

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Конкурентна стратегія підприємства текстильної промисловості на міжнародному ринку»

(на матеріалах ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР», м. Київ)

Новікова Олексія Євгенійовича

Студента 2 курсу, 1м групи

Спеціальності 051 «Економіка»

Спеціалізації «Міжнародна
економіка»

Науковий керівник:

канд. екон. наук,

доцент

Кравець Катерина Петрівна

Гарант освітньої програми

канд. екон. наук,

професор

Кудирко Людмила Петрівна

Київ 2018

Анотація

Новіков О. Є. «Конкурентна стратегія підприємства текстильної промисловості на міжнародному ринку» (на матеріалах ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР», м. Київ)

У першому розділі роботи визначено економічну сутність та види конкурентних стратегій підприємства, охарактеризовано фактори, що впливають на вибір конкурентної стратегії підприємства на міжнародному ринку, досліджено методичні підходи щодо аналізу конкурентної стратегії підприємства на міжнародному ринку.

У другому розділі роботи здійснено аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР», надано характеристику міжнародного конкурентного середовища ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР», проведено оцінку ефективності конкурентної стратегії ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» на міжнародному ринку.

У третьому розділі розроблено напрями удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР», здійснено обґрунтування заходів для вдосконалення діяльності ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» на міжнародному ринку, здійснено прогнозування ефективності запропонованих заходів.

Ключові слова: конкурентна стратегія, оцінка ефективності конкурентної стратегії, конкурентні переваги підприємства на міжнародному ринку.

Annotation

Novikov A. Ye. "Competitive strategy of a textile industry enterprise in the international market" (on the example of LLC "VVS-LEZER", Kiev)

The first section of the work defines the economic nature and types of competitive strategies of an enterprise, describes the factors influencing the choice of a competitive strategy of an enterprise in the international market, studies methodical approaches to the analysis of a competitive strategy of an enterprise in the international market.

In the second section of the work, we analyzed the indicators of financial and economic activity of LLC VVS-LEZER, described the international competitive environment of LLC VVS-LEZER, evaluated the effectiveness of the competitive strategy of LLC VVS-LEZER on the international market.

In the third section, directions for improving the competitive strategy of VVS-LEZER LLC were developed, measures for improving the activities of VVS-LEZER LLC on the international market were made, and the effectiveness of the proposed measures was predicted.

Keywords: competitive strategy, evaluation of the effectiveness of competitive strategy, competitive advantages of an enterprise in the international market.

Випускна кваліфікаційна робота: 125 с., 20 рис.,

33 табл., додатку, 35 джерел.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» на міжнародному ринку.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади формування конкурентної стратегії підприємства на міжнародному ринку.

Підприємство, за матеріалами якого виконано випускну кваліфікаційну роботу – ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР», м. Київ

Метою роботи є розробка напрямків удосконалення конкурентної стратегії підприємства ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР».

Відповідно до мети було визначено наступні завдання:

- визначити економічну сутність та види конкурентних стратегій підприємства;
- охарактеризувати фактори, що впливають на вибір конкурентної стратегії підприємства на міжнародному ринку;

- дослідити методичні підходи щодо аналізу конкурентної стратегії підприємства на міжнародному ринку;
- здійснити аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР»;
- надати характеристику міжнародного конкурентного середовища ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР»;
- провести оцінку ефективності конкурентної стратегії ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» на міжнародному ринку;
- розробити напрями удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР»;
- здійснити обґрунтування заходів для вдосконалення діяльності ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» на міжнародному ринку;
- здійснити прогнозування ефективності запропонованих заходів.

Методологічною основою дослідження стали: системний аналіз і синтез, абстрагування, описово-аналітичний, статистичний, історичний і порівняльний методи.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, виявлено ступінь її розкриття в економічній літературі вітчизняними і зарубіжними науковцями; сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження та окреслено практичну значущість роботи.

У першому розділі **«ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ»** досліджено, що конкурентні стратегії підприємства на міжнародному ринку як поняття не має єдиного трактування. Як правило, під ними розуміють моделі поведінки конкуруючих суб'єктів, спрямовані на досягнення довготривалої конкурентної переваги на міжнародному ринку. У сучасних умовах стратегія міжнародної конкуренції обов'язково повинна ґрунтуватись на наявних ресурсах і бути спрямована на досягнення цілей, враховуючи при цьому умови середовища, в якому діє

конкретний конкуруючий суб'єкт. Особливість конкурентних стратегій полягає саме у досягненні довгострокової конкурентної переваги на ринку. Залежно від цілей, інструментів, методів існують різні погляди на класифікацію конкурентних стратегій. Жодна з класифікацій не є вичерпною і не забезпечує формування універсальної конкурентної стратегії. Тому, розробляючи конкурентну стратегію, підприємствам необхідно враховувати умови конкретної країни (міжнародного ринку), галузі промисловості, наявні навички персоналу і доступний капітал. Подальші дослідження доцільно орієнтувати на проблематику підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародному ринку. Визначено, що тривала практика діяльності суб'єктів господарювання в конкурентному середовищі привела до усвідомлення того, що неможливо запропонувати єдиного стратегічного бачення для усіх випадків оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на основі науково обгрунтованої системи показників. Узагальнивши досвід сучасної діагностики конкурентоспроможності підприємства, можемо сформулювати низку методологічних підходів щодо її оцінювання: сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, як правило, констатують його поточний стан, але не дають прогноз на перспективу для отримання покращених результатів або уникнення втрат; кожен з методів оцінки конкурентоспроможності має як свої переваги, так і недоліки, у більшості з них виділено лише окремі проблемні аспекти такої оцінки; існуючі підходи не пристосовані для системного відбору та аналізу всіх факторів, тобто відсутній комплексний підхід, який би ґрунтувався на структуризації та визначенні ієрархії чинників конкурентоспроможності.

У другому розділі **«ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТЕКСТИЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ»** проаналізовано, що за результатами 2013-2017 року показники ліквідності є меншими за нормативне значення, що є досить негативним для підприємства, адже свідчить про не готовність

підприємства оплачувати свої борги. Протягом 2013-2017 рр. коефіцієнт покриття мав чітку динаміку до зменшення, при якій показник в 2014 році становив 0,872(менше за попередній період на 0,131), в 2015 році – 0,713(зменшення на -0,159), в 2016 році – 0,432(зменшення на -0,281), в 2017 році – 0,22(зменшення на -0,212). За результатами 2013-2017 року показники є меншими за нормативне значення, що є досить негативним для підприємства, адже свідчить про не готовність підприємства оплачувати свої борги та здійснювати незалежну фінансову політику.

Визначено, що найбільший рівень конкурентних переваг на міжнародному ринку серед українських експортерів шкіри ВРХ є ТОВ ТАІСІЯ, із рівнем 3,3 бали з 5 можливих. На другому місці – ТОВ СВІТ ШКІРИ із показником 2,79 бали. Найвищими показниками ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» були рівень цін на товари, а сам рівень конкурентних переваг підприємства становив 2,67 бали (з 5 можливих). Отже, підприємство має досить низькі показники конкурентних переваг на міжнародному ринку у порівнянні з українськими експортерами та потребує удосконалення конкурентної стратегії.

Встановлено, що експорт продукції підприємства протягом 2016-2017 рр. мав чітку динаміку до скорочення, відповідно до якої експорт підприємства в 2016 році зменшився на 28%, а за результатом 2017 року – на 29,9%. Протягом 2013-2017 рр. на підприємстві відбулося зменшення частки експорту в доходах підприємства із показника 69,4% в 2013 році до рівня 59,7% в 2017 році. Дане зменшення в першу чергу пов'язано орієнтацією підприємства на ринок Росії, із відсутністю системи управління якістю та сертифікації ISO. Загальні витрати на здійснення експорту протягом 2013-2015 рр. мали динаміку до зростання, відповідно до якої в 2015 році загальні витрати зросли на 61,89% і становили 591,321 млн. грн. Проте за 2016-2017 рр. у зв'язку із зменшенням експорту, загальні витрати мали чітку динаміку до зменшення на 29% в 2016 році та на 29,8% за результатом 2017 року. Прибуток до оподаткування протягом 2013-2016 рр. мав чітку динаміку до

зростання. Так в 2015 році прибуток до оподаткування зріс на 158,67% і становив 2106 тис. грн., а за результатом 2016 року – приріст становив 99,3%, а сам показник становив 4198 тис. грн. Проте за результатом 2017 року відбулося зменшення прибутку до оподаткування на 39,6% до рівня 2534 тис. грн. Протягом 2013-2016 рр. чистий прибуток підприємства мав чітку динаміку до зростання, яка в середньому за період становила 5% за результатом 2014 року та 158% за результатом 2015 року. В 2017 році спостерігалось зменшення чистого прибутку на 39% до рівня 2078 тис. грн. Рентабельність здійснення експортних операцій протягом 2015-2016 рр. мала чітку динаміку до зростання, яка в 2015 році становила 13,3%, а за 2016 рік склала 64,3%. Проте в 2017 році рентабельність здійснення експортних операцій зменшилася на 13,91% і становила 86,04%. Ефективність здійснення експорту протягом 2014-2015 рр. мала чітку динаміку до зростання на 10,86% в 2015 році та на 52,04% в 2016 році. В 2017 році ефективність експорту зменшилася на 11,2% до рівня 69,95%. Таким чином, протягом 2014-2016 рр. відбувалися зростання чистого прибутку в результаті здійснення експортних операцій, рентабельності та ефективності. Проте за результатом 2017 року відбулося суттєве зменшення показників, що було спричинено зменшенням обсягів експорту та зростання витрат на здійснення експорту.

У третьому розділі **«УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ»** визначено, що конкурентні переваги ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» при виході на зовнішній ринок з експортом шкір ВРХ можуть бути засновані на стратегіях: економії виробництва; стратегії диференціювання; стратегії централізації виробництва; наступальної і захисної стратегії. Зміст цих стратегій полягає в наступному. У ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» є можливості знизити витрати завдяки стратегії вертикальної інтеграції: налагодженні тісних ділових стосунків з постачальниками, що дає можливість зменшити вартість сировини. Успішне диференціювання вимагає бути унікальним у тому, що покупці вважають цінним. Вивчаючи запити споживачів продукції ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» зможе

керувати преміальною ціною, продаючи більше товарів і забезпечувати більшу лояльність покупців. Особливої увагу при забезпеченні конкурентних переваг доцільно зосередити на впровадженні міжнародної сертифікації якості продукції.

Встановлено, що сертифікація на мікрорівні дає змогу підтвердити якість виготовленої продукції перед споживачами та підвищити її конкурентоспроможність, а на макрорівні – сприяє захисту ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» та запобігає проникненню на внутрішній ринок небезпечної продукції, у тому числі низької якості.

Визначено, що запровадження системи стандартизації та сертифікації якості продукції підприємства, а також вихід підприємства на ринок Німеччини з експортом шкіри ВРХ за товарними групами 4104 та 4107 приведе до збільшення чистого прибутку на 37,4% до показника 5392 тис. грн.

У **висновках** узагальнено теоретико-методологічні підходи до удосконалення конкурентної стратегії та забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» на міжнародному ринку.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ.....	5
1.1. Економічна сутність та види конкурентних стратегій підприємства.....	5
1.2. Фактори, що впливають на вибір конкурентної стратегії підприємства на міжнародному ринку.....	16
1.3. Методичні підходи щодо аналізу конкурентної стратегії підприємства на міжнародному ринку.....	26
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТЕКСТИЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ.....	38
2.1. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВВС- ЛЕЗЕР».....	38
2.2. Характеристика міжнародного конкурентного середовища ТОВ «ВВС- ЛЕЗЕР».....	49

2.3. Оцінка ефективності конкурентної стратегії ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» на міжнародному ринку.....	66
Висновки до розділу 2.....	74
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ.....	76
3.1. Напрями удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР».....	76
3.2. Обґрунтування заходів для вдосконалення діяльності ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» на міжнародному ринку.....	89
3.3. Прогнозування ефективності запропонованих заходів.....	97
Висновок до розділу 3.....	104
ВИСНОВКИ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109
ДОДАТКИ.....	117

ВСТУП

Актуальність дослідження. Конкурентоспроможність є способом виживання в сучасному ринковому середовищі, що робить дану проблему надзвичайно актуальною і привертає увагу вітчизняних та зарубіжних науковців. Ураховуючи нестабільність ринкових процесів, посилення конкуренції та підвищення вимог споживачів до якості продукції, особливе місце займає розробка та реалізація конкурентної стратегії, що дозволить підприємству досягти довгострокових конкурентних позицій у своїй галузі.

Конкурентна стратегія підприємства відіграє важливу роль у системі стратегічного розвитку будь-якого підприємства. У сучасній економіці практично всім сферам бізнесу притаманні високий ступінь конкурентної боротьби між учасниками ринку, мінливість і непередбачуваність зовнішніх змін, що значно ускладнює конкурентну діяльність підприємств.

Тому однією з важливих управлінських проблем є формування дієвої конкурентної стратегії підприємства, забезпечення її стратегічної адаптивності до умов ринкового середовища. Існує безліч зовнішніх і

внутрішніх факторів, від яких залежить успішність діяльності підприємства, але саме правильне обрання конкурентної стратегії значно підвищує можливості збереження та посилення конкурентоспроможності підприємства у стратегічній перспективі.

Значний внесок у розвиток теорії та практики конкуренції та конкурентоспроможності підприємства зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти, як: Б.В. Буркінський, В.А. Василенко, В.І. Гринчуцький, І.З. Должанський, А.П. Наливайко, Т.І. Ткаченко, Л.С. Шевченко, Н. Герчикова, М. Портер, Ю.Б. Іванов, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, А.Ю. Юданов та інші.

Теоретичні і методологічні основи вивчення конкурентних стратегій представлені в працях таких західних та вітчизняних вчених як І. Анософф, М. Портер, А. Томпсон, Д.Рікардо, Ф.Котлер, П. Саблук, С. Кваша, В.Геєць та інші.

Метою роботи є розробка напрямків удосконалення конкурентної стратегії підприємства ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР».

Відповідно до мети було визначено наступні завдання:

- визначити економічну сутність та види конкурентних стратегій підприємства;
- охарактеризувати фактори, що впливають на вибір конкурентної стратегії підприємства на міжнародному ринку;
- дослідити методичні підходи щодо аналізу конкурентної стратегії підприємства на міжнародному ринку;
- здійснити аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР»;
- надати характеристику міжнародного конкурентного середовища ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР»;
- провести оцінку ефективності конкурентної стратегії ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» на міжнародному ринку;

- розробити напрями удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР»;
- здійснити обґрунтування заходів для вдосконалення діяльності ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» на міжнародному ринку;
- здійснити прогнозування ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» на міжнародному ринку.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади формування конкурентної стратегії підприємства на міжнародному ринку.

Методологічною основою дослідження стали: системний аналіз і синтез, абстрагування, описово-аналітичний, статистичний, історичний і порівняльний методи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

1.1. Економічна сутність та види конкурентних стратегій підприємства

Питання формування та впровадження стратегій міжнародної конкуренції на рівні підприємств є одним із ключових завдань управління, оскільки їх реалізація зумовлює результативність діяльності на зовнішніх ринках. Дотримання стратегіям конкуренції дозволяє учасникам ринку також підтримувати стійкість, інваріантність і довготривалість своєї участі в конкуренції.

Проведений аналіз джерел наукової літератури свідчить, що існує плюралізм поглядів щодо трактування поняття «конкурентна стратегія» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Етимологія поняття «конкурентна стратегія»

Автор	Сутність поняття
Г. Азоев	план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку
І. Ансофф	стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу.
Ю. Іванов	ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
М. Портер	спрямована програма заходів на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.
М. Саєнко	спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній ніші підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.
А. Томпсон, А. Стрікланд	розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі.

Продовження таблиці 1.1

Н. Тренъов	стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності.
А. Філатов	стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку.
З. Шершньова	ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага.

Джерело: [1].

Аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок, що сутність поняття «конкурентна стратегія» не має однозначного тлумачення. На нашу думку, конкурентна стратегія на міжнародному ринку являє собою процес формування стратегічних планів, які забезпечують отримання стійких конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку за допомогою чітко визначених засобів конкурентної боротьби.

Ознаками конкурентних стратегій виступають стійкість конкурентних дій, що визначає значимість очікуваних конкурентних результатів, розрахунок на довгострокову успішності роботи в конкурентному середовищі, опора на ключові фактори успіху в конкуренції, забезпечення постійної конкурентоспроможності [2].

Конкурентні стратегії визначають саму суть їх дій в конкурентному середовищі сучасного ринку. Вони лягають в основу всього менеджменту конкурентних дій і стають передумовами будь-яких конкурентних операцій.

Конкурентні стратегії входять до переліку стратегій, якими керується кожен учасник ринку в процесі ведення бізнесу. До цього переліку входять різні стратегії - виробничі, збутові, фінансові, інноваційні, кадрові, облікові тощо. Всі вони обов'язково застосовуються завдяки конкуренції і за допомогою неї, тому неминуче відзеркалюють суперництво учасників ринку в конкурентному середовищі.

Класифікація конкурентних стратегій має на меті полегшити менеджерам вибір та запропонувати алгоритм формування моделі конкурентної поведінки на ринку. Декомпозиція конкурентних стратегій за різними ознаками наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація конкурентних стратегій

Автори класифікації	Класифікаційні ознаки	Різновиди конкурентних стратегій
М. Портер	Конкурентна перевага на ринку	цінового лідерства
		диференціації товару
		спеціалізації
А. Літл	Вихідна позиція фірми на ринку	лідерів
		фірм із сильною позицією
		фірм, які займають сприятливу позицію
		фірм, які займають задовільну позицію
Ф. Котлер	Ринкова частка	ринкового лідера
		челенджера
		послідовника
		нішера
Г. Азоев	Спосіб досягнення конкурентних переваг	зниження собівартості
		диференціації продукції
		сегментування ринку
		впровадження новинок
Л. Раменський	Ступінь стандартизації бізнесу	негайного реагування на потреби ринку
		віолентна (силова)
		патієнтна (нішева)
		комутантна (з'єднуюча)
Х. Фрізевінкель	Поведінка на ринку	експлерентна (піонерна)
		лисиці
		слона
		лева
І. Сіваченко	Сфера діяльності підприємства	миші
		конкурентна малого бізнесу
		конкурентна в сфері масового виробництва
І. Ансофф	Спрямованість на розвиток товару/ринку	конкурентна підприємств вузької спеціалізації
		максимізації ринкової частки
		диференціації товару
		диференціації ринку
А. Кузнєцов	Динаміка конкурентної поведінки	росту
		наступальна
І. Должанський	Спосіб входу на міжнародний ринок	оборонна
		непрямого експорту
		прямого експорту
		виробництва за кордоном

Джерело: [26]

Дослідження наукових джерел та практичної діяльності підприємств на міжнародному ринку виявило наявність інших варіантів класифікації конкурентних стратегій.

Розробляючи конкурентну стратегію, підприємства прагнуть знайти і втілити спосіб вигідно і довготривало конкурувати у своїй галузі. Універсальної конкурентної стратегії не існує. Тільки стратегія, узгоджена з умовами конкретної країни, галузі промисловості, навичками і капіталом, якими володіє підприємство у конкретний момент часу, може принести успіх.

Розглянемо найбільш популярні міжнародні конкурентні стратегії.

1. Модель конкурентних сил М. Портера.

Конкурентна стратегія підприємства повинна ґрунтуватися на всебічному розумінні структури галузі та процесу її зміни як на внутрішньому, так на зовнішньому ринках. П'ять сил конкуренції, за М. Портером, визначають прибутковість галузі, тому що вони впливають на ціни підприємства, на витрати, які їм доводиться нести і на розміри капіталовкладень, необхідні для того, щоб конкурувати в цій галузі. Загроза появи нових конкурентів знижує загальний потенціал прибутковості в галузі, тому що вони привносять нові виробничі потужності і прагнуть роздобути частку ринку збуту, тим самим, знижуючи позиційну прибуток. Потужні покупці або постачальники, торгуючись, отримують вигоду і також знижують прибуток підприємства. Конкуренція в галузі знижує прибутковість, оскільки, доводиться платити (за рекламу, організацію збуту, НДДКР тощо). Тому існує поняття «бар'єр входження в галузь», висоту якого слід враховувати як організаціям, які давно перебувають на світовому ринку, так і новачкам.

Серед базових міжнародних конкурентних стратегій М. Портер називає стратегії витрат, диференціації та концентрації [4].

1.1. Стратегія переваги по витратах підходить для підприємств, орієнтованих на масовий ринок, оскільки масове виробництво дозволяє зменшити питомі витрати, відповідно, встановити низькі ціни. Перевагою використання такої стратегії є можливість отримати більший прибуток порівняно з конкурентами, оперативне реагування на зміну собівартості. Проте стратегія буде ефективною лише на ринку споживачів, котрі орієнтуються на низький рівень цін.

1.2. Стратегія диференціації підходить для підприємств, орієнтованих на масовий ринок, пропонуючи відмінний від існуючого на ринку товар на умовах нецінової конкуренції, оскільки цінністю товару є його унікальні характеристики, дизайн, надійність тощо. Стратегія буде ефективною на ринку споживачів, для яких важливим є бренд, товарна марка, а лише потім ціна товару.

1.3. Стратегія концентрації підходить для підприємств, орієнтованих на специфічний сегмент ринку з низькими цінами або унікальними характеристиками товару. Використовуючи цю стратегію, навіть невелике підприємство може бути прибутковим, концентруючись на одній конкурентній ніші, якщо має в розпорядженні унікальну продукцію або користуючись перевагами по витратах, хоча і частка ринку буде незначною.

