиною до 3000 мм, шириною до 1500 мм, висотою до 1500 мм, вага заготовки до 1,5 т;
- координатно-розточувальні і горизонтально розточувальні роботи довжиною до 3000 мм, шириною до 1500 мм, висотою до 1500 мм, вага заготовки до 1,5 т;
- зубофрезерні роботи: вал-шестерні модулем до 16 мм, зовнішнім діаметром до 1300 мм, довжиною до 2000 мм;
- шестерні модулем до 16 мм, зовнішнім діаметром до 1300 мм;
- роботи по круглій шліфовці діаметром до 600 мм, довжиною до 4500 мм;
- роботи по плоскій шліфовці ширина до 300мм, довжина до 2000мм;
- довбальні роботи діаметром до 1500 мм, висота заготовки до 400 мм;

- термічна обробка – цементация, гарт (об'ємна, поверхнева ТВЧ), хромування;
- оцінка обладнання та механізмів для продажу;
- оцінка обладнання та механізмів для внесення до складу ОФ;
- оцінка обладнання спеціального призначення та спеціальної техніки.

Окрім цього, підприємство пропонує послуги з виготовлення дублікатних частин складних апаратів, машин і механізмів, які використовуються на виробництві. Фахівці виконують за наданими кресленнями нестандартне обладнання, повторюють деталі, які можуть бути використані для подальшого регулярного оновлення, виготовляють унікальні елементи, які не існували раніше.

Товариство у встановленому порядку має право самостійно вести зовнішньоекономічну діяльність, відкривати за межами України свої представництва і виробничі підрозділи.

Як відомо, основною сировиною для машинобудування є продукція металургійного комплексу, а саме: чавун, сталь, прокат і феросплави, алюміній і напівфабрикати з нього, титан і магній та напівфабрикати з них, мідь і напівфабрикати або готові вироби з неї, свинець та цинк, нікель і напівфабрикати з нього.

Головними постачальниками сировини для ТОВ «СТИЛМАШ» є: Авдіївський коксохімічний завод, Нікопольський південнотрубний завод, Дніпровський металургійний комбінат, «Дніпроспецсталь», ЗАТ «Свинець», Запорізький титаномagneзійовий комбінат, ВАТ «Артемівський завод з обробки кольорових металів», СП «Інтерсплав»,

Основними вітчизняними партнерами-замовниками є підприємства: ПАТ «ММК імені Ілліча», ПАТ «ЄМЗ», ПАТ «МК» Азовсталь», ПАТ «ХТЗ», ТОВ «СиМЗ»; ПАТ «Шахтоуправління «Покровське», ЗАТ «ДМЗ», ВАТ «ДЕТЗ», ПАТ «Алчевський металургійний комбінат», ПП ПЛМЗ, ДП «Петровський завод вугільного машинобудування». ТОВ «СТИЛМАШ» є

надійним постачальником запчастин для спецтехніки: JCB, CAT, Komatsu, Case, Hitachi, Terex, Caterpillar, Liebherr, Bobcat, New Holland, Dressta, Hidromek на території всієї України.

Головним іноземним партнером є бельгійська компанія Desaf Metal Industry, були підписані договори про співпрацю з французькою компанією Alagro, чий бізнес пов'язаний з мінеральною та металургійною промисловістю, велика увага приділяється обробці міді, хромової руди, виробництву прокату.

Володіючи професійними знаннями і великим досвідом роботи в області постачання запчастин, компанія гарантує безпомилковий підбір запчастин і оперативну консультацію перед покупкою. Колектив компанії дотримується правила: «Бути чесним та відповідальним у відношенні до партнерів та суспільства в цілому».

Штат підприємства включає : директор, директор з маркетингу, експерт-оцінювач, бухгалтер, працівники цеху. За цивільно-правовими договорами працюють адміністратор бази даних і менеджер зовнішньоекономічної діяльності.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «СТИЛМАШ»

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів підприємства

Організаційна структура ТОВ «СТИЛМАШ» є лінійного типу, що дозволяє забезпечувати швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб. Даний тип організаційної структури управління характеризується тим, що кожний працівник безпосередньо підпорядковується лише одному керівникові, який здійснює всі покладені на нього адміністративні та спеціальні функції у відповідному структурному підрозділі.

До недоліків відносяться:

- високі вимоги до керівника, який повинен володіти різноманітними знаннями і мати досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що, в свою чергу, обмежує його можливості щодо ефективного управління підприємством;
- перевантаженість інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями;
- відсутність спеціалістів з окремих функцій управління.

Динаміку плинності кадрів представлено в таблиці 2.1:

Таблиця 2.1 – Характеристика руху кадрів ТОВ «СТИЛМАШ»

№ з/п	Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення, (+/-)	Темп зміни (+/-), %
1	Середньооблікова чисельність працівників, люд	16	15	1	6,25
2	- у тому числі працівники, що входять до штату підприємства	2	2	-	-
3	- у тому числі працівники, що працюють на засадах аутсорсинг	3	2	1	33,3

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів підприємства

Дослідження навколишнього конкурентного середовища передбачає: визначення та аналіз основних конкурентів; виявлення підприємства-лідера; оцінку кон'юнктури ринку та визначення місткості ринку;

оцінювання перспектив розвитку. Дослідження внутрішнього середовища потребує проведення аналізу: наявної стратегії; організаційної структури управління; показників виробничо-збутової діяльності; фінансового стану, що сприятиме подальшому проведенню заходів щодо формування та подальшої реалізації стратегії розвитку підприємства [44, с. 22].

Для аналізу зовнішнього середовища (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори) ТОВ «СТИЛМАШ» проведемо PEST-аналіз.

Для проведення PEST, SNW-аналізу використовується методика розрахунку інтегрального показника на базі експертних оцінок.

Алгоритм розрахунку інтегрального показника:

Встановлюємо вагомість групи (Γ_j) та окремих (O_i) факторів, що впливають на діяльність підприємства. При цьому оцінюємо групи факторів від 0 до 1 таким чином, аби їх арифметична сума дорівнювала 1.

Вагомість впливу i -ого чинника на діяльність підприємства з урахуванням j - O_i групової значущості визначається за формулою:

$$a_{ij} = \frac{O_i * \Gamma_j}{100}, \quad (2.1)$$

де a_{ij} – вагомість i -го показника j – O_i групи;

O_i – вагомість i -го показника в межах j – O_i групи;

Γ_j – значення j – O_j групової вагомості.

Експертна оцінка сили впливу чинників на галузь (k_{ij}) здійснена за бальною шкалою в діапазоні від $k_{\min} = -5$ до $k_{\max} = +5$.

Інтегральна оцінка впливу фактору (групи факторів) визначається за адитивною моделлю:

$$K = \sum_{i,j=1}^n a_{ij(j)} * k_{ij(j)}, \quad (2.2)$$

де α – вагомість i -го показника j -ої групи (або значення (j -ої) групової вагомості); k - значення i -го частого показника j -ої групи (або показника j -ої групи).

Після визначення основних параметрів та напрямів їх урахування необхідно визначити частку варіаційного розмаху, що є складовою переходу від різних за ознакою та одиницям виміру показників до порівняних:

$$D_{ij=k_{\max}-k_{\min}}, \quad (2.3)$$

де D_{ij} – частка варіаційного розмаху для i -го показника в j -ій групі (кількість можливих бальних оцінок – 10).

Для розрахунку частки фактичного значення інтегрального показника впливу окремого фактору (r_i) (групи факторів (R_j)) у його максимальній оцінці та наступного ранжування окремих (груп) чинників слід застосовувати формулу:

$$R_{ij}^{(t)} = \frac{K_{ij} - k_{ijmin(\max)}^{(t)} + 100}{D_{ij}}, \quad (2.4)$$

де K_{ij} – фактичне значення i -го показника у j -ій групі;

$k_{ijmin(\max)}^{(t)}$ – екстремальні значення показників (мінімальне та максимальне значення бальної оцінки).

За $t = 1$ приймається мінімальне значення $k_{ijmin(\max)}^{(1)}$ (дорівнює -5),

за $t = 2$ – максимальне значення $k_{ijmin(\max)}^{(2)}$ (дорівнює +5),

за $t = 1$ значення $R_{ij}^{(t)}$ максимізується, за $t = 2$ – мінімізується.

Якщо $0\% < R_{ij}^{(t)} < 50\%$, то вплив чинника (групи чинників) є негативним.

При $R_{ij}^{(t)} \rightarrow 0\%$ негативний вплив збільшується. Якщо $50\% < R_{ij}^{(t)} < 100\%$, то

вплив чинника (групи чинників) є позитивним. При $R_{ij}^{(t)} \rightarrow 100\%$ позитивний вплив зростає.

Отримані частки дозволяють проранжувати групи чинників (або окремі чинники в межах групи) за силою впливу на галузь, а, отже, виокремити ті з них, що в найбільшій мірі визначатимуть напрямок розвитку галузі (підприємства) [14, с. 305-308].

Для виявлення факторів, які найбільше впливають на діяльність компанії застосуємо інтегральний показник, який розраховується за допомогою методу експертних оцінок за формулами 2.1–2.4.

Серед економічних факторів до найсильніших негативних чинників відносяться інфляційні процеси з інтегральною оцінкою -0,36.

Соціально-демографічні фактори, що відбуваються в Україні також здійснюють шкідливий вплив на діяльність компанії «СТИЛМАШ».

Техніко-технологічні чинники мають найсильніший сприятливий вплив серед інших чинників з підсумковою інтегральною оцінкою 1,2, оскільки «СТИЛМАШ» розширює асортимент пропонованої продукції, застосовує нові методики організації руху товару і впроваджує різноманітні форми організації.

Аналіз стратегічних позицій (факторів) дозволяє скласти комплексне уявлення про внутрішнє середовище підприємства і про його слабкі і сильні сторони.

Найбільший вплив здійснює такий аспект, як «Фінанси» з інтегральною оцінкою 0,97. Зокрема сюди відносяться такі компоненти як дохідна базова діяльність, перспектива залучення довгострокового капіталу і робота з економічного планування. «Клієнти» і «Бізнес-процеси» мають ідентичний рівень впливу, їх інтегральна оцінка дорівнює 0,65. Слабкий вплив надають «Кадри» - 0,56 (додаток Д). Для фірми, що спеціалізується на оптовій і роздрібній діяльністю отримані результати є сприятливими.

Співвідношення рівнів «вхідних» й «вихідних» ринкових бар'єрів надає уявлення про мобільність підприємства та привабливість його бізнесу у певній СЗГ (рис. 2.2).

Вихідні бар'єри	Високі	Високий, стабільний прибуток	Високий, ризикований прибуток
	Низькі	Низький, стабільний прибуток	Низький, ризикований прибуток
		Низькі	Високі
		Вихідні бар'єри	

Рисунок 2.2 – Матриця привабливості СЗГ відносно ринкових бар'єрів
Джерело: розроблено автором на основі [28]

Для ТОВ «СТИЛМАШ» характерні низькі вхідні і вихідні бар'єри.

Проведемо оцінку привабливості стратегічної зони господарювання на основі методу Дельфі. Для цього проведемо експертне оцінювання зміни в прогнозованому збільшенні стратегічної зони господарювання (G) методом Дельфі (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз зміни в прогнозованому збільшенні СЗГ (G)

Параметри	Шкала інтенсивності										
1. Темп збільшення галузі	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
2. Приріст числа споживачів											
3. Динаміка розширення ринку											
4. Ступінь оновлення продукції											
5. Ступінь оновлення технології											
6. Рівень насичення попиту											
7. Суспільне сприйняття товару											
8. Державне регулювання збільшення											
9. Збільшення числа конкурентів											
10. Ступінь застарівання продукції											
Загальна оцінка змін	15										

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Розрахуємо значення привабливості СЗГ за формулою:

$$\alpha G + \beta P + \gamma * (O - T),$$

де $\alpha = 0.4, \beta = 0.3, \gamma = 0.3$

G – зміни в прогнозованому збільшенні СЗГ;

P – зміни в рентабельності СЗГ;

+Q_i та -Q_i – відповідно оцінки можливостей та загроз для організації [45, с. 20–23].

Привабливість СЗГ = $0,4 \times 15 + 0,3 \times 15 + 0,3 \times (11,35 - 7,81) = 11,56$.

Таблиця 2.5 – Оцінка зовнішніх загроз і можливостей для підприємства

Група чинників	Чинники	Значущість групи чинників	Значущість чинника в групі	Оцінка чинника	Зважена оцінка	
					загрози	можливості
1	2	3	4	5	6	7
Економічні	Темпи інфляції	2,5	0,17	-4	-1,7	
	Стабільність курсу гривні		0,38	-2	-1,9	
	Тарифи на транспорт і енергоресурси		0,25	-1	-0,6	
	Податкові ставки		0,20	-4	-2	
Політичні	Державне регулювання ринків	0,5	0,21	-2	-0,2	
	Інвестиційна політика		0,35	1		0,2
	Політична стабільність		0,18	-3	0,3	
	Законодавча база для регулювання підприємницької діяльності		0,26	-1 -	-0,1	

Продовження таблиці 2.5

Ринкові	Інтенсивність конкуренції	1,5	0,18	2		0,5
	Ціни на ресурси		0,25	3		1,1
	Укладення прямих договорів		0,43	3		1,9
	Динаміка попиту і пропозиції		0,14	4		0,8
Чинники конкуренції	Агресивність конкуренції	1,5	0,35	1		0,5
	Тенденції зміни числа конкурентів		0,45	-1	-0,7	
	Переваги лідерів галузі		0,20	-1	-0,3	
Господарські	Стан господарської діяльності	2,5	0,21	2		1,1
	Можливість нових технологічних розробок		0,32	1		0,8
	Рівень технології конкурентів		0,17	1		0,4
	Доступність ресурсів		0,30	2		1,5
Соціальні	Соціальна напруженість в галузі	1,5	0,35	2		1,1
	Підвищення кваліфікації кадрів		0,27	2		0,8
	Юридичні обмеження в бізнесі		0,38	1		0,6
Підсумкова оцінка		10	-	-	-7,8	11,4

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Значення привабливості СЗГ (11,56) потрапляє в інтервал від 6 до 15, який може вважатися фактично привабливим для підприємства. Позитивно слід оцінювати спрямованість показників G і P, які свідчать про гарні можливості діяльності підприємства в даній СЗГ.

Таблиця 2.6 – Шкала оцінювання привабливості СЗГ

Значення	Характеристика
-50 до -46	Дуже неприваблива
-45 до -36	Високо неприваблива
-35 до -26	Достатньо неприваблива
-25 до -16	Помірно неприваблива
-15 до -6	Майже неприваблива
-5 до +5	Відсутність привабливості
+6 до +15	Майже приваблива
+16 до +25	Помірно приваблива
+26 до +35	Достатньо приваблива
+36 до +45	Високо приваблива
+46 до +50	Дуже приваблива

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Застосовуючи результати PEST, SNW-аналізу і оцінки СЗГ із задіянням методу Дельфі проведемо SWOT-аналіз. Виконання такого моніторингу дозволяє проаналізувати всі ймовірні парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними і слабкими сторонами, зафіксовані взаємозв'язки будуть використані для формулювання стратегії організації.

Вибудовування матриці SWOT-аналізу ґрунтується на проведеному аналізі чинників внутрішнього і зовнішнього середовища і ранжування їх по мірі впливу (від 1 до 3) на діяльність організації. Налагодження взаємозв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища – кульмінаційний етап процесу SWOT-аналізу. Для налагодження взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу (таблиця 2.7) [15].

Таблиця 2.7 – Матриця SWOT-аналізу

Зовнішнє Середовище		Можливості	Бали	Загрози	Бали
		1. Розширення асортименту пропонуваних товарів	3	1.Втрати від курсових різниць	3
		2. Укладення прямих договорів	3	2. Підвищення рівня інфляції	3
		3. Вигідні закупівельні ціни	2	3. Зростання кількості активних конкурентів	2
		4. Створення нової споживчої цінності	2	4. Збільшення витрат на транспорт та енергоресурси	2
		5. Залучення інвестицій	1	5. Конкурентний тиск з боку лідерів галузі	1
Внутрішнє середовище					
Сильні сторони	Бали	<div><div><div>Проблема</div><div>Нестача інвестицій для підвищення якості збору необхідної інформації про ринок</div><div>Альтернатива</div><div>Використання зваженої цінової політики на внутрішньому ринку за рахунок укладання прямих договорів</div></div><div><div>Проблема</div><div>Зниження якості методів та каналів збуту через інфляційні процеси</div><div>Альтернатива</div><div>Лідерські позиції на ринку роздрібної торгівлі забезпечують фінансову стійкість у період економічної нестабільності</div></div></div>			
1. Фінансова стійкість	3				
2. Зважена цінова політика	3				
3. Відповідність оргструктури стратегічним цілям	2				
4. Інформаційна забезпеченість	2				
5. Якість методів та каналів збуту	1				
Слабкі сторони	Бали	<div><div><div>Проблема</div><div>Низька частка ринку через відсутність нової споживчої цінності</div><div>Альтернатива</div><div>Підвищення впізнаваності компанії за рахунок вигідних цін</div></div><div><div>Проблема</div><div>Посилення конкурентного тиску через відсутність активних маркетингових заходів</div><div>Альтернатива</div><div>Впровадження чітких методів контролю за витратами на транспорт та енергоносії</div></div></div>			
Низька частка ринку	3				
2. Низький рівень активних маркетингових дій	3				
3. Низька впізнаваність компанії	2				
4. Відсутність чіткого механізму контролю за витратами	2				

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Виходячи з проведеного аналізу слабкими сторонами ТОВ «СТИЛМАШ» є невисока частка ринку, низький рівень ініціативності маркетингових дій, невисока впізнаваність компанії, ігнорування чіткого механізму моніторингу витрат, що передбачає необхідність детального дослідження особливостей маркетингової діяльності компанії та внутрішньогосподарського обліку.

Спостерігається загальне збільшення базових показників фінансової діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації послуг у 2018 році в порівнянні з 2017 зріс на 209,7 тис. грн (17,03%). Собівартість реалізованої продукції зросла на 126,4 тис. грн., а в процентному значенні на 16,43%.

Приблизно така ж сама статистика і з витратами загалом, їх загальний темп зростання становить 16,41%. Валовий прибуток має тенденцію до зростання на 18,02% (в натуральному вимірі на 83,30 тис. грн.).

Фінансовий результат до оподаткування і чистий прибуток мають передумову до приросту в зв'язку з меншим темпом зростання собівартості в порівнянні з темпом зростання валового доходу. Чистий прибуток виріс на 20,40% в 2018 році в порівнянні з 2017, а в натуральному вимірі виріс на 31,30 тис. грн.

Таблиця 2.8 – Основні показники діяльності ТОВ «СТИЛМАШ» в 2016–2018 рр.

Показники	Од. виміру	2016	2017	2018	Відхилення	
					у сумі	2018 у % до 2017 р.
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)						
у поточних цінах	тис. грн.	1021,70	1231,40	1441,10	209,70	117,03
у порівнянних цінах	тис. грн.	1021,70	1095,55	1282,12	186,57	117,03
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	642,70	769,10	895,50	126,40	116,43
у % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	%	62,90	62,46	62,14	-0,32	99,49

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7
3. Валовий прибуток						
у сумі	тис. грн.	379,00	462,30	545,60	83,30	118,02
у % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	%	37,10	37,54	37,86	0,32	100,85
4. Операційні витрати						
у сумі	тис. грн.	233,30	279,10	324,90	45,80	116,41
у % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	%	22,83	22,67	22,55	-0,12	99,47
5. Прибуток від реалізації						
у сумі	тис. грн.	145,70	183,20	220,70	37,50	120,47
у % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	%	14,26	14,88	15,31	0,44	102,94
6. Інші операційні доходи	тис. грн.	3,2	3,9	4,6	0,70	117,95
7. Чистий прибуток						
у сумі	тис. грн.	122,1	153,4	184,7	31,30	120,40
у % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	%	11,95	12,46	12,82	0,36	102,88
8. Середньооблікова чисельність працівників, усього	осіб	3	16	15	-1	93,75
9. Продуктивність праці						
у поточних цінах	тис. грн.	255,43	205,23	288,22	82,99	140,44
у порівнянних цінах	тис. грн.	255,43	182,59	256,42	73,83	140,44
10. Фонд оплати праці						
у сумі	тис. грн.	112,80	147,60	162,00	14,40	109,76
у % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	%	11,04	11,99	11,24	-0,74	93,79
11. Середньомісячна заробітна платня робітників	грн.	4700	6150	6750	600,00	109,76
12. Середньорічна вартість необоротних активів	тис. грн.	2,40	5,20	6,40	1,20	23,08
13. Середньорічний залишок оборотних активів	тис. грн.	200,90	440,95	519,20	78,25	17,75
14. Рентабельність капіталу	%	122,20	111,35	109,19	-2,16	-1,94
15. Час обігу оборотних активів	днів	70,79	128,91	129,70	0,79	0,61
16. Коефіцієнт обігу оборотних активів	разів	5,09	2,79	2,78	-0,02	-0,61

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів підприємства

Для обґрунтування якості фінансово-господарської діяльності підприємства проаналізуємо такі показники як рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, прибутковість продажів, конкурентоспроможність реалізованої продукції.