Залежно від орієнтації підприємства на витрати чи на попит виділяють чотири стратегії конкуренції на міжнародному ринку: міжнародна стратегія, мультиринкова стратегія, глобальна стратегія і транснаціональна стратегія [6, с. 482–489]. Доцільність їх використання зумовлена завданнями підприємства - зменшувати витрати чи реагуватиме на попит на місцевому ринку. Кожна з конкурентних стратегій орієнтації на витрати чи на попит виділяють володіє як перевагами, так і недоліками (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки стратегій конкуренції на міжнародному ринку залежно від орієнтації підприємства на витрати або на попит

Стратегія	Переваги	Недоліки
Міжнародна	• Перенесення набутого досвіду на іноземні ринки	• Неврахування особливостей попиту на місцевому ринку
		• Нездатність використати економію на місцезнаходженні
Мультиринкова	• Пристосування маркетингу до особливостей попиту на місцевому ринку	• Нездатність скористатися ефектом кривої досвіду
		• Нездатність використати економію на місцезнаходженні
		• Нездатність скористатися ефектом кривої досвіду
		• Нездатність перенести набутий досвід на іноземні ринки

Продовження таблиці 1.3

Глобальна	<ul style="list-style-type: none"> • Використання ефекту кривої досвіду • Використання економії за рахунок масштабів 	<ul style="list-style-type: none"> • Неврахування особливостей попиту на місцевому ринку
Транс-національна	<ul style="list-style-type: none"> • Використання ефектів кривої досвіду • Використання економії за рахунок масштабів • Пристосування маркетингу до особливостей попиту на місцевому ринку • Одержання вигоди від глобального навчання 	<ul style="list-style-type: none"> • Складність впровадження, спричинена організаційними проблемами

Джерело: [9].

2. Модель внутрішньої ефективності. Вона передбачає досягнення довготривалої конкурентної переваги через посилення внутрішніх компетенцій - продуктивності і результативності; специфічних активів, що визначають внутрішню структуру фірми - систему збуту, технологію виробництва, методику «ділової» (науково-методичної) розвідки. Сенс моделі внутрішньої ефективності простий: організація повинна перейти від уявлення про саму себе як про набір кінцевих продуктів і послуг до усвідомлення себе як центру ключових компетенцій, їх вирощування і подальшого втілення в кінцевій продукції. В результаті конкуренція зміщується з площини «товар проти товару» в більш багатогранний простір «компанія проти компанії» і «компанія проти зовнішнього середовища».

3. Концепція динамічних можливостей. Ця концепція є поєднанням перших двох моделей. Її основний сенс в тому, що фірма, що досягла високої організаційної та технологічної зрілості, може конкурувати на будь-яких ринках. Так як ключові компетенції впливають на успіх всього ряду товарів або послуг, то перемога чи поразка в боротьбі за лідерство в цих ключових компетенціях значать для майбутнього зростання корпорації набагато більше, ніж успіх або провал будь-якого окремого товару або послуги. Таким чином, модель динамічних можливостей передбачає переважну орієнтацію на досконалість бізнес-процесів і інтегроване розвиток всього комплексу внутрішніх і зовнішніх компетенцій.

4. Стратегія айкідо. Однією з найпопулярніших сучасних стратегій конкуренції є стратегія айкідо - перехід від суперництва до співпраці за

допомогою узгодження інтересів з конкурентами і заснування з ними відповідних ділових стратегічних альянсів. При традиційній конкуренції компанії - учасники ринку не реалізують повністю своїх цілей, оскільки діють паралельно і протистоять одне одному. При використанні стратегії айкідо відбувається перехід від силової конкуренції до конвергенції, досягається велика економія будь-якого виду ресурсів, підвищується ефективність і результативність дій компанії. Стратегія айкідо спрямована на використання для своєї вигоди не слабкості, а сильних сторін конкурента. Дана стратегія припускає передбачення дій конкурентів і протистояння неспровокованою атаці[4].

Поділ конкурентних стратегій за ступенем стандартизації бізнесу розглянуто у працях Л. Раменського і Х. Фрізевінкель [8]. Згідно цього підходу, конкурентні стратегії поділяються на такі види: віолентна, патієнтна, комутантна та експлерентна.

Віолентна (силова) стратегія полягає в орієнтації виробництва на масовий випуск стандартної продукції. Компанія-віолент прагне домінувати на великому ринку, залучаючи покупців відносно дешевою і добротністю своїх виробів. Не зайве нагадати, що свого часу McDonald's став світовою імперією, торгуючи гамбургерами за 0,1 дол.

Патієнтна («нішева» або пристосувальна) стратегія полягає в спеціалізації на виготовленні особливої, незвичайної продукції для певного кола, найчастіше вузького кола покупців. Сенс цієї стратегії полягає в зосередженні зусиль на продукції, яка користується обмеженим попитом.

Експлерентна («піонерська») стратегія полягає в пошуковій діяльності. Головна умова сили фірм - випереджаюче впровадження на ринок принципових нововведень. З комерційної точки зору Експлерентна стратегія може бути вигідна не тільки першопрохідникам, але і посередникам, що створює для них ринкову інфраструктуру.

Комутантна («сполучна») стратегія полягає в ставці на організацію дрібного неспеціалізованого виробництва для негайного задоволення будь-яких

(часто локальних) потреб ринку. Ці фірми сильні найбільш повною відповідністю своїх товарів індивідуальних потреб клієнтів. Комутанти безперервно зайняті пошуком прибуткових проектів в будь-якій доступній їм сфері. Вони готові до негайної переорієнтації виробництва, зміни його масштабів і висловлюють дух вільного підприємництва в найбільш яскравій формі.

Поділ конкурентних стратегій залежно від взаємодії з конкурентами був запропонований Рубіним Ю.Б. [9]. Ним виділено наступні типи конкурентних стратегій учасників ринку, серед яких стратегії, спрямовані на: усунення конкурентів; вигідну здачу позицій конкурентам; відокремлення від конкурентів; зближення з конкурентами. Серед різновидів конкурентних стратегій учасників ринку виділено:

- стратегію механічної монополізації;
- стратегії інтеграції, що застосовуються сильними і слабкими інтеграторами;
- стратегію простого відокремлення;
- стратегію дезінтеграції;
- стратегію відокремлення спеціалізованого бізнесу;
- стратегію кооперації з конкурентами;
- стратегію компромісу з конкурентами;
- стратегію виходу з бізнесу.

Всі стратегії конкурентних дій, за винятком стратегії виходу з бізнесу, націлюють учасників ринку на продовження бізнесу.

Механічна монополізація - це послідовний процес нарощування стратегічних конкурентних переваг фірми за рахунок прямого («механічного») впливу на інші підприємницькі фірми, що діють на аналогічному секторі / сегменті ринку, в цілях синхронного зменшення конкурентних переваг даних фірм. Наслідком цього стає досягнення і утримання монопольної або домінуючої позиції на ринку відповідної продукції.

Стратегія інтеграції застосовується різними учасниками ринку. На відміну від стратегії механічної монополізації вона стає привабливою під впливом двох мотиваційних моделей учасників ринку. Відповідно, можна виділити і два типи зазначеної стратегії - стратегію конкурентних дій сильного інтегратора і стратегію конкурентних дій слабого інтегратора.

Конкурентна стратегія сильного інтегратора завжди націлена на збільшення ринкових часток учасників ринку в стратегічних областях їх бізнесу і на придбання ними позицій конкурентного домінування.

Стратегія інтеграції має для сильних інтеграторів шість різновидів:

- часткова купівля бізнесу суперників в разі, коли їх діяльність не виявляє ознак стратегічного провалу;
- створення спільного бізнесу (спільного підприємства) з залежними партнерами;
- злиття свого бізнесу з бізнесом інтегрованих конкурентів;
- придбання недооцінених фірм, здатних протягом тривалого часу приносити стабільні доходи без серйозних додаткових інвестицій;
- поглинання інтегрованих конкурентів для зміцнення конкурентних позицій на освоєному секторі / сегменті ринку для придбання контролю над суміжниками або для диверсифікації бізнесу;
- придбання фірми в спекулятивних цілях.

Стратегію інтеграції можна образно порівняти з політикою «удушення в обіймах», часто практикується в міжнародній дипломатії.

Слабкими інтеграторами є учасники ринку, що діють під впливом другої мотиваційної моделі вибору стратегії інтеграції. Їх головним мотивом є прагнення припинити існування в бізнесі в якості самостійного учасника ринку, і при цьому - або вийти з бізнесу повністю, або продовжити діяльність у складі сильного інтегратора. Як правило, слабкі інтегратори зайняті пошуком найкращого способу підтримки власної життєдіяльності шляхом консолідації з більш сильним партнером.

Стратегія інтеграції має для слабких інтеграторів п'ять різновидів:

- частковий продаж бізнесу сильному супернику; при цьому продавець обумовлює збереження за собою окремих прав, за допомогою яких він міг би в подальшому як і раніше розглядатися як суверенний, хоча і залежний, суб'єкт підприємництва;
- створення спільного бізнесу з більш сильною фірмою;
- злиття власного бізнесу з бізнесом інтегруючого конкурента;
- помилкова продаж фірми, на розвиток якої не потрібні додаткові інвестиційні ресурси;
- приєднання до інтегрованого конкуренту.

Слабкий інтегратор, який бажає «піти під сильного противника», вдається, як правило, до стратегічної оборони, демонструючи не просто готовність до об'єднання, але життєву необхідність такого кроку.

Стратегія виходу з бізнесу є особливою стратегією конкурентних дій, що застосовується лише в умовах, коли учасники ринку вирішують припинити на час або повністю ведення бізнесу.

Конкурентна стратегія простого відокремлення застосовується в дійсності в тих областях бізнесу, де учасники бізнесу (як правило, теж представляють малий бізнес) є сусідами з фірмами, які були б не проти при нагоді приєднати їх до себе (наприклад, у формі ворожого поглинання або покупки). Такими є видавничий, консультаційний та аудиторський бізнес, роздрібна торгівля, бізнес в будівельній сфері, фермерський агробізнес. Стратегія простого відособлення базується на відносній короткостроковості стратегічного періоду діяльності розглянутих фірм. Учасник ринку, що не володіє реальними фінансовими та інвестиційними можливостями для планомірного розвитку діяльності, не може дозволити собі розкіш складання середньострокових і тим більше довгострокових планів.

Стратегія відокремлення спеціалізованого бізнесу в її послідовно прагматичному тлумаченні є наслідком прагнення учасників ринку до різкого виділення з маси конкурентів. Такі учасники ринку обов'язково прагнуть спеціалізуватися на чому-небудь важливому для ринку, ухиляючись від

суперництва на будь-якому не вигідному конкурентному полі. Для них основним видом конкурентних дій стає ізоляція власного бізнесу.

Стратегія кооперації з конкурентами базується на стратегічних цільових установках, згідно з якими фірма може співпрацювати з конкурентами і діяти з ними спільно як щодо інших - загальних - конкурентів, так і по відношенню до інших представників загального оточення. Кооперація учасників ринку передбачає укладання між ними офіційних угод, договорів про взаємне кооперування. В таких документах визначається предмет кооперації, терміни співробітництва сторін, їх взаємні зобов'язання, нові можливості, обумовлені співпрацею, і обмеження, що накладаються їм.

Застосування стратегії кооперації з конкурентами характерно для підприємницьких фірм, що мають різні розміри, що діють в роздроблених і консолідованих областях бізнесу. Зазначену стратегію конкурентних дій можна виявити у фірм, стратегічне ядро бізнесу яких складається на локальних ринках, в тому числі місцевих, а також на національному та світовому ринках. Типовим прикладом застосування цієї стратегії є вертикальна кооперація учасників ринку, яка являє собою сукупність бізнес-комунікацій між контрагентами-суміжниками, учасниками ланцюжків цінностей.

Суть стратегії компромісу з конкурентами полягає в тому, що учасники ринку намагаються врегулювати можливі протиріччя і конфлікти з суперниками на стадії стратегічного планування конкурентних дій. Вони намагаються заздалегідь визначити межі ймовірних поступок конкурентам, здатним на зустрічний компроміс, а також елементи бізнесу, компроміси в яких неможливі в принципі. Реалізація стратегії компромісу з конкурентами не передбачає складання формальних угод про проведення будь-яких спільних дій.

На думку Кривенко М. [10], конкурентні стратегії підприємства можна об'єднати у певну систему за такими трьома сферами реалізації: формування конкурентних переваг, забезпечення конкурентоспроможності підприємства, конкурентної поведінки. Першу групу стратегій формують три вищерозглянуті стратегії – контролю над витратами, диференціації, спеціалізації. Для

забезпечення конкурентоспроможності підприємства можуть бути задіяні стратегії товарно-ринкові, ресурсно-ринкові, технологічні, соціальні, фінансово-інвестиційні, інтеграційні, управлінські. До останньої групи, стратегій конкурентної поведінки, зараховують наступальні, оборонні та коопераційні стратегії.

1.2. Фактори, що впливають на вибір конкурентної стратегії підприємства на міжнародному ринку

Під факторами будемо розуміти умови, причини, параметри, показники, що роблять вплив на економічний процес і результат цього процесу [11, с.87]. Фактори є динамічними у часі й у просторі, тісно взаємодіють.

Визначення ключових факторів конкурентоспроможності підприємства відбувається в процесі проведення стратегічної діагностики підприємства. Стратегічна діагностика середовища, як процес визначення критично важливих чинників його складових, є основою формування відповідної реакції підприємства на їхню зміну для досягнення відповідних цілей.

З точки зору системного підходу розрізняють такі складові середовища: внутрішнє, яке охоплює ту частину середовища, що перебуває у межах підприємства, і зовнішнє середовище, яке охоплює дві групи в оточенні підприємства – макро- і мікро- оточення. Такий підхід дає змогу розглянути зовнішнє та внутрішнє середовище як складні системи, що містять окремі елементи, а також глибше вивчити об'єкт, отримати про нього найповніше уявлення і встановити зв'язки між складовими середовища підприємства.

Аналіз макрооточення передбачає вивчення впливу таких компонент: демографічної, економічної, природної, технологічної, політико-правової та соціально-культурної. До факторів макрооточення віднесені: адміністративно-організаційні, що складаються з економічних і фінансово-економічних; міжнародного характеру; політико-правові; техніко-технологічні; соціально-

культурні [12, с. 70, 113]. Деякі вчені вважають, що можна обмежитися аналізом чотирьох компонент макрооточення: соціальної, технологічної, економічної і політичної (PEST-аналіз) (рис. 1.1).

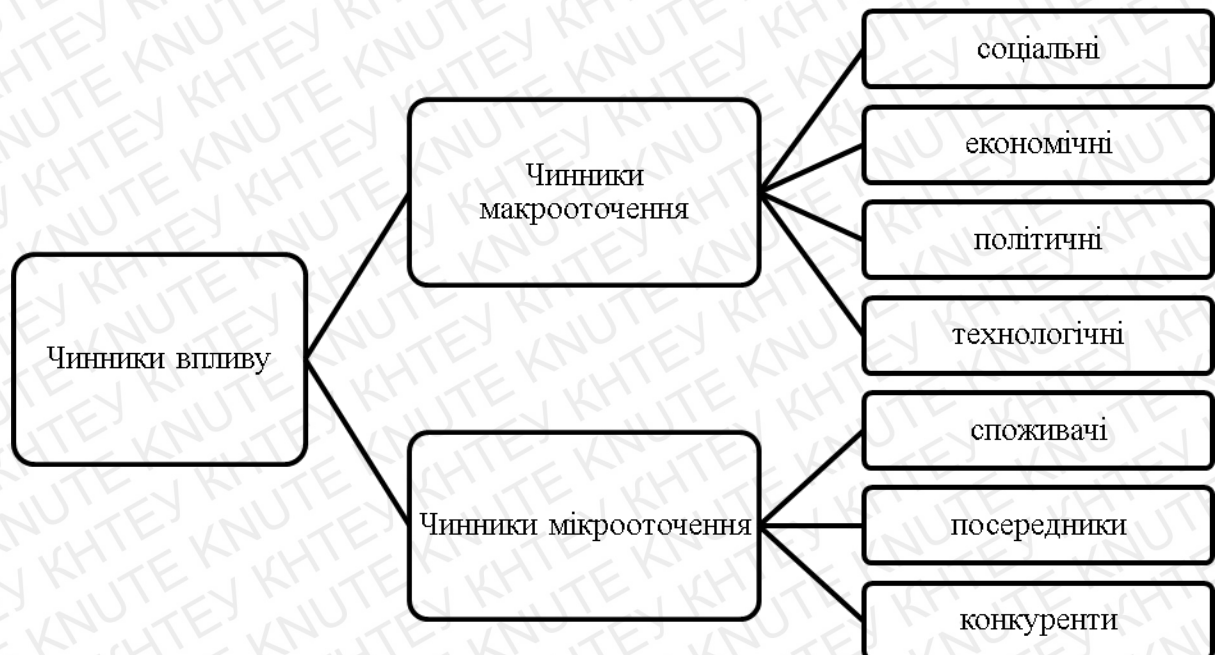


Рис. 1.1. Фактори, що впливають на вибір конкурентної стратегії підприємства на міжнародному ринку

Джерело: [12].

До факторів мікрооточення віднесені: соціально-культурні фактори місцевого рівня, що складаються з факторів впливу замовників та посередників; фактори впливу конкурентів (реальних чи потенційних); акціонерів, власників та інвесторів; стейкхолдерів [12, с.70, 113]. Для аналізу сильних і слабких сторін підприємства застосовують SNW-аналіз.

В роботі Іванова Ю.В. [14, с. 190-194] наведено 44 фактори внутрішнього середовища, які було визначено в результаті дослідження їх впливу на конкурентоспроможність підприємства. До факторів, які слід враховувати при виборі кожної конкурентної стратегії (стратегії низьких витрат, стратегії диференціації, фокусування) віднесено наступні: виробничі, фінансові, маркетингові, технологічні, інноваційні, трудові, інформаційні, управлінські, часові, просторові. Одним із важливих факторів, що впливає на збереження конкурентоспроможності на перспективу, тобто на конкурентоспроможність підприємства, є його інноваційна діяльність. Панков В. та Макогон Ю.

відмічають, що “сучасна конкурентна боротьба має деякі особливості – підприємства конкурують не стільки за володіння капітальними ресурсами і матеріальним цінностями, скільки за спроможність до розробки і впровадженню інновацій” [15]. Науково-технічний прогрес вимагає від підприємств застосування прогресивних технологій та обладнання. Втілені в них прогресивні наукові знання дозволяють підприємствам не тільки адаптуватися до існуючих зовнішніх умов, але і активно впливати на них. Також інноваційний розвиток підприємства призводить до нових якісних змін не тільки в виробничій сфері, а й в науково-технічній, організаційній, управлінській.

Важливим фактором, що впливає саме на конкурентостійкість підприємства, є його персонал. Трудові ресурси – найбільш активний фактор, який дає змогу підприємству адаптуватися і розвиватися, тому важлива не тільки наявна кількість і кваліфікація персоналу, а й проведення аналізу майбутніх потреб у персоналі; наявність та успішна реалізація “персонал-стратегії” – наймання, добір, призначення, просування, звільнення, закріплення, перекваліфікація, оцінка кадрів, навчання та розвиток персоналу, а також ефективної системи мотивації і системи винагород. Важливу роль відіграє корпоративна культура підприємства.

На думку Харчук Т.В. [16], вибір стратегії обумовлюють наявні конкурентні переваги. Можливості забезпечення конкурентних переваг залежать від таких факторів:

- відмінна якість, що являє собою підвищену цінність для покупців або за рахунок зменшення їх затрат, або за рахунок підвищення ефективності продукції для задоволення потреб споживачів;
- ключові компетенції – особливий навик чи технологія, що створюють унікальну цінність для споживачів;
- поява нових технологій;
- нові запити покупців чи ті запити, що змінилися;
- поява нового сегмента галузі за рахунок освоєння нової продукції;

- зміна вартості чи видів компонентів виробництва;
- зміна державного регулювання в таких напрямках, як стандарти, охорона навколишнього середовища;
- швидкість створення та реалізації інновацій;
- здатність відмовитися від існуючої конкурентної переваги на користь формування нової, більш ефективної;
- удосконалення власного виробництва;
- ефективне використання всіх видів ресурсів та їх оптимальне структурне співвідношення.

У праці Дубрової О.С. [17] узагальнено чинники та умови, які необхідно враховувати в процесі розробки та реалізації конкурентної стратегії вже діючого підприємства. До них належать:

- переваги та недоліки існуючої стратегії компанії, хоча при цьому можливі такі труднощі: інформація для оцінки стратегії може бути недоступною, несвоєчасною; існують розбіжності в питанні, за якими критеріями оцінювати стратегію; може виникнути опір дуже пильній оцінці стратегії;
- сутність і потужність п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів; структуру конкурентного оточення (відсутність явних лідерів; домінування декількох компаній; наявність монопольного тиску на ринок);
- розміри та сферу діяльності (стандартний чи спеціалізований бізнес; масове, серійне чи дрібне виробництво; інноваційна діяльність);
- динамічні характеристики ринку (новий швидкозростаючий ринок, ринок в період уповільнення зростання, ринок в період застою) з метою адаптації стратегії конкуренції до особливостей різних етапів життєвого циклу;
- ситуація в галузі (конкуренція в нових і швидкозростаючих галузях; конкуренція в галузях, що знаходяться у стадії зрілості; конкуренція в галузях, що знаходяться в стані стагнації і спаду; конкуренція в роздроблених галузях; конкуренція на міжнародних ринках);

- конкурентний статус компанії, ступінь її домінування на ринку, що обумовлює виокремлення чотирьох конкурентних позицій для: аутсайдера ринку; фірм, що мають слабку і сильну конкурентні позиції; лідера ринку;
- специфіка цілей і наявність ресурсів, що дозволяє виокремити конкурентні стратегії, засновані на ролях, які грають фірми на цільовому ринку: ролі лідера ринку, претендента на лідерство, послідовника і компанії, обслуговуючої ринкову нішу.