Рентабельність активів вираховується як частка від ділення чистого прибутку або прибутку від стандартної діяльності до оподаткування, на середньорічну величину активів.

$$\text{2016 рік } k_{p.\text{акт}} = \frac{149,00}{200,90} = 0,74$$

$$\text{2017 рік } k_{p.\text{акт}} = \frac{187,22}{440,98} = 0,42$$

$$\text{2018 рік } k_{p.\text{акт}} = \frac{225,30}{519,20} = 0,4$$

Рентабельність власного капіталу ілюструє результативність використання власного капіталу. Показує, яка віддача (норма прибутку) на вкладений власний капітал. Рентабельність власного капіталу вимірюється ставленням чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу.

$$\text{2016 рік } k_{p.\text{вл.к}} = \frac{122,18}{61,1} = 2,00$$

$$\text{2017 рік } k_{p.\text{вл.к}} = \frac{153,52}{137,85} = 1,11$$

$$\text{2018 рік } k_{p.\text{вл.к}} = \frac{184,70}{169,2} = 1,09$$

Рентабельність продажу визначають діленням суми валового прибутку на суму виручки від реалізації продукції.

$$\text{2016 рік } k_{p.\text{д}} = \frac{379,00}{1021,70} = 0,37$$

$$\text{2017 рік } k_{p.\text{д}} = \frac{462,3}{1231,40} = 0,37$$

$$\text{2018 рік } k_{\text{р.д}} = \frac{545,60}{1441,1} = 0,38$$

Рентабельність реалізованої продукції визначають діленням суми валового прибутку від реалізації продукції на собівартість реалізованої продукції (таблиця 2.9) [67, с. 115].

$$\text{2016 рік } k_{\text{р.п}} = \frac{379,00}{642,7} = 0,59$$

$$\text{2017 рік } k_{\text{р.п}} = \frac{462,3}{769,10} = 0,60$$

$$\text{2018 рік } k_{\text{р.п}} = \frac{545,60}{895,5} = 0,61$$

Незначне підвищення рентабельності активів та зниження рентабельності власного капіталу свідчить про зниження ефективності використання капіталу ТОВ «СТИЛМАШ».

Таблиця 2.9 – Динаміка рентабельності ТОВ «СТИЛМАШ» у 2016–2018рр.

Показник	2016	2017	2018	Відхилення у 2018 році до 2017, (+/-)	Темп зміни у 2018 році до 2017 (+/-),%
Рентабельність активів	0,74	0,42	0,43	0,01	2,38
Рентабельність власного капіталу	2,0	1,11	1,09	-0,02	-1,80
Рентабельність продажу	0,37	0,37	0,38	0,01	2,70
Рентабельність реалізованої продукції	0,59	0,60	0,61	0,01	1,69

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів підприємства

На 1 грн. вкладену в активи підприємство у 2017 році отримало 0,42 грн., а у 2018 році 0,43 грн. Спостерігається позитивна тенденція збільшення рентабельності активів на 2,38%. У той же час прибутковість власного капіталу знижується на 1,8%. На 1 руб. власного капіталу підприємство отримало в 2017 році 1,11 грн., а в 2018 році 1,09 грн.

Підприємство отримало 0,37 грн. прибутку на 1 грн. виручки від реалізації продукції в 2017 році, в 2018 році прибутковість продажів зросла на 2,70%. На 1 грн витрат підприємство отримало 0,60 грн. прибутку в 2017 році, а в 2018 році на 1,69% більше.

Головним шляхом збільшення прибутковості продажів і рентабельності реалізованої продукції є нарощування обсягу реалізації, підвищення середньої реалізаційної ціни і зменшення собівартості товару.

2.2 Загальна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

Для оцінки національної конкурентоспроможності проведемо аналіз конкурентних переваг за методикою «національного ромба». Для цього на першому етапі пропонується провести аналіз факторів конкурентних переваг, що формують детермінанти «національного ромба». В результаті доцільно виявити загальна кількість добродійних (негативних) елементів по кожному з показників національної конкурентоспроможності.

Оцінку рівня впливу чинників, складових детермінанти «національного ромба» проводять за формулою:

$$D^{HP} = \sqrt[6]{\prod_{i=1}^6 \alpha\gamma * Q_{\lambda}}, \quad (2.6)$$

де $\alpha\gamma$ – коефіцієнт значущості γ -ої детермінанти для підприємства (вимірюється в межах одиниці);

Q_{γ} – коефіцієнт, що характеризує відношення кількості сприятливих для підприємства чинників до їх загальної кількості.

Таблиця 2.10 – «Національний ромб» конкурентних переваг підприємства

Детермінанти НР, γ	Чинники конкурентних переваг в γ -ій детермінанті НР	$\alpha\gamma$	$Q\gamma$
1	2	3	4
Параметри чинників	Доступність необхідних ресурсів Можливості по поліпшенню реалізації продукції Рівень кваліфікації персоналу підприємства Інформованість про потреби ринку Вартість ресурсів (праці, капіталу, землі)	0,3	4/5
Стратегія, структура, суперництво	Необґрунтована стратегія підприємства Невідповідність організаційної структури стратегії, що реалізується Соціальні стандарти Ширина і глибина асортименту, що реалізується Інноваційна активність підприємств Рівень кваліфікації топ-менеджерів	0,2	4/6
Параметри попиту	Висока якість продукції, що пропонується Наявність інформаційної бази Існує система регулювання збуту Недостатність засобів для поліпшення рекламної кампанії Поетапне завоювання сегменту ринку	0,2	3/5
Споріднені і підтримуючі галузі	Активність і конкурентоспроможність постачальників Рівень впровадження ІТ-технологій Розвиненість торгової інфраструктури	0,1	2/3
Уряд	Рівень втручання держави в ринковий механізм Стійкість національної валюти Преференції наукоємним галузям	0,1	1/3
Випадковості	Форс-мажорні обставини: - можливість виходу з ладу устаткування - зміна розмірів орендної плати - непрозорість адміністрування податків - надання урядом пільг в розвитку даної галузі - обмеження в доступі до ринків ресурсів	0,1	3/5
	Сумарно	1,0	

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Якщо $D^{HP} \rightarrow 1$, то можна говорити про сприятливі національні конкурентні умови для ведення певного бізнесу (або підприємства), сформовані детермінантами «національного ромба». І навпаки, якщо $D^{HP} \rightarrow 0$, то національне конкурентне середовище слід визнати несприятливим для ведення певного бізнесу (або підприємства). На другому фазисі для підрахунку рівня впливу чинників, що становлять детермінанти «національного ромба», слід скористатися формулою (1.20) [16, с. 126–132]. Потім оцінюється міра впливу аспектів зовнішнього середовища, що склалися детермінантами «національного ромба», за формулою (2.6):

$$D^{HP} = \prod_{i=1}^6 \alpha \gamma * Q \lambda = \sqrt[6]{0,3 * \frac{4}{5} + 0,2 * \frac{4}{6} + 0,2 * \frac{3}{5} + 0,1 * \frac{2}{3} + 0,1 * \frac{1}{3} + 0,1 * \frac{3}{5}} = 0,931$$

Оскільки $D^{HP} \rightarrow 1$, то можна говорити про сприятливі національні конкурентні умови, що формуються детермінантами «національного ромба», для заняття даним видом бізнесу досліджуваному підприємству.

Для переоцінки прибутковості галузі проведемо нееквівалентну діагностику застосовуючи модель «5 сил» М. Портера. Значимість моделі п'яти сил конкуренції полягає в тому, що вона сприяє визначенню структури цих сил. Сукупні дії цих сил позначають характер конкурентної боротьби на даному ринку. Як правило, чим сильніше сили конкуренції, тим нижче сукупна рентабельність фірм, які беруть участь в змаганні. Більш гостра конкуренція сформіровується в тому моменті, коли ці п'ять сил створюють жорсткі умови на ринку, гарантуючи на перспективу субпаритетну рентабельність або однакову неефективність для більшості фірм [17, с. 117].

Застосування моделі «5 сил» проводиться в три етапи:

Присвоєння кількісних показників детермінантам п'яти сил методом експертної оцінки (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз конкурентоспроможності за моделлю «5 сил»

№	Детермінанта	Оцінка (0-6)
1	2	3
1. Детермінанти ринкової влади постачальників		4,1
1	Диференціація ресурсів	6,0
2	Наявність ресурсів-субститутів	4,0
3	Витрати зміни постачальників у підприємств у галузі	3,0
4	Рівень концентрації постачальників	4,0
5	Значення замовлень для постачальників	4,0
6	Вартість закупівлі у співвідношенні із сукупними витратами	4,5
7	Загроза прямої та зворотної інтеграції підприємств у галузі	4,0
8	Вплив ціни ресурсу на вартість товару або його диференціювання	3,0
2. Детермінанти рівня загрози товарів-субститутів		3,8
1	Відносна ціна субститутів	3,5
2	Витрати перемикання	3,5
3	Схильність покупців до субститутів	4,0
4	Можливість задовольняти потреби й бажання клієнтів іншим способом	4,0
3. Детермінанти ринкової влади покупців		4,2
1	Концентрація покупців у порівнянні з концентрацією підприємств	5,0
2	Обсяг закупівель покупцями (у підприємства)	4,5
3	Витрати перемикання покупців у порівнянні з витратами перемикання постачальника	3,0
4	Інформованість покупця	5,5
5	Здатність до інтеграції вниз за технологічним ланцюжком	3,5
6	Товари - замітники	4,0
7	Співвідношення «ціна / загальний обсяг закупівель»	4,5
8	Відмінності товарів / визнання серед споживачів	3,0
9	Вплив на якість / зовнішній вигляд товару	3,5
10	Вигоди покупця	5,0
11	Стимули осіб, що ухвалюють рішення	4,5
4. Детермінанти суперництва (відносини з конкурентами)		3,7
1	Зростання галузі	4,5
2	Постійні (або складські) витрати / додана вартість	5,0
3	Відмінності в продукції	4,5

Продовження таблиці 2.11

1	2	3
4	Визнання серед споживачів	3,0
5	Витрати перемикавання споживача	3,5
6	Концентрація й збалансованість ринкової влади	4,0
7	Інформаційна складність	3,0
8	Різновиди конкурентів	2,5
9	Корпоративні частки	3,0
10	Бар'єри на виході	4,0
5. Детермінанти бар'єрів входу		4,1
1	Економія, пов'язана з масштабом виробництва	4,5
2	Визнання серед споживачів	3,5
3	Витрати перемикавання	3,5
4	Вимоги до обсягу капіталу	5,0
5	Доступ до каналів розподілу	5,0
6	Абсолютні переваги за витратами	5,5
7	Доступ до необхідних ресурсів	5,0
8	Власна модель, що відрізняється низькими витратами	4,5
9	Політика уряду	3,5

Примітка. Для кожної сили розраховується числове значення як середнє арифметичне значень її детермінант (0-1 – дуже погано; 1-2,5 – погано; 2,5-3,5 – середньо; 3,5-5 – добре; 5-6 – відмінно).

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Загальний індекс дорівнює 4,0 (середнє арифметичне значень всіх сил). Це свідчить про сприятливу дію компонентів на конкурентоспроможність галузі.

Аналіз сильних і слабких сторін поточної конкурентної ситуації, а також можливих компенсаційних заходів проводиться на підставі порівняння й критичної оцінки всіх п'яти сил, їх значень і складових їхніх детермінант. Результати – сильні й слабкі сторони, компенсаційні заходи записуються в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Можливості, загрози й компенсації в моделі «5 сил»

Можливості	Загрози	Компенсації
Зниження ціни товарів, що постачаються	Низький рівень визнання серед споживачів	Застосування бренд-менеджменту, PR-заходів
Покращення умов постачання	Відсутність стимулювання осіб, що приймають рішення	Підвищення індивідуалізованості роботи менеджерів зі збуту
Економія на масштабі	Велика кількість конкурентів	Демпінг. Більш тонке позиціонування
Висока інертність споживача	Маленька частка ринку	Інформування споживача про його вигоди
Більші вигоди споживача	Низька лояльність споживача	Стратегія клієнтоорієнтування
Розширення асортименту	Доступні товари-замінники	Модернізація ринку

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Позначення і інтерпретація стратегічних альтернатив. Для цього складаємо список основних труднощів поточної ринкової ситуації (на основі підсумків другого фазису) і конкретизувати основні дії, які слід використовувати для їх вирішення (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – Стратегічні альтернативи в моделі «5 сил»

Проблема	Ранг	Дії
Незадовільні умови постачання при існуючій силі в 4,1	3	Домогтися більших знижок Домогтися кращих умов товарного кредитування Урізноманітнити постачальників. Укладати середньострокові й короткострокові контракти постачання
Низьке клієнтоорієнтування підприємства	1	Збільшити кількість менеджерів зі збуту Безпосередньо пов'язати вигоди менеджерів зі збуту із рівнем задоволеності покупців Впровадити систему CRM
Відсутність ідентифікації на ринку (низька впізнаність)	4	Впровадити систему бренд-менеджменту
Байдужість покупців до товарів підприємства	2	Інформування споживачів про реальні й можливі вигоди Перепозиціонування й модифікація товару Відсторонення від субститутів

Джерело: розроблено автором на основі [46]

За кожною групою конкурентів (наприклад, по кожному з п'яти конкурентних сил, по М. Портеру) полягає вичерпний перелік способів, підходів, методів впливу даних суперників на господарську діяльність підприємства. Визначається питома вага кожного способу (підходу, прийому) конкурентної дії у їх взаємозв'язку в належній групі. Якщо орієнтири по окремим методами не встановлюються, то всі вони набувають рівну вагу:

$$W_i = \frac{1}{n}, \quad (2.7)$$

де w_i – вага способу (методу, прийому);

n – число способів дії аналізованого конкурента.

Оцінюється ймовірність використання кожного варіанта (принципу, методу) конкурентної боротьби. Випадковість настання конкурентного події (дії) визначається за такою системою оцінок (балів):

0 – конкурентна дія розглядається як неістотна;

25 – конкурентна дія, швидше за все, не реалізується;

50 – про реалізацію конкурентної дії нічого певного сказати не можна;

75 – конкурентна дія, швидше за все, виявиться;

100 – конкурентна дія напевно здійсниться.

Підсумовування балів дає розуміння про міру впливу конкурентних пригод на кожного з суперників і на бізнес-середовище підприємства в цілому, характеризуючи рівень її ворожості по відношенню до підприємства.

Підсумки роботи фахівців виписуються у вигляді таблиць по кожній групі конкурентів. Визначаються вельми небезпечні суперники, для боротьби з якими і виробляють відповідні стратегії діяльності. Очевидно, що вплив постачальників на господарську діяльність підприємства, підрахован в 53 бали, є досить помітним (понад 50).

Таблиця 2.14 – Аналіз конкурентної дії постачальників на ТОВ «СТИЛМАШ»

№	Здатність дії конкурента	Оцінка вірогідності настання конкурентної події експертами			Середня вірогідність настання події v_i	Вага події, w_i	Бал $v_i \times w_i$
		1	2	3			
1	Проведення єдиної збутової політики всіма Постачальниками підприємства	75	60	60	65,00	0,2	13,00
2	Зміцнення монопольної позиції постачальника	10	10	15	11,67	0,1	1,17
3	Підвищення цін на ресурси, що поставляються	85	80	85	83,33	0,4	33,33
4	Зниження якості сировини, що поставляється	20	15	15	16,67	0,2	3,34
5	Обмеження обсягів постачань	20	15	15	16,67	0,1	1,67
Всього		-	-	-	-	1,0	52,51

Примітка. Шкала оцінювання: від 0 (найслабший вплив) до 100 (найсильніший вплив).

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Виняткову увагу слід спрямувати на високу ймовірність зростання вартостей на продукцію постачальників, що, скоріш за все, буде одним з напрямків здійснення ними спільної збутової політики.

Для проведення портфельного аналізу ТОВ «СТИЛМАШ» використаємо матрицю «привабливість – конкурентоспроможність». Особливостями матриці є те, що її можна застосовувати на всіх стадіях життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції.

Також матриця є гнучкою за рахунок вибору показників, виходячи з конкретної ситуації. Побудуємо таблицю показників, що використовуються за оцінкою привабливості галузі (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 – Оцінка привабливості галузі оптової торгівлі деталями та приладдям для машинобудівних підприємств

Критерії	Важливість	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір	0,1	4	0,4
Темп зростання	0,3	4	1,2
Структура конкуренції	0,2	3	0,6
Галузева рентабельність	0,3	4	1,2
Чутливість до інфляції	0,1	3	0,3
Сумарна зважена оцінка			3,7

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Моніторинг портфеля бізнесів – мається на увазі один із значущих інструментів стратегічного адміністрування. Він розкриває взаємозумовленість окремих елементів бізнесу і дає уявлення про те, що портфель як ціле значно відрізняється від простої суми його частин і значно важливіше для компанії, ніж стан її індивідуальних частин. З підтримкою моніторингу портфеля бізнесів можуть бути врівноважені такі важливі компоненти бізнесу, як ризик, надходження грошей, вдосконалення і переродження індивідуальних видів діяльності організації [67, с. 373].

Систематизуючи наявні дані, можна говорити, що індустрія оптової торгівлі деталями для машинобудівних підприємств приваблива і притягальна, адже сукупна зважена оцінка становить 3,7, що є досить непоганим показником.

Таблиця 2.16 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «СТИЛМАШ»

Критерії	Важливість	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір	0,15	1	0,15
Темп зростання	0,15	2	0,3
Прихильність споживачів	0,15	3	0,45
Прибутковість	0,25	4	1
Технологічний потенціал	0,1	4	0,4
Організаційна структура	0,1	4	0,4
Частка ринку за сегментами	0,1	1	0,1
Сумарна зважена оцінка			2,8

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Зіставляючи дані, можна виявити, що конкурентоспроможність цього підприємства досить висока, це пов'язано з змістовної роботою фірми, еквівалентна зважена оцінка становить 2,8, що свідчить про непоганому рівні конкурентоспроможності. Використовуючи отримані дані, будуємо матрицю портфельного аналізу «McKinsey» – «General Electric» (рис. 2.3).

Привабливість галузі	Висока	5	Вибірковість	Інвестування та зростання	Інвестування та зростання
	Середня	3,4	Збір урожаю та вихід з ринку	Вибірковість	Інвестування та зростання
	Низька	1,7	Збір урожаю та вихід з ринку	Збір урожаю та вихід з ринку	Вибірковість
		0	Низька 1,7	Середня 3,4	Висока 5
		Конкурентоспроможність			

Рисунок 2.3 – Портфельний аналіз ТОВ «СТИЛМАШ» з використанням матриці «McKinsey» – «General Electric»

Джерело: розроблено автором на основі [табл. 2.14 і табл. 2.15]

ТОВ «СТИЛМАШ» розташовується в сегменті, перебуває між групами пристосувального і агресивного зростання. Це пов'язано з високим рівнем рентабельності індустрії, а також із середньою конкурентоспроможністю фірми. В даному випадку для підприємства актуальні дві стратегії – стратегія інвестування або вихід з ринку. Підприємству логічно обороняти існуючі програми ринкової діяльності, зосереджувати інвестиції в кластери з високим доходом і відносно невисоким ризиком.

Ключові фактори успіху – загальні для всіх підприємств галузі керовані змінні, розвиток яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції підприємства в галузі.

Аналіз показників таблиці 2.17. дозволяє класифікувати лідера ринку, показник функціонування конкретних можливостей конкретного окремого підприємства в порівнянні з лідером і виробити комплекс заходів щодо вдосконалення тих чи інших можливостей лідируючого конкурента.

Основоположними аспектами успіху ТОВ «СТИЛМАШ» є використання ліцензій, кваліфікований персонал, фінансове становище і собівартість реалізованої продукції. Фірма пропонує високоякісну продукцію по загальнодоступним цінами, надає технічну підтримку споживачам, послуги з консультування, підтримує лояльність клієнтів, співпрацює з перевіреними світовим ринком постачальниками.

Таблиця 2.17 – Оцінка КФУ конкуруючих підприємств

Ключові фактори успіху (оцінка сили)	ТОВ «СТИЛМАШ»	Конкуренти			
		ТОВ «СКД АВТОМАШ»	ТОВ «ГідравлікЛайн»	ТОВ «СКГАЛАНТ»	ТОВ «РІНОПАРТ»
1. Імідж (репутація)	4	9	5	8	5
2. Ліцензії	8	9	6	8	6
3. Кваліфікація персоналу	8	9	7	8	7
4. Реклама	3	6	3	4	2
5. Фінансове Положення	7	9	8	8	6
6. Собівартість	8	6	7	6	4
Всього	38	48	36	42	33

Джерело: розроблено автором на основі [42]

Виходячи з отриманих результатів лідером на оптовому ринку деталями та запчастинами є ТОВ «СКД АВТОМАШ», також ТОВ «СК-ГАЛАНТ» показує високі результати.

2.3 Аналіз ефективності управління процесом забезпечення конкурентоспроможності

Результативність адміністрування механізмом регулювання конкурентоспроможності будь-яких підприємств зумовлюється можливістю системи управління гарантувати в довгостроковій перспективі стійкі результати діяльності на основі прагматичного використання власних ресурсів, високоефективної взаємодії з іншими підприємствами, законодавством, банківським сектором, іноземними та вітчизняними інвесторами по використанню виробничих, фінансових та інвестиційних ресурсів, вибудовування конкурентних переваг по відношенню до близьких по галузі і розмірами діяльності економічних систем з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх аспектів навколишнього середовища.

Аналіз механізмів і ресурсів конкурентоспроможності відображає обумовленість між високоефективним адмініструванням щодо забезпечення прагматичного задіяння наявних ресурсів на підприємстві та зростанням конкурентних переваг за рахунок вибудовування дискретних і загальних показників ефективності діяльності підприємства.