Окремо виділяють чинники, які впливають на тривалість володіння конкурентними перевагами, а відтак на необхідність внесення змін до наявної конкурентної стратегії підприємства. До них зараховують такі фактори.

Перший фактор визначається джерелом переваги. Існують дві класифікації факторних умов:

1. базисні (низького рангу): людські ресурси, природні ресурси тощо;
2. розвинені (більш високого порядку): капітал, науково-технологічний потенціал, імідж, інфраструктура.

Переваги низького рангу, базисні, можуть бути легко скопійовані конкурентами. До них також можна віднести і перевагу, засновану виключно на ефекті масштабу від застосування технологій, обладнання або методів, взятих у конкурентів (або доступних їм). Такий ефект масштабу зникає, коли нова технологія або методи роблять колишні застарілими.

Переваги більш високого порядку (патентована технологія, диференціація на основі унікальних товарів або послуг, репутація фірми, її досвід, розкручений бренд тощо) дозволяють довго утримувати лідерство на ринку. Але розвиненим конкурентним перевагам притаманні певні особливості. По-перше, щоб добитися таких переваг, потрібні великі навички та здібності - кваліфікований персонал, відповідне технічне оснащення і тісні зв'язки з головними клієнтами.

По-друге, переваги високого порядку зазвичай можливі за умови довгострокових та інтенсивних капіталовкладень у виробничі потужності, в імідж компанії, в її персонал і в маркетинг. Переваги більш високого порядку не

тільки довше зберігаються, але й пов'язані з більш високим рівнем продуктивності.

Другий фактор утримання конкурентної переваги - кількість наявних у фірми явних джерел конкурентної переваги. Фірми, довгий час утримують своє лідерство на ринку, прагнуть забезпечити себе якомога більшою кількістю конкурентних переваг.

Третій фактор збереження конкурентної переваги, найголовніший, - постійна модернізація виробництва і вдосконалення інших видів діяльності. Головне завдання - невинно поліпшувати показники фірми, щоб підсилити наявні переваги, наприклад, більш ефективно експлуатувати виробничі потужності або організувати гнучкіше обслуговування клієнтів. Проте, щоб утримати конкурентну перевагу, необхідно розширювати набір джерел постачання та вдосконалювати їх, переходити до переваг вищого порядку, які довше зберігаються. Особливо це стосується наукоємних галузей, в яких домогтися конкурентної переваги за рахунок базисних факторів неможливо. Тому для досягнення конкурентної переваги фактор повинен бути спеціалізований, тобто пристосований для потреб певної галузі (наприклад, висококваліфіковані фахівці в області деревообробної промисловості).

У зв'язку з цим, з'явився поділ факторних умов на: загальні та спеціалізовані. Виходячи з цих двох класифікацій, М. Портер робить висновок про те, що якщо фірма чи країна прагне мати переваги більш високого порядку, то вона повинна володіти розвиненими і спеціалізованими факторними умовами.

У дослідженні Мариніної О.О. [18] визначено головні зовнішні фактори, що впливають на вибір стратегій, та взаємозв'язок між обраними стратегіями (рис. 1.2). Хоча набір факторів різний, можна виділити певні закономірності серед чинників, що впливають на прийняття управлінського рішення.



Рис. 1.2. Фактори формування міжнародної конкурентної стратегії підприємства

Джерело: [18].

Існує взаємозалежність між власне ринковими стратегіями:

- стратегія охоплення залежить від конкурентної та міжнародної,
- конкурента – від стратегії міжнародного функціонування та стратегії охоплення, а міжнародна стратегія формується із зауваженням на перші дві.

Аналогічну ситуацію відслідковуємо і серед чинників, що впливають на формування стратегій комплексу маркетингу. Виявлено певну кореляцію чинників впливу на формування стратегій (об'єктивні можливості технологій, доступу до ресурсів, інфраструктурні чинники, залежність від вимог споживача та незмінних характеристик товару тощо), а також взаємозв'язок між самим стратегіями.

Припущення про інтегрованість чинників підтверджується і при аналізі факторів, що впливають на формування функціональних стратегій. У цілому

інтегрована модель формування міжнародної конкурентної стратегії підприємства враховує такі фактори.

До основних критеріїв, за якими слід обирати конкурентну стратегію відносять:

- інтенсивність конкуренції;
- умови економічного середовища;
- ступінь розвитку бізнесу та його привабливість;
- конкурентний статус підприємства;
- конкурентоздатність продукції та привабливість галузі [9].

При розробці стратегії необхідно враховувати реакцію об'єктів конкурентного середовища, а також весь арсенал конкурентних переваг. Для ефективного та правильного вибору конкурентної стратегії підприємству необхідно мати інформацію про досягнутий рівень конкурентоспроможності у динаміці. Таким чином, динаміка зміни конкурентоспроможності у часі та аналіз наявних проблем в результаті дозволять отримати необхідну інформацію для вибору правильної стратегії.

Після аналізу конкурентоспроможності підприємство може опинитись в одній з п'яти ситуацій (рис. 1.3):

- 1) рівень конкурентоспроможності стабільний;
- 2) рівень конкурентоспроможності спадний;
- 3) підприємство стрімко втрачає конкурентні можливості;
- 4) рівень конкурентоспроможності помірно зростає;
- 5) рівень конкурентоспроможності стрімко зростає.

У кожному випадку підприємство має три сценарії розвитку: збереження наявного стану, його погіршення або покращення. Для двох критичних ситуацій, а саме – «стрімке зростання / падіння» характерний лише один варіант – «помірне зростання/ падіння» відповідно.

	Поліпшення зовнішніх умов	Зовнішні умови незмінні	Погіршення зовнішнього середовища
Конкурентний потенціал з часом слабшає	Рівень КС стабільний	Рівень КС помірно спадаючий	Рівень КС стрімко падає
Конкурентний потенціал залишається без змін	Рівень КС помірно зростає	Рівень КС стабільний	Рівень КС помірно спадний
Конкурентний потенціал з часом сильнішає	Рівень КС стрімко зростає	Рівень КС помірно зростає	Рівень КС стабільний

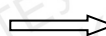


-  ~~можливий~~ напрямок зміни;
 небажаний напрямок зміни;
 без змін.

Рис. 1.3 Напрями зміни рівня конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [9].

На рис. 1.3 відображено сценарії розвитку підприємства за умови, що воно не залишає конкурентного поля, тобто не припиняє і не змінює сферу своєї діяльності. Стрілки на рисунку показують можливі напрямки зміни рівня конкурентоспроможності підприємства.

Очевидно, що вибір стратегії залежить від можливостей підприємства, наявної конкурентної ситуації, її відповідності стратегічним цілям та факторів, що до неї призвели.

Варіанти стратегій визначаються з урахуванням цілей подальшого розвитку, місії підприємства, його місця у галузевій та ринковій структурі. Рівень оцінки кожного варіанту складається на основі впливу суттєвих внутрішніх та зовнішніх факторів (рис. 1.4).

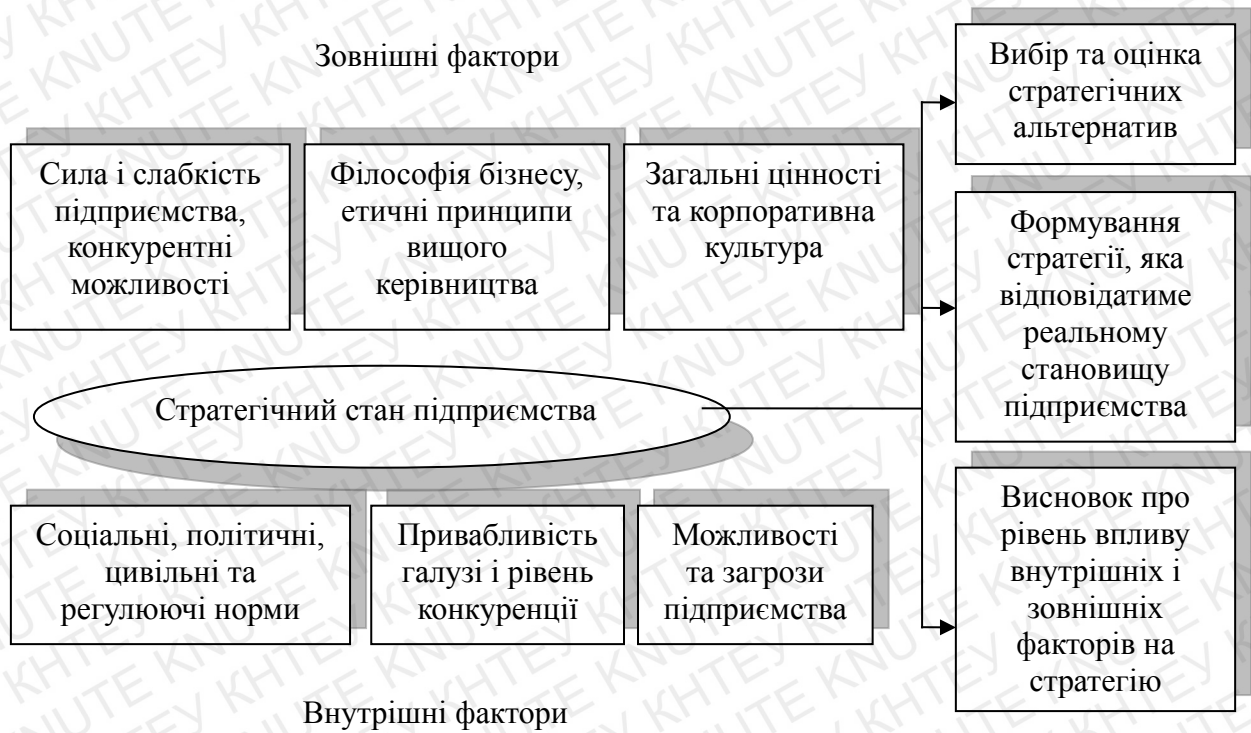


Рис. 1.4. Чинники, що впливають на вибір конкурентної стратегії підприємства

Джерело: [19].

Рівень впливу кожного фактору оцінюється колективом спеціалістів - експертів. У результаті застосування експертної процедури численні значення оцінок стратегій виходять як сума коефіцієнтів відносної важливості факторів впливу та експертної оцінки доцільності, адекватності та актуальності стратегії, яка розраховується за формулою:

$$Z_j = \sum l_{ij} \times L_{ij} \quad (1.1)$$

де Z_j – оцінка стратегії;

L_{ij} – ступінь впливу i -ого фактору на успішність j -ої стратегії;

l_{ij} – експертна оцінка доцільності і важливості j -ої стратегії за наявної економічної ситуації: $i=1, \dots, n$; $j=1, \dots, m$ (n – кількість факторів впливу, m – кількість стратегічних варіантів [19]).

На основі отриманих значень доцільно побудувати таблицю пріоритетів альтернативних стратегій і, як результат, сформулювати концепцію розвитку підприємства, яка враховуватиме рейтинг стратегії (за 10-ти бальною шкалою),

цілі, час реалізації, об'єм ресурсного забезпечення. Приклад варіантів альтернативних стратегій наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Варіанти стратегії розвитку підприємства

№	Варіанти стратегії	Рейтинг стратегії	Цілі стратегії	Час реалізації	Необхідні ресурси
1	Стратегія диференціації	3	Диференціація товару з метою збільшення кількості покупців	1-3 місяці	Рівень ресурсного забезпечення визначається з урахуванням специфіки діяльності підприємства
2	Інноваційна стратегія	1	Підвищення конкурентного статусу продукції підприємства	1 рік	
3	Стратегія ринкового лідера	2	Розширення загального місткості ринку внаслідок пошуку нових потреб і залучення нових груп споживачів	1 рік	

Джерело: [19].

У верхніх позиціях таблиці розміщують найбільш пріоритетні стратегії. Відбір стратегії відбувається шляхом вимірювання в витратах з можливостями ресурсного забезпечення. В результаті формується концепція комбінованого варіанту як сукупність декількох стратегій, що враховують комплекс факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

1.3. Методичні підходи щодо аналізу конкурентної стратегії підприємства на міжнародному ринку

У даний час існує багатоваріантність та неоднозначність підходів щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства, кожен з яких спирається на

вибір відповідного критерію та показників. Так, Коковіхіна О. аналізує «конкурентоспроможність підприємства» в порівняльному аспекті [20, с. 89-90]; Капліна О., Зайченко Д. пропонують оцінювати з точки зору процесного підходу [21, с. 27]; Купріна Н. – як систему оціночних характеристик, яка дозволяє йому ефективно функціонувати на споживчому ринку на більш вигідних, порівняно з конкурентами умовах, що сприяє ефективному управлінському процесу, просуванню продукції та збуту її на ринку [22, с. 570]; деякі науковці – як агрегований показник конкурентних можливостей та здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до чинників мінливого зовнішнього середовища [23, с. 232-233].

На думку Погребняка Д. вона може бути визначена як комплексна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників діяльності підприємства, що визначають успіх на ринку за певний проміжок часу по відношенню до сукупності показників конкурентів [24, с.45].

Ряд науковців розглядають конкурентоспроможність через призму соціально-економічної системи, яка матеріалізована у формі товару чи послуги і визначається в процесі стратегічної діяльності підприємства [25, с.45]. Тобто, вітчизняні вчені не дійшли єдиної думки стосовно її забезпечення, а праці західних авторів не враховують проблем адаптації національних підприємств до нестабільності економіки.

Єферін В.П. та Мотім В.В. [26, с. 43-53] пропонують оцінювати конкурентоспроможність стратегії за допомогою п'яти відносних показників (обсяг продаж, частка ринку, прибуток, рентабельність виробництва та чисельність персоналу). Ці показники визначаються діленням показників конкретного підприємства на кращі їх значення в галузі чи групі підприємств, що аналізуються. За допомогою відносних показників автори рекомендують розрахувати зведений показник конкурентоспроможності.

Левик І.С. [27] пропонує проводити оцінку конкурентної стратегії у три основні етапи з виділенням наступних відповідних інструментів стратегічного аналізу: аналіз стратегічного портфелю та стратегії (стратегічних рішень) за

допомогою інструментів: модель BCG, матриця GE/McKinsey, модель Shell/DPM, матриця PIMS, матриця ADL, модель Хофера-Шендлера, метод SPACE, SWOT-аналіз, концепція BSC Нортон і Каплана, матриця Ансоффа «продукт-ринок». Для оцінки позицій підприємств, функціонуючих у конкурентному середовищі, можуть використовуватися різні методи, але особливий інтерес представляють якісні методи оцінки, а зокрема матричні методи.

У дослідженні Миронюк Т.І. та Цьоми В.І. [28] методи оцінки конкурентних переваг підприємства на цільовому ринку умовно розділено на три групи залежно від показників і змінних, використовуваних при аналізі:

1) методи, що характеризують ринкові позиції підприємства: модель БКГ, модель М. Портера, метод «Мак-Кінзі», модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Хофера/Шенделя;

2) методи, що характеризують рівень менеджменту підприємства: метод LOTS, метод GAP, ситуаційний аналіз, метод експертного оцінювання, метод картування стратегічних груп;

3) методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства: фінансово-економічний метод, метод маргінального аналізу.

Запропоновані оцінки можуть бути проранжовані для визначення конкурентних позицій підприємства.

У праці Полуховича М.В. [29] методи оцінки ефективності конкурентної стратегії поділено на дві групи на основі факторного аналізу: стохастичного та детермінованого.

У дослідженні Проценко В.М. [26] проведено порівняльний аналіз усіх методів оцінювання конкурентної стратегії, використання яких визнано значимим відповідно до критерію теоретичної обґрунтованості (табл. 1.5).

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності стратегій з підприємства передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані

розрахунково-матричні, розрахунково-графічні методи. Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є досить численними.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентної стратегії

Метод	Особливості застосування	Переваги	Недоліки
Бенчмаркінг	Спосіб оцінки стратегій і цілей роботи в порівнянні з першокласними підприємствами, для того, щоб гарантувати довгострокове перебування на ринку	Дозволяє встановлювати цілі, що відповідають напрямкам розвитку найбільш успішних конкурентів, кількісна оцінка розриву в ефективності функціонування даної компанії й кращої в галузі	Складність вибору партнерів для порівняння основних процесів, різні методики порівняння та трактування ключових параметрів успіху з точки зору експертів та керівників підприємств
Методи експертних оцінок	Надання обгрунтованої експертної оцінки	Висока ступінь адаптивності і гнучкості результатів	Суб'єктивізм експертної оцінки, зниження достовірності результатів
Методи теорії ігор	Математичний апарат, що розглядає конфліктні ситуації, а також ситуації спільних дій	Дозволяє приймати рішення за умов невизначеності та ризику	Вимагає необхідність володіння методами та технологіями, за допомогою яких можна звести реальну задачу до теоретичної
Метод сітьового аналізу	Сукупність розрахункових методів, організаційних і контрольних заходів щодо планування й управління комплексом робіт за допомогою сітьового графіка (сітьової моделі)	Дозволяє обгрунтовано й оперативно виявляти резерви	Чисельність її складових, різноманітність її елементів
Матричні методи	Метод якісного аналізу позиціонування підприємства в конкурентному середовищі	Дозволяє визначити конкурентну позицію підприємства на ринку відносно інших учасників	Необхідність значних об'ємів вхідної інформації
Коефіцієнтні методи	Визначення відносних характеристик комплексного характеру на основі сформованого набору показників	Оцінка конкурентоспроможності на конкретному ринку на основі детального вивчення виробничих, збутових, фінансових можливостей підприємства, організації управління	Обмежене коло, переважно абсолютних показників, відсутність належної систематизації запропонованих показників
Метод економіко-математичного моделювання	Знаходження кількісних виразів зв'язків економічних показників і інвестиційно-інноваційних факторів їх визначення	Дозволяє урахувати вплив зовнішніх та внутрішніх чинників при прогнозуванні	Значні часові затрати, значні обсяги вихідної інформації для максимально точного моделювання

Джерело: [26;29].

Аналіз економічної літератури вияви, що за підходом до оцінки методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності поділяють на дві групи: якісні та кількісні.

До якісних методів оцінки конкурентоспроможності відносять моделі оцінки конкурентних сил, матричні, методи аналізу (п'ятифакторна модель та «національного ромба» М. Портера, SWOT-аналіз, STEP-аналіз, матриця BCG). З одного боку – вони універсальні у застосуванні, з іншого – суб'єктивні, трудомісткі в реалізації, тому унеможливають таку оцінку в процесі аналізу для визначення пріоритетних напрямів посилення конкурентних позицій на ринку.

До кількісних методів оцінки відносять методи експертних оцінок, розрахунково-графічні (метод «профілів», багатокутник конкурентоспроможності, метод конкурентних стратегій Ж.-Ж. Ламбена). Такі підходи використовують різноманітні оціночні критерії, на основі яких за фактичними даними проводиться розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників, тому дають змогу реально визначити положення суб'єкта господарювання та прийняти об'єктивні, з тактичного та стратегічного погляду, управлінські рішення. Розглянемо деякі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства з позицій їх переваг та недоліків.

Одним з найновіших та найсучасніших прийомів конкурентного аналізу та системи безперервного удосконалення є метод бенчмаркінгу. Словосполучення «benchmark» перекладається з англійської мови як ««оцінка висоти», «еталонне порівняння». Дослідницько-консалтингова організація «PIMS» прийшла до висновку щодо необхідності знання результатів успіху кращих фірм, що будуть слугувати інформаційною базою для прийняття власного ефективного рішення.

Матричні методи (матриця конкурентних стратегій М. Портера, SWOT, SPACE, STEP-аналіз, аналіз за системою 111-555 та ін.) базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями

елементів. Засновані на ідеї розгляду процесів конкуренції в динаміці, дозволяють показувати положення кількох конкурентів і надають уявлення про перспективи розвитку підприємства відповідно до життєвого циклу. Проте вони не дозволяють дати об'єктивну оцінку рівня його конкурентоспроможності (відсутня маркетингова інформація, не завжди характеристика конкурентоспроможності за відносною часткою ринку свідчить про такий стан, що ускладнює прийняття управлінських рішень), а також відображають такий рівень об'єкта лише в чітко окреслених рамках галузі.

Індексні методи (методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції, на оцінці конкурентоспроможності продукції (диференційований метод, за обсягами продажу, інтегральні методи та ін.). Реалізація індексних методів здійснюється за рядом етапів, при цьому, базою для порівняння можуть виступати як галузеві показники, так і показники підприємства-лідера ринку. Більш повну оцінку дозволяють отримати методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції, згідно якої конкурентоспроможними будуть такі підприємства, де найкращим чином взаємоузгоджені три групи показників: виробництво, збут продукції та управління фінансами. Проте вони не враховують прями показники діагностики – якість та ціну. Застосування не прямих показників (наприклад, відношення чистого прибутку до чистих продаж, або до чистої вартості матеріальних активів) у більшій мірі характеризує ефективність організації та функціонування системи збуту, ніж реальну конкурентоспроможність.