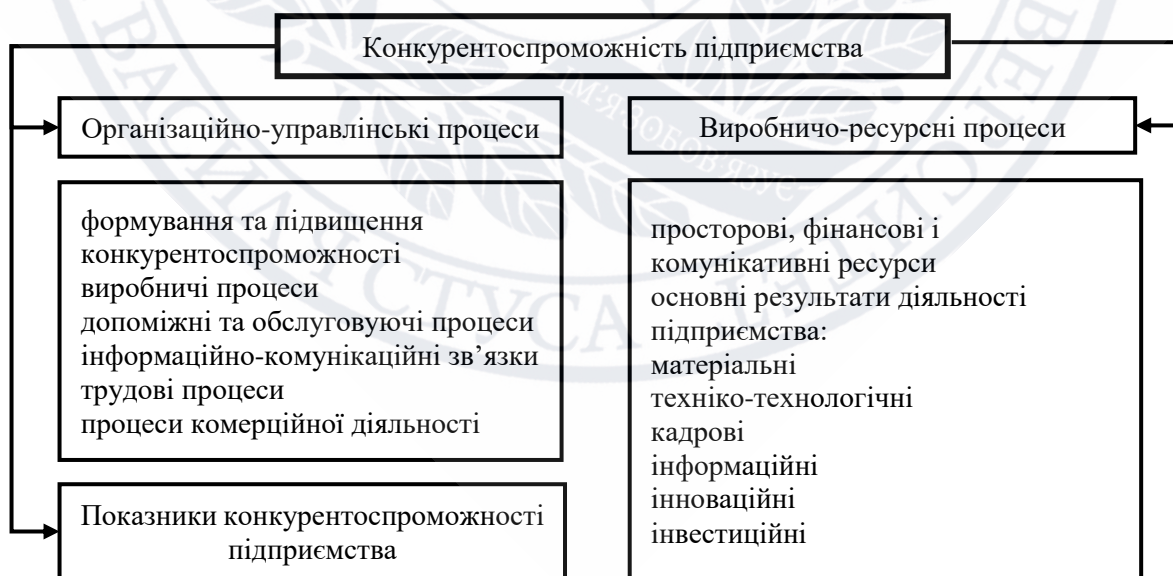


Рисунок 2.4 – Процеси і ресурси формування конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [68]

Вибудовування і високоякісний вплив процесів формування конкурентних переваг вимагає чіткого позначення функцій і цілей управління ними, їх впровадження на науково обґрунтованій методичній та аналітичній основі.

Зокрема необхідним є:

- внесення механізмів організації і адміністрування вибудовування конкурентних переваг, аналітична інтерпретація результатів їх впливу, дозволяє завчасно отримати інформацію про стан діяльності, орієнтованої на забезпечення конкурентоспроможності підприємства із завданням виконання регулятивних заходів по її підвищенню;
- процесний метод інтерпретації стану конкурентоспроможності підприємства за рахунок активізації управлінських компонентів, які можуть бути використані при реалізації стратегічних і поточних планів для тлумачення вжитих заходів;
- перерахунок інтегрального показника конкурентоспроможності за допомогою індивідуальних складових інтегрального показника, який може застосовуватися в системі моделювання підсумків діяльності працівників, підвищить їх вмотивованість до активізації діяльності [29].

Протягом останніх років на українському ринку спостерігається методичне зростання числа фірм, які торгують спецтехнікою. З огляду на ситуацію в країні істотна частина спецтехніки перемістилася з окупованих індустриальних районів на територію з легітимною владою. Все це гранично активізувало конкуренцію на ринку, де вже до цього існує жорстка боротьба.

Унікальністю ринку спецтехніки, як модуля комерції, є пряма обумовленість від суміжних секторів промисловості, особливо будівництва. Ринок будівництва в 2014 році перебував у кризі, обсяги реалізованих будівельних робіт знизилися на 12,8%. Втім, вже в 2017 році спостерігається значне зростання обсягів реалізації на 43,3% в порівнянні з 2016 роком.

Ринок спецтехніки нерозривно пов'язаний з будівництвом, дорожньою і видобувною промисловістю тому одним з основних аспектів впливу на стан ринку мається на увазі економічна ситуація в Україні. Для ринку спецтехніки типова сезонність. Через нестачу коштів покупці часто вважають за краще

купувати вітчизняним продукцію китайських і індійських виробників, тривіальні запасні частини, фільтри, мастила і ін. Для заохочення попиту головними інструментами є еластична цінова політика і виграшні фінансові умови: ставки, терміни, розстрочка.

Негаразди регулювання конкурентоспроможності можна вирішити за допомогою прийнятних управлінських концепцій і інструментів, які дозволять перетворити організаційно-економічний механізм на такий, що відповідає приписам ринку спецтехніки. Адміністрування конкурентоспроможністю має відштовхуватися від передбачення загроз конкуренції, аналіз конкурентних ситуацій в індустрії і на ринку, оцінку ринкового стану підприємства і його конкурентів, реалізацію заходів щодо зменшення негативних наслідків конкурентної боротьби і застосування механізму конкуренції для подальшого функціонування підприємства.

Товарообіг – це продаж товарів торговими підприємствами іншим підприємствам, які застосовують ці продукти або для подальшої реалізації, або для персонального вживання і є головним параметром оцінки діяльності торгових підприємств. Основоположним показником, що висвічує обсяг товарообігу в звітності ТОВ «СТИЛМАШ», є чистий дохід від реалізації товарів.

Таблиця 2.18 – Аналіз товарообороту ТОВ «СТИЛМАШ» по місяцях і кварталах за 2016-2018 роки

Разом 2кв	368,02	36,02	426,30	34,62	484,58	33,63	58,28	-1,40	113,67
Разом 1півріч.	563,06	55,11	654,25	53,13	745,44	51,73	91,19	-1,98	113,94
Липень	87,66	8,58	105,56	8,57	123,46	8,57	17,90	-0,01	116,96
Серпень	131,08	12,83	158,50	12,87	185,92	12,90	27,42	0,04	117,30
Вересень	103,70	10,15	126,54	10,28	149,38	10,37	22,84	0,13	118,05
Разом 3кв.	322,45	31,56	390,60	31,72	458,75	31,83	68,15	0,16	117,45
Жовтень	56,60	5,54	75,95	6,17	95,3	6,61	19,35	0,63	125,48
Листопад	44,85	4,39	61,30	4,98	77,75	5,40	16,45	0,59	126,84
Грудень	34,74	3,40	49,30	4,00	63,86	4,43	14,56	0,60	129,53
Разом 4кв.	136,19	13,33	186,55	15,15	236,91	16,44	50,36	1,82	127,00
Разом 2півріч.	458,64	44,89	577,15	46,87	695,66	48,27	118,51	1,98	120,53
Разом за рік	1021,7	100,00	1231,40	81,49	1441,1	100,00	209,70	- 18,51	117,03

Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства

Процес моніторингу товарообігу ТОВ «СТИЛМАШ» починається з дослідження його динаміки по місяцях і кварталах (таблиця 2.18). Питома вага вираховується за формулою (2.7).

Аналізується абсолютна сума товарообороту за періодами в минулому і звітному роках та розраховується питома вага даного періоду в загальній сумі товарообороту за формулою:

$$D_i = \frac{\sum i}{\sum \text{заг}} * 100, \quad (2.8)$$

де D_i – питома вага, %;

$\sum i$ – товарооборот i -го періоду, тис. грн.;

$\sum \text{заг}$ – товарооборот за рік, тис. грн.

Спостерігається загальна спрямованість приросту товарообігу, при цьому малозначне зниження в січні. Максимальний приріст спостерігається в грудні, лютому та червні на 40,43%, 41,43% і 41,92% аналогічно. Річне зростання товарообігу на 20,52%.

Таблиця 2.19 – Розрахунок коефіцієнту рівномірності розвитку товарообороту в ТОВ «СТИЛМАШ»

Період	Темп зміни,% (T_i)	$T_i - T_{\text{ср.}}$	$(T_i - T_{\text{ср.}})^2$
1	2	3	4
Січень	90,49	-26,54	704,56
Лютий	128,79	11,76	138,26
Березень	110,38	-6,65	44,21
Квітень	102,79	-14,24	202,85
Травень	109,45	-7,58	57,47
Червень	129,23	12,20	148,87
Липень	116,96	-0,07	0,01
Серпень	117,30	0,27	0,07
Вересень	118,05	1,02	1,04
Жовтень	125,48	8,45	71,37

Продовження таблиці 2.19

1	2	3	4
Листопад	126,84	9,81	96,15
Грудень	129,53	12,50	156,35
Всього	117,03		1621,22
Середньоквадратичне відхилення			11,62
Коефіцієнт варіації			9,93
Коефіцієнт рівноваги			90,07

Складено автором на основі [таблиці 2.2]

Після вивчення загального обсягу роздрібного товарообороту доцільно проаналізувати його склад. Аналіз складу товарообороту ТОВ «СТИЛМАШ» подано у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 – Аналіз складу і структури товарообороту ТОВ «СТИЛМАШ» за 2016–2018рр.

Найменування товарних груп	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)			Відхил. від 2017 рік., тис. грн.	2018 рік. у % до 2017 року	Питома вага у чистому доході від реалізації продукції, %		
	2016 рік	2017 рік	2018 рік			2018 рік. у % до 2017 року	2018 рік	Відхил. від 2016 рік
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Імпортні товари у тому числі:	614,60	721,40	828,20	106,80	14,80	58,58	57,47	-1,11
Деталі та запчастини для кар'єрної техніки	56,5	67,23	77,96	10,73	15,96	5,46	5,41	-0,05
Устаткування та обладнання для добувної промисловості	87,4	92,5	97,6	5,10	5,51	7,51	6,77	-0,74

Продовження таблиці 2.20

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Деталі та запчастини для дорожньої техніки	129,1	162,6	196,1	33,50	20,60	13,20	13,61	0,40
Деталі та приладдя для будівельної техніки	178,65	229,1	279,55	50,45	22,02	18,60	19,40	0,79
Деталі та приладдя для автотранспортних засобів	110,6	112,9	115,2	2,30	2,04	9,17	7,99	-1,17
Інші види товару	52,35	57,07	61,79	4,72	8,27	4,63	4,29	-0,35
Товари на внутрішньому ринку у тому числі:	407,10	510,00	612,9	102,90	20,18	41,42	42,53	1,11
Деталі та запчастини для кар'єрної техніки	22,13	36,12	50,11	13,99	38,73	2,93	3,48	0,54
Устаткування та обладнання для добувної промисловості	32,26	46,50	60,74	14,24	30,62	3,78	4,21	0,44
Деталі та запчастини для дорожньої техніки	106,18	117,80	129,42	11,62	9,86	9,57	8,98	0,59
Деталі та приладдя для будівельної техніки	130,29	148,67	167,05	18,38	12,36	12,07	11,59	-0,48
Деталі та приладдя для автотранспортних засобів	104,00	140,02	176,04	36,02	25,72	11,37	12,22	0,84
Інші види товару	12,24	20,89	29,54	8,65	41,41	1,70	2,05	0,35
Разом	1021,70	1231,40	1441,1	209,7	17,03	100,00	100,00	0,00

Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства

Рівномірність розвитку товарообороту аналізується за допомогою коефіцієнтів варіації і рівномірності, що розраховуються за такими формулах:

$$\sigma = \frac{\sum(x-x^2)}{n}, \quad (2.9)$$

$$\partial = \frac{\sum \sigma * 100}{\sum x}, \quad (2.10)$$

$$K_{\text{рівн}} = 100 - \partial, \quad (2.11)$$

де σ – середньоквадратичне відхилення;

x – темп зміни товарообороту звітного року у порівнянні з попереднім роком (за місяцями);

x – темп зміни товарообороту за рік;

n – число місяців;

∂ – коефіцієнт варіації (нерівномірності);

$K_{\text{рівн}}$ – коефіцієнт рівномірності.

Проведемо обрахунки матеріально-технічного рівня підприємства за звітний період 2018 року.

Показники технічного стану основних фондів:

Коефіцієнт зносу основних фондів

$$K_z = \frac{3 * 100}{\text{ПВ}}, \quad (2.12)$$

де 3 – сума зносу основних фондів;

ПВ – первісна вартість основних фондів.

Показник зносу ілюструє частку ціни основних засобів, що її списано на витрати виробництва в попередніх періодах. Коефіцієнт зносу визначається відношенням суми зносу основних засобів балансової вартості основних засобів.

$$K_3 = \frac{6,4 * 100}{6,4} = 100,$$

Коефіцієнт зносу має негативне значення, отже виникає необхідність в перевірці якості обладнання або його заміні.

Коефіцієнт придатності основних фондів – виявляє, яку частку складає їх залишкова вартість від первісної вартості

$$K_{\Pi} = \frac{(\text{ПВ} - 3) * 100}{\text{ПВ}}, \quad (2.13)$$

де 3 – сума зносу основних фондів;

ПВ – первісна вартість основних фондів.

Коефіцієнт придатності основних засобів відображає частку основних засобів, придатну для експлуатації в процесі господарської діяльності.

$$K_{\Pi} = \frac{(6,4 - 6,4) * 100}{6,4} = 0,0,$$

Негативне значення коефіцієнта застосовності основних засобів обумовлює необхідність в удосконаленні основних засобів.

Показники руху основних фондів:

Коефіцієнт відновлення основних фондів - ілюструє частку нових, введених в експлуатацію в звітному періоді основних фондів в складі всіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду.

$$K_o = \frac{\Phi_n}{\Phi_k} * 100, \quad (2.14)$$

де Φ_n – сума нових основних фондів за первісною вартістю, що введені в експлуатацію у звітному періоді;

Φ_k – сума основних фондів за первісною вартістю на кінець звітного періоду.

Коефіцієнт оновлення основних засобів інтерпретує насиченість запуску в дію нових основних засобів. Він демонструє частку введених основних засобів за відповідний період у загальній вартості основних засобів на кінець звітного періоду.

$$K_o = \frac{5,6}{6,4} * 100 = 87,5$$

Позитивне значення показника свідчить про високий ступінь введення в дію нових основних засобів.

Коефіцієнт вибуття основних фондів – демонструє, яка частина основних фондів, наявних на початок звітного періоду, відсіялась за цей період внаслідок старіння і зносу:

$$K_v = \frac{\Phi_v}{\Phi_o} * 100, \quad (2.15)$$

де Φ_v – сума основних фондів, що вибувають у звітному періоді внаслідок старіння та зносу;

Φ_o – сума основних фондів на початок періоду.

$$K_v = \frac{0,8}{5,6} * 100 = 14,29$$

Отримане значення свідчить про невисокий рівень вибуття основних фондів.

Показники ефективності використання основних фондів:

Фондовіддача (Φ_v) – показник, що відображає випуск продукції на 1 грн основних фондів підприємства

$$\Phi_v = \frac{D_p}{\Phi}, \quad (2.16)$$

де D_p – сума доходів від реалізації продукції;

Φ – загальна вартість основних фондів.

$$\Phi_{\text{в}} = \frac{1441,1}{6,4} = 225,17$$

Отриманий результат свідчить про високий рівень ефективності використання основних засобів.

Фондомісткість (Фм) – показник потреби основних фондів для забезпечення виконання одиниці обсягу роботи

$$\Phi_{\text{м}} = \frac{\Phi}{\text{Др}}, \quad (2.17)$$

$$\Phi_{\text{м}} = \frac{6,4}{1441,1} = 0,004$$

Низький показник свідчить про необхідність збільшення обсягу основних фондів.

Фондоозброєність праці (Фо) обчислюється за формулою:

$$\Phi_{\text{о}} = \frac{\Phi}{\text{Ч}}, \quad (2.18)$$

де Ч – середньооблікова чисельність виробничого персоналу.

$$\Phi_{\text{о}} = \frac{6,4}{5} = 1,28$$

Низький рівень показнику свідчить про необхідність збільшення обсягу основних засобів, що необхідні для персоналу.

Для моніторингу внутрішніх умов бізнесу, виявлення ресурсів компанії, перспектив і компетенцій задіємо методику Єфремова. Оцінка взаємозалежностей між ними проводиться за трьома групами парних відносин:

- 1 група – відношення {власивості, ресурси};
- 2 група – відношення {ресурси, можливості};
- 3 група – відношення {можливості, компетенції}.

Якщо через $X = \{x_1, x_2, x_3, \dots, x_n\}$ позначить множину властивостей товарів і послуг, через $Y = \{y_1, y_2, y_3, \dots, y_m\}$ — множину ресурсів, через $Z = \{z_1, z_2, z_3, \dots, z_k\}$ — множину можливостей, а через $C = \{c_1, c_2, c_3, \dots, c_l\}$ — множину компетенцій, то встановленні групи відношень можуть бути задані матрицями, відповідно, $\{XY\}$, $\{YZ\}$, $\{ZC\}$ (додаток Е).

Таблиця 2.21 – Матриця ключових компетенцій

				Ресурси					
YZ				y1	Організаційна структура управління	y1	XY		
				y2	Організаційна культура	y2			
				y3	Імідж	y3			
						
z1	z2	z3	...			x1	x2	x3	...
Стратегічний ситуаційний аналіз	Стратегічне планування	Трансформація ресурсів	...			Досягнення стратегічних цілей	Комплексна реалізація стратегічного набору	Повне виконання стратегічних планів	...
z1	z2	z3	...			x1	x2	x3	...
ZC				c1	Стратегічне мислення	c1			
				c2	Знання ринку й тенденцій Зміни стратегічного клімату	c2			
				c3	Знання сильних і слабких сторін стратегічного потенціалу	c3			
						
				Компетенції					

Джерело: складено автором на основі [50]

Оцінювання відношень показників «XY» (Ресурси - Реалізація стратегій), «YZ» (Ресурси - Здатності), «ZC» (Здатності - Компетенції) здійснюється експертним шляхом (додаток Г).

Щоб визначити відношення «ХС», будемо використовувати послідовне замикання відношення «ХУ» на відношенні «ZC», використовуючи просте композиційне правило (2.8).

$$\{x_i, y_j\} = \frac{\sum_k xy_{ik} * yz_{kj}}{\sum_k xy_{ik}}, \quad (2.19)$$

Композиційне правило таким же чином використовується для отримання відношення «ХС». На основі отриманих даних будується таблиця «ХС» (Компетенції – Реалізація стратегії).

Для позначення основоположних компетенцій враховуємо значимість показника і можливість до вдосконалення і застосування своїх найважливіших компетенцій [50].

Керуючись отриманими результатами можна зробити висновок, що основними компетенціями ТОВ «СТИЛМАШ» є майстерність працювати з людьми, вміння організовувати, знання ринку і спрямувань зміни стратегічного клімату і вміння узгоджувати і впорядковувати.

Перераховані вище компетенції цілком можна назвати основними. Саме ці компетенції диференціюють «СТИЛМАШ» від конкурентів, саме від їх інтенсивності становлення обумовлюються конкурентні переваги компанії.

Таблиця 2.22 – Компетенції – Реалізація стратегії

№	Ключові компетенції щодо управління реалізацією стратегій підприємстві	Важливість	Спроможність до розвитку та використання своїх ключових компетенцій	Загальна оцінка ключових компетенцій щодо управління реалізацією стратегій підприємства
1	2	3	4	5
1	Стратегічне мислення	4,0	4	15,897
2	Знання ринку й тенденцій зміни стратегічного клімату	4,3	5	21,417
3	Знання сильних і слабких сторін стратегічного потенціалу	4,0	4	16,108
4	Вміння організовувати	4,4	5	22,111

Продовження таблиці 2.22

1	2	3	4	5
5	Вміння координувати та регулювати	4,2	5	21,200
6	Вміння працювати з людьми	4,5	5	22,625
7	Вміння долати опір	2,2	5	11,175
8	Загальні знання теорії стратегічного менеджменту	3,0	5	14,868
9	Специфічні знання та досвід працівників	3,7	5	18,644
10	Адекватне сприйняття дійсності	3,5	5	17,570
Комплексна оцінка ключових компетенцій				18,162

Джерело: складено автором на основі [50]

Виходячи з отриманих результатів побудуємо стратегічну карту для ТОВ «СТИЛМАШ» (рис.2.5).

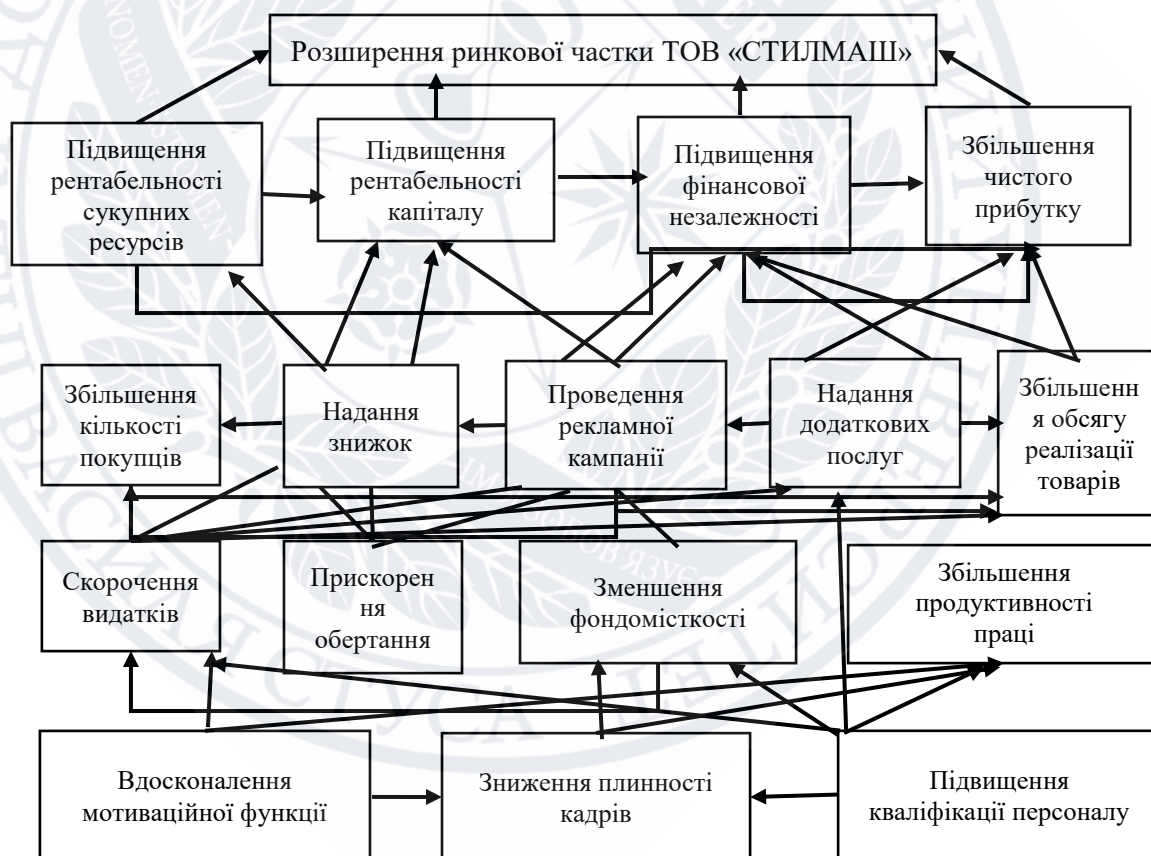


Рисунок 2.5 – Стратегічна карта ТОВ «СТИЛМАШ»

Джерело: побудовано автором

Найважливішим стратегічним завданням ТОВ «СТИЛМАШ» є нарощування ринкової частки. Витікаючи з проведених досліджень доцільно

вжити заходів згідно з відповідними проблемами за наступними категоріями: фінанси, маркетинг, бізнес-процеси, персонал.

Доцільно виконати такі фінансові завдання: збільшення прибутковості сукупних доходів, рентабельності капіталу, фінансової незалежності, нарощування чистого прибутку. Серед маркетингових завдань є: збільшення числа покупців, надання знижок, здійснення рекламної кампанії, надання допоміжних послуг, нарощування обсягу реалізації. Завданнями в категорії «Бізнес-процеси» є зменшення витрат, прискорення обертання, зниження фондомісткості, збільшення продуктивності праці. Удосконалення мотиваційної функції, зниження плинності кадрів, підвищення кваліфікації персоналу – головні завдання розвитку сфери персоналу.

Висновки до розділу 2

Аналіз компонентів зовнішнього середовища продемонстрував, що для ТОВ «СТИЛМАШ» погрозами, що насуваються, є груба і непрозора політика, ігнорування контролю за дотриманням антимонопольного законодавства, інфляційні процеси. Серед компонентів внутрішнього середовища вельми впливовим є фінансовий аспект.

Спостерігається загальне збільшення базових показників фінансової діяльності підприємства, а саме: зростання чистого доходу від реалізації послуг у 2018 році в порівнянні з 2017 зріс на 17,03%, собівартості реалізованої продукції на 16,43%, загальних витрат 16,41%, валового прибутку на 18,02%.

У той же час спостерігається позитивна спрямованість збільшення рентабельності активів на 2,38%, і в той же час рентабельність власного капіталу знижується на 1,8%. Підприємство отримало 0,37 грн. прибутку на 1 грн. прибутку від реалізації продукції в 2017 році, в 2018 році рентабельність продажів зросла на 2,70%. на 1 грн витрат підприємство здобуло 0,60 грн. прибутку в 2017 році, а в 2018 році на 1,69% більше.

Основоположними видами імпортного товару є деталі та приладдя для будівельної техніки, деталі і запчастини для дорожньої техніки і налічують 31,76% і 22,54% від загального обсягу імпорту, відповідно. При цьому обсяг імпорту цих товарів зріс на 28,24% для будівельної техніки і 25,95% для дорожньої.

За підсумками інтерпретації впливу детермінант «національного ромба» виявлені вдалі національні конкурентні обставини. Оцінка постачальників за моделлю «5 сил» висвічує високий рівень впливу на господарську діяльність і високу ймовірність зростання цін на продукцію постачальників, що, найімовірніше, буде одним з напрямків здійснення ними спільної збутової політики.

Витікаючи з підсумків конструювання матриці «McKinsey-General Electric» ТОВ «СТИЛМАШ» розташовується в секторі, розміщується між групами адаптивного і агресивного зростання. Це пов'язано з високим рівнем рентабельності галузі, а також із середньою конкурентоспроможністю підприємства. В даному випадку для підприємства актуальні дві стратегії – стратегія інвестування або вихід з ринку.

Важливими критеріями успіху ТОВ «СТИЛМАШ» розглядається наявність ліцензій, кваліфікований персонал, фінансове становище і собівартість реалізованої продукції. Основоположними компетенціями ТОВ «СТИЛМАШ» є вміння працювати з людьми, вміння організовувати, знання ринку і тенденцій перетворення стратегічного клімату і вміння узгоджувати і впорядковувати.

Спостерігається загальна спрямованість приросту товарообігу, при цьому малозначне зменшення в січні. Максимальне зростання спостерігається в грудні, лютому та червні на 40,43%, 41,43% і 41,92% відповідно. Річне зростання товарообігу на 20,52%.

В результаті виконання дослідження позначено, що специфікою ринку спецтехніки, як сектора торгівлі, пряма залежність від суміжних секторів промисловості, особливо будівництва. Ринок будівництва в 2014 році

перебував у кризі, обсяги здійснених будівельних робіт знизилися на 12,8%. Втім, вже в 2018 році спостерігається суттєве зростання обсягів реалізації на 43,3% в порівнянні з 2017 роком. Ринок спецтехніки міцно пов'язаний з будівництвом, дорожньою і добувною індустрією тому одним з основних аспектів впливу на стан ринку є економічна ситуація в Україні. Для ринку спецтехніки типова сезонність. Через недовіку засобів споживачі часто вважають за краще китайським і індійським виробникам, тривіальним запасних частин, фільтрів, мастил і ін. Для заохочення попиту базовими інструментами є еластична цінова політика і вирашні фінансові умови: ставки, терміни, розстрочка.

Труднощі регулювання конкурентоспроможності можна вирішити за допомогою ефективних управлінських концепцій і інструментів, які дозволять перетворити організаційно-економічний механізм на такий, що відповідає приписам ринку спецтехніки. Адміністрування конкурентоспроможністю має спиратися на передбачення загроз конкуренції, аналіз конкурентних ситуацій в індустрії і на ринку, оцінку ринкового стану підприємства і його конкурентів, розробку заходів щодо зменшення негативних наслідків конкурентної боротьби і задіяння механізму конкуренції для подальшого вдосконалення підприємства.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СТИЛМАШ»

3.1 Застосування сучасних підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках

У нинішніх умовах господарювання, одним з найбільш значущих чинників функціонування ринкового середовища є конкурентоспроможність підприємства, яка інтерпретує можливість підприємства утримувати свої конкурентні позиції в нинішній конкурентній боротьбі. Для того, щоб виграти в цій конкурентній боротьбі, кожне підприємство має активізувати свої конкурентні переваги, а також безперервно переосмислювати і підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності.

Труднощі адміністрування та збільшення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах є однією з найбільш злободенних на сьогоднішній день, адже саме високий рівень конкурентоспроможності є запорукою благополучної підприємницької діяльності. Тому виникає потреба в невинному пошуку нових шляхів для підвищення конкурентоспроможності підприємства на національному і міжнародному ринках.

Дослідивши конкурентне середовище ТОВ «СТИЛМАШ», а також зробивши оцінку його конкурентоспроможності, можна сказати, що підприємство займає досить високу конкурентну позицію на ринку деталей для специфічного обладнання, в результаті чого продукція, продемонстрована підприємством вдало конкурує з продукцією вітчизняного і зарубіжного виробництва. Так як в майбутньому конкуренція на ринку може посилитися, підприємству доцільно посилено займатися підвищенням власної конкурентоспроможності.

Для поліпшення конкурентоспроможності ТОВ «СТИЛМАШ» доцільно, перш за все, виявити і аргументувати компоненти, що виробляють вплив на її рівень. Вишукування та виявлення аспектів, благотворно і негативно впливають на становлення і підвищення конкурентоспроможності підприємства дозволить зафіксувати взаємозв'язок між стимулюючими аспектами, створенням і посиленням конкурентних переваг, є основою формування конкурентоспроможності. На конкурентоспроможність підприємства впливає безліч як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, проте варто звернути увагу на ті, які мають максимальний вплив. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність ТОВ «СТИЛМАШ» представлено на рис.3.1.

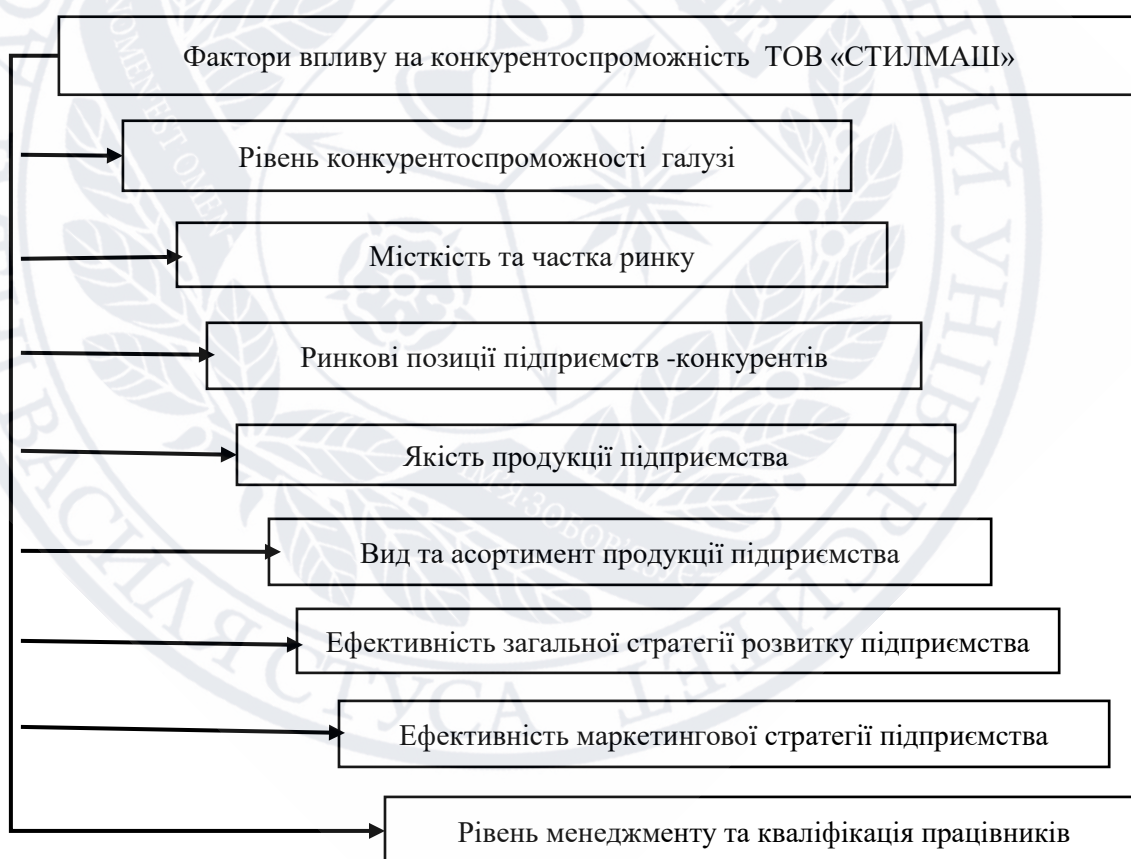


Рисунок 3.1 – Фактори впливу на конкурентоспроможність ТОВ «СТИЛМАШ»

Джерело: побудовано автором

Нинішня гіпотеза конкуренції має всілякі концепції, моделі, методи і інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Втім в практику діяльності вітчизняних підприємств впроваджується лише невелика частина цих теоретичних розробок. До надзвичайно популярних методів, які здатні підвищити конкурентоспроможність підприємства та зробити підприємство більш результативним, слід віднести нарощування обсягів реалізації товарів і послуг, удосконалення якості продукції, зменшення витрат, а також бенчмаркінг. На наше переконання, для поліпшення власної конкурентоспроможності ТОВ «СТИЛМАШ» необхідно використовувати саме бенчмаркінг, адже він є одним з кращих методів для вибудовування відповідності завдань підприємства приписами як вітчизняного, так і міжнародного ринку.

Бенчмаркінг передбачає собою тривалий процес порівняльного моніторингу результативності діяльності одного підприємства з показниками інших вельми успішних і конкурентоспроможних підприємств однієї промисловості з метою виявлення, дослідження, зіставлення і впровадження їх досвіду і кращих способів роботи, а також підвищення рівня конкурентоспроможності та посилення позицій підприємства. Тобто, бенчмаркінг досить схожий на конкурентний аналіз, але більш детальним і впорядкованим. Даний метод до підвищення конкурентоспроможності підприємства дозволить ТОВ «СТИЛМАШ» оптимізувати власні бізнес-процеси досить швидко і з меншими витратами.

Наявні різноманітні види бенчмаркінгу, які застосовуються підприємствами в обумовленості від їх основних завдань та першочергових напрямків, що обчислюються при реалізації і актуалізації довгострокових стратегій результативного розвитку. Тому, раніше ніж почати здійснення бенчмаркінгу, варто познайомитися з його видами. Найбільш загальну класифікацію видів бенчмаркінгу подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Загальна класифікація видів бенчмаркінгу

Вид	Характеристика
Стратегічний бенчмаркінг	Спрямований на довгострокову перспективу і проявляється у розробці нового продукту чи послуги.
Процесний бенчмаркінг	Наголошує на вдосконаленні специфічних процесів і операцій та допомагає підвищити короткострокову прибутковість.
Функціональний бенчмаркінг	Передбачає пошук еталонних практик у сферах діяльності підприємств-конкурентів, що допомагає вдосконалити аналогічні функції чи процеси.
Внутрішній бенчмаркінг	Передбачає здійснення бенчмаркінгу серед бізнесодиниць одного підприємства, що забезпечує швидке отримання необхідної інформації з мінімальними затратами.
Зовнішній бенчмаркінг	Передбачає навчання поза підприємством в тих, хто володіє еталонними даними з метою власного розвитку.
Міжнародний бенчмаркінг	Передбачає виявлення і аналіз еталонних практик по всьому світу через те, що в середині країни може бути тільки декілька бенчмаркінгових партнерів.

Джерело: складено автором на основі [49, с. 4]

Таким чином, вивчивши різні види бенчмаркінгу можна сказати, що ТОВ «СТИЛМАШ» слід використовувати саме конкурентний бенчмаркінг, який дозволить зробити аналіз ринку і власної позиції на ньому, а також зіставити і проаналізувати показники діяльності підприємства з підприємствами, які мають більш потужні конкурентні переваги на ринку в межах однієї індустрії. Перш ніж здійснювати даний вид бенчмаркінгу, варто виконати наступні завдання:

- визначити стратегічну позицію підприємства порівняно з основними конкурентами;
- ознайомитись з факторами успіху підприємств-конкурентів та визначити, якими з них володіє підприємство;
- визначити вплив організації бізнесу на прибутковість підприємства;
- проаналізувати рівень задоволеності потреб споживачів продукцією та послугами підприємства.

Процес бенчмаркінгу на ТОВ «СТИЛМАШ» має здійснюватися за певною технологією, тобто низкою послідовних етапів, які приведуть підприємство до бажаного результату. Основні етапи бенчмаркінгу, які необхідні для його результативного проведення на ТОВ «СТИЛМАШ» відображено на рис. 3.2.

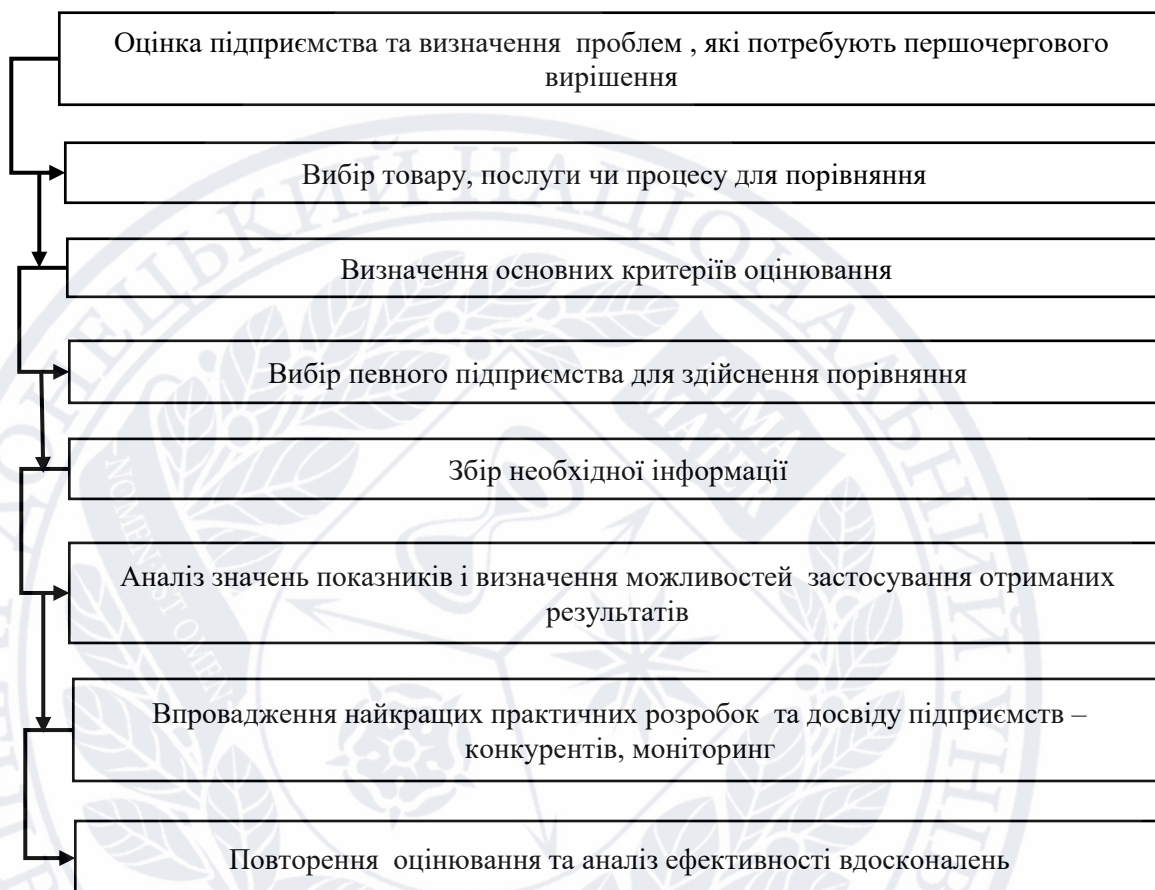


Рисунок 3.2 – Основні етапи здійснення бенчмаркінгу

Джерело: побудовано автором

Таким чином, використання бенчмаркінгового методу дозволить ТОВ «СТИЛМАШ» посилити свої позиції на ринку специфічних механізмів, підвищити свій потенціал для оволодіння новими ринками, а також розширити конкурентні переваги, є важливим компонентом для високоефективної діяльності підприємства.

Зробивши оцінку конкурентоспроможності ТОВ «СТИЛМАШ» можна сказати, що підприємство займає досить високу конкурентну позицію і благополучно конкурує з вітчизняними і зарубіжними виробниками на ринку машинобудування України.

Для виконання оптимальної зовнішньоекономічної діяльності підприємству доцільно зробити вибір конкурентної стратегії, що дозволить досягти конкурентних переваг на зовнішніх ринках. Так як довгострокове забезпечення конкурентних переваг досягається за рахунок системи стратегічного управління, то виникає потреба у вивченні основних стратегій підприємства.

Система стратегій ТОВ «СТИЛМАШ» представлена на рис. 3.3.

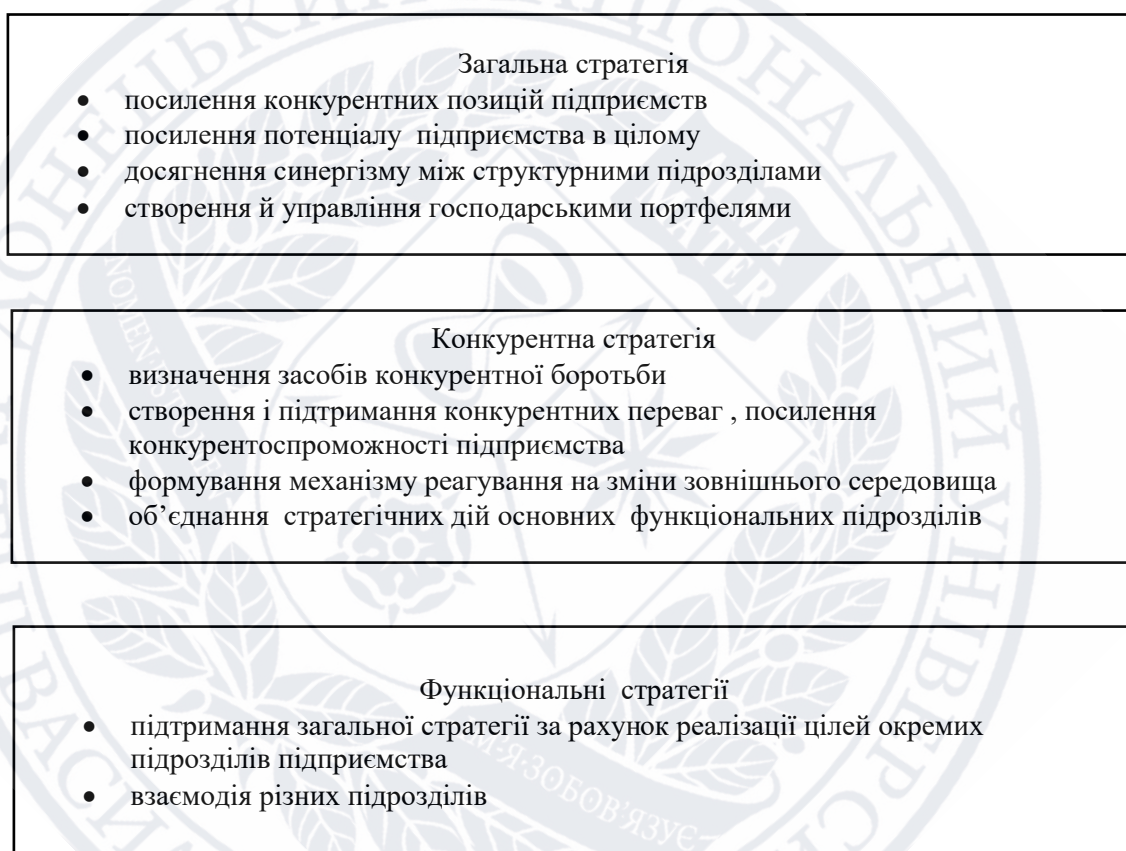


Рисунок 3.3 – Система стратегій ТОВ «СТИЛМАШ»

Джерело: побудовано автором

Як видно з рис. 3.3, загальна і конкурентна стратегії ТОВ «СТИЛМАШ» відштовхуються від функціональних концепцій даного підприємства, що гарантують їх ефективне становлення і реалізацію. Тому для формування конкурентної стратегії, дозволить досягти конкурентних переваг на зовнішніх ринках, слід перетворити відповідні функціональні стратегії. Види функціональних стратегій відображено на рис. 3.4.