Аналітичні методи (метод рангів, метод балів та ін.) базуються на здійсненні розрахунково - аналітичних операцій із вхідними даними. Метод рангів ґрунтується на визначенні місця підприємств-конкурентів шляхом ранжування досягнутих значень показників. Це дає можливість визначити, за якими порівняльними критеріями оцінки підприємство випереджає конкурентів, а за якими – відстає, проте не дозволяє встановити ступінь такого відставання від основного конкурента. Метод бальної оцінки

передбачає оцінку приросту показників по визначеній шкалі за критерієм мінімуму набраних рангів (найкращий стан). Дозволяє окреслити місце підприємства в конкурентній боротьбі, оцінити ступінь його наближення до найбільш конкурентоспроможного підприємства, однак не надає конкретних рекомендацій щодо формування майбутніх стратегій.

Графічні методи (метод, що базується на теорії життєвого циклу, метод конкурентних стратегій Ж.-Ж. Ламбена, багатокутник профілів та ін.). Оцінка передбачає побудову «поля оцінювання», поділ їх на квадранти (зони), які відповідають певному рівню конкурентоспроможності та визначення конкурентного статусу підприємства.

Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства, запропонована авторами Ю. Горбачуком та Н. Кушніром дозволяє інтерпретувати таку оцінку як геометричну фігуру, що слугує кількісною мірою стабільності конкурентного стану підприємства, основою, що складається з таких векторів-променів, як: конкурентоспроможність товару, рентабельність продажу, фінансовий стан, ефективність менеджменту, маркетингові дії, імідж. Вони вважають такий багатокутник базовим для побудови імітаційної моделі ринкової рівноваги в умовах конкурентного суперництва товаровиробників [31, с. 45-46]. Метод багатокутних профілів є одним з небагатьох, що володіють наочністю, внаслідок того, що досліджуються сегменти ринку та оцінюються можливості зміни рентабельності виробництва і збуту з урахуванням вимог ринку. Він базується на виявленні критеріїв задоволення потреб споживачів, встановлення їх ієрархії, порівняльній важливості в межах того спектру, який може оцінити споживач. Загальним недоліком графічних методів є їх функціональна обмеженість: вони дозволяють сформулювати певні висновки щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства, але не забезпечують головного – інтегральної оцінки реального рівня конкурентоспроможності.

Комплексні методи (метод, що базується на врахуванні сукупної дії детермінантів «національного ромба» та стратегічного потенціалу підприємства, бенчмаркінг, таксономічний аналіз та ін.). Саме такі методи оцінки вітчизняні науковці вважають найбільш ґрунтовними, оскільки вони орієнтовані на аналіз усього спектру найважливіших параметрів функціонування підприємства. Їх перевага – отримання найбільш достовірної інформації за розширеним переліком порівняльних переваг. Оцінка базується на комплексному, багатовимірному підході з врахуванням як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, рівня фінансової стійкості підприємства, позицій підприємств-конкурентів [32, с. 45-46].

Прихильники такої позиції вважають, що конкурентоспроможність – інтегральна величина по відношенню до поточної конкурентоспроможності і конкурентного потенціалу. Визначення показників здійснюється експертним шляхом на підставі різного роду таблиць і матриць, а вагові коефіцієнти враховують частку сукупних стратегічних капітальних вкладень (витрати на стратегічне планування, розробку нової продукції, дослідження ринків, маркетинг, технології). Разом із цим конкретні засоби й прийоми, використовувані при визначенні результату, фактично відтворюють методи у вище розглянутих підходах, що засвідчує відповідно і низку їх недоліків.

Для того, щоб комплексно оцінити конкурентоспроможність на мікрорівні і значення іміджу компанії, що працює на світовому ринку, розглянемо послідовність оцінки конкурентоспроможності. При оцінці конкурентоспроможності компанії і її продукції враховуються 4 групи показників: показники зовнішнього формування, показники якості, економічні показники, показники внутрішнього формування і популярності.

Розглянемо докладніше кожен з груп показників, які розкривають конкурентоспроможність компанії і її продукції:

1. Показники зовнішнього формування.

- 1.1. Довготривалі показники (тенденції розвитку економіки, ринку, НТП, стійкі зрушення в структурі споживання);

1.2. Короткострокові показники (коливання кон'юнктури, поява або догляд конкурента з ринку, зміна моди, коливання валютного курсу).

2. Показники якості.

2.1. Стандартизовані (тобто визначаються чинними стандартами, нормами, рекомендаціями: призначення, ергономічні тощо)

2.2. Регламентовані (тобто визначаються технічними регламентами та постановами: патентно-правові, безпеки, екологічні).

3. Економічні показники.

3.1. Одноразові показники (відображають витрати на придбання, виготовлення продукції: оплачена вартість виробу, собівартість виготовлення, транспортні витрати, податки, митні збори, витрати на монтаж, передпродажне обслуговування тощо);

3.2. Поточні показники (відображають витрати на експлуатацію продукції: витрати на обслуговування, послуги, витрати на ремонт, витрати на запчастини, паливо, енергію, амортизацію, утилізацію тощо).

4. Показники внутрішнього формування і популярності.

4.1. Корпоративна ідентифікація (імідж фірми, її «міф», досвід, фірмовий стиль, корпоративна культура, соціальна спрямованість тощо);

4.2. Товарна ідентифікація (брендинг, гнучкість позиціонування товару на різних сегментах ринку тощо).

Значення і роль цієї групи показників в сучасному ринковому процесі важко переоцінити, тому що вони визначають кінцевий успіх діяльності сучасної компанії.

Не випадково, багато провідних країн і фірми світу витрачають величезні кошти на розвиток своєї репутації і брендів.

При просуванні нової продукції існує таке поняття, як висота бар'єру входження в конкретну галузь. Вона визначається наступними факторами:

1. Економікою масштабів. Організації - новачки, як правило, починають діяльність по збуту нового продукту в масштабах, значно менших, ніж його

традиційні виробники. Тому їх виробничо-збутові витрати вище, що обумовлює отримання меншої прибутку, а, може бути, і збитків.

2. Звичністю марки товару. Споживачі конкретних товарів орієнтовані на придбання товарів певних марок.

3. Фіксованими витратами, пов'язаними з входом в нову галузь (проходження новим стандартам, вимогам дизайну тощо).

4. Витратами на нові основні фонди, які в багатьох випадках потрібно створювати для випуску нового продукту.

5. Доступом до системи руху товару. Галузеві сильні конкуренти можуть створювати для новачків бар'єри на шляху їхнього проникнення в існуючі збутові мережі. В цьому випадку новим товаровиробникам доведеться створювати свої канали збуту, що вимагає високих витрат.

6. Доступом до галузевої системи постачання. У даній області існують ті ж бар'єри, що і у випадку з системою руху товару.

7. Відсутністю досвіду виробництва даного виду продукту, внаслідок чого собівартість продукту в загальному випадку вище, ніж у традиційних виробників галузі.

8. Можливими відповідними діями конкурентів, спрямованими на захист своїх інтересів. Наприклад, відмова у продажу необхідних патентів, лобіювання в уряді і місцевих структурах влади своїх інтересів, в результаті чого традиційні виробники можуть мати податкові пільги, а доступ на ринок нових товаровиробників буде утруднений.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на підставі оцінки її окремих факторів не дає адекватного результату, тому що вони діють у взаємодії один з одним. Одночасно спостерігається процес посилення відмінностей в економічних умовах діяльності підприємств, які полягають у різній вартості, якості та доступності всіх видів ресурсів; рівні розвитку інфраструктури та логістики; умовах взаємодії бізнесу з органами місцевої влади. Тому, один підхід враховує вартість конкретних факторів виробництва, другий – покращення якості товарів, третій – ефективність

виробничо-збутової діяльності, четвертий – фінансовий стан тощо. Окрім того, до уваги не береться взаємозв'язки всіх відділів, підрозділів та служб, які, в свою чергу, залежать від впливу різноманітних чинників.

Складність вироблення єдиного методологічного підходу оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємств визначається наступними моментами: у економічній теорії існує безліч різноманітних і часом суперечливих визначень, кожне з яких охоплює окремі його сторони; суттєво варіюються кількісний та якісний склад факторів, що слугують основою в оцінці конкурентоспроможності; застосовуються кількісні, якісні показники, індекси, вагові коефіцієнти, що ускладнює аналіз; сформовані на вітчизняних підприємствах відділи маркетингу не можуть якісно проводити такі дослідження внаслідок недосконалої бази інформаційного і технічного забезпечення. В умовах же української економіки необхідно використовувати системно-комплексні підходи до оцінки конкурентоспроможності, що синтезують перелічені, та враховують специфіку ситуації.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки:

- конкурентні стратегії підприємства на міжнародному ринку як поняття не має єдиного трактування. Як правило, під ними розуміють моделі поведінки конкуруючих суб'єктів, спрямовані на досягнення довготривалої конкурентної переваги на міжнародному ринку. У сучасних умовах стратегія міжнародної конкуренції обов'язково повинна ґрунтуватись на наявних ресурсах і бути спрямована на досягнення цілей, враховуючи при цьому умови середовища, в якому діє конкретний конкуруючий суб'єкт. Особливість конкурентних стратегій полягає саме у досягненні довгострокової конкурентної переваги на ринку. Залежно від цілей,

інструментів, методів існують різні погляди на класифікацію конкурентних стратегій. Жодна з класифікацій не є вичерпною і не забезпечує формування універсальної конкурентної стратегії. Тому, розробляючи конкурентну стратегію, підприємствам необхідно враховувати умови конкретної країни (міжнародного ринку), галузі промисловості, наявні навички персоналу і доступний капітал;

- тривала практика діяльності суб'єктів господарювання в конкурентному середовищі привела до усвідомлення того, що неможливо запропонувати єдиного стратегічного бачення для усіх випадків оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на основі науково обґрунтованої системи показників;

- узагальнивши досвід сучасної діагностики конкурентоспроможності підприємства, можемо сформулювати низку методологічних підходів щодо її оцінювання: сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, як правило, констатують його поточний стан, але не дають прогноз на перспективу для отримання покращених результатів або уникнення втрат; кожен з методів оцінки конкурентоспроможності має як свої переваги, так і недоліки, у більшості з них виділено лише окремі проблемні аспекти такої оцінки; існуючі підходи не пристосовані для системного відбору та аналізу всіх факторів, тобто відсутній комплексний підхід, який би ґрунтувався на структуризації та визначенні ієрархії чинників конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТЕКСТИЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ТОВ «ВВС- ЛЕЗЕР» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

2.1. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР»

Основними напрямками діяльності ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» є 46.24 Оптова торгівля шкурами та шкірою. Також іншими видами діяльності підприємства є:

- «14.13 Виробництво решти верхнього одягу»;
- «14.19 Виробництво інших видів одягу та аксесуарів»;
- «15.12 Виробництво багажних сумок, дамських сумочок»;
- «46.41 Оптова торгівля текстильними товарами»;
- «46.49 Оптова торгівля іншими непродовольчими товарами споживчого призначення».

В асортименті компанія VVS Leather широко представлені натуральна, штучна шкіра. Компанія VVS Leather реалізує шкіряну продукцію як натуральну, так і штучну виняткової якості з кращими характеристиками зносостійкості.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу становить 46 осіб (позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, немає). Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) - 11 особи. Фонд оплати праці на кінець року склав 2,3 млн. грн.

Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» проведемо на основі показників рентабельності, ліквідності, стійкості та ділової активності.

В сучасних умовах велике значення надається комплексній оцінці роботи суб'єктів господарювання, яка характеризує їхню діяльність шляхом вивчення сукупності показників, що відображають усі аспекти господарських процесів, на підставі яких можна зробити висновки про результати їх роботи. Важливим показником при поточному плануванні виробництва, а також при визначенні фінансового стану підприємства є показники рентабельності. Рентабельним вважається підприємство, яке приносить прибуток.

В сучасних ринкових умовах для того, щоб покупці віддавали перевагу продукції виготовленій даним підприємством, щоб товари користувалися великим попитом, необхідно ретельно стежити за фінансовим положенням, правильно організувати виробничу діяльність і простежувати економічні показники, тому одним із показників є ефективність діяльності підприємств, що характеризується відносною дохідністю чи прибутковістю; показник рентабельності – тобто співвідношенням прибутку з понесеними витратами.

Рентабельність – це відносний показник ефективності діяльності суб'єктів господарювання, який відображає відношення отриманого ефекту (прибутку) з наявними або використаними ресурсами.

Показники рентабельності характеризують здатність понесених витрат (використаних ресурсів) окупитися, що є основою подальшої діяльності підприємства. Показники рентабельності більш повно, ніж прибуток, відображають результати діяльності підприємства; вони використовуються як інструменти інвестиційної, цінової політики тощо.

Коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг). Збільшення цього показника свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства, а зменшення навпаки.

Даний показник в 2013 році становив 3,201%, а в 2014 році збільшившись на 0,83% склав 4,031. Аналогічне зростання відбулося і в 2015 році, коли показник рентабельності діяльності збільшився до рівня 4,659%. Проте, рентабельність діяльності по підприємству зменшився у 2016 р.

порівняно з 2015 р. на 0,061% і склав 0,754%. Зниження рентабельності основної діяльності пов'язана з тим, що у 2016 р. значно зросли загальні витрати. В 2017 році даний показник зменшився на 0,759% і становив 0,005%.

Таблиця 2.1

Динаміка показників рентабельності ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР»

за 2013-2017 рр.

Показники	Роки					Абсолютне відхилення			
	2013	2014	2015	2016	2017	2014-2013	2015-2014	2016-2015	2017-2016
Рентабельність продукції, %	3,201	4,031	4,659	7,345	9,139	0,83	0,628	2,686	1,794
Рентабельність основної діяльності, %	0,965	0,91	0,815	0,754	0,005	-0,05	-0,09	-0,06	-0,75
Рентабельність сукупного капіталу, %	0,965	0,91	0,815	0,754	0,48	-0,06	-0,09	-0,06	-0,274
Рентабельність власного капіталу, %	3,21	2,87	2,464	1,918	0,81	-0,34	-0,41	-0,55	-1,108
Рентабельність операційних витрат, %	102,36	102,1	101,09	101,22	73,961	-0,26	-1,0	0,126	-27,26
Рентабельність операційного прибутку	112,63	113,49	113,52	115,59	74,261	0,86	0,031	2,074	-41,33
Головний показник прибутковості, грн.	0,011	0,011	0,01	0,012	0,005	0	-0,001	0,002	-0,007
Прибутковість активів, грн.	0,007	0,006	0,008	0,008	0,005	-0,001	0,002	0	-0,003
Рентабельність позикового капіталу, %	214,06	220,6	231,45	219,91	205,26	6,54	10,85	-11,5	-14,65

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова рентабельність) характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство, тому найбільший інтерес представляє для наявних і потенційних власників й акціонерів й є одним з основних показників інвестиційної привабливості підприємства, тому що його рівень

показує верхню межу дивідендних виплат.

Рентабельність власного капіталу підприємства в 2014 році зменшилася до рівня 2,87%(-0,34% у порівнянні із 2013 роком, коли показник становив 3,21%). Даний показник 2015 році становив 2,464%, а в 2016 році, зменшившись на 0,546%, становив 1,918%. В 2017 році даний показник знову зменшився – на -1,108%, і становив, таким чином, 0,81%.

Рентабельність продукції – характеризує вигідність виробництва продукції, яка випускається або реалізується підприємством; цій показник використовується при внутрішньогосподарських аналітичних розрахунках, при контролі прибутковості, при впровадженні нових видів продукції.

Рентабельність продукції підприємства протягом 2013-2017 рр. мала чітку динаміку до зростання. Так, в 2014 році даний показник збільшився на 0,83% і становив 4,031%, а в 2015 році при зростанні на 0,628% показник склав 4,659%. Зростання даного показника в 2016 році становило 2,68%(сам показник становив 7,345%), а в 2017 році – 1,794%(9,14%). Динаміка даного показника свідчить про зростання ефективності та вигідність продукції, що виробляє підприємство.

Широке вираження всіх напрямків діяльності підприємства знаходиться у показниках фінансового стану підприємства, серед яких провідне значення відводиться показникам ділової активності. Це пов'язано з тим, що показники ділової активності відображають процеси економічного розвитку та динаміки.

Саме динамічні позитивні результати є свідченням того, що підприємство є інвестиційно привабливим, фінансово стійким та кредитоспроможним. Отже, оцінка показників ділової активності підприємства є актуальною задачею управлінської системи управління.

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів характеризує відношення виручки (валового доходу) від реалізації продукції, без урахування податку на додану вартість та акцизного збору до суми оборотних засобів підприємства.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ділової активності ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» за 2013-2017 рр.

Показники	Роки					Абсолютний приріст			
	2013	2014	2015	2016	2017	2014-2013	2015-2014	2016-2015	2017-2016
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	4,21	4,06	3,29	5,28	11,27	-0,15	-0,77	1,99	5,99
Тривалість обороту оборотних засобів	110,6	110,3	109,49	68,24	31,95	-0,3	-0,81	-41,25	-36,29
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	121,09	119,3	116,66	50,42	91,65	-1,79	-2,64	-66,24	41,23
Тривалість обороту виробничих запасів	4,08	3,84	3,09	7,14	3,93	-0,24	-0,75	4,05	-3,21
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,26	3,6	3,45	5,73	12,85	0,34	-0,15	2,28	7,12
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	102,3	103,8	104,31	62,83	28,01	1,5	0,51	-41,48	-34,82
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,69	3,1	2,37	2,28	1,83	-0,59	-0,73	-0,09	-0,45
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	140,6	148,9	152,01	158,04	197,17	8,3	3,11	6,03	39,13
Тривалість операційного циклу	110,3	109,5	107,39	69,97	31,94	-0,8	-2,11	-37,42	-38,03

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів протягом 2013-2015 років мав чітку динаміку до зменшення: в 2014 році показник становив 4,06, що менше за попередній рік на 0,15, а в 2015 році при скороченні на 0,77, становив 3,29. В 2016 році даний коефіцієнт збільшився на 1,99, а в 2017 році

– на 5,99. Збільшення цього коефіцієнта свідчить про зростання обороту оборотних засобів. Зменшення показника тривалості обороту оборотних засобів є позитивною динамікою, адже свідчить про зменшення кількості днів, протягом якого оборотні засоби проходять усі стадії одного кругообігу.

У процесі господарської діяльності підприємство дає товарний кредит для споживачів своєї продукції, тобто існує розрив у часі між продажем товару й надходженням оплати за нього, у результаті чого виникає дебіторська заборгованість.

У процесі господарської діяльності підприємство дає товарний кредит для споживачів своєї продукції, тобто існує розрив у часі між продажем товару й надходженням оплати за нього, у результаті чого виникає дебіторська заборгованість.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом дослідженого періоду мав динаміку до зростання, що є досить позитивним явищем, адже зростає кількість оборотів, яку здійснює дебіторська заборгованість протягом звітного періоду.

В 2013 році коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості становив 3,26, а в 2014 році при зростанні на 0,34 склав 3,6. В 2015 році даний показник становив 3,45, а в 2016 році при зростанні в 2,28 склав 5,73. В 2017 році зростання даного показника становило 7,12 і становив 12,85.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – показує розширення або зниження комерційного кредиту, наданого підприємству. В 2013 році коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості становив 3,69, а в 2014 році при зменшенні на 0,59 склав 3,1. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості в 2016 році становив 2,28, що менше за попередній період на 0,09. В 2017 році даний показник зменшився на 0,45 і склав 1,83. Отже, за період дослідження даний коефіцієнт мав динаміку до зменшення, що свідчить про зменшення кількості оборотів, яку здійснює кредиторська заборгованість протягом звітного періоду.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів. Він показує ефективність використання основних засобів підприємства.

Таблиця 2.3

Динаміка показників фондомісткості та фондовіддачі ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» за 2013-2017 рр.

Показники	Роки					Абсолютний приріст			
	31.12 2013	31.12 2014	31.12 2015	31.12 2016	31.12 2017	2014- 2013	2015- 2014	2016- 2015	2017- 2016
Фондовіддача	4,02	3,23	3,01	1,87	0,9	-0,79	-0,22	-1,14	-0,97
Фондомісткість	0,27	0,3	0,33	0,53	1,11	0,03	0,03	0,2	0,58

Джерело: розраховано автором

Динаміка даного показника свідчить про зменшення суми отриманих коштів підприємства на 1 грн. вкладених основних засобів: в 2014 році показник зменшився на 0,79 грн., в 2015 році – на 0,22 грн., а в 2016 році скорочення показника становило 1,14, а в 2017 році – 0,97.

Фондомісткість протягом досліджуваного періоду мала динаміку щодо зростання, адже в 2014 році показник збільшився на 0,03 грн. і становив 0,3 грн., в 2015 році показник становив 0,33, (більше за 2014 рік на 0,03 грн.), а в 2016 році збільшившись на 0,2, він становив 0,53. В 2017 році зростання становило 0,57, а сам показник становив 1,11.

Таким чином, за результатами 2013-2017 року показники є меншими за нормативне значення, що є досить негативним для підприємства, адже свідчить про не готовність підприємства оплачувати свої борги та здійснювати незалежну фінансову політику.

Фінансова стійкість підприємства - це стабільний фінансовий стан, який забезпечено високою часткою власного капіталу в загальній сумі використовуваних фінансових засобів. Стале виробництво та хороші продажі, збільшення прибутку в порівнянні з витратами та ефективне використання фінансів - запорука фінансової стійкості підприємства. Аналіз фінансової стійкості підприємства є найважливішим етапом оцінки його

діяльності і фінансово-економічного благополуччя, відображає результати його поточного, інвестиційного і фінансового розвитку, містить необхідну інформацію для інвесторів, а також характеризує здатність підприємства відповідати за своїми боргами і зобов'язаннями та нарощувати свій економічний потенціал.