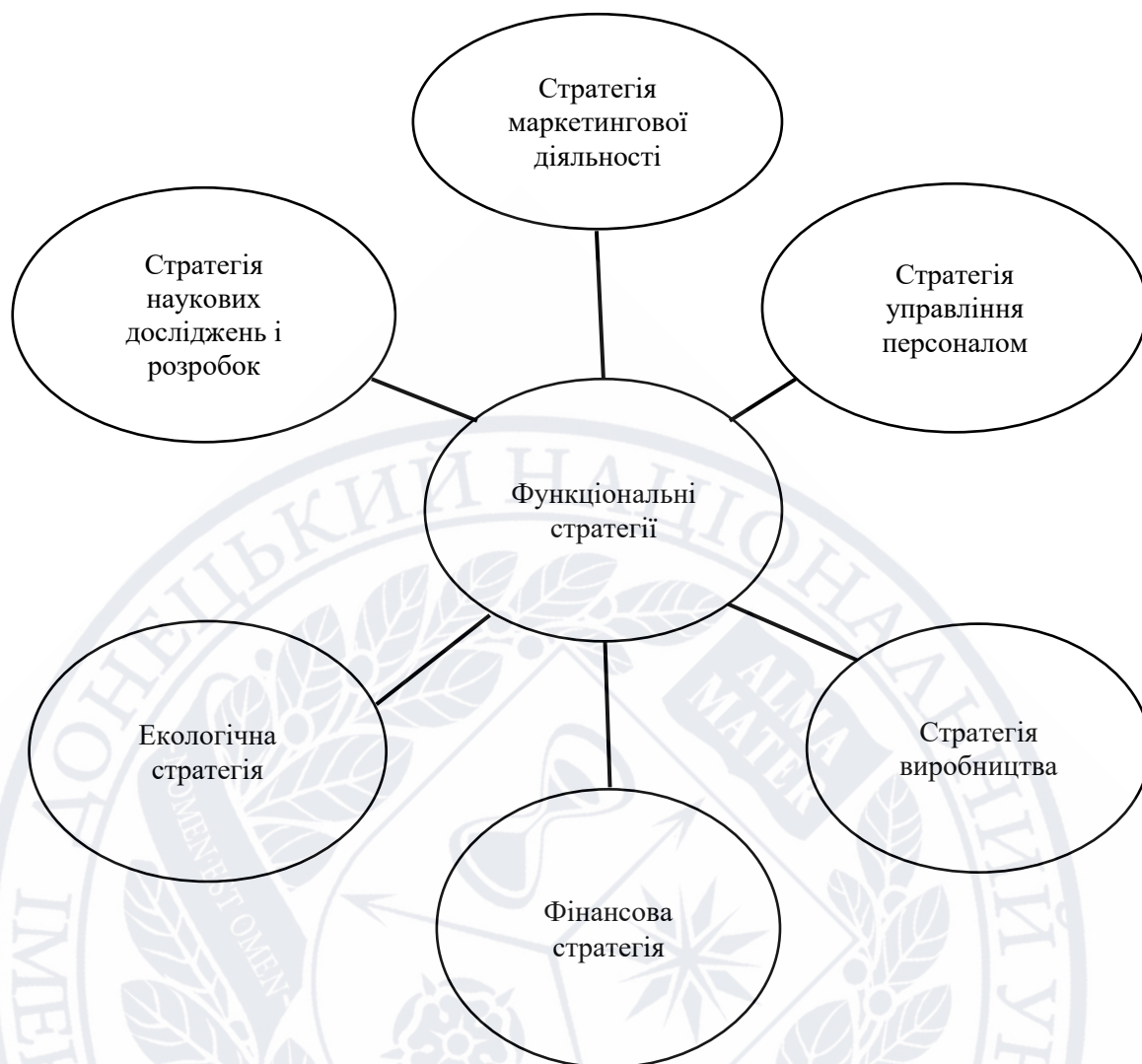


Рисунок 3.4 – Основні функціональні стратегії підприємства

Джерело: побудовано автором

На наш погляд, для підприємства, яке намагається досягти успіху в конкурентному середовищі, маркетингова концепція досить високий орієнтир, оскільки вона гарантує тлумачення завдань і цілей на кожному окремому ринку з урахуванням специфік конкуренції і попиту споживачів.

Так як ТОВ «СТИЛМАШ» має маркетингову стратегію для внутрішнього ринку, отже підібрати маркетингову стратегію для зовнішнього ринку. Головним методом вибору стратегії маркетингу є вибудовування маркетингових матриць. До цих матриць можна віднести наступні:

- матриця І. Ансоффа;
- матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ);
- модель МакКінсі.

Для того, щоб обрати міжнародну маркетингову стратегію, ТОВ «СТИЛМАШ» варто застосувати матрицю І. Ансоффа, яка є одним з найбільш популярних інструментів стратегічного планування.

Сутність даної матриці полягає в тому, що між реалізованими товарами і послугами підприємства та ринками їх збуту як нинішніми, так і новими, існує тісний взаємозв'язок. Таким чином, матриця охоплює всі допустимі варіанти комбінацій ринків і продукції, дозволяючи позначити найбільш прийнятну маркетингову стратегію. Матриця вибору маркетингових стратегій за І. Ансоффом подана на рис. 3.5.

Ринок \ Товар	Товар	
	Існуючий товар	Новий товар
Існуючий ринок	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розроблення нового товару
Новий ринок	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Рисунок 3.5 – Матриця вибору маркетингових стратегій І. Ансоффа

Джерело: побудовано автором

На нашу думку, ТОВ «СТИЛМАШ» варто підібрати маркетингову стратегію формування ринку, адже саме на неї буде спиратися конкурентна стратегія виходу на зовнішні ринки. Стратегія розвитку ринку орієнтована на асиміляцію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту, коли підприємство виходить з цим товаром на нові ринки через виконання експорту продукції або пошуку нових способів розподілу товару. Дана стратегія пов'язана зі суттєвими витратами і великим ризиком, але в перспективі більш прибутковою.

Процес розробки маркетингової стратегії розвитку ринку має одночасно відбуватися та узгоджуватися з процесом вибору цільових ринків, який включає наступні етапи:

Першим етапом є попередній відбір ймовірних ринків, який відбувається шляхом моніторингу макросередовища через використання зовнішніх критеріїв відбору. Метою даного етапу є скорочення кількості привабливих країн для виконання подальшого аналізу. На цьому етапі

величезну роль грає процес моніторингу міжнародних індексів і рейтингів країн, таких як рейтинг економічної свободи, рейтинг корумпованості країн, рейтинг якості ділового середовища, індекс політичного ризику, індекс ризиків ділового середовища і т.д.

Другим етапом є попередній відбір перспективних ринків, який дасть змогу здійснити оцінку привабливості тих країн, що залишились у результаті відбору можливих ринків через застосування критеріїв макросегментації.

Третім етапом є детальний відбір цільових ринків, який передбачає здійснення оцінки адекватності цільових ринків ресурсам та конкурентним перевагам підприємства.

Четвертим етапом є вибір цільових сегментів споживачів, що здійснюється після визначення найбільш привабливих країн. Поетапний процес вибору цільових ринків відображено на рис. 3.6.

Усі ринки	
Попередній відбір можливих ринків	Критерії для дослідження макrorівня: економічна ситуація; політичні ризики; географічна віддаленість; ризики бізнес-середовища; соціально-культурні особливості; технологічні особливості; природні особливості
Можливі ринки	
Попередній відбір перспективних ринків	Критерії для здійснення макросегментації: тип зовнішньоторговельної політики; величина митних бар'єрів; купівельна спроможність споживачів; місткість і темпи зростання ринку; галузева структура промисловості; умови конкуренції
Перспективні ринки	
Детальний відбір цільових ринків	Критерії для визначення відповідності цільових ринків можливостям підприємства: конкурентні переваги на рівні країни, галузі, підприємства; фінансові можливості; інтелектуальні, трудові, виробничі, інформаційні, технологічні ресурси; організаційна структура; методи управління.
Цільові ринки	
Вибір цільових сегментів споживачів	Критерії для здійснення макросегментації споживачів: галузева належність підприємств; тип підприємства та його фінансовий стан; обсяги закупівель; особистісні характеристики керівників

Рисунок 3.6 – Етапи відбору цільових ринків

Джерело: побудовано автором

Таким чином, процес опрацювання маркетингової стратегії розвитку ринку та процес вибору пріоритетних ринків допоможуть ТОВ «СТИЛМАШ» досягти високого рівня зовнішньоекономічної діяльності в процесі виходу на зовнішній ринок. Зрозуміло, що процес здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством безпосередньо пов'язаний з великим числом ризиків.

До загальних причин виникнення ризиків зовнішньоекономічної діяльності можна віднести безперервну нестійкість економіки в країнах світової спільноти, недостатня кількість інформації про стан економіки країн світу, а також ігнорування виразних завдань діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Оскільки структура зовнішньоекономічних ризиків включає близько сотні варіацій, виникає необхідність в позначенні ризиків, з якими стикнеться ТОВ «СТИЛМАШ» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Основні ризики при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «СТИЛМАШ» представлено на рис. 3.7.

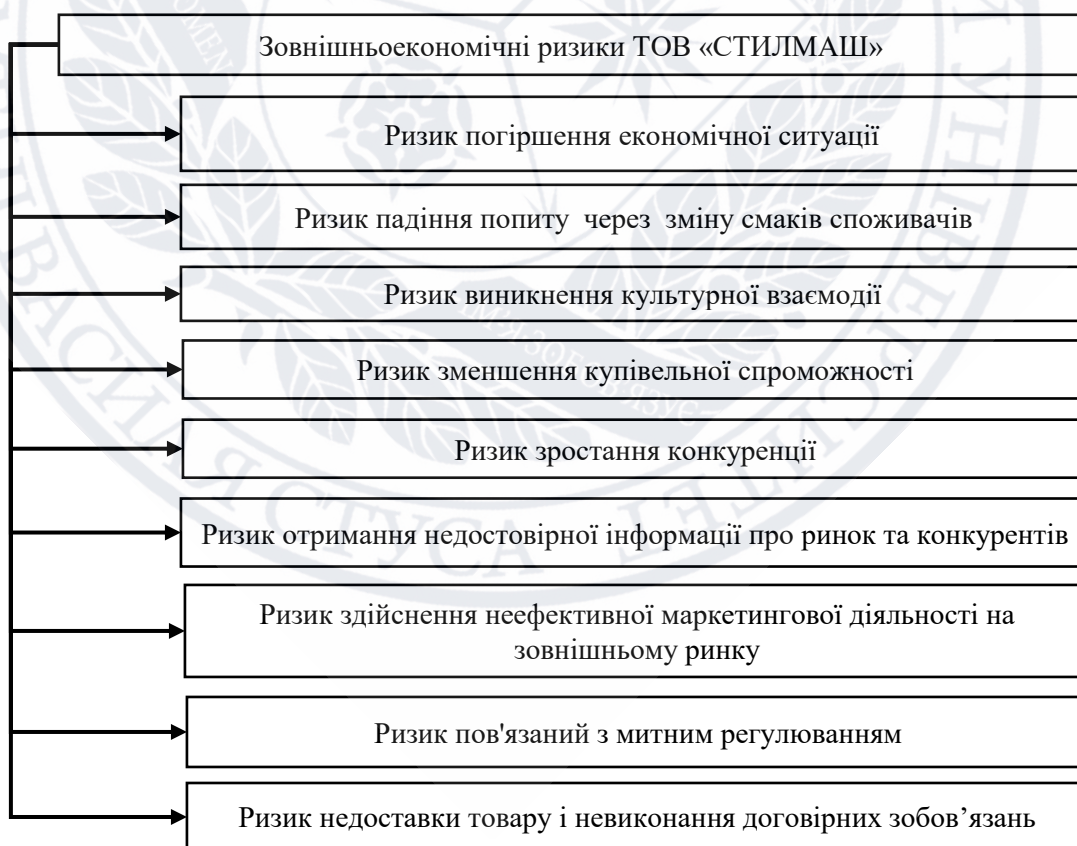


Рисунок 3.7 – Зовнішньоекономічні ризики ТОВ «СТИЛМАШ»

Джерело: побудовано автором

Управління зовнішньоекономічними ризиками в діяльності ТОВ «СТИЛМАШ» дозволить зменшити невизначеність, ліквідувати конфліктність, виробити і прийняти точні плани зовнішньоекономічної діяльності, а також оптимізувати ресурси, в результаті це призведе до підвищення стабільності та результативності діяльності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

3.2 Напрямки вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «СТИЛМАШ»

Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «СТИЛМАШ» необхідно організовувати через призму значимості управлінського обліку і маркетингової ініціативності компанії. Організація управлінського обліку передбачає доцільність врахування низки факторів, що носять першочерговий вплив і породжені специфікою діяльності підприємства. Кожне підприємство розробляє систему управлінського обліку керуючись власними потребами та специфікою роботи. Зв'язки, консолідуючі управлінський облік з фінансовим обліком, плануванням, контролем, а також (опосередковано) мотивацією і регулюванням, формують замкнутий контур з прямим і зворотним зв'язком.

Для ТОВ «СТИЛМАШ» найбільш ефективним буде рішення про впровадження управлінського обліку, передбачає собою комплексну схему і включає також і бухгалтерський облік. Критерій ведення: облік ведеться на основі первинних документів. Бухгалтер, роблячи проводки в бухгалтерському обліку, привласнює кожній операції допоміжні аналітичні коди, які дозволяють потім розподіляти цю інформацію в податковому, управлінському і в фінансовому обліку за МСФЗ (Міжнародні стандарти фінансової звітності).

Управлінський облік вважає своїм завданням формування необхідних умов для оперативного моніторингу діяльності підприємства. При цьому

витрати на опрацювання такої системи не повинні перевищувати економічну вигоду від її використання, тому необхідно визначити, яку саме і наскільки достатньо деталізовану інформацію потрібно вказати в звітах. Розглянемо алгоритм побудови системи управлінського обліку (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Алгоритм побудови системи управлінського обліку

№	Сутність	Рішення
1 етап	Формування управлінського рішення облікового завдання	Визначення управлінських завдань та порядок їх вирішення Визначення переліку необхідних даних, механізму їх збору та норм документообігу Постановка цілей та визначення відповідальних осіб
2 етап	Інтеграція результату прийнятого рішення з наявною обліковою політикою	Узгодження управлінського обліку з бухгалтерським Зміни до облікової політики або впровадження нового ПЗ
3 етап	Впровадження управлінського обліку	Визначення відповідальних осіб за збір та аналіз даних Розробка посадових інструкцій для виконавців

Джерело: побудовано автором

Якщо вважати, що управлінський облік запасів – це перш за все дієве управління ними, то методична орієнтованість цього поняття, в першу чергу, полягає в необхідності якісного управління їх рухом. Однак, продовжуючи розглядати таке визначення, можна стверджувати, що управлінська система полягає в оптимальному рівні витрат. Вищесказане ще раз підтверджує, що головною метою діяльності підприємства є отримання прибутку, а тому вся діяльність орієнтована на його підвищення до найбільшого рівня.

Поліпшення руху запасів в управлінському обліку на сучасному етапі обумовлюється поєднанням таких функцій, як планування, облік, контроль і аналіз. Підсумком такого суміщення є система інформаційного постачання процесу прийняття управлінських рішень, яку обслуговує управлінський облік. Управлінська інформація дає можливість керівництву підприємства приймати більш дієві рішення (рис. 3.8).



Рисунок 3.8 – Взаємозв’язок облікової функції управлінського обліку запасів з іншими функціями управління в процесі прийняття рішень

Джерело: побудовано автором

Нападовська Л.В. зазначає, що управлінський облік не підміняє контроль, аналіз чи планування, а шляхом забезпечення необхідною інформацією координує їх ефективне функціонування.

Слід підкреслити, що мета вискоєфективного управління запасами полягає в негайному забезпеченні необхідною кількістю матеріальних ресурсів підприємства для виробництва запланованого обсягу продукції. Від якісного і успішного управління запасами буде зумовлюватися безперебійний процес виробництва і підсумковий результат – отримання прибутку.

При збігу обставин нестачі необхідних запасів на підприємстві ймовірні перебої у виробництві, під час яких будуть надмірні витрати: заробітна плата працівникам за простій, оплата комунальних послуг, штрафи за недотримання умов договорів. При цьому загальновиробничі витрати розподіляються на

меншу кількість виготовленої продукції, примушує до підвищення її собівартості і зменшення рівня прибутку. На практиці існують факти, коли для закупівлі необхідної кількості запасів при відсутності грошових коштів, підприємство бере кредит в банку, в свою чергу може подвоювати собівартість готової продукції за рахунок обслуговування банківського кредиту. Безумовно, в даному випадку утворюються надлишкові витрати, при раціональному управлінні запасами, слід цього остерігатися.

Існують і вади при виникненні надлишкових запасів на підприємстві, тобто має місце витяг з обороту грошових коштів, які могли б бути залучені в інших планах керівництва щодо вдосконалення та розвитку діяльності підприємства. Отже, звідси випливає, що підприємство конкретну частину своїх ймовірних доходів безглуздо витрачає на підтримку цілісності товарно-матеріальних цінностей.

Інформація управлінського обліку в більшості випадків призначена для надання допомоги внутрішнім користувачам прийняти економічно аргументоване рішення про діяльність підприємства, тому метою управлінського обліку запасів можна визначити такі напрямки:

- 1) щоденний контроль за доходами та витратами матеріальних ресурсів за центрами відповідальності;
- 2) безперервна оцінка фактичної вартості наявних запасів та аналіз ефективності їх використання;
- 3) виявлення резервів зниження витрат запасів та їх оптимізація на складах;
- 4) своєчасне складання та подання звітів про рух запасів, вибір методів оцінки запасів при їх вибутті та достовірне відображення всіх операцій в обліку.

Для забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств змушені шукати шляхи зниження витрат виробництва. Базовими принципами зниження витрат є підвищення ефективності процесу виробництва, в тому числі зниження витрат на складування виробничих запасів.

У важких ринкових і політичних умовах сьогодення вимагає дієвої структури адміністрування рухом запасів, моніторингу інформації щодо їх забезпечення з метою виявлення порушень термінів в поставках сировини для виробництва або зайвого накопичення на складах, в свою чергу дозволить продуктивно використовувати і накопичувати оборотний капітал.

Прагматичне залучення ресурсів в порядку досягнення сучасних концепцій управління запасами має бути зроблено на рівні центрів відповідальності, де керівникові делеговані повноваження з адміністрування процесами вантажоперевезення з постачання запасів.

Поєднання основних засобів з ефективною кількістю запасів і прагматичним використанням трудових ресурсів сприятиме нормальному процесу діяльності підприємства. Тому для дотримання виробничої програми бажане забезпечення оптимального рівня запасів, є невідкладним завданням управлінського обліку.

Злободенним моментом є стійкість структури запасів в різноманітних стадіях циклу, несподівані зміни в їх структурі означають перерозподіл витрачених коштів між різними типами активів, що призводить до зайвих витрат оборотного капіталу на відновлення виробничого циклу. Тому, обов'язком управлінського обліку є забезпечення систематичного контролю за наявністю виробничих матеріальних ресурсів, по місцях їх складування. Особливо підприємства, які потребують істотної кількості запасів або реалізують продукцію в більших обсягах, при істотній віддаленості від транспортних магістралей повинні формувати логістичні склади з метою мінімізації витрат з їх поставки і зберігання.

Значить, основний обов'язок управлінського обліку маєтись на увазі як регулювання балансу матеріальних ресурсів для взаємної самостійності відокремлених стадій виробництва і збуту, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок зниження витрат виробництва.

Але все ж керівництву необхідно вирішувати питання з відвантаження запасів, термін яких закінчився, помилкового формування замовлення продукції від постачальника, результативності функціонування складів, відділу збуту підприємства.

Значиму роль для управлінського обліку запасів відіграє система бюджетів. У цьому випадку забезпечується керівництвом при прогнозуванні та опрацювання бюджету потреб в матеріальних ресурсах. Таким чином в бюджет закладається кількість матеріалів, які передбачається закупити і відповідна кількість матеріалів, необхідних для виготовлення продукції.

Бюджетування запасів дозволяє дати планову інтерпретацію результативності управлінських рішень, обчислити мінімальний розмір закупівлі матеріалів і прагматично їх застосувати. Це процес опрацювання оптимальних розмірів доходів і витрат на відповідний період часу для подальшого його використання в ході господарської діяльності підприємства.