Коефіцієнт автономії (коефіцієнт концентрації власного капіталу) характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. В 2014 році коефіцієнт автономії у порівнянні із 2013 роком зменшився на 0,06 і становив 0,272. В 2015-2017 роках відбувалося зростання даного показника. Так, в 2015 році даний показник становив 0,331, що більше за 2014 рік на 0,06, і в 2016 році зростання показника становило 0,06 при якому показник за результатом 2016 року становив 0,393. У 2017 р. коефіцієнт автономії збільшився порівняно з 2016 р. на 0,20 пункти і склав 0,593, але він залишається більшим за нормативне значення. Тобто, можна припустити, що всі зобов'язання підприємства можуть бути покриті власними активами.

Коефіцієнт фінансової залежності протягом досліджуваного періоду мав динаміку до зменшення: в 2014 році зменшення показника становило 0,84(значення показника склало 3,201), в 2015 році зменшення показника на 0,48(3,025), а в 2016 році зменшення становило 0,48(2,545). В 2017 році даний показник становив 1,69, що менше за попередній період на 0,86.

Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу протягом досліджуваного періоду мав динаміку до зменшення, що є позитивним, адже свідчить про зменшення частки позикових коштів підприємства в загальній сумі коштів, вкладених у майно.

Коефіцієнтів забезпеченості оборотних коштів характеризує рівень забезпеченості ресурсами для проведення незалежної фінансової політики. Визначається як відношення власних оборотних коштів до всієї величини оборотних коштів. В 2014 році даний показник становив -0,38, що більше за попередній період на 0,04. Проте, в 2015-2017 роках за даним показником

відбувалося скорочення, при якому 2015 році показник становив -0,42, а в 2016 році, зменшившись на 1,47 становив -1,88. В 2017 році даний показник знову зменшився – на -2,6 і становив, таким чином, - 4,489. Даний коефіцієнт свідчить про зменшення оборотних коштів, що також свідчить про неможливість проведення незалежної фінансової політики.

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР»

за 2013-2017 рр.

Показники	Роки					Абсолютне відхилення			
	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	2014- 2013	2015- 2014	2016- 2015	2017- 2016
Коефіцієнт автономії	0,33	0,272	0,331	0,393	0,593	-0,06	0,06	0,06	0,20
Коефіцієнт фінансової залежності	4,036	3,201	3,025	2,545	1,687	-0,84	-0,18	-0,48	-0,86
Коефіцієнт маневреності власних засобів	-0,56	-0,49	-0,43	-2,642	-0,562	0,07	0,07	-2,22	2,08
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	-0,71	-0,68	-0,57	-0,846	-0,443	0,03	0,11	-0,27	0,40
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0,83	0,76	0,71	0,434	0,407	-0,07	-0,05	-0,28	-0,03
Коефіцієнт фінансування	0,45	0,49	0,5	0,554	1,456	0,04	0,01	0,05	0,90
Коефіцієнт заборгованості	2,63	2,278	2	1,49	0,568	-0,35	-0,28	-0,51	-0,92
Коефіцієнт забезпеченості запасів	-7,63	-8,16	-8,89	-13,56	-36,52	-0,53	-0,73	-4,67	-22,9

Джерело: розраховано автором

У сучасних умовах пошук можливостей зміцнення фінансового стану та підвищення фінансової стійкості стає пріоритетним завданням господарюючих суб'єктів, вирішенню якого має сприяти комплексний системний аналіз діяльності підприємства. Його результати дозволяють ідентифікувати стан досліджуваного об'єкта, виявити можливості та загрози функціонування підприємства, дієво реагувати на зміни зовнішнього і

внутрішнього середовища, вчасно приймати раціональні управлінські рішення у сфері фінансового забезпечення. Одним із критеріїв ефективності таких рішень є рівень ліквідності, за яким оцінюється відповідний імідж підприємства в діловому світі, рівень інвестиційної привабливості, здатність забезпечувати нормальний хід господарської діяльності.

Оцінку ліквідності підприємства виконують за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань.

1. Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття). Характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Цей коефіцієнт дає найбільш загальну оцінку ліквідності активів.

Протягом 2013-2017 рр. коефіцієнт покриття мав чітку динаміку до зменшення, при якій показник в 2014 році становив 0,872(менше за попередній період на 0,131), в 2015 році – 0,713(зменшення на -0,159), в 2016 році – 0,432(зменшення на -0,281), в 2017 році – 0,22(зменшення на -0,212).

Динаміка коефіцієнту покриття свідчить про те, що підприємство з кожним роком зменшує обсяг оборотних коштів та збільшує борги, отже, не може ліквідувати свої борги.

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується як відношення найбільш ліквідних оборотних засобів (грошових засобів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства. Він відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

В 2014 році коефіцієнт швидкої ліквідності становив 1,36, що менше попереднього року на 0,042. В 2015 році даний коефіцієнт знову зменшився на 0,02 і становив 1,34. Протягом 2016-2017 років коефіцієнт швидкої ліквідності продовжував динаміку до зменшення обсягів при якій показник в 2016 році становив 0,741(-0,599), а в 2017 році – 0,371 (-0,37).

Таблиця 2.5

Динаміка показників ліквідності ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР»

за 2013-2017 рр.

Показник	Роки					Абсолютне відхилення			
	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	2014- 2013	2015- 2014	2016- 2015	2017- 2016
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	1,003	0,872	0,713	0,432	0,22	-0,131	-0,159	-0,281	-0,212
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,402	1,36	1,34	0,741	0,371	-0,042	-0,02	-0,599	-0,37
Коефіцієнт ліквідності запасів	0,058	0,046	0,034	0,06	0,027	-0,012	-0,012	0,026	-0,033
Коефіцієнт ліквідності коштів	2,07	1,593	1,34	0,741	0,371	-0,477	-0,253	-0,599	-0,37

Джерело: розраховано автором

В 2013 році коефіцієнт швидкої ліквідності становив 1,402, а в 2014 році при зменшенні на 0,042 склав 1,36. В 2015 - 2016 роках продовжилася тенденція зниження даного показника на 0,02 в 2015 році та на 0,59 в 2016 році і становив він за результатом 2015-2016 рр. 1,34 та 0,741 відповідно.

У 2017 р. коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився порівняно з 2015 р. на 0,969 пункти і склав 0,371. Тобто даний показник по підприємству має нижче нормативне значення, а це означає, що підприємство не може вчасно мобілізувати необхідні кошти і ліквідувати борги.

Таким чином, можна зробити висновок, що за результатами 2013-2017 року показники ліквідності є меншими за нормативне значення, що є досить негативним для підприємства, адже свідчить про не готовність підприємства оплачувати свої борги.

2.2. Характеристика міжнародного конкурентного середовища ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР»

Аналіз міжнародного конкурентного середовища проведемо на основі оцінки стану міжнародного ринку текстилю та шкір ВРХ. Відповідно до даних огляду «World Trade Statistical Review 2018», підготовленого і опублікованого Світовою організацією торгівлі (СОТ), сумарний глобальний обсяг експорту текстилю (без урахування одягу) в 2017 році склав 304 млрд. дол. США. Основними експортерами на ринку залишаються Китай, Європейський Союз та Індія. Їх поточна спільна частка в світовому експорті текстилю становить 66,4%. Замкнули четвірку лідерів в 2017 році США. Згідно з даними СОТ, за підсумками року кожен з ТОП-10 світових експортерів текстилю знизив свої обсяги. Незважаючи на уповільнення світового економічного зростання, світовий ринок текстильної продукції, одягу і fashion індустрії продовжують розвиватися швидкими темпами. Приріст виручки ринків за 2017 рік склав 4% і 11,8% відповідно при темпах зростання світового ВВП всього лише в 3,6%. Світовий ринок текстилю та одягу показує щорічний приріст в 4% (CAGR) і вже досяг обсягу рівного 3.8 трлн. дол..

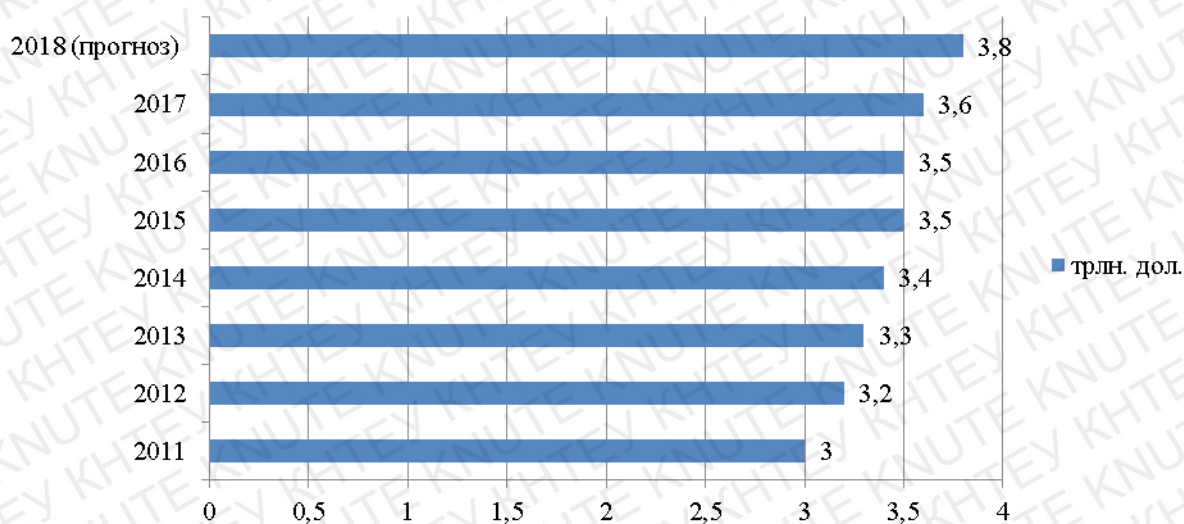


Рис. 2.1. Обсяг світового ринку текстильної продукції та одягу в 2011-2017 рр. (млрд. дол. США)[38]

Зіставляючи зниження транскордонної торгівлі зі збереженням обсягів світового виробництва текстилю, можна припустити, що на світовому ринку зросла роль внутрішнього збуту і виріс сегмент синтетичних тканин.

Відповідно до даних підготовленого Textile Exchange огляду «Preferred Fiber Market Report 2017», домінуючим вихідним матеріалом у виробництві пряжі є поліестер, частка якого за підсумками 2017 року склала 55%. Це в два рази перевищило частку його найближчого конкурента - бавовни. Збереження цієї тенденції прогнозується і надалі.

Описуваний тренд тісно пов'язаний з активним в галузі інноваційним процесом - створення «розумних тканин», що розширює сфери використання текстилю, здатне істотно переформатувати сьогodнішню конфігурацію ринку.

Лідерами в розробці напрямку «розумного» текстилю є США і Німеччина. Зокрема, в Північній Америці був створений спеціальний науковий комплекс Advanced Functional Fabrics of America (AFFOA). Як перспектив розвитку даного напрямку вказується вихід на створення технологій, що дозволяють самостійно відновлювати пошкоджені ділянки тканини і мають можливість реагувати на зовнішні зміни (мінати свою структуру у відповідь на підвищення вологості або зміна температури), а також зберігати і перетворювати енергію, і багато, багато інше[38].

Зокрема, спільно американськими та китайськими вченими вже розроблено «розумну» гібридну тканину, яка перетворює енергію сонця і механічний рух в електрику. Він складається з легких полімерних волокон «сонячної панелі», сплетених з трибоелектричними наногенератор (Тенгом).

Експерти фіксують, що на ринку зростає попит на технічний текстиль, під яким слід розуміти тканини і неткані матеріали переважно з синтетичних волокон, що застосовуються практично у всіх галузях промисловості, в тому числі в якості допоміжних елементів технології виробництва.

У 2017 році частка технічного текстилю на ринку досягла 17% в сумарному обсязі виробленої в світі текстильної продукції. Даний напрямок в даний час є пріоритетним для текстильної промисловості США. Зайвим підтвердженням цьому служить той факт, що в 2016 році Department of Commerce International Trade Administration USA опублікував звіт «2016 Top

Markets Report - Technical Textiles», в якому були представлені перспективні напрями для нарощування експорту технічного текстилю з США.

У другому за значимістю - бавовняному сегменті, попит підтримує напрям «Органічний хлопок» - це бавовна, який вирощують без використання будь-яких хімічних речовин (пестициди, інсектициди, гербіциди та інша хімія) і генетично модифікованих бавовняних насіння. Його практично повністю збирають і обробляють вручну, що, згідно із заявами експертів, дозволяє не тільки зберегти природну чистоту, але і поліпшити якість текстильних волокон.

На сьогоднішній день основними виробниками органічної бавовни є Туреччина, Китай та Індія. Попит же на цю продукцію позначається перевагами з боку найбільш розвинених країн ЄС і США. Також слід звернути увагу, що в розвинених країнах вже давно існує тренд на розвиток технологій виробництва текстилю з вторинних матеріалів.

Основними експортерами на ринку текстилю вже тривалий період є Китай, Європейський Союз та Індія. Їх поточна спільна частка в світовому експорті з даної продуктової групи становить 66,4%.

Світовий ринок одягу та текстилю є диверсифікованим і різноманітним, починаючи від тканин, готового одягу та до аксесуарів від всесвітньо відомих брендів, включаючи в себе всі види роздрібної торгівлі з урахуванням інтернет продажів, невеликих виробництв і шоурумів. Збільшення купівельної спроможності споживача в світі призвело до значного розширення і зростання Fashion сегмента, продукція якого характеризується наявністю авторського дизайну, невеликий серійністю моделей, високою якістю матеріалів і індивідуальністю. Основна частина продукції платформи буде представлена продуктами даного сегмента, що відповідає актуальним потребам ринку.

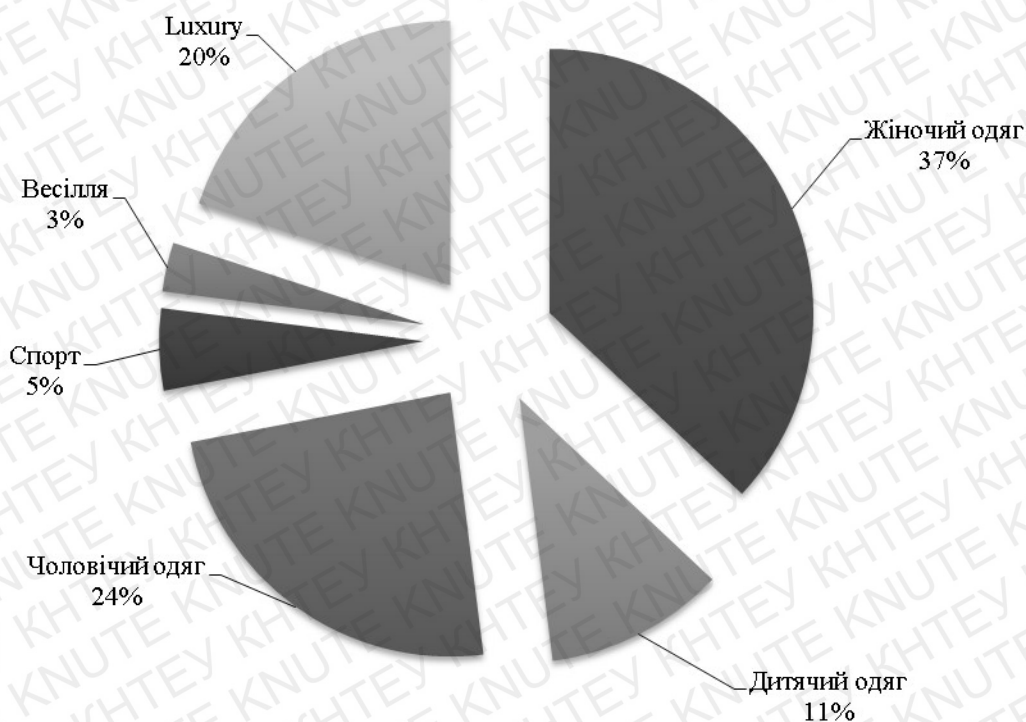


Рис. 2.2. Структура світової текстильної галузі в 2017 році [38]

Найбільший внесок в розвиток індустрії і високого темпу зростання вносять чоловічий та жіночий одяг (більше 60% продажів припадає саме на цей сегмент). Частину зростання забезпечують продажі одягу для занять спортом, дитячого одягу, взуття, люксової одягу і товарів весільної тематики, суконь. Середній щорічний ріст цих сегментів оцінюється приблизно в 5%.

Головним трендом ж на ринку дизайнерського одягу і аксесуарів є перехід до прямих продажів через інтернет-магазини. Число людей, які роблять покупки через інтернет, зростає в середньому на 16% і до 2019 року має досягти понад 2 млрд. США.

Все більша кількість людей вважає за краще робити покупки онлайн, завдяки можливостям і перевагам онлайн-торгівлі. Індустрія одягу на сьогоднішній день відповідає більш ніж за 28% всього ринку e-commerce продажів в світі і продовжує стрімко розвиватися. Що в свою чергу говорить про перспективи й тенденції онлайн ринку одягу. 56 % продажів одягу в США в 2017 роки були здійснені через онлайн маркетплейси.

Обсяг світового експорту шкіри з шкур ВРХ склав 4,9 млрд. дол. США. На світовий ринок продукція поставлялася з 87 країн.

Таблиця 2.6

**Перша 20-ка світових експортерів шкіри з шкур ВРХ
в 2013-2017 рр.**

№	Експор- тери	Експорт Торгови й млн. дол. США	Баланс, дол. млн. дол. США	Експо рт, кіл- сть, тис. тонн	Умовна вартіст ь дол. США за тонну	Приріст стоїмо, експорт у 2013- 2017 рр.,%	Приріс т експор ту 2013-2017 рр.,%	Приріст вартості експорту 2016- 2017 рр.,%	Частка в світовом у експорті %
	Світовий експорт	4863,4	649,5			4		-11	100
1	Італія	1 518,9	1 176,4	48,8	31 116	0	-1	-13	31,2
2	Бразилія	924,6	923,9	51,2	18 044	9	10	-15	19
3	Гонконг	523,4	-186,4	19,8	26 394	3	-1	-17	10,8
4	Австрія	503,0	468,8	0,0		11		5	10,3
5	Німеччина	285,1	57,3	6,6	43 191	4	-1	-23	5,9
6	Пакистан	120,5	120,2	3,6	33 286	27	23	0	2,5
7	В'єтнам	108,4	-110,0	5,5	19 763	41	42	49	2,2
8	Китай	82,1	-430,6	3,4	24 186	11	13	6	1,7
9	Іспанія	68,9	-51,6	6,6	10 448	-11	9	-15	1,4
10	Бангладеш	63,7	44,5	0,0		-7		-41	1,3
11	Франція	62,9	-7,2	1,7	36 235	0	0	-15	1,3
12	Австралія	50,3	41,7	573,7	88	-4	-1	20	1
13	Корея	46,0	-24,2	1,5	30 506	5	8	-18	0,9
14	США	44,8	-64,9	1,3	33 287	42	37	33	0,9
15	Уругвай	43,9	43,6	1,5	28 724	-6	-6	-26	0,9
16	Швеція	41,6	25,1	0,8	52 104	-6	-7	-6	0,9
17	Аргентина	35,1	34,9	1,0	35 194	-5	-9	-26	0,7
18	Хорватія	31,7	-287,9	1,3	24 249	22	-16	19	0,7
19	Індонезія	30,6	24,8	1,2	24 674	-5	-10	-21	0,6
20	Словенія	27,5	-85,8	0,8	33 902	59	3	153	0,6
	Решта	250,6							5,2

Джерело: [38].

За даними Міжнародного Торгового Центру (ІТС) приріст світового експорту шкіри з шкур ВРХ в вартісному вираженні за 2013-2017 рр. склав 4%, а в порівнянні з 2016 роком знизився на 11%.

Лідером серед світових експортерів є Італія, експорт якої склав 1,5 млрд. дол. США або 48,8 тис. тонн. Далі слід Бразилія з об'ємом в 924,6 млн. дол. США (частка 19%) і середньої умовної вартістю в розмірі 18 тис. дол. США за тонну. У трійку лідерів входить Гонконг, обсяг експорту якого склав 523,4 млн. дол. США (частка 10,8%).

Середньорічний обсяг вироблення шкіри ВРХ в світі знаходиться на рівні 1,3 млрд. м³. На частку країн, що розвиваються припадає понад 60% сумарного обсягу виробництва шкір. Близько 65% вироблених шкір споживаються взуттєвої промисловістю, на кожгалантерею і меблі - близько 30%, частка виробництва шкіри для автомобільної промисловості становить 5%. В даний час близько 34% ринку шкур ВРХ контролюється Китаєм, Бразилією, Індією, 31% ринку овчини і 77% ринку шкур кіз переробляються в шкіряної промисловості Китаю, Індії, Туреччини і Бангладеш. Таким чином, значну частку виробників шкіри займають країни, що розвиваються з найбільш дешевою робочою силою.

Таблиця 2.7

Перша 20-ка світових імпортерів шкіри з шкур ВРХ в

№	Імпортери	Імпорт, млн. дол. США	Торговий баланс, млн. дол. США, тис. тон	Імпорк іль-кість тис. т,	Умовна вартість дол. США за тонну	Приріст стоїмо, імпорту 2013-2017 рр.,%	Приріст кількості імпорту 2013-2017 рр.,%	Приріст стоїмо, імпорту 2016-2017 рр., %	Частка в світовому імпорті %
	Світовий імпорт	4 214,0	649,5			4		-9	100
1	Гонконг	709,8	-186,4	26,4	26913	1	-1	-17	16,8
2	Китай	512,6	-430,6	21,7	23 670	-3	-6	-14	12,2
3	Італія	342,5	1 176,4	17,2	19 928	-2	-8	-12	8,1
4	Хорватія	319,6	-287,9	8,8	36 472	130	138	26	7,6
5	Німеччина	227,8	57,3	8,7	26 195	-9	-9	-23	5,4
6	В'єтнам	218,4	-110,0	0,0		34	31	4	5,2
7	Польща	147,9	-124,6	5,9	25 253	3	0	-14	3,5
8	Португалія	125,7	-113,4	4,2	29 780	6	5	-9	3
9	Румунія	124,9	-120,2	3,7	33 556	3	5	-15	3
10	Іспанія	120,5	-51,6	27,1	4 446	17	100	5	2,9
11	Словенія	113,3	-85,8	3,6	31 810	11	3	17	2,7
12	США	109,8	-64,9	3,3	32 856	6	-1	-8	2,6
13	Угорщина	108,3	-102,2	2,6	41 365	5	7	-27	2,6
14	Мексика	95,0	-67,7	2,9	32 863	23	15	2	2,3
15	Словаччина	87,3	-81,0	3,8	22 880	0	2	-5	2,1
16	Великобританія	71,9	-65,4	2,5	28 363	8	13	9	1,7
17	Корея	70,2	-24,2	3,2	22 039	1	-1	-27	1,7
18	Франція	70,1	-7,2	1,3	52 845	-2	-11	-8	1,7
19	Сербія	51,0	-43,0	1,5	33 204	7	12	-5	1,2
20	Боснія	50,3	-50,0	1,5	34 108	27	32	10	1,2
	решта	536,9							12,5

Джерело: [38].

За підсумками 2017 року світовий імпорт шкіри з шкур ВРХ склав 4,2 млрд. дол. США. Всього дана продукція імпортувалася 122 країнами. За 2013-2017 рр. щорічні темпи приросту світового імпорту даної продукції склали 4% у вартісному вираженні. У порівнянні з 2016 роком спостерігалось зниження на 9%. До першої трійки світових імпортерів входять Гонконг з об'ємом імпорту в 709,7 млн. дол. США (частка 16,8%). Далі йде Китай з часткою в 12,2% і обсягом імпорту 512,6 млн. дол. США. Італія замикає трійку світових імпортерів з обсягом 342,5 млн. дол. США (частка 8,1%).

На ринку шкіряної сировини найбільш активним гравцем є Китай, для шкіряної промисловості КНР щорічно потрібна велика кількість шкур і готової шкіри, які ввозяться переважно з США, Австралії та Італії. У зв'язку з цим Китай буде більше орієнтуватися на виробництво з більш високою доданою вартістю, а дешеву продукцію і сировину для виробництва і споживання поставляти з інших країн з низьким рівнем оплати праці. Італія по праву вважається одним з найбільш якісних виробників на світовому ринку шкіри. На даний момент Італія потерпає від нестачі ресурсів. В цілому ж італійська шкіра займає близько 10-11% світового обсягу ринку шкіри. Разом з тим, освоєння ринку Італії є досить проблематичним у зв'язку з високими вимогами до якості шкіряних напівфабрикатів.

Шкіряна галузь України, до якої належить підприємство, займає провідне місце в структурі вітчизняної легкої промисловості. Вона забезпечує сировинними матеріалами взуттєву, одягову, галантерейну, меблеву та інші підгалузі. Центрами шкіряного виробництва в Україні є Київ, Львів, Вознесенськ, Бердичів, Васильків, Житомир, Миколаїв, Харків. Усього в Україні діє понад 25 шкіряних заводів з різним рівнем потужностей: від 20 до 200 млн. дм² на рік готових шкір. На сьогодні шкіряне виробництво забезпечується сировиною через м'ясну промисловість і приватний сектор. Найрозповсюдженим видом шкіряної сировини в Україні є шкури великої рогатої худоби (ВРХ), свиней, коней, овець. Підтримка галузі на державному

рівні створює умови для безперервного забезпечення шкіряною сировиною виробництв і стабільний випуск шкір різного цільового призначення.

Через особливості внутрішньої економічної політики в Україні підприємства легкої промисловості змушені здійснювати схеми роботи з іноземними замовниками на умовах обробки давальницької сировини, що впливає на обсяги реалізації продукції в межах України.

Таблиця 2.8

Динаміка експорту та імпорту за товарною групою «4101 Шкіра, оброблена після дублення, шкіра із шкур великої рогатої худоби або конячих» в 2011-2018 рр.

Рік	Імпорт вартість	Темп приросту, %	Імпорт питома вага	Імпорт вага нетто	Експорт вартість	Темп приросту, %	Експорт питома вага	Експорт вага нетто	Сальдо
2011	7864		0,01%	1278	83936		0,12%	15937	76072
2012	7929	0,83	0,01%	1561	65096	-22,45	0,09%	15225	57167
2013	4824	-39,16	0,01%	613	62189	-4,47	0,10%	17810	57365
2014	4061	-15,82	0,01%	361	56723	-8,79	0,10%	16648	52662
2015	3498	-13,86	0,01%	476	33267	-41,35	0,09%	11397	29769
2016	4866	39,11	0,01%	1095	28390	-14,66	0,08%	11457	23524
2017	5521	13,46	0,01%	1397	29208	2,88	0,07%	13417	23687
з 01.01 2018 по 31.10 2018	5803	5,11	0,01%	1539	26101	-10,64	0,07%	10327	20298

Джерело: [40].

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємств шкіряної галузі вказує на експортоорієнтовану політику, хоча треба зазначити її нестабільну динаміку. Упродовж 2012–2017 рр. експортна динаміка за позицією 4104 УКТЗЕД була негативною. У 2017 р. Україною експортовано 13417 т дублених шкір із шкур ВРХ (шкіряний напівфабрикат), що на 17,1 % більше, ніж у 2016 р.

Імпортування дублених шкір в Україну також зменшилося, зокрема різкі спади імпорту відбулися в 2014–2015 рр. У 2014 р. в Україну завезено 361,2 т таких шкір, що становило лише 23,1 % відносно 2012 р. У 2015 р. імпорт дублених шкір зріс порівняно з минулорічним періодом до 476,0 т (30,5 % щодо 2012 р.), у 2017 р. – до 1397 т (+9,3 % відносно 2011 р.).



Рис. 2.3. Динаміка зовнішньої торгівлі за товарною групою «4101 Шкіра, оброблена після дублення, шкіра із шкур великої рогатої худоби або конячих» в Україні в 2011-2018 рр. [40]

Експорт дублених шкір з України традиційно більший, ніж їх імпорт (рис. 2.3). Однак, якщо в 2012 р. експорт перевищував імпорт майже в 9.8 рази, то в 2014 р. – в 46 разів, а за 2017 р. він скоротився і перевищив імпорт лише в 10.4 рази.

Таблиця 2.9

Динаміка експорту та імпорту за товарною групою «4107 Шкіра, оброблена після дублення, шкіра із шкур великої рогатої худоби або конячих» в Україні в 2011-2018 рр.

Рік	Імпорт вартість	Темп приросту, %	Імпорт питома вага	Імпорт вага нетто	Експорт вартість	Темп приросту, %	Експорт питома вага	Експорт вага нетто	Сальдо
2011	82506		0,10%	4551	25870		0,04%	876	-56636
2012	82691	0,22	0,10%	5028	21294	-17,69	0,03%	700	-61397
2013	95243	15,18	0,12%	4740	27085	27,20	0,04%	828	-68158
2014	99336	4,30	0,19%	4809	26786	-1,10	0,05%	807	-72550
2015	93139	-6,24	0,25%	4629	24908	-7,01	0,07%	849	-68231
2016	115564	24,08	0,30%	5375	34234	37,44	0,09%	1111	-81330
2017	142619	23,41	0,29%	6218	49271	43,92	0,11%	1605	-93348
з 01.01.2018 по 31.10.2018	131430	-7,85	0,28%	5479	50672	2,84	0,13%	1467	-80758

Джерело: [40].

У 2017 р. найбільшими імпортерами до України шкіри, обробленої після дублення (код 4107) (рис. 2.3), є Польща та Італія. Окремо можна виділити також Південну Африку.

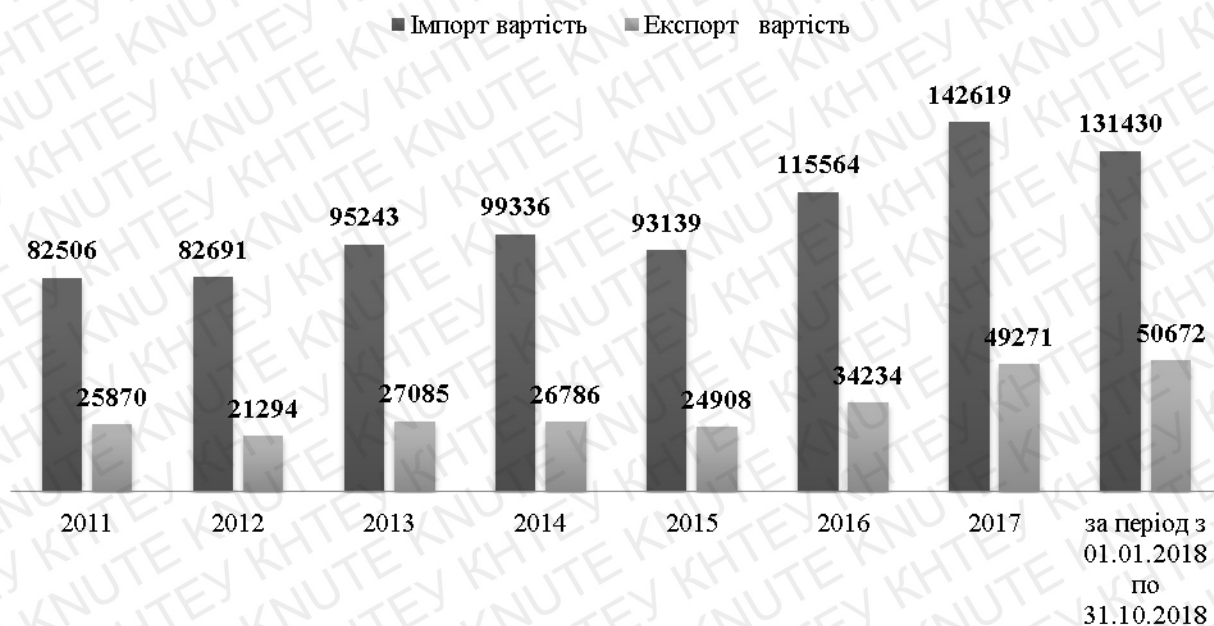


Рис. 2.3 Динаміка зовнішньої торгівлі України шкірою, обробленою після дублення з ВРХ або кінських (код 4107) в Україні в 2011-2018 рр. [40]

Географія експортування з України шкіри, обробленої після ПОСЛУГ дублення (код 4107), у 2012–2017 рр. зазнала суттєвих змін. Зокрема, найбільше постачання шкіри цієї групи в 2012 р. здійснено до Польщі – 65.4 %, Білорусі – 18.1, РФ – 10.8, в інші країни – 5.7 %. У 2017 р. експорт до Польщі вже становив майже 89 %, Італії – 5.8, РФ – 1.0, в інші країни – 4.2 %. Зазначимо: експортування до європейських країн відбувається на умовах переробки давальницької сировини, що стримує розвиток вітчизняної шкіряної галузі.

Оцінку впливу зовнішнього середовища проведемо на основі оцінки конкурентного середовища за моделлю М. Портера. Експертним шляхом оцінимо загальний вплив конкурентного середовища на діяльність підприємства. Для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища використовують 3-х бальну шкалу:

– слабкий вплив

– помірний вплив

– сильний вплив

Оцінимо вплив конкурентного середовища на діяльність підприємства

Визначимо вплив конкурентного середовища за моделлю М. Портера.

Таблиця 2.10

Діагностика конкурентного середовища підприємства за моделлю п'яти сил М. Портера

Конкурентні сили	Фактори	Стан фактору	Оцінка в фактору в балах		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	- значна економія на масштабах збуту		+	
		- високий рівень фінансових інвестицій			+
		- консерватизм існуючої системи постачання	+		
		- високий ступінь диференціації продукції		+	
		- необхідність великих інвестицій у нові технології			+
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	- необхідність залучення постійних покупців			+
		- відсутність активної маркетингової політики	+		
		- низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства	+		
	- слабе використання методів ведення конкурентної боротьби		+		
Разом	$I_{нк}=(2+3+1+2+3+3+1+1+2)/9=18/9=2$				2
2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	- перевагу отримує товар з нижчою ціною		+	
		- тенденція до реалізації дешевших та менш якісних товарів	+		
	2.2. Протизакон на імітація існуючих виробів	- відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів		+	
		- поява великої кількості товарів-замінників ввезених з інших країн протизаконно		+	
Разом	$I_{тз}=(2+1+2+2)/4=7/4=1,75$				1,75
3. Конкурент на сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства	- високий ступінь організації споживачів		+	
		- великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів		+	
		- невисокий ступінь стандартизації продукції		+	
		- невисока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства		+	
	3.2. Торгівельна сила споживачів	- зростання рівня інформованості покупців про товари			+
		- висока цінова еластичність товару			+

Продовження таблиці 2.10

Разом	Іпок=(2+2+2+2+3+3)/6=14/6=2,34			2,34
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства	- обмежені можливості підприємства у виборі постачальників		+
		- тенденція до тривалих господарських зв'язків		+
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	- невисока вартість переходу до інших постачальників		+
		- відсутність власних оборотних коштів	+	
		- нестача складських приміщень	+	
Разом	Іпост=(3+3+3+2+2)/5=10/5=2			2
5. Конкуренція між вже існуючими на ринку фірмами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	- узагальнений показник інтенсивності конкуренції		+
		- наявність малих підприємств-конкурентів	+	
		- сильними конкурентами є великі міжнародні компанії		+
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваних підприємств	- значний приріст попиту на товари підприємства		+
		- вдале місце розташування фірми		+
		- відсутність дослідження конкурентів	+	
		- досліджувані конкуренти мають сильні конкурентні переваги		+
Разом	Ік=(2+1+3+3+3+1+2)/7=15/7=2,15			2,15

Джерело: побудовано автором.

Розрахунок коефіцієнту впливу конкурентного середовища:

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 * I(\text{нк}) + 0,2 * I(\text{тз}) + 0,3 * I(\text{пок}) + 0,1 * I(\text{пост}) + 0,2 * I(\text{к}) = 0,2 * 2 + 0,2 * 1,75 + 0,3 * 2,34 + 0,1 * 2 + 0,2 * 2,15 = 0,4 + 0,35 + 0,702 + 0,2 + 0,43 = 2,082$$

Показник майже рівний 2, отже, можна зробити висновок, що конкурентне середовище має середній вплив на діяльність компанії.

Далі поведемо розрахунок показників інтенсивності конкуренції на міжнародному ринку серед українських підприємств:

- Чотирьохчастковий показник концентрації (CR₄ - Concentration Ratio):

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}, \quad (2.1)$$

де OP_i- обсяг реалізованої продукції і-го підприємства (у певній валюті)

OP – загальний обсяг реалізації продукції завданого асортименту (у валюті) (при CR₄>0,75 ринок неконкурентний).

$$CR_4 = \frac{59420.1 + 11390.6 + 24710.9 + 5762.4}{139313.4} = 0,73 \quad (2.2)$$

Отриманий результат свідчить про те, що ринок є конкурентним, адже значення показник є меншим за 0,75.

- Індекс Херфиндала – Хершмана (I_n):

$$I_n = \sum D_i^2, \quad (2.3)$$

де D_i – частка i -го підприємства в загальному обсязі продажу на ринку (при $I_n > 0,18$ ринок вважається неконкурентним).

$$\begin{aligned} I_n &= 0,423^2 + 0,073^2 + 0,212^2 + 0,038^2 + 0,118^2 + 0,10^2 \\ &= 0,179 + 0,005 + 0,045 + 0,0015 + 0,014 + 0,01 = 0,2545 \end{aligned}$$

Отже за даним показником ринок також не є конкурентоспроможним.

- Індекс Розенблюта (I_r):

$$I_r = \frac{1}{2 \sum (i * D_i) - 1}, \quad (2.4)$$

де i – ранг підприємства в залежності від його частки на ринку;

$I_r =$

$$\frac{1}{2 * (1 * 0,423 + 2 * 0,073 + 3 * 0,212 + 4 * 0,038 + 5 * 0,118 + 6 * 0,10 + 7 * 0,036) - 1} = \frac{1}{2 * 2,4183 - 1} = \frac{1}{3,84} \quad (2.5)$$

Даний показник свідчить про те, що ринок є конкурентним, адже значення показника наближається до 0.

- Інтенсивність конкуренції, розрахована на основі оцінки ступеня схожості часток конкурентів (U_D):

$$U_D = 1 - \frac{\sqrt{\left(\frac{1}{n}\right) \sum (D_i - D_{cp})^2}}{D_{cp}}, \quad (2.6)$$

де D_{cp} – середнє значення D_i ;

$$D_{cp} = 100/7 = 14,29 = 0,1429$$

$$U_D = 1 - \frac{\sqrt{\left(\frac{1}{7}\right) * 0,071}}{0,1429} = 0,071$$

$$\begin{aligned} \sum (A_i - A_{no}) &= (0,423 - 0,1429)^2 + (0,073 - 0,1429)^2 + (0,212 - 0,1429)^2 + (0,038 - 0,1429)^2 + \\ &+ (0,118 - 0,1429)^2 + (0,10 - 0,1429)^2 = \\ &= 0,048 + 0,005 + 0,005 + 0,011 + 0,0018 = 0,0708 \approx 0,071 \end{aligned}$$

Даний показник свідчить про те, що інтенсивність конкуренції є досить високою, адже показник становив 0,7.

Темп зростання місткості ринку (U_{TP}):

$$U_{TP} = (140 - T_P) / 70, \quad (2.7)$$

де T_P – річний темп зростання обсягу продажу на ринку;

T_P = Обсяг продажу на ринку в 2017 р./ Обсяг продажу на ринку в 2016 р.

$$U_{TP} = (140 - (59420,1 / 51300,8)) / 70 = (140 - 1,158) / 70 = 1,9834$$

Значення даних коефіцієнтів дозволяє зробити висновок, що конкуренція на ринку шкіри ВРХ є помірною.

Таблиця 2. 11

Дані для побудови конкурентної карти ринку шкіри ВРХ

Компанія	$S = V_b / V_m$	$S' = V'_b / V'_m$	$T_s = (S' - S) / S$	min, max
ХЕЛС, ЗАТ	0,064	0,073	0,14	
ТАІСІЯ, ТОВ	0,193	0,212	0,098	
СВІТ ШКІРИ, ТОВ	0,101	0,118	0,14	max
ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО ТКТ, ТОВ	0,172	0,100	-0,419	min
ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР»	0,027	0,036	0,33	

Джерело: розраховано автором.

S – ринкова частка фірми на початок 2017 р.

S' – ринкова частка фірми на кінець 2017 р.