У структурі бюджетування нерозривно сплітаються стратегічне і оперативне управління, що досягається завдяки системі критеріїв діяльності підприємства. Це, перш за все, відображає мету оперативного управлінського обліку на підставі стратегічного управління підприємства.

Крім того, зростання результативності діяльності підприємства на основі джерел формування активів і обліку їх перетворень є головною метою процесу бюджетування запасів. Таке прогнозування запасів на увазі розрахунок потреби в них, узагальнення підсумків аналізу, а також підвищення результативності використання матеріальних ресурсів.

Бюджет запасів поряд з іншими бюджетами є складовою структури зведеного бюджету підприємства.

З огляду на зазначене для підприємства вкрай актуальною метою є удосконалення оперативного планування на основі розроблених бюджетів, оскільки це буде сприяти ефективному функціонуванню підприємства в ринкових умовах. Оптимальне управління планування запасів можливо тільки

як невід'ємна і обов'язкова частина комплексного процесу планування на підприємстві.

Осмислюючи діяльність виробничих підприємств, бачимо, що не всі види запасів грають рівну ідентичну роль у виробництві. Деякі з них важливі, тому що без них виробництво неможливо, інші можуть бути замінені замінниками, тому, зрозуміло, що більше уваги слід концентрувати на рівень тих видів запасів, які значимі для виробництва і складають левову частку в вартості сировини і ціни продукції.

Безумовно, для дієвого управління запасами доцільно чітко визначити страховий запас сировини на складі, забезпечити зниження витрат, пов'язаних із зберіганням; впроваджувати норми використання виробничих запасів [58].

Отже, слід підкреслити, що управлінський облік руху запасів охоплює набагато більше маніпуляцій, ніж фінансовий облік запасів, оскільки він орієнтований на збереження їх оптимального рівня за методологією управління виробництвом. Адже в основі управління запасами належить пошук оптимальних умов поставки, розрахунок прийнятної обсягу запасів, позначення норм запасів, завчасне і систематичне проведення інвентаризацій, контроль за відповідним надходженням запасів, контроль за дотриманням фактичної поставки замовлення, різновиди поставки запасів на підприємство.

За оцінкою фахівців використання прийомів і методів управлінського обліку дозволяє скоротити рівень складських запасів на 20–30% і, природно, знизити витрати підприємства на їх складування. Застосування схеми управлінського обліку дозволяє відстежувати рух кожної одиниці виробничого запасу на складі, отримувати інформацію про їх наявність по центрам відповідальності, тим самим знижуючи витрати. Таким чином, вартість витрат на отримання, складування і використання виробничих запасів є ключовим питанням, яке розглядає управлінський облік.

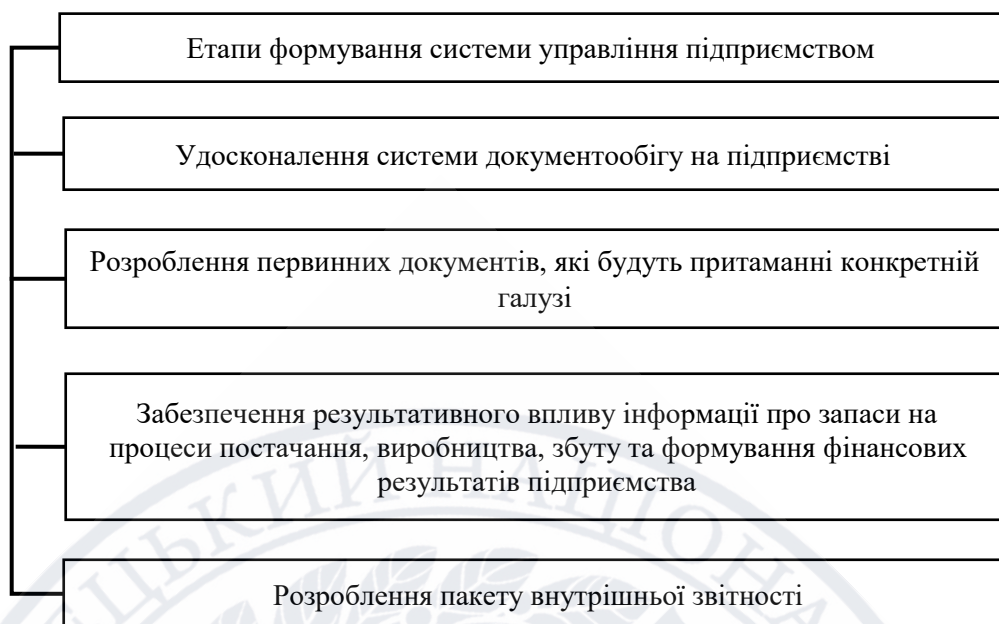


Рисунок 3.9 – Етапи формування системи управління підприємством

Джерело: побудовано автором

Концепцією управлінського обліку в структурі управління є підтримання благополучної діяльності підприємства. Удосконалення управлінського обліку примушує до зростання значення і зміни в методах управління. Відбувається процес об'єднання методів планування, обліку, аналізу та контролю в цілісну систему отримання і обробки інформації і прийняття на її основі управлінських рішень. Управлінський облік завчасно запобігає необґрунтованого використання запасів. Автоматизоване сортування облікової інформації, ефективна організація обліку є важливими умовами для поліпшення роботи управлінського обліку.

З підтримкою компонентів управлінського обліку існує можливість підвищити результативність системи управління на підприємстві. Для досягнення цього доцільно використовувати різні види адміністрування і вносити пропозиції для прийняття правильних управлінських рішень, вдосконалення системи управління на підприємстві. Тому організація і здійснення на підприємствах управлінського обліку по виробничій діяльності за участю працівників бухгалтерії дозволить підвищити контрольні функції обліку.

Значить, управлінський облік є системою оперативного, безперервного постачання інформації апарату управління підприємства шляхом організації та підготовки управлінських рішень.

Осмислюючи вищевикладене, можна підкреслити, що система управлінського обліку керується правилом: зниження витрат на придбання або складування зайвого числа запасів, що є джерелом додаткових оборотних коштів.

3.3 Оцінка економічної ефективності від запроваджених рекомендацій

Виходячи з результатів отриманого дослідження необхідним кроком є обрання оптимальної стратегії для ТОВ «СТИЛМАШ», яка буде максимально відповідати стратегічним цілям компанії.

На основі проведених досліджень вибудуємо матрицю конкурентних стратегій М. Портера. Головна суть стратегій Майкла Портера криється в тому, що для благополучного функціонування компанії їй потрібно якимось чином відрізнитися на тлі конкурентів, щоб не потрапити в очак споживачів «всім для всіх», що як відомо передбачає «нічим ні для кого». Щоб впоратися з цією проблемою, компанія повинна вибрати правильну стратегію, якої і буде згодом дотримуватися.

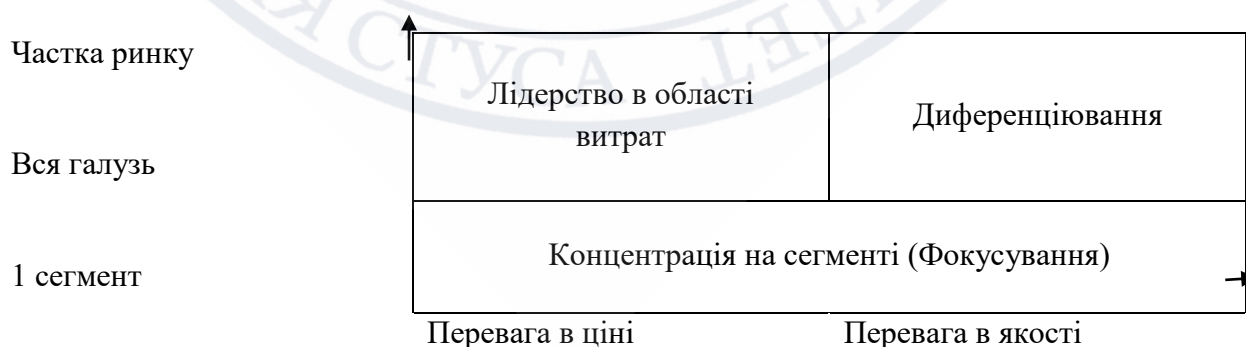


Рисунок 3.10 – Матриця конкурентних стратегій М. Портера

Джерело: побудовано автором

Для ТОВ «СТИЛМАШ» оптимальною є стратегія концентрації на сегменті.

Тонкістю стратегії концентрації на сегменті є високий рівень задоволення своєрідних потреб споживачів за рахунок фокусування на вузькому секторі ринку. Виходячи з цього для компанії характерний невисокий стійкий дохід і повільні темпи зростання обсягу ринку (стратегія відходу від конкуренції).

Крім цього для фірми характерні стрімкість і спритність реакції на перетворення зовнішнього середовища, дозволяє ефективно задовольняти потреби споживачів, на відміну від фірм-лідерів.

До переваг стратегії відносять:

- збільшення обсягу продажу за рахунок швидкого та ефективного
- задоволення потреб споживачів на вузькому сегменті ринку;
- впровадження стратегії зниження собівартості або диференціації для цільових споживачів на вузькому сегменті ринку;
- можливість використання комбінацій стратегій зниження собівартості та диференціації для більш ефективного задоволення специфічних потреб ринку;
- формування іміджу турботливого та лояльного підприємства, що орієнтоване на покупця.

Умови ринку, що забезпечать можливість використання стратегії:

- наявність окремої групи споживачів, що мають специфічні потреби, які важко задовольнити на існуючому ринку;
- обмежений доступ підприємств-конкурентів до спеціалізованого сегменту ринку;
- рівень матеріального та ресурсного забезпечення компанії не достатній для задоволення масового ринку.

Фактори, що здійснюють негативний вплив:

- зниження характерних відмінностей між спеціалізованими товарами
- та товарами масового ринку;
- поява більш дешевих товарів-аналогів на ринку, за рахунок
- використання конкурентами стратегії зниження собівартості.

Згідно з підходом Ф. Котлера доцільно обрати маркетингову конкурентну стратегію послідовника.

Послідовники – це благополучно діючі на ринку фірми, маркетинговим спрямуванням яких є не підкорення ринкового лідерства (на відміну від челенджерів), а підтримування і охорона своєї ринкової частки.

Концепція імітації – це один з видів стратегій послідовників, орієнтована на наслідування відокремлених компонентів маркетингової стратегії лідера з внесенням відповідних відмінностей в комплекс маркетингових засобів [62, с. 146].

Згідно з Л. Г. Раменський необхідно обрати патієнтну (нішову) стратегію – стратегія, що орієнтована на вузькоспеціалізований ринок з високою якістю продукції.

Основними цілями управління процесом забезпечення конкурентоспроможності є досягнення:

- ефективності функціонування підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку;
- оптимального ресурсно-вартісного стану підприємства, що характеризується ефективністю використання ресурсів та обігових коштів за певний проміжок часу;
- ефективності реалізації товару на ринку з відповідною рентабельністю і конкурентоспроможністю;
- ефективності впливу існуючих організаційно-управлінських, виробничих та забезпечувальних процесів і вміння реалізовувати усі наявні можливості як результат ділової активності для покращення конкурентоздатності та забезпечення конкурентних переваг.

Кожне підприємство в процесі своєї господарської діяльності є учасником конкурентної боротьби за покупця, тому одним з найважливіших факторів є позначення механізму підтримки конкурентоспроможності та опрацювання стратегії підприємства з урахуванням тонкощів промисловості.

Для підприємства зободенні дві стратегії – стратегія інвестування або вихід з ринку. Підприємству логічно оберігати існуючі стратегії ринкової

діяльності, концентрувати інвестиції в сегменти з високим доходом і відносно невисоким ризиком.

Основоположним шляхом поліпшення рентабельності продажів і прибутковості реалізованої продукції є нарощування обсягу реалізації, збільшення середньої реалізаційної вартості і зниження собівартості товару.

Для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної спецтехніки можна запропонувати низку таких заходів, а саме:

- організаційних (формування системи управлінського обліку, визначення переліку даних, що необхідні для цього обліку, розробка посадових інструкцій, удосконалення методів стратегічного, поточного і оперативного планування);
- маркетингових (розробка маркетингової моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємства, удосконалення методів розроблення маркетингового комплексу, інтеграція системи управління маркетинговою діяльністю в систему управління процесом забезпечення конкурентоспроможності);
- адаптивних (своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища і розробка ефективних заходів адаптації внутрішнього механізму функціонування підприємства).

Для підвищення рівня маркетингової ефективності ТОВ «СТИЛМАШ» необхідно провести наступні заходи:

- підвищення уваги до системи маркетингу;
- інтеграція і контроль над основними маркетинговими функціями;
- дослідження покупців, факторів, що впливають на покупку, каналів збуту і конкурентів;
- маркетингове планування;
- підвищення маркетингової активності.

Проаналізуємо маркетингову результативність ТОВ «СТИЛМАШ» після впроваджених інструкцій, щодо вдосконалення внутрішньогосподарського обліку і збільшення маркетингової активності, підсумки представлені в таблиці 3.3.

Завдяки впровадженним інструкціям вдалося підвищити такі критерії як спрямованість на покупця, маркетингова інтеграція, адекватність маркетингової інформації, стратегічна самоідентифікація і оперативна результативність.

Таблиця 3.3 – Оцінка ефективності маркетингу ТОВ «СТИЛМАШ» після впроваджених рекомендацій

№	Складові маркетингової орієнтації	Оцінка, бали		
		0 балів	1 бал	2 бали
1	2	3	4	5
1	Спрямованість на покупця			
1.1	Задоволення потреб споживачів			+
1.2	Пропозиції і плани маркетингу для різних сегментів ринку		+	
1.3	Увага до маркетингової системи у цілому		+	
2	Маркетингова інтеграція			
2.1	Інтеграція і контроль над основними маркетинговими функціями		+	
2.2	Погодженість		+	
2.3	Система розширення асортименту		+	
3	Адекватність маркетингової інформації			
3.1	Дослідження покупців, факторів, що впливають на покупку, каналів збуту і конкурентів		+	
3.2	Ознайомленість з потенціалом збуту і прибутковістю різних сегментів ринку, покупців, територій, продуктів, каналів			+
3.3	Зусилля для зниження витрат на різні маркетингові заходи		+	
4	Стратегічна орієнтація			
4.1	Маркетингове планування		+	
4.2	Поточна маркетингова стратегія		+	
4.3	Планування непередбачуваних обставин		+	
5	Оперативна ефективність			
5.1	Впровадження маркетингової стратегії		+	
5.2	Розподіл маркетингових ресурсів		+	
5.3	Швидкість реагування		+	
Загальна оцінка		17 балів		

Джерело: побудовано автором на основі [додаток Ж]

Оцінка економічних наслідків підвищення рівня конкурентоспроможності шляхом впровадження пропонованих рекомендацій відображена у таблиці 3.4.

Використання рекомендованих інструкцій дозволило підвищити базові фінансово-економічні показники: чистий дохід від реалізації, прибуток від реалізації, комерційна рентабельність, прибутковість власного капіталу, прибутковість маркетингу, що відображає результативність запропонованих шляхів удосконалення процесу забезпечення конкурентоспроможності, а саме удосконалення структури внутрішньогосподарського обліку і маркетингової діяльності підприємства.

Таблиця 3.4 – Оцінка економічних наслідків

№	Показники	2017 рік	Прогноз	Відхилення	
				+, -	%
1	Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1441,10	1619,50	178,40	12,38
2	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	545,60	700,36	154,76	28,37
3	Комерційна рентабельність, %	0,38	0,40	0,02	-
4	Рентабельність власного капіталу, %	1,09	1,18	0,09	-
5	Рентабельність маркетингу, %	0,28	0,32	0,04	-

Джерело: складено автором

Після впровадження рекомендації щодо внутрішньогосподарського обліку та маркетингової діяльності для підвищення конкурентоспроможності підприємства спостерігається:

- зростання чистого доходу від реалізації на 12,38% (178,40 тис. грн.);
- зростання прибутку від реалізації продукції на 28,37% (154,76 тис. грн.);
- зростання комерційної рентабельності на 0,02%;
- зростання рентабельності власного капіталу на 0,09%;
- зростання рентабельності маркетингу на 0,04%.

Висновки до розділу 3

Фірма ТОВ «СТИЛМАШ» спеціалізується на оптовою та роздрібною торгівлею імпортованими товарами і товарами, пропонує на внутрішньому ринку. Аналіз господарської діяльності показав, що у фірми наявні проблеми внутрішньогосподарського обліку і маркетингової активності.

Основними етапами формування управлінської системи підприємства є:

- удосконалення системи документообігу на підприємстві;
- розроблення первинних документів, які будуть притаманні галузі;
- забезпечення результативного впливу інформації про запаси на процеси постачання, збуту та формування фінансових результатів;
- розроблення пакету внутрішньої звітності.

Для ТОВ «СТИЛМАШ» надзвичайно дієвим буде рішення про використання управлінського обліку, являє собою комплексну систему і включає також і бухгалтерський облік. Принцип ведення: облік ведеться на основі первинних документів. Бухгалтер, роблячи проводки в бухгалтерському обліку, привласнює кожній операції допоміжні аналітичні коди, які дозволяють потім ділити цю інформацію в податковому, управлінському і в фінансовому обліку за МСФЗ (Міжнародні стандарти фінансової звітності).

При вивченні комунікаційної політики виявлено, що активізація рекламної діяльності, заходів щодо стимулювання збуту клієнтів і продавців, а також використання реклами та інформації розташовується на низькому рівні. Проведене дослідження свідчить про слабку рекламну діяльність в досліджуваних підприємствах. Серед усього переліку засобів збільшення збуту на практиці застосовуються тільки знижки і розпродажі, в деяких підприємствах використовуються також нагороди у вигляді безкоштовного товару на додаток до основної покупки. Заходи по збільшенню збуту торгового персоналу також застосовуються в незадовільному ступеня.

Аналізоване підприємство зацікавлене в розвитку маркетингової діяльності. Для підвищення рівня маркетингової ефективності ТОВ «СТИЛМАШ» необхідно провести наступні заходи:

- підвищення уваги до системи маркетингу;
- інтеграція і контроль над основними маркетинговими функціями;
- дослідження покупців, факторів, що впливають на покупку, каналів збуту і конкурентів;
- маркетингове планування;
- підвищення маркетингової активності;
- розробити маркетингову модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- удосконалити методи розроблення маркетингового комплексу;
- інтегрувати систему управління маркетинговою діяльністю в систему управління процесом забезпечення конкурентоспроможності.

Крім цього для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «СТИЛМАШ» витрати на рекламну кампанію становитимуть 247,39 тис. грн. на плановий рік.

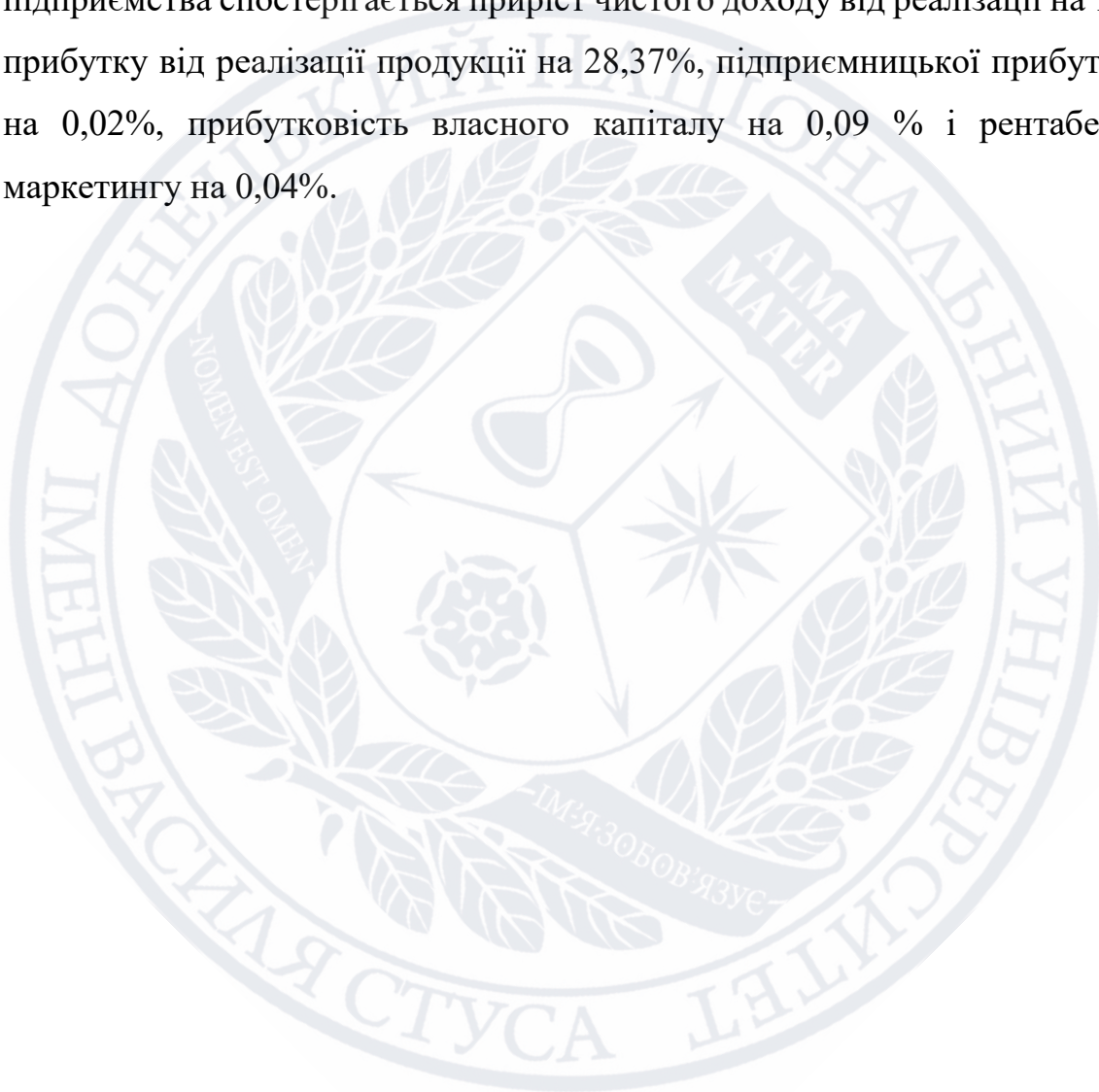
Прогноз рентабельності маркетингу внаслідок запроваджених змін рентабельність підвищиться на 11,42% і складе 0,32. Хоча витрати на маркетинг підвищуються, вони фактично окупляться зростанням прибутку на 27,41%.