T – темп приросту ринкової частки фірми

Для того щоб побудувати конкурентну карту ринку, потрібно зробити наступні розрахунки:

- Середня ринкова частка фірми на релевантному ринку:

$$S_m = 1/N = 1/5 = 0,2.$$

- Середня ринкова частка фірми із слабкою конкурентною позицією:

$$S_{m1} = 1/N_1 * \sum S_i, \quad (2.8)$$

де $S_m <$ середнього показника;

$$S_{m1} = 1/N_1 * \sum S_i = 1/4 * (0,423 + 0,073 + 0,212 + 0,038) = 0,25 * 0,746 = 0,187.$$

- Середня ринкова частка фірми із сильною конкурентною позицією:

$$S_{m2} = 1/N_2 * \sum S_i; \quad (2.9)$$

$S_m >$ середнього показника;

$$S_{m2} = 1/N_2 * \sum S_i = 1/2 * (0,118 + 0,100) = 0,109.$$

Дисперсія ринкових часток фірм із слабкою конкурентною позицією:

$$\sigma_1 = \sqrt{\frac{\sum_1^m (S_i - S_{m1})^2}{N_1}}; \quad (2.10)$$

$$\sigma_1 = \sqrt{\frac{0,8174}{4}} = 0,204337. \quad (2.11)$$

$$(S_i - S_{m1})^2 = (0,423 - 0,187)^2 + (0,073 - 0,187)^2 + (0,212 - 0,187)^2 + (0,038 - 0,187)^2 + (0,118 - 0,187)^2 + (0,100 - 0,187)^2 = 0,056 + 0,013 + 0,006 + 0,023 + 0,005 + 0,008 = 0,111 \quad 3\sigma$$

$$1 = 3 * 0,111 = 0,333$$

- Дисперсія ринкових часток фірм із сильною конкурентною позицією:

$$\sigma_2 = \sqrt{\frac{\sum_1^m (S_i - S_{m2})^2}{N_2}}; \quad (2.12)$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\frac{(0,401 - 0,109)^2 + (0,423 - 0,109)^2}{2}} = \sqrt{\frac{0,086 + 0,099}{2}} = 0,304.$$

$$3\sigma_2 = 3 * 0,304 = 0,911$$

- Темп приросту ринку:

$$T_t = \frac{V_m'}{V_m} - 1; \quad (2.13)$$

$$T_t = \frac{139313,4}{126697,2} - 1 = 0,099$$

- Дисперсія темпів приросту ринкових часток фірм:

$$\sigma_t = \sqrt{\frac{\sum (T_s - T_t)^2}{N}}; \quad (2.14)$$

σ_t

=

$$\sqrt{\frac{(0,055 - 0,099)^2 + (0,14 - 0,099)^2 + (0,098 - 0,099)^2 + (-0,096 - 0,099)^2 + (0,14 - 0,099)^2 + (-0,419 - 0,099)^2}{6}} =$$

$$= 0,227$$

$$3\sigma_t = 3 * 0,228 = 0,68$$

Таблиця 2.12

Конкурентна карта ринку

Класифікація за темпом зростання ринкової частки	Класифікація за розміром ринкової частки			
	1. Лідер	2. Сильна конкурентна позиція	3. Слабка конкурентна позиція	4. Аутсайдер
1. Швидке покращення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_m + 3\sigma_2$ 0,187 > > 1,111 $T_{max} > T_s > T_t + 3\sigma_t$ 0,14 > > 0,779	$S_m + 3\sigma_2 > S > S_m$ 1,111 > > 0,2 $T_{max} > T_s > T_t + 3\sigma_t$ 0,14 > > 0,779	$S_m > S > S_m - 3\sigma_1$ 0,2 > > -0,133 $T_{max} > T_s > T_t + 3\sigma_t$ 0,14 > > 0,779	$S_m - 3\sigma_1 > S > S_{min}$ -0,133 > > 0,109 $T_{max} > T_s > T_t + 3\sigma_t$ 0,14 > > 0,779
2. Покращення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_m + 3\sigma_2$ 0,187 > > 1,111 ТОВ Світ шкіри ТОВ Таїсія $T_t + 3\sigma_t > T_s > T_t$ 0,779 > > 0,099	$S_m + 3\sigma_2 > S > S_m$ 1,111 > > 0,2 $T_t + 3\sigma_t > T_s > T_t$ 0,779 > > 0,099	$S_m > S > S_m - 3\sigma_1$ 0,2 > > -0,133 ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» $T_t + 3\sigma_t > T_s > T_t$ 0,779 > > 0,099	$S_m - 3\sigma_1 > S > S_{min}$ -0,133 > > 0,109 $T_t + 3\sigma_t > T_s > T_t$ 0,779 > > 0,099
3. Погіршення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_m + 3\sigma_2$ 0,187 > > 1,111 $T_t > T_s > T_t - 3\sigma_t$ 0,099 > > -0,58	$S_m + 3\sigma_2 > S > S_m$ 1,111 > > 0,2 ХЕЛС, ЗАТ $T_t > T_s > T_t - 3\sigma_t$ 0,228 > > -0,52	$S_m > S > S_m - 3\sigma_1$ 0,2 > > -0,133 $T_t > T_s > T_t - 3\sigma_t$ 0,228 > > -0,52	$S_m - 3\sigma_1 > S > S_{min}$ -0,133 > > 0,109 ТКТ $T_t > T_s > T_t - 3\sigma_t$ 0,228 > > -0,52
4. Швидке погіршення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_m + 3\sigma_2$ 0,187 > > 1,111 $T_t - 3\sigma_t > T_s > T_{min}$ -0,581 > > -0,419	$S_m + 3\sigma_2 > S > S_m$ 1,111 > > 0,2 $T_t - 3\sigma_t > T_s > T_{min}$ -0,581 > > -0,419	$S_m > S > S_m - 3\sigma_1$ 0,2 > > -0,133 $T_t - 3\sigma_t > T_s > T_{min}$ -0,581 > > -0,419	$S_m - 3\sigma_1 > S > S_{min}$ -0,133 > > 0,109 $T_t - 3\sigma_t > T_s > T_{min}$ -0,581 > > -0,419

Джерело: розраховано автором.

Аналізуючи дані таблиці 2.12, слід зазначити, що лідерами на ринку виступають підприємства ТОВ Світ шкіри та ТОВ Таїсія. Такі високі позиції на ринку підприємствам вдається утримувати в наслідок високої якості шкіри ВРХ та досить низької ціни на експорту продукцію.

Наступним кроком проведемо оцінку конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку.

Таблиця 2.13

Оцінка переваг ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» в 2017 р.

Фактори	Вага	ТАІСІЯ, ТОВ		СВІТ ШКІРИ, ТОВ		ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО ТКТ, ТОВ		ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР»	
		Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена
Якість товарів	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	2	0,14
Рівень цін на товари	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18	4	0,24
Частка ринку	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18	3	0,27
Динаміка зростання частки ринку	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Фінансова стійкість підприємства	0,03	3	0,09	4	0,12	2	0,06	2	0,06
Рентабельність бізнесу	0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08	3	0,12
Рівень менеджменту	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15	3	0,15
Рівень кваліфікації працівників	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Унікальність продукції	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Досвід роботи на вітчизняному ринку	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12	2	0,08
Рівень технологій	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12	2	0,12
Виробничі можливості	0,02	4	0,08	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Доступ до сировини	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Асортимент продукції	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18	3	0,27
Експортні можливості	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18	2	0,12
Наявність інвестицій для розширення	0,04	4	0,16	3	0,12	2	0,08	3	0,12
Ефективність системи маркетингу	0,03	3	0,09	3	0,09	2	0,06	3	0,09
Консультації для клієнтів	0,01	4	0,04	3	0,03	3	0,03	2	0,02
Відомість торгової марки	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Імідж компанії	0,02	3	0,06	3	0,06	2	0,04	3	0,06
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА	1		3,3		2,79		2,47		2,67

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, найбільший рівень конкурентних переваг на міжнародному ринку серед українських експортерів шкіри ВРХ є ТОВ ТАІСІЯ, із рівнем 3,3 бали з 5 можливих. На другому місці – ТОВ СВІТ ШКІРИ із показником 2,79 бали. Найвищими показниками ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» були рівень цін на товари, а сам рівень конкурентних переваг підприємства становив 2,67 бали (з 5 можливих). Отже, підприємство має

досить низькі показники конкурентних переваг на міжнародному ринку у порівнянні з українськими експортерами та потребує удосконалення конкурентної стратегії.

2.3. Оцінка ефективності конкурентної стратегії ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» на міжнародному ринку

Оцінку ефективності конкурентної стратегії підприємства проведемо на основі дослідженні показників ефективності здійснення експортних операцій.

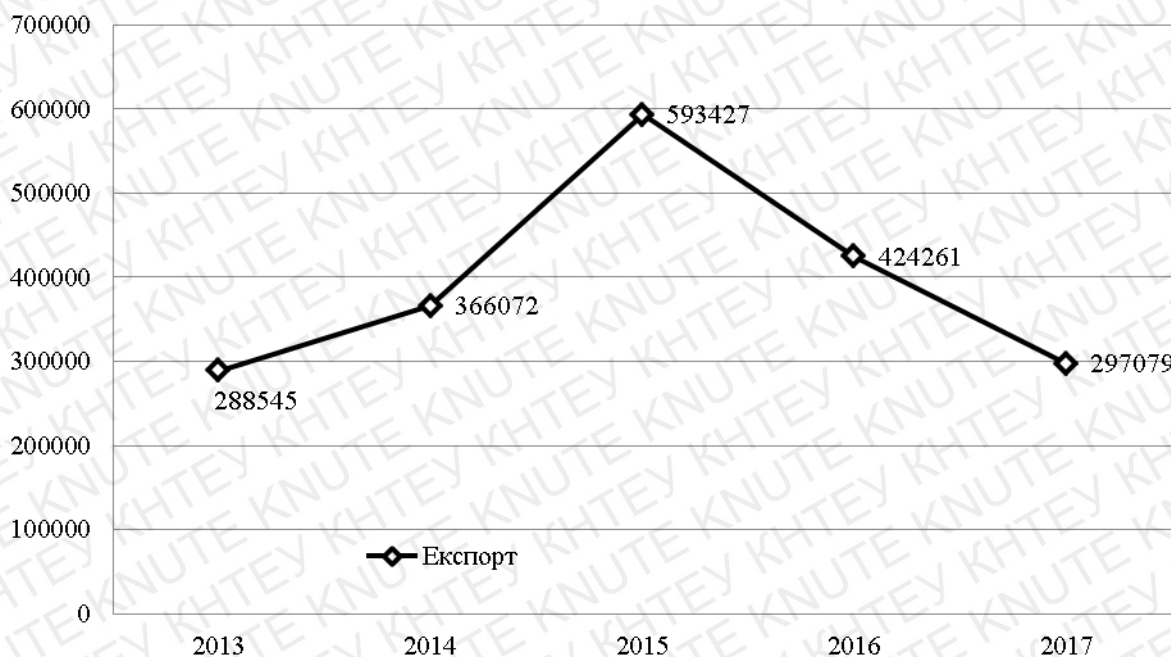


Рис. 2.4. Динаміка експорту ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» в 2013-2017 рр.

Джерело: побудовано автором.

Експорт продукції підприємства протягом 2016-2017 рр. мав чітку динаміку до скорочення, відповідно до якої експорт підприємства в 2016 році зменшився на 28%, а за результатом 2017 року – на 29,9%.



Рис. 2.5. Географічна структура експорту ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» в 2013 р.

Джерело: побудовано автором.

Протягом 2013-2017 рр. відбувалися суттєві зміни в географічній структурі експорту підприємства. В географічній структурі Польща займала частку 65,4%, проте до 2017 рр. частка даної країни зростає до рівня 89%.

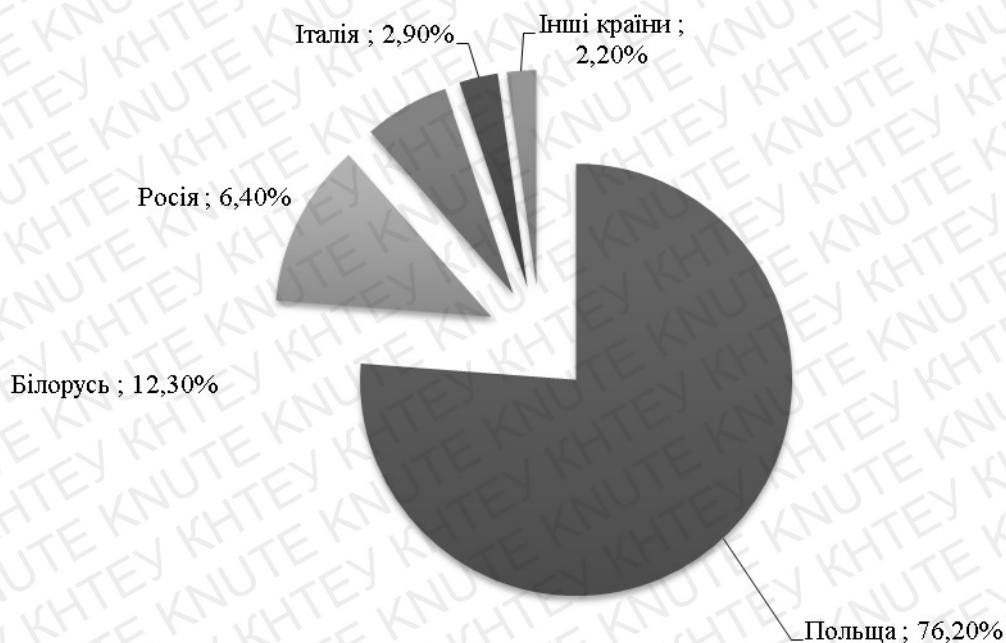


Рис. 2.6. Географічна структура експорту ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» в 2015 р.

Джерело: побудовано автором.

Частка Росії протягом 2013-2017 рр. мала динаміку до зменшення із 10,8% в 2013 році до 6,4% в 2015 році та до 1% в 2017 році.

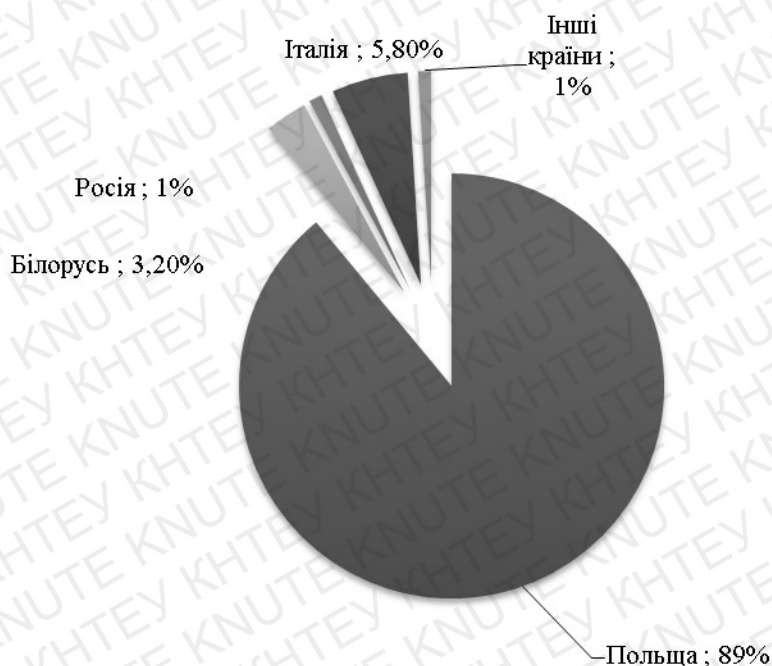


Рис. 2.7. Географічна структура експорту ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» в 2017 р.

Джерело: побудовано автором.

Слід також відмітити, що протягом 2013-2017 рр. також зростала частка експорту в Італію, яка зросла із рівня 1,4% в 2013 році до рівня 5,8% за результатом 2017 році. Експорт в цю країну зріс із 4,04 млн. грн. (в 2013 році) до 17,23 млн. грн. (2017 році).

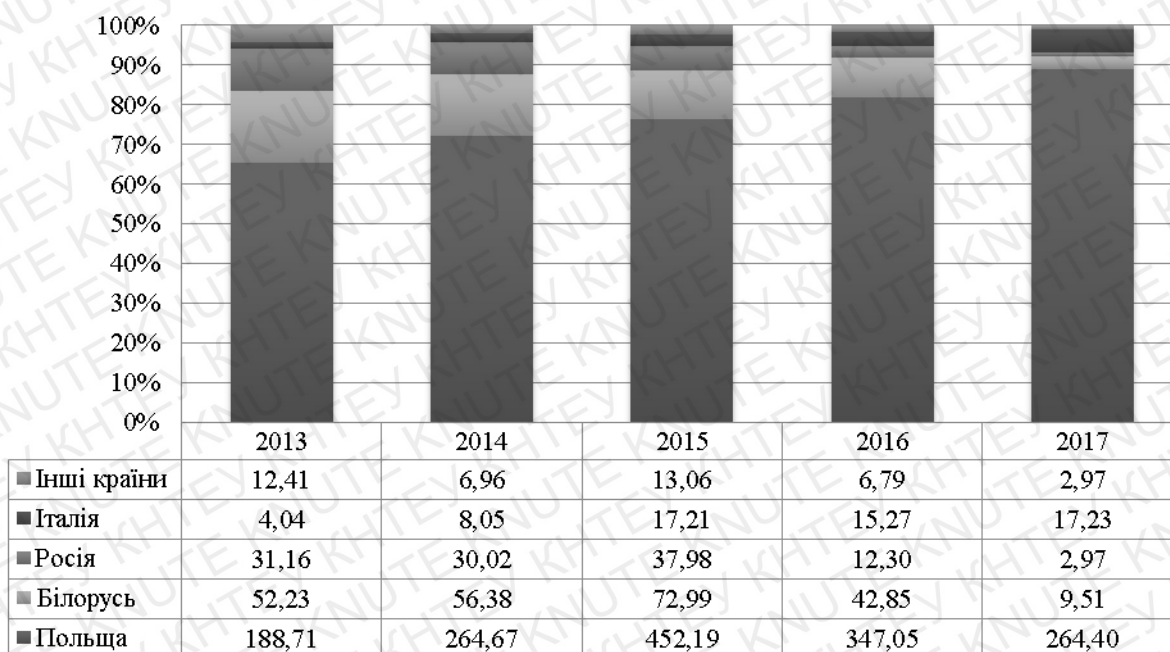


Рис. 2.8. Географічна структура експорту ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» в 2013-2017 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано автором.



Рис. 2.9. Динаміка частки експорту в доходах ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» в 2013-2017 рр.

Джерело: побудовано автором.

Протягом 2013-2017 рр. на підприємстві відбулося зменшення частки експорту в доходах підприємства із показника 69,4% в 2013 році до рівня 59,7% в 2017 році. Дане зменшення в першу чергу пов'язано орієнтацією підприємства на ринок Росії, із відсутністю системи управління якістю та сертифікації ISO.

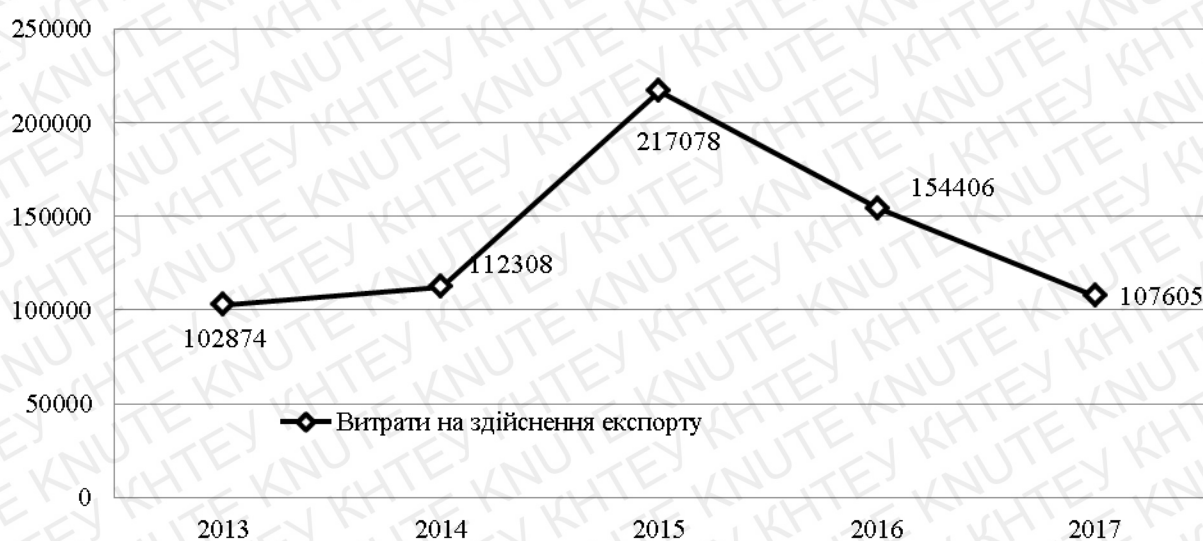


Рис. 2.10. Динаміка витрати на здійснення експорту ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» в 2013-2017 рр.

Джерело: побудовано автором.

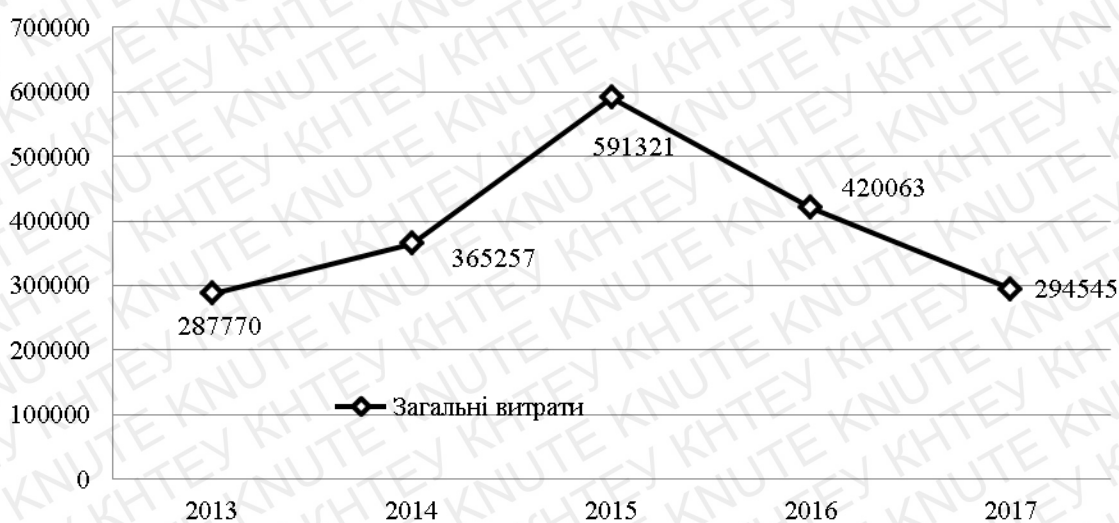
Витрати на здійснення експорту протягом 2016-2017 рр. мала динаміку до зменшення на 28,8% в 2016 році та на 30,31% в 2017 році і становили відповідно 154,406 млн. грн. та 107,605 млн. грн.



*Рис. 2.11. Динаміка витрати на обробку продукції для експорту
ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» в 2013-2017 рр.*

Джерело: побудовано автором.

Витрати на обробку продукції для експорту протягом 2013-2015 рр. мали динаміку щодо зростання в середньому на 40%. Проте в 2016 році витрати на обробку продукції зменшилися на 29% і становили 374,243 млн. грн. В 2017 році дана динаміка продовжилася із зменшенням витрат на 29%.



*Рис. 2.12. Динаміка загальних витрат на експорт
ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» в 2013-2017 рр.*

Джерело: побудовано автором.

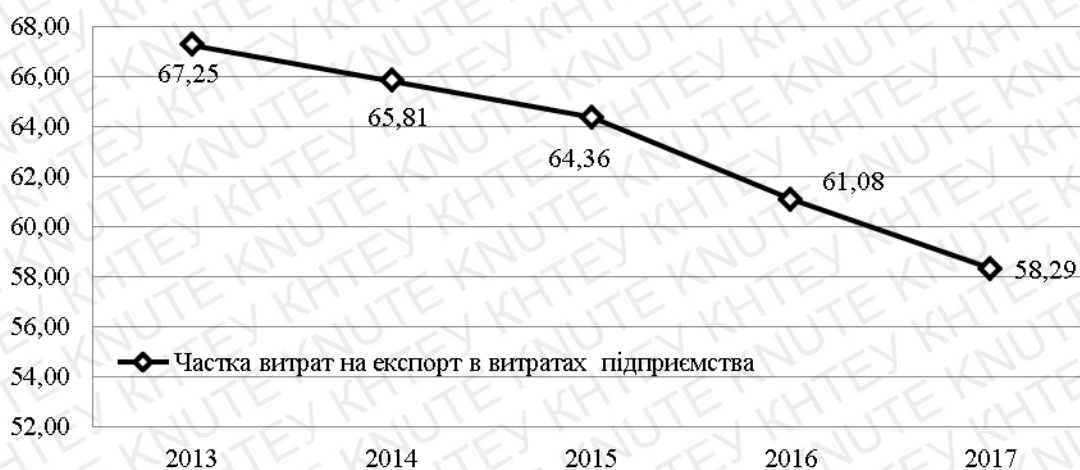


Рис. 2.13. Динаміка загальних витрат на експорт в структурі витрат підприємства ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» в 2013-2017 рр.

Джерело: побудовано автором.

Загальні витрати на здійснення експорту протягом 2013-2015 рр. мали динаміку до зростання, відповідно до якої в 2015 році загальні витрати зросли на 61,89% і становили 591,321 млн. грн. Проте за 2016-2017 рр. у зв'язку із зменшенням експорту, загальні витрати мали чітку динаміку до зменшення на 29% в 2016 році та на 29,8% за результатом 2017 року.

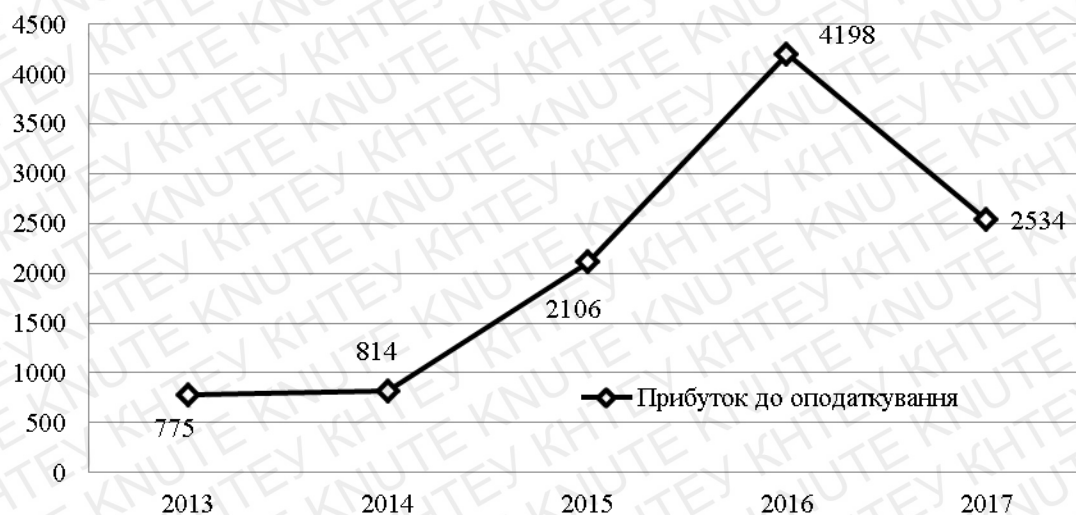


Рис. 2.14. Динаміка прибутку до оподаткування в результаті здійснення експортних операцій підприємства ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» в 2013-2017 рр.

Джерело: побудовано автором.

Прибуток до оподаткування протягом 2013-2016 рр. мав чітку динаміку до зростання. Так в 2015 році прибуток до оподаткування зріс на 158,67% і

становив 2106 тис. грн., а за результатом 2016 року – приріст становив 99,3%, а сам показник становив 4198 тис. грн. Проте за результатом 2017 року відбулося зменшення прибутку до оподаткування на 39,6% до рівня 2534 тис. грн.

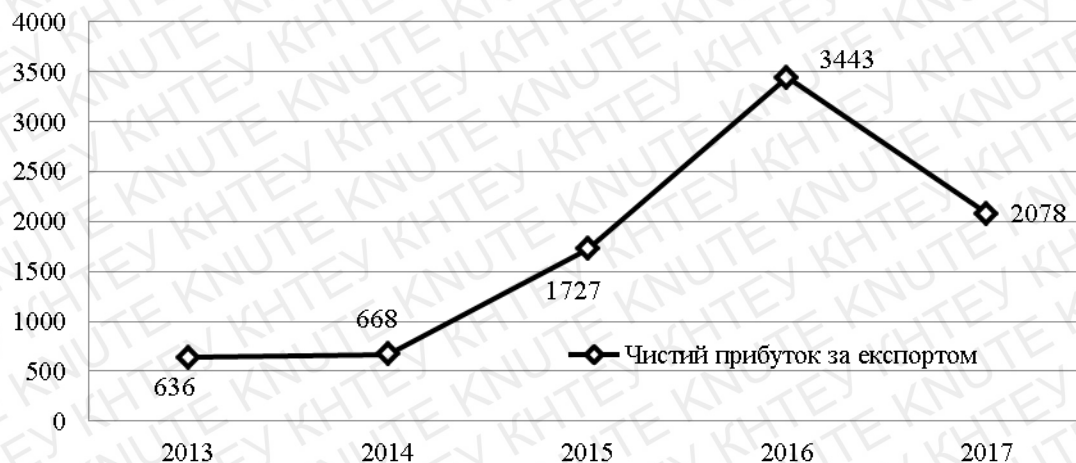


Рис. 2.15. Динаміка чистого прибутку в результаті здійснення експортних операцій підприємства ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» в 2013-2017 рр.

Джерело: побудовано автором.

Протягом 2013-2016 рр. чистий прибуток підприємства мав чітку динаміку до зростання, яка в середньому за період становила 5% за результатом 2014 року та 158% за результатом 2015 року. В 2017 році спостерігалось зменшення чистого прибутку на 39% до рівня 2078 тис. грн.

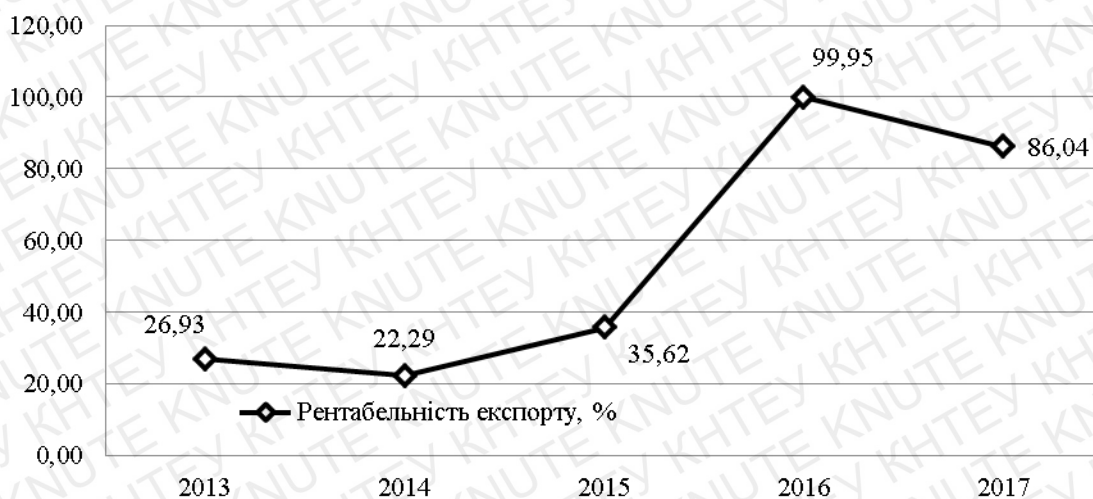
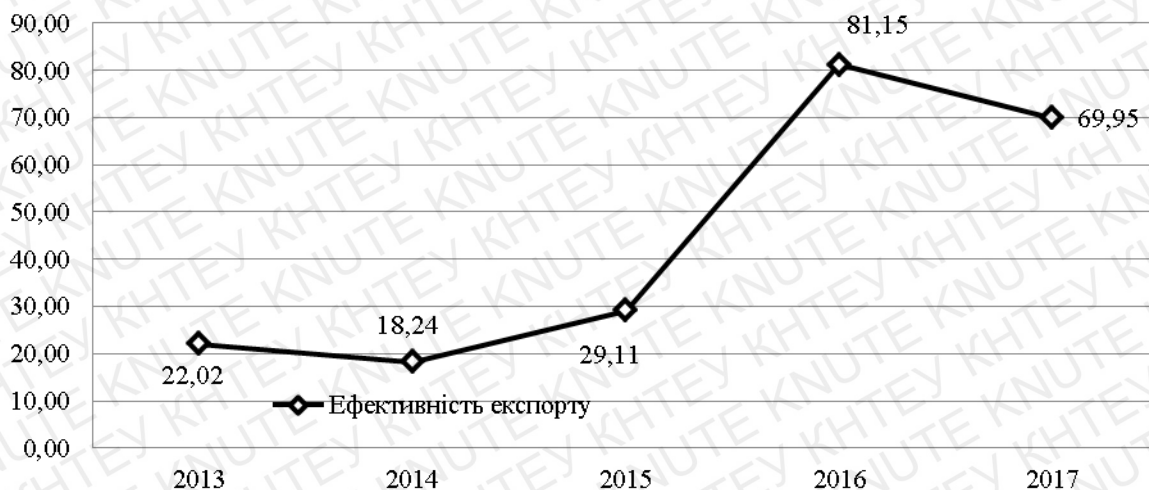


Рис. 2.16. Динаміка рентабельності здійснення експортних операцій підприємства ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» в 2013-2017 рр.

Джерело: побудовано автором.

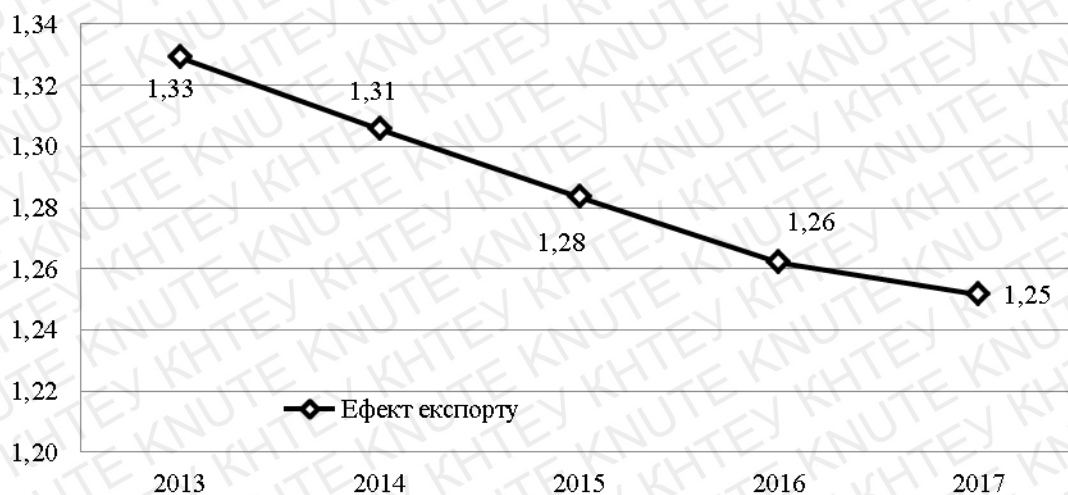
Рентабельність здійснення експортних операцій протягом 2015-2016 рр. мала чітку динаміку до зростання, яка в 2015 році становила 13,3%, а за 2016 рік склала 64,3%. Проте в 2017 році рентабельність здійснення експортних операцій зменшилася на 13,91% і становила 86,04%.



*Рис. 2.17. Динаміка ефективності експорту
ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» в 2013-2017 рр.*

Джерело: побудовано автором.

Ефективність здійснення експорту протягом 2014-2015 рр. мала чітку динаміку до зростання на 10,86% в 2015 році та на 52,04% в 2016 році. В 2017 році ефективність експорту зменшилася на 11,2% до рівня 69,95%.



*Рис. 2.18. Динаміка ефекту експорту підприємства
ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» в 2013-2017 рр.*

Джерело: побудовано автором.

Таким чином, протягом 2014-2016 рр. відбувалися зростання чистого

прибутку в результаті здійснення експортних операцій, рентабельності та ефективності. Проте за результатом 2017 року відбулося суттєве зменшення показників, що було спричинено зменшенням обсягів експорту та зростання витрат на здійснення експорту.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки:

- за результатами 2013-2017 року показники ліквідності є меншими за нормативне значення, що є досить негативним для підприємства, адже свідчить про не готовність підприємства оплачувати свої борги. Протягом 2013-2017 рр. коефіцієнт покриття мав чітку динаміку до зменшення, при якій показник в 2014 році становив 0,872(менше за попередній період на 0,131), в 2015 році – 0,713(зменшення на -0,159), в 2016 році – 0,432(зменшення на -0,281), в 2017 році – 0,22(зменшення на -0,212). За результатами 2013-2017 року показники є меншими за нормативне значення, що є досить негативним для підприємства, адже свідчить про не готовність підприємства оплачувати свої борги та здійснювати незалежну фінансову політику;

- найбільший рівень конкурентних переваг на міжнародному ринку серед українських експортерів шкіри ВРХ є ТОВ ТАІСІЯ, із рівнем 3,3 бали з 5 можливих. На другому місці – ТОВ СВІТ ШКІРИ із показником 2,79 бали. Найвищими показниками ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» були рівень цін на товари, а сам рівень конкурентних переваг підприємства становив 2,67 бали (з 5 можливих). Отже, підприємство має досить низькі показники конкурентних переваг на міжнародному ринку у порівнянні з українськими експортерами та потребує удосконалення конкурентної стратегії;

- експорт продукції підприємства протягом 2016-2017 рр. мав чітку

динаміку до скорочення, відповідно до якої експорт підприємства в 2016 році зменшився на 28%, а за результатом 2017 року – на 29,9%. Протягом 2013-2017 рр. на підприємстві відбулося зменшення частки експорту в доходах підприємства із показника 69,4% в 2013 році до рівня 59,7% в 2017 році. Дане зменшення в першу чергу пов'язано орієнтацією підприємства на ринок Росії, із відсутністю системи управління якістю та сертифікації ISO. Загальні витрати на здійснення експорту протягом 2013-2015 рр. мали динаміку до зростання, відповідно до якої в 2015 році загальні витрати зросли на 61,89% і становили 591,321 млн. грн. Проте за 2016-2017 рр. у зв'язку із зменшенням експорту, загальні витрати мали чітку динаміку до зменшення на 29% в 2016 році та на 29,8% за результатом 2017 року. Прибуток до оподаткування протягом 2013-2016 рр. мав чітку динаміку до зростання. Так в 2015 році прибуток до оподаткування зріс на 158,67% і становив 2106 тис. грн., а за результатом 2016 року – приріст становив 99,3%, а сам показник становив 4198 тис. грн. Проте за результатом 2017 року відбулося зменшення прибутку до оподаткування на 39,6% до рівня 2534 тис. грн. Протягом 2013-2016 рр. чистий прибуток підприємства мав чітку динаміку до зростання, яка в середньому за період становила 5% за результатом 2014 року та 158% за результатом 2015 року. В 2017 році спостерігалось зменшення чистого прибутку на 39% до рівня 2078 тис. грн. Рентабельність здійснення експортних операцій протягом 2015-2016 рр. мала чітку динаміку до зростання, яка в 2015 році становила 13,3%, а за 2016 рік склала 64,3%. Проте в 2017 році рентабельність здійснення експортних операцій зменшилася на 13,91% і становила 86,04%. Ефективність здійснення експорту протягом 2014-2015 рр. мала чітку динаміку до зростання на 10,86% в 2015 році та на 52,04% в 2016 році. В 2017 році ефективність експорту зменшилася на 11,2% до рівня 69,95%. Таким чином, протягом 2014-2016 рр. відбувалися зростання чистого прибутку в результаті здійснення експортних операцій, рентабельності та ефективності. Проте за результатом 2017 року відбулося суттєве зменшення показників, що було спричинено зменшенням обсягів

експорту та зростання витрат на здійснення експорту.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

3.1. Напрями удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР»

Участь підприємства у зовнішньоекономічній діяльності нерозривно пов'язана з оцінкою власного рівня конкурентоспроможності, що виступає індикатором позиції підприємства на міжнародному ринку, дає змогу виявити сильні та слабкі сторони виробника та розробити стратегію розвитку на перспективу. Перед підприємством, що орієнтоване на міжнародний ринок, постійно виникає проблема формування стійких конкурентних переваг, щоб послабити вплив із боку зарубіжних конкурентів як на внутрішньому, так і на світових ринках. Тому, розглядаючи перспективи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР», неможливо оминати питання конкурентної стратегії, оскільки від неї залежатиме подальший розвиток підприємства, подолання технологічної відсталості та виявлення резервів зростання як міжнародної конкурентоспроможності підприємства, так і ефективності діяльності підприємства загалом.

Постійне забезпечення конкурентними перевагами є основним стратегічним напрямом розвитку, оскільки лише ті підприємства зможуть ефективно функціонувати в економічному середовищі ведення бізнесу тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності. Процес забезпечення конкурентними перевагами генерує економічні стимули для того, щоб підприємство не заспокоювалось на досягнутому, а навпаки прагнуло до інтенсифікації зусиль щодо залучення нових клієнтів та створення сприятливіших умов для продажу власної продукції.

Вихідною точкою процесу формування конкурентної стратегії є визначення цілей конкурентної боротьби. Встановлення довгострокових та короткострокових цілей гарантує чітке розуміння та ґрунтовне пояснення сенсу формування конкурентної стратегії підприємства.

Конкретна постановка завдань, що потребують вирішення, в підсумку дозволить підприємству збільшити частку ринку, освоїти нові сегменти або ж утримати існуючу частку, захистившись від нападу агресивних конкурентів. З метою виявлення наявних загроз та сприятливих можливостей, що впливають на досягнення сформованої мети, важливим етапом процесу формування конкурентної стратегії є аналіз факторів зовнішнього середовища.

Окрім того, реалізація цього етапу уможливить визначення стадії життєвого циклу, в якій перебуває галузь, особливостей її структури, уточнення суті та вагомості шести конкурентних сил, оцінку масштабів діяльності конкурентів тощо. Аналіз стратегічного потенціалу, визначення ключових факторів успіху підприємства та його слабких місць у конкурентній боротьбі дозволить виявити внутрішні процеси на підприємстві, які можуть розглядатися як його сильні або слабкі сторони, оцінити їх важливість та визначити конкурентні переваги.

Загалом можна виділити такі завдання конкурентної стратегії підприємства ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР», спрямовані на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності:

- випуск продукції згідно з кон'юнктурою світового ринку та з високим рівнем експортного потенціалу;
- здійснення технологічних перетворень виробництва й адаптації інноваційно-інвестиційної діяльності до реальних умов з урахуванням базової конкурентної позиції підприємства на міжнародному ринку та перспектив стратегій розвитку;
- досягнення певного виду витрат на виробництво продукції та пошук шляхів економії з метою забезпечення цінової конкурентоспроможності як на

внутрішньому, так і зовнішньому ринках;

- підвищення якості продукції та забезпечення її відповідності міжнародним і вітчизняним стандартам;
- диверсифікація ризиків, пов'язаних зі здійсненням виробничої та зовнішньоекономічної діяльності;
- досягнення рівня управління на підприємстві, здатного виконувати поточні і стратегічні завдання, пов'язані зі здійсненням зовнішньоекономічної діяльності.

Підвищення конкурентоспроможності експортної діяльності підприємства – це складний, багатоступеневий процесом, який потребує стратегічного управління. Кожен етап процесу управління повинен ретельно плануватися та документуватися.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємств, орієнтованих на зовнішні ринки, необхідно розробити модель управління конкурентоспроможністю експортної діяльності підприємства, яка дасть можливість підвищити керованість підприємством як системою.

Під стратегією управління конкурентоспроможністю розуміється комплекс довгострокових дій, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Так, стратегія – це довгостроковий план, для ефективної побудови якої доцільно спочатку здійснити прогнозування конкурентоспроможності підприємства, а потім запропонувати найбільш доцільні дії щодо її підвищення.

Ефективне дослідження процесу управління конкурентоспроможності підприємства можливе за допомогою моделі управління конкурентоспроможністю підприємства, орієнтованого на ЗЕД. Концептуальна схема моделі управління конкурентоспроможністю має наступний вигляд (рис. 3.1) та складається з трьох блоків.

Таким чином, реалізація кожного блоку моделі в цілому дозволить ефективно побудувати стратегію