В рамках конструювання маркетингової орієнтованості доцільно вибрати концепцію, яка буде максимально відповідати стратегічним завданням фірми. Такою концепцією є «стратегія концентрації на сегменті». Стратегія концентрації на сегменті орієнтована на підтримку переваги над конкурентами у відокремленому характерному секторі ринку. При цьому забезпечений стійкий збут, втім істотного приросту конкретного сектора, як правило, не спостерігається. При цьому компанія може обслуговувати свій вузький цільовий сектор досить результативно, ніж конкуренти, розпорошують свої старання на всьому ринку.

Згідно з підходом Ф. Котлера раціонально підібрати маркетингову конкурентну концепцію послідовника. А саме концепцію імітації – стратегія, орієнтована на уподібнення індивідуальних елементів маркетингової стратегії

лідера з введенням відповідних розбіжностей в комплекс маркетингових засобів. У той же час, згідно з Л. Г. Раменський доцільно вибрати патієнтну (нишову) концепцію – концепцію, орієнтована на вузькоспеціалізований ринок з високою якістю продукції.

Після введення методики внутрішньогосподарського обліку і маркетингової діяльності для збільшення конкурентоспроможності підприємства спостерігається приріст чистого доходу від реалізації на 12,38%, прибутку від реалізації продукції на 28,37%, підприємницької прибутковості на 0,02%, прибутковість власного капіталу на 0,09 % і рентабельності маркетингу на 0,04%.



ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність – це роль окремої компанії на конкурентному внутрішньому або зовнішньому ринках зумовлена економікою, соціумом і політикою, або можливість компанії проявляти протидію міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках інших країн.

Тонкістю системи управління конкурентоспроможністю підприємства є наявність упорядкованого кластера блоків, що реалізують взаємний вплив і уразливі до дії з боку зовнішніх і внутрішніх аспектів, в свою чергу генерують цільну функціональну і багато комплексну структуру.

Для підприємства, що спеціалізується на оптовій і роздрібній торгівлі істотну роль грає показник конкурентоспроможності в умовах маркетингової орієнтованості підприємства. Дієва маркетингова концепція мається на увазі сильною стороною діяльності підприємства роздрібною торгівлю, тобто його конкурентною перевагою. Впровадження такої стратегії керується на примусовому конкурентному ранжируванні для вибору або корекції власної позиції на ринку і модернізації конкурентної стратегії орієнтованої на набуття і забезпечення конкурентної переваги.

Таким чином, дослідження проблем результативності маркетингової політики підтверджує обґрунтованість висунутої теорії про виправданість розгляду рентабельності маркетингу в якості одного з критеріїв підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлю.

Вивчення міжнародної конкуренції за допомогою «національного ромба» висвічує характер впливу детермінант і шанси на успіх промисловості або їх секторах. На міжнародному ринку діє 5 сил конкуренції: загроза появи нових конкурентів, загроза появи товарів і послуг, які є заміниками, здатність постачальників комплектуючих товарів торгуватися, здатність покупців торгуватися, суперництво конкурентів між собою.

У обумовленості від показника конкуренції важливою компетенцією компанії може виступати накопичення і інтеграції існуючих потоків знань персоналом; акумулювання нових знань, навичок і умінь, здатних збільшувати

комерційні перспективи підприємства і його купівельні цінності; розробка нових напрямків бізнесу.

Аналіз компонентів зовнішнього середовища показав, що для ТОВ «СТИЛМАШ» загрозовими є жорстка і непрозора політика, ігнорування контролю за дотриманням антимонопольного законодавства, інфляційні процеси. Серед аспектів внутрішнього середовища більш впливовим є фінансовий фактор.

Спостерігається загальне поліпшення основних показників фінансової діяльності підприємства, а саме: приріст чистого доходу від реалізації послуг у 2018 році в порівнянні з 2017 зріс на 17,03%, собівартості реалізованої продукції на 16,43%, загальних витрат 16,41%, валового прибутку на 18,02%.

У той же час спостерігається сприятлива спрямованість збільшення прибутковості активів на 2,38%, і в той же час прибутковість власного капіталу знижується на 1,8%. Підприємство отримало 0,37 грн. прибутку на 1 грн. виручки від реалізації продукції в 2017 році, в 2018 році прибутковість продажів зросла на 2,70%. На 1 грн витрат підприємство отримало 0,60 грн. прибутку в 2017 році, а в 2018 році на 1,69% більше.

Основоположними видами імпортного товару є деталі та приладдя для будівельної техніки і деталі і запчастини для дорожньої техніки і складають 31,76% і 22,54% від загального обсягу імпорту, відповідно. При цьому обсяг імпорту цих товарів зріс на 28,24% для будівельної техніки і 25,95% для дорожньої.

За підсумками оцінки впливу детермінант «національного ромба» виявлені вдалі національні конкурентні обставини. Оцінка постачальників за моделлю «5 сил» відображає високий показник впливу на господарську діяльність і високу ймовірність зростання цін на продукцію постачальників, що, найімовірніше, буде одним з напрямків здійснення ними спільної збутової політики.

Грунтуючись на результатах побудови матриці «McKinsey-General Electric» ТОВ «СТИЛМАШ» розташовується в сегменті, буде перебувати між групами адаптивного і агресивного зростання. Це пов'язано з високим рівнем рентабельності галузі, а також із середньою конкурентоспроможністю підприємства. В даному випадку для підприємства актуальні дві стратегії – стратегія інвестування або вихід з ринку.

Основоположними аспектами успіху ТОВ «СТИЛМАШ» є використання ліцензій, кваліфікований персонал, фінансове становище і собівартість реалізованої продукції. Важливими компетенціями ТОВ «СТИЛМАШ» є вміння працювати з людьми, вміння організовувати, знання ринку і тенденцій зміни стратегічного клімату і вміння узгоджувати і регулювати.

Спостерігається загальна спрямованість зростання товарообігу, при цьому несуттєве погіршення в січні. Максимальне зростання спостерігається в грудні, лютому та червні на 40,43%, 41,43% і 41,92% відповідно. Річне зростання товарообігу на 20,52%.

В результаті здійснення дослідження з'ясовано, що специфікою ринку спецтехніки, як сегмента торгівлі, пряма взаємозалежність від суміжних сегментів промисловості, зокрема будівництва. Ринок будівництва в 2014 році перебував у кризі, обсяги здійснених будівельних робіт знизилися на 12,8%. Однак, вже в 2018 році спостерігається суттєве зростання обсягів реалізації на 43,3% в порівнянні з 2017 роком. Ринок спецтехніки нерозривно пов'язаний з будівництвом, дорожньою і добувною індустрією тому одним з головних аспектів впливу на стан ринку є економічна ситуація в Україні. Для ринку спецтехніки типова сезонність. Через нестачу коштів покупці нерідко воліють китайським і індійським виробникам, тривіальним запасних частин, фільтрів, мастил і ін. Для заохочення попиту основними інструментами є еластична цінова політика і прибуткові фінансові умови: ставки, терміни, розстрочка.

Труднощі підтримки конкурентоспроможності можна вирішити за допомогою прийнятних управлінських концепцій і інструментів, які дозволять перетворити організаційно-економічний механізм, на такі що відповідають вимогам ринку спецтехніки. Адміністрування конкурентоспроможністю має спиратися на передбачення загроз конкуренції, аналіз конкурентних ситуацій в галузі і на ринку, оцінку ринкового становища підприємства і його конкурентів, розробку заходів щодо зниження негативних наслідків конкурентної боротьби і використання механізму конкуренції для подальшого вдосконалення підприємства.

Аналіз господарської діяльності показав, що в компанії існує проблеми внутрішньогосподарського обліку та маркетингової діяльності.

Основними етапами формування управлінської системи підприємства є:

- удосконалення системи документообігу на підприємстві;
- розроблення первинних документів, які будуть притаманні конкретній галузі;
- забезпечення результативного впливу інформації про запаси на процеси постачання, виробництва, збуту та формування фінансових результатів підприємства;
- розроблення пакету внутрішньої звітності.

Для ТОВ «СТИЛМАШ» надзвичайно дієвим буде рішення про використання управлінського обліку, являє собою комплексну систему і включає також і бухгалтерський облік. Принцип ведення: облік ведеться на основі первинних документів. Бухгалтер, роблячи проводки в бухгалтерському обліку, привласнює кожній операції допоміжні аналітичні коди, які дозволяють потім ділити цю інформацію в податковому, управлінському і в фінансовому обліку за МСФЗ (Міжнародні стандарти фінансової звітності).

При вивченні комунікаційної політики виявлено, що активізація рекламної діяльності, заходів щодо заохочення збуту покупців і продавців, а також використання реклами та інформації розташовується на низькому рівні. Проведене дослідження характеризує про вразливість рекламної діяльності в аналізованих підприємствах. Серед всього інструментарію засобів стимулювання збуту на практиці застосовуються тільки знижки і розпродажі, в деяких підприємствах використовуються також премії у вигляді безкоштовного товару на додаток до основної покупки. Заходи щодо заохочення збуту торгового персоналу також використовуються в незадовільною ступеня.

Аналізоване підприємство зацікавлене в розвитку маркетингової діяльності. Для підвищення рівня маркетингової ефективності ТОВ «СТИЛМАШ» необхідно провести наступні заходи:

- підвищення уваги до системи маркетингу;
- інтеграція і контроль над основними маркетинговими функціями;
- дослідження покупців, факторів, що впливають на покупку, каналів збуту і конкурентів;
- маркетингове планування;
- підвищення маркетингової активності;
- розробити маркетингову модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- удосконалити методи розроблення маркетингового комплексу;
- інтегрувати систему управління маркетинговою діяльністю в систему управління процесом забезпечення конкурентоспроможності.

Крім цього для поліпшення показника конкурентоспроможності підприємства ТОВ «СТИЛМАШ» витрати на рекламну кампанію становитимуть 247,39 тис. грн. на плановий рік.

Прогноз прибутковості маркетингу в результаті внесених змін прибутковість підвищиться на 11,42% і складе 0,32. Хоча витрати на маркетинг збільшуються, вони фактично окупляться зростанням прибутку на 27,41%.

В рамках конструювання маркетингової орієнтованості доцільно обрати концепцію, яка буде максимально узгоджуватися зі стратегічними цілями компанії. Такою стратегією є «стратегія концентрації на сегменті». Концепція концентрації на секторі орієнтована на забезпечення переваг над конкурентами у відокремленому характерному сегменті ринку. При цьому гарантований стійкий збут, втім значного зростання даного сектора, як правило, не спостерігається. При цьому фірма може обслуговувати свій вузький цільовий сектор найбільш результативно, ніж конкуренти, розосереджують свої зусилля на всьому ринку.

Згідно з підходом Ф. Котлера раціонально підібрати маркетингову конкурентну концепцію послідовника. А саме концепцію імітації – стратегія, орієнтована на уподібнення індивідуальних елементів маркетингової стратегії лідера з введенням відповідних розбіжностей в комплекс маркетингових засобів.

У той же час, згідно з Л. Г. Раменський доцільно вибрати патієнтну (нишову) концепцію – концепцію, орієнтована на вузькоспеціалізований ринок з високою якістю продукції.

Після впровадження рекомендації щодо внутрішньогосподарського обліку та маркетингової діяльності для підвищення конкурентоспроможності підприємства спостерігається:

- зростання чистого доходу від реалізації на 12,38% (178,40 тис. грн);
- зростання прибутку від реалізації продукції на 28,37% (154,76 тис. грн);
- зростання комерційної рентабельності на 0,02%;
- зростання рентабельності власного капіталу на 0,09%;
- зростання рентабельності маркетингу на 0,04%.

Використання рекомендованих методик дозволило підвищити базові фінансово-економічні показники: чистий дохід від реалізації, прибуток від реалізації, комерційна прибутковість, прибутковість власного капіталу, рентабельність маркетингу, що відображає продуктивність запропонованих шляхів удосконалення процесу забезпечення конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коновал В. В. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_23 (дата звернення 17.11.2020).
2. Портер М. Конкуренция / пер. с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2001. 495 с.
3. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Луганск: Изд-во Восточноукр. нац. ун-та, 2000. 315 с.
4. Савчук О. В. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. *Економіст*. 2001. №12. С. 58–61.
5. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва: ИНФРА-М, 2000. 311 с.
6. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия. Харьков: Основа, 2005. 168 с.
7. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран : пер. с англ. / М. Портер ; пер. И. В. Квасюк [и др.] ; ред. В. Д. Щетинин. Москва: Международные отношения, 1993. 896 с.
8. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. Пер. с англ. / Ф. Котлер. - Москва: Издательский дом «Вильямс», 2017. 656 с.
9. Рибакowa Т. Аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11(3). С. 28–31.
10. Берляк Г. В. Організація бухгалтерського обліку як засіб забезпечення інвестиційної безпеки підприємства. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. Сер. : Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. 2014. Вип. 3. С. 26–45.

11. Ансофф И. Новая корпоративная. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 416 с.
12. Співаковська Т. О. Конкурентні стратегії компанії : класифікація стратегічних альтернатив та інструментів формування. *Маркетинг в Україні*. 2001. №1. С. 36–41.
13. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 1998. 390 с.
14. С.Є. Хрупович. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств. Тернопіль: Видавництво ТНТУ, 2011. 160 с.
15. Довгань Л. Є. Науково-методичне забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та держава*. 2010. № 9. С. 20–23.
16. Довгань Л. Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 11. С. 115–122.
17. Нижник І. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення : монографія за наук. ред. д-ра екон. наук М.П. Войнаренка. Хмельницький: ХНУ, 2012. 219 с.
18. Трапаїдзе С. М. Теоретичні підходи щодо формування маркетингових конкурентних стратегій підприємництва. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 10. С. 146–153.
19. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок. Москва: АСТ, 2000. 786 с.
20. Хоменко П. Г. Сучасні тенденції розвитку маркетингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №12. С. 123–133.
21. Шаповалова А.В., Святелик Н.П. Вплив інтернет-технологій на маркетингову діяльність підприємства. URL: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2009_3/1504.pdf (дата звернення 17.11.2020).

22. Мазаракі А. А., Пшеслінський Д. М., Смолін І. В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 384 с.
23. Философова Т. Г., Быков В. А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие / под ред. Т. Г. Философовой. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 295 с.
24. Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: КНЕУ, 2008. 557 с.
25. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: Центр навч. літ., 2006. 384 с.
26. Кузнецов А. И., Колобов А. А., Омельченко И. Н. Технология бизнеспланирования : учебное пособие. Москва: Изд. МДТУ им. Н. Э. Баумана, 2008. 192 с.
27. Фризенвинкель Х., Гунин В. Н. Управление инновациями. Москва: ИНФА-М, 2000. 74 с.
28. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. №7. С. 41–42.
29. Мазоренко О.В., Майстренко О.В. Методичний інструментарій стратегічного планування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 6. С. 373–376.
30. Дмитренко А.В., Лебедик Г.В., Яценко В.В. Роль управлінського обліку та проблеми його впровадження на підприємствах. *Економіка та суспільство*. №13, 2017. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/225.pdf. (дата звернення 17.11.2020).
31. Фляйшнер, Крейг С. Стратегический и конкурентный анализ: методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. / пер. с англ. Д.П. Коньковой; под общ. ред. д.э.н., проф. И. М. Степнова и к.э.н. Ю.А. Ковальчук. Москва: БИНОМ. Лаб. знаний, 2009. 541 с.

32. Мазаракі А. А., Пшеслінський Д. М., Смолін І. В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 384 с.
33. Чернишова О. Б., Цуркан С. М., Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
34. Жовновач Р. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування : дис. ... док. ек. наук : 08.00.04 М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет». Маріуполь, 2016. 462 с.
35. Колодіна О. М. Економічний зміст адаптації підприємства. *Вісник СумДУ. Серія: Економіка*. 2010. № 1. С. 200–210.
36. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ: ДАКККиМ, 2006. 160 с.
37. Бутенко Н. Конкурентні стратегії підприємства в розрізі виробничих ланцюгів. *Конкуренція: Вісник антимонopolного комітету України*. 2011. № 2. С. 33–40.
38. Бондаренко С. М. Аналіз сучасних стратегій. *Менеджмент організацій та адміністрування*. Київ, 2014. С. 56–62.
39. В.В. Деркачова Формування маркетингової стратегії конкурентоспроможності підприємств АПК у сучасних умовах: монографія. Луганськ: Елтон-2, 2010. 234 с.
40. Гончаровська І. Теоретичні аспекти сутності конкурентних стратегій підприємств. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі*: Матеріали VI Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів. Тернопіль, ТНТУ, 2016. 266 с.
41. Романюк, Л. М. Взаємозв'язок конкурентної стратегії із персоналстратегією як реалізація конкурентних переваг. *Наукові праці*

Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. Кіровоград: КНТУ, 2011. Вип. 19. С. 202–207.

42. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва: Новости, 2006. 267 с.

43. Раменский Л. Г. Избранные работы. Москва: Наука, 1971. 334 с.

44. Ільїн В.Ю., Ільїна О. В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств на інвестиційно-інноваційних засадах в умовах глобалізації: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2016. 497 с.

45. Східницька Г. В. Теоретичні основи формування системи стратегічного управління у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 212–216.

46. Булах І.В., Надтока Т.Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій: монографія. Донецьк.: ДРУК-ІНФО, 2010. 244 с.

47. Ревенко Н., Малахіна І. Управління процесом формування конкурентоспроможності продукції і підприємства. *Економіка підприємства і управління виробництвом*. Тернопіль: Вісник ТНЕУ №2, 2013. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/9143/1/%D0%A0%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9D.pdf>. (дата звернення 17.11.2020).

48. Ведута Л. Л., Шклярченко Ю. В. Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку спецтехніки. *Актуальні проблеми економіки та менеджменту: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції*. Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2017. Ч.3. С. 75–78.

49. Чаплінська А., Бабчук Г. Оцінка товарних запасів та їх оборотності на підприємствах роздрібної торгівлі. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Випуск 34, ч.1. Черкаси, 2013. С. 93–97.

50. Коцко Т.А., Гарбачук К.В. Розвиток конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Сучасні підходи до управління підприємством: збірник наукових праць*. Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2016. С. 98–102.

51. Паламарчук О. М. Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ПХДПУ ім. Г. Сковороди*. Переяслав, 2012. №19. С. 1–6.

52. Мезенцева В. Г., Меньшикова М. А. Послідовність етапів та методи розробки стратегії маркетингу. *Науковий журнал «Дискурс»*. Москва, 2016. №2. С. 480–485.

53. Співаковська Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії. *Ефективна економіка*. 2013. №2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1845> (дата звернення: 17.11.2020).

54. Груб'як С.В. Аналіз фінансово-економічного стану промислового підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв, 2015. Випуск 3 С. 268–271.

55. Нападовська Л.В. Управлінський облік: монографія. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. 450 с.

56. Чупріна М. О., Шклярченко Ю. В. Особливості управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємств ринку спеціалізованої техніки. *Сучасні підходи до управління підприємством: збірник наукових праць*. Випуск №3. Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2018. №3. С. 78–90.

57. Корольок Н. М. Роль організації та інформаційного забезпечення управлінського обліку на підприємстві: реалії та перспективи. *Бізнес Інформ*. Харків, 2016. № 4. С. 201–205.

58. Масленников Є. Управлінський аспект в проведенні внутрішньої перевірки витрат на підприємстві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеса, 2014. № 11. С. 91–102.

59. Тараненко І. В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. Чернігів : ЧДІЕУ, 2011. № 1 (9). С. 194–203.

60. Підлісна О. В. Етапи організаційно-економічного механізму проведення рекламної кампанії. *Формування ринкових відносин в Україні*. Київ: НДЕІ, 2010. №2. С. 138–141.

61. Дяків В.В. Управлінський облік в Україні – реалії сьогодення. *Економіка АПК*. Київ, 2010. № 8. С. 76–80.

62. Фляйшнер, Крейг С. Стратегический и конкурентный анализ [Текст]: методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. / пер. с англ. Д.П. Коньковой; под общ. ред. д.э.н., проф. И. М. Степнова и к.э.н. Ю.А. Ковальчук. – Москва: БИНОМ. Лаб. знаний, 2009. 541 с.

63. Спіфанова І. Ю., Гуменюк В. С. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності. *Економіка і суспільство*. Одеса, 2016. № 3. С. 189-192.

64. Міценко Н. Г., Міщук А. І. Розвиток підприємства на основі інформаційного та інноваційного потенціалу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 4(236). С. 191–204.

65. Тараненко І. В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах / І.В. Тараненко // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2011. - № 1 (9). - С. 194-203.

66. Павлюк Т. І., Гайдей О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства. 2016. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12/196.pdf> (дата звернення: 17.11.2020).

67. Фучеджи В. І. SWOT-аналіз як інструмент антикризового фінансового управління. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua>. (дата звернення: 17.11.2020).

68. Ефремов В.С., Ханыков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2002/2/1014.html> (дата звернення: 17.11.2020).



ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**суб'єкта малого підприємництва**

Підприємство **ТОВ «СТИЛМАШ»** Дата (рік, місяць, число)
 Територія **Київ** за ЄДРПОУ
 Організаційно-правова **Товариство з обмеженою** за КОАТУУ
 форма господарювання **відповідальністю** за КОПФГ
 Середня кількість працівників, осіб **15** за КВЕД
 Одиниця виміру: тис. грн.. з одним десятковим знаком
 Адреса, телефон **01004, м. Київ, вул. Пушкінська, 21;
 (380)661585964**

КОДИ		
201	0	0
7	1	1
405550246		
803910000		
0		
-		

1. Баланс на 31.12.2016 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	4,8
знос	1012	(-)	(4,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	301,2
у тому числі готова продукція	1103	-	300,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	5,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	41,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	26,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	6,4
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	21,78
Усього за розділом II	1195	-	401,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу	1200	-	-
Баланс	1300	-	401,8

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	122,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-	122,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
за товари, роботи, послуги	1615	-	124,7
за розрахунками з бюджетом	1620	-	29,1
за у тому числі з податку на прибуток	1621	-	26,8
за розрахунками зі страхування	1625	-	4,0
за розрахунками з оплати праці	1630	-	9,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	112,4
Усього за розділом III	1695	-	279,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	-	401,8

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

2. Звіт про фінансові результати за 2016 рік

Форма № 2-м

Код за ДКУД

			1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднь ого року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1021,7	-
Інші операційні доходи	2120	3,2	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1024,9	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(642,7)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(233,3)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(876,0)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	149,0	-
Податок на прибуток	2300	(26,8)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	122,2	-

ДОДАТОК Б

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

Підприємство ТОВ «СТИЛМАШ» Дата (рік, місяць, число)
 Територія Київ за ЄДРПОУ

Організаційно-правова Товариство з обмеженою за КОАТУУ
 форма господарювання відповідальністю за КОПФГ
 Середня кількість працівників, осіб 15 за КВЕД

Одиниця виміру: тис. грн.. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон **03148, м. Київ, вул. Пушкінська, 21;
 (380)661585964**

КОДИ		
201	0	0
8	1	1
40550246		
803910000		
0		
-		

1. Баланс на 31.12.2017 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	-	-
первісна вартість	1011	4,8	5,6
знос	1012	(4,8)	(5,6)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	301,2	360,4
у тому числі готова продукція	1103	300,8	359,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5,0	11,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	41,5	36,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	26,0	32,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	6,4	10,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	21,78	29,5
Усього за розділом II	1195	401,8	480,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	401,8	480,1

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	122,2	153,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	122,2	153,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
за товари, роботи, послуги	1615	124,7	139,8
за розрахунками з бюджетом	1620	29,1	32,6
за у тому числі з податку на прибуток	1621	26,8	33,7
за розрахунками зі страхування	1625	4,0	5,2
за розрахунками з оплати праці	1630	9,4	12,3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	112,4	103,0
Усього за розділом III	1695	279,6	326,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	401,8	480,1

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

2. Звіт про фінансові результати за 2017 рік

Форма № 2-м

Код за ДКУД

			1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1231,4	1021,7
Інші операційні доходи	2120	3,9	3,2
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1235,3	1024,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(769,1)	(642,7)
Інші операційні витрати	2180	(279,1)	(233,3)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1048,2)	(876,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	187,1	149,0
Податок на прибуток	2300	(33,7)	(26,8)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	153,5	122,2

ДОДАТОК В

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

Підприємство **ТОВ «СТИЛМАШ»** Дата (рік, місяць, число)Територія **Київ** за ЄДРПОУОрганізаційно-правова **Товариство з обмеженою** за КОАТУУформа господарювання **відповідальністю** за КОПФГСередня кількість працівників, осіб **15** за КВЕД

Одиниця виміру: тис. грн.. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон **03148, м. Київ, вул. Пушкінська, 21;
(380)661585964**

КОДИ		
2018	01	01
40550246		
8039100000		
-		

1. Баланс на 31.12.2018 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	-	-
первісна вартість	1011	5,6	6,4
знос	1012	(5,6)	(6,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	360,4	419,6
у тому числі готова продукція	1103	359,8	418,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11	17
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	36,6	31,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	32,4	38,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10,2	14
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	29,5	37,2
Усього за розділом II	1195	480,1	558,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу	1200	-	-
Баланс	1300	480,1	558,3

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	153,5	184,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	153,5	184,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	-	-
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	139,8	164,6
за розрахунками з бюджетом	1620	32,6	46,1
за у тому числі з податку на прибуток	1621	32,6	40,6
за розрахунками зі страхування	1625	5,2	10,4
за розрахунками з оплати праці	1630	12,3	15,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	103	96,6
Усього за розділом III	1695	326,6	373,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	480,1	558,3

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

2. Звіт про фінансові результати за 2018 рік

Форма № 2-м

Код за ДКУД

			1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічни й період попереднь ого року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1441,1	1231,4
Інші операційні доходи	2120	4,6	3,9
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1445,7	1235,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(895,5)	(769,1)
Інші операційні витрати	2180	(324,9)	(279,1)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1220,4)	(1048,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	225,3	187,1
Податок на прибуток	2300	(40,6)	(33,7)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	184,7	153,5

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1.

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу

№ п/п	Фактори	Вага j-ої групи (Гj)	Вага i-го фактору (Оi)	Експертна оцінка (кі) (від. (-5) до (+5))	Інтегральна оцінка (кі - бали) («++» або «--»)	Частка фактичного значення інтегрального показника (гі) (групи факторів (Rj)) у його максимальній оцінці, %
1	2		3	4	5	6
1	Політико-правові фактори:					
1.1	Недосконалість та змінюваність законодавства	0,3	0,2	-2	-0,12	48,8
1.2	Жорстка та непрозора податкова політика		0,3	-4	-0,36	46,4
1.3	Відсутність контролю за дотриманням антимонопольного законодавства		0,2	-5	-0,30	47,0
1.4	Гальмування економічних реформ		0,2	-4	-0,24	47,6
1.5	Недосконалість процедури сертифікації товарів та послуг		0,1	2	0,06	50,6
Разом			1	-	-0,96	40,4
2	Економічні фактори:					
2.1	Зростання обороту роздрібною торгівлі	0,3	0,15	-2	-0,09	49,1
2.2	Збільшення виробництва споживчих товарів		0,15	3	0,14	51,4
2.3	Зростання грошових доходів населення		0,2	3	0,18	51,8
2.4	Зростання номінальної середньомісячної заробітної плати		0,2	3	0,18	51,8
2.5	Інфляційні процеси		0,3	-4	-0,36	46,4
Разом			1	-	0,05	50,45
3	Соціально-демографічні фактори:					
3.1.	Несистематичні виплати заробітної плати	0,1	0,4	-1	-0,04	49,6
3.2	Невідповідність прожиткового мінімуму рівню мінімальної заробітної плати		0,2	-2	-0,04	49,6

(Продовження додатка Г)

№ п/п	Фактори	Вага j-ої групи (Гj)	Вага i-го фактору (Оi)	Експертна оцінка (ki) (від. (-5) до (+5))	Інтегральна оцінка (ki – бали) («+» або «-» »)	Частка фактичного значення інтегрального показника (ri) (групи факторів (Rj)) у його максимальній оцінці
	2		3	4	5	6
3. 3	Високий рівень безробіття	0,1	0,2	-1	-0,02	49,8
3. 4	Зменшення чисельності населення України		0,2	-2	-0,04	49,6
Разом			1	-	-0,14	48,6
4	Техніко-технологічні фактори:					
4. 1	Зростання кількості освоєних нових видів продукції	0,3	0,5	5	0,75	57,5
4. 2	Застосування сучасних технологій організації товароруху		0,3	3	0,27	52,7
4. 3	Впровадження різних форм організації торгівлі		0,2	3	0,18	51,8
Разом			1	-	1,20	62,0
Підсумок за всіма факторами:		1	-	-	0,15	51,45

Аналіз внутрішнього середовища компанії

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Вага j-ої групи (aj)	Питома вага (ai) i-го	Експертна оцінка (ki) (від. (-5) до (+5))	Інтегральна оцінка (ki – бали) («+» або «-»)	Частка фактичного значення інтегрального показника (ri) (групи факторів (Rj)) у його максимальній оцінці, %
Кадри	- управлінський персонал	0,15	0,15	4	0,09	50,9
	- моральні цінності колективу		0,05	4	0,03	50,3
	- кваліфікація та досвід роботи співробітників		0,15	4	0,09	50,9
	- кадрова політика		0,10	3	0,05	50,5
	-плинність кадрів		0,10	4	0,06	50,6
	-продуктивність праці		0,20	4	0,12	51,2
	-контроль прийому робочої сили		0,10	3	0,05	50,5
	-виплати працівникам у порівнянні з конкурентами та середніми по галузі		0,10	4	0,06	50,6
	-застосування додаткових механізмів мотивації праці		0,05	3	0,02	50,2
	Разом		1	-	0,56	55,6
Фінанси	- робота з економічного планування	0,35	0,10	3	0,11	51,1
	- застосування заходів щодо ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів		0,05	2	0,04	50,4
	- прибуткова основна діяльність		0,10	4	0,14	51,4
	- якість системи обліку показників прибутку, рентабельності, витрат		0,05	3	0,05	50,5
	- облік та аналіз використання оборотних активів та основних фондів		0,10	2	0,07	50,7
	-інвестиційна привабливість підприємства		0,05	1	0,02	50,2
	- контроль за виконанням планів по реалізації продукції, прибутку; контроль за правильністю встановлення цін на товари		0,02	2	0,01	50,1
	- податкова дисципліна		0,06	3	0,06	50,6
	- роль власників у формування фінансової системи підприємства		0,04	4	0,06	50,6
	- фінансовий стан		0,08	4	0,11	51,1
	- можливості залучення короткострокового капіталу		0,06	3	0,06	50,6
	- можливості залучення довгострокового капіталу		0,15	2	0,11	51,1

(Продовження додатка Д)

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Вага j-ої групи (aj)	Питома вага (ai) i-го	Експертна оцінка (ki) (від. (-5) до (+5))	Інтегральна оцінка (ki – бали) («+» або «-»)	Частка фактичного значення інтегрального показника (ri) (групи факторів (Rj)) у його максимальній оцінці, %
	- достатність робочого капіталу	0,35	0,07	4	0,10	51,0
	- контроль за здійсненням витрат		0,08	2	0,06	51,0
	Разом		1	-	0,97	59,8
Клієнти	- збір необхідної інформації про ринок	0,3	0,15	3	0,14	51,4
	- номенклатура товарів та можливість розширення асортименту		0,15	4	0,18	51,8
	- частка ринку		0,15	-2	-0,09	49,1
	- зважена цінова політика		0,10	4	0,12	51,2
	- врахування потреб споживачів		0,10	4	0,12	51,2
	- якість методів та каналів збуту		0,05	3	0,05	50,5
	- рівень організації збуту продукції		0,10	4	0,12	51,2
	- результативність рекламної політики		0,10	1	0,03	50,3
	- проведення акцій, презентацій нових товарів, розпродажів		0,05	-2	-0,03	49,7
	- імідж, репутація і якість реалізованої продукції		0,05	1	0,02	50,2
	Разом		1	-	0,65	56,5
Бізнес-процеси	- відповідність організаційної структури стратегічній орієнтації підприємства	0,2	0,03	4	0,02	50,2
	- стиль управління		0,05	4	0,04	50,4
	- престиж й імідж підприємства		0,02		0,01	50,0
	- організаційний клімат і культура підприємства		0,03	4	0,02	50,2
	- організація системи комунікацій		0,04	3	0,02	50,2
	- загальна система контролю за ефективністю господарювання		0,05	3	0,03	50,3
	- прийняття рішень із застосуванням прогресивних, інноваційних методів управління		0,04	1	0,02	50,2
	- взаємодія структурних підрозділів у досягненні поставлених цілей		0,04	3	0,02	50,2
	- класифікація, здібності й інтереси вищого керівництва		0,20	4	0,16	51,6
	- система стратегічного планування		0,20	3	0,12	51,2
	- стан устаткування й приміщень		0,30	3	0,18	51,8
	Разом		1	-	0,65	56,5
	Підсумок за всіма факторами:	1	-	-	2,83	78,3

Додаток Е

Таблиця Е.1.

Матриця «Ресурси – Реалізація стратегії»

Організаційна структура управління	у ₁	2	1	3	3	3	3	5	3	4	3
Організаційна культура	у ₂	3	2	4	3	4	4	4	3	3	4
Імідж	у ₃	0	1	2	2	2	1	3	1	1	3
Фінанси	у ₄	4	4	5	4	5	4	5	0	5	4
Менеджери-виконавці стратегій	у ₅	3	4	4	4	4	4	4	2	4	5
Інформація	у ₆	3	3	3	3	4	3	3	0	3	4
Матеріально-технічна база	у ₇	3	3	3	3	2	2	2	0	2	3
Інновації	у ₈	3	2	3	2	2	1	2	0	1	3
Стратегічний інструментарій	у ₉	2	2	2	1	1	1	2	1	2	3
Стратег-лідер	у ₁₀	3	3	4	5	4	5	4	2	4	4
		х1 Досягнення стратегічних цілей	х2 Комплексна реалізація стратегічного набору	х3 Повне виконання стратегічних планів	х4 Швидкість реалізації стратегічного набору	х5 Швидкість отримання результатів	х6 Адекватність стратегічних змін	х7 Нестандартність (унікальність) стратегічних змін	х8 Інноваційність (сміливість) стратегічних змін	х9 Досягнення бажаної стратегічної позиції	х10 Ефективність реалізації стратегічного набору

(Продовження додатка Е)

Таблиця Е.2.

Матриця «Здатності – Ресурси»

4	3	4	5	4	4	5	4	y1	Організаційна структура управління
4	3	4	5	4	4	5	4	y2	Організаційна культура
0	2	0	3	3	2	3	1	y3	Імідж
4	5	5	4	5	5	4	1	y4	Фінанси
4	4	5	5	5	5	4	3	y5	Менеджери-виконавці стратегій
3	3	3	3	4	4	3	3	y6	Інформація
2	3	3	2	3	4	2	1	y7	Матеріально-технічна база
1	2	2	2	3	3	4	2	y8	Інновації
1	3	3	3	3	3	3	2	y9	Стратегічний інструментарій
5	5	4	4	5	4	5	3	y10	Стратег-лідер
z1	z2	z3	z4	z5	z6	z7	z8		
Стратегічний ситуаційний аналіз	Стратегічне планування	Трансформація ресурсів	Пристосовування до змін стратегічного клімату	Розвиток сильних сторін	Подолання слабких сторін	Управління персоналом	Навчання та самовдосконалення		

(Продовження додатка Е)

Таблиця Е.3.

Матриця «Здатності – Компетенції»

Стратегічний ситуаційний аналіз	Стратегічне планування	Трансформація ресурсів	Прийняття до змін стратегічного клімату	Розвиток сильних сторін	Подолання слабких сторін	Управління персоналом	Навчання та самовдосконалення		
z1	z2	z3	z4	z5	z6	z7	z8		
5	4	4	4	4	3	4	4	c1	Стратегічне мислення
5	5	4	4	4	4	5	3	c2	Знання ринку й тенденцій зміни стратегічного клімату
4	5	5	3	4	4	4	3	c3	Знання сильних і слабких сторін стратегічного потенціалу
4	3	5	4	5	5	5	4	c4	Вміння організовувати
5	4	5	4	4	5	3	4	c5	Вміння координувати та регулювати
5	4	4	5	5	4	5	4	c6	Вміння працювати з людьми
3	2	3	2	1	3	2	2	c7	Вміння долати опір
4	2	4	3	2	2	4	3	c8	Загальні знання теорії стратегічного менеджменту
4	4	4	3	4	3	4	4	c9	Специфічні знання та досвід працівників
4	3	4	4	4	3	3	3	c10	Адекватне сприйняття дійсності

(Продовження додатка Е)

Таблиця Е.3.

Матриця «Реалізація стратегії–Здатності»

		Стратегічний ситуаційний аналіз	Стратегічне планування	Трансформація ресурсів	Пристосовування до змін стратегічного клімату	Розвиток сильних сторін	Подолання слабких сторін	Управління персоналом	Навчання та самовдосконалення
		z1	z2	z3	z4	z5	z6	z7	z8
Досягнення стратегічних цілей	x1	3,192	3,54	3,73	3,65	4,08	4,08	3,88	2,46
Комплексна реалізація стратегічного набору	x2	3,120	3,600	3,680	3,640	4,120	4,080	3,760	2,320
Повне виконання стратегічних планів	x3	3,152	3,515	3,606	3,758	4,091	4,000	3,939	2,455
Швидкість реалізації стратегічного набору	x4	3,300	3,600	3,633	3,800	4,167	4,033	3,967	2,500
Швидкість отримання очікуваних результатів	x5	3,323	3,581	3,677	3,871	4,194	4,065	4,000	2,548
Адекватність стратегічних змін	x6	3,571	3,714	3,857	4,000	4,286	4,143	4,107	2,679
Нестандартність стратегічних змін	x7	3,206	3,500	3,588	3,912	4,118	3,971	4,029	2,559
Інноваційність (сміливість) стратегічних змін	x8	3,583	3,417	3,750	4,500	4,167	3,917	4,500	3,250
Досягнення стратегічної маркетингової позиції	x9	3,448	3,690	3,862	3,966	4,241	4,138	4,034	2,586
Ефективність реалізації стратегічного набору	x10	3,000	3,417	3,472	3,722	4,028	3,917	3,861	2,472

Оцінка ефективності маркетингу

№	Складові маркетингової орієнтації	Оцінка, бали		
		0 балів	1 бал	2 бали
1	2	3	4	5
1	Спрямованість на покупця			
1	Чи розуміє керівництво важливість задоволення потреб споживачів?	Керівництво переважно, займається продажом старих і нових товарів усім, хто хоче їх придбати	Керівництво намагається обслужити широкий спектр ринків і потреб з однаковою ефективністю	Керівництво працює на обслуговування потреб і бажань чітко визначених ринкових сегментів, відібраних з врахуванням їх привабливості
1	Чи розробляються пропозиції і плани маркетингу для різних сегментів ринку?	Ні	Частково	Частіше так
1	Під час планування керівництво бере до уваги всю маркетингову систему?	Ні. Керівництво зайняте продажом товарів поточним покупцям і їхнім обслуговуванням	Частково. Основна маса зусиль витрачається на один з напрямів	Так. Керівництво бачить систему в цілому
II	Маркетингова інтеграція			
2	Чи високі маркетингова інтеграція і контроль над основними маркетинговими функціями в підприємстві?	Ні. Збут та інші маркетингові функції не інтегровані в "верхах" підприємства (підрозділів), виникають конфлікти, що ускладнюють роботу	Частково. Існує формальна інтеграція і контроль над основними маркетинговими функціями, однак рівень координації і кооперування робіт незадовільний	Так. Основні функції маркетингу ефективно інтегруються
2	Чи добре погоджена робота відділу маркетингу з іншими відділами?	Ні	Частково	Так
2	Як організовано процес розробки нових товарів?	Система невизначена і зовсім погано керована.	Формально така система існує, однак повноцінно застосовується лише зрідка.	Система добре структурована і працює, як одна команда.

(Продовження додатка Ж)

№	Складові маркетингової орієнтації	Оцінка, бали		
		0 балів	1 бал	2 бали
1	2	3	4	5
III	Адекватність маркетингової інформації			
3.1	Коли востаннє проводилося дослідження покупців, факторів, що впливають на покупку, каналів збуту і конкурентів?	Багато років тому	Кілька років назад	До 1 року
3.2	Чи добре керівництво ознайомлене з потенціалом збуту і прибутковістю різних сегментів ринку, покупців, територій, продуктів, каналів і розмірів партій замовлень?	Зовсім не ознайомлене	Частково ознайомлене	Добре ознайомлене
3.3	Які зусилля докладаються для зниження витрат на маркетинг?	Незначні або не докладаються взагалі	Деякі	Значні
IV	Стратегічна орієнтація			
M	У якому ступені проводиться маркетингове планування?	Керівництво мало займається маркетинговим плануванням	Керівництво складає щорічний план маркетингу	Керівництво має довгостроковий стратегічний план
4.2	Яке враження створює поточна маркетингова стратегія?	Поточна маркетингова стратегія не ясна	Поточна маркетингова стратегія ясна, являє собою продовження традиційної стратегії	Поточна маркетингова стратегія ясна, містить новаторські підходи
4.3	Якою мірою враховуються і плануються непередбачені обставини?	Керівництво мало задумується про непередбачені обставини або не враховує їх зовсім	Керівництво думає про непередбачені обставини, але майже не планує їх	Керівництво визначає найважливіші обставини і складає відповідні плани
V	Оперативна ефективність			
5.1	Чи добре маркетингова стратегія впроваджується?	Погано	Непогано	Успішно
5.2	Чи ефективно керівництво розподіляє маркетингові ресурси?	Ні	Частково	Так
5.3	Чи здатне керівництво швидко відреагувати на різні ситуації?	Ні	Частково	Так

ДЕКЛАРАЦІЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Прізвище, ім'я, по батькові

Факультет

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма

ДЕКЛАРАЦІЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Усвідомлюючи свою відповідальність за надання неправдивої інформації, стверджую, що подана кваліфікаційна (магістерська) робота на тему:

« _____ »
_____»

є написаною мною особисто.

Одночасно заявляю, що ця робота:

- не передавалась іншим особам і подається до захисту вперше;
- не порушує авторських та суміжних прав, закріплених статтями 21-25 Закону України «Про авторське право та суміжні права»;
- не отримувалась іншими особами, а також дані та інформація не отримувались у недозволений спосіб.

Я усвідомлюю, що у разі порушення цього порядку моя кваліфікаційна робота буде відхилена без права її захисту, або під час захисту за неї буде поставлена оцінка «незадовільно».

(дата)

(підпис здобувача освіти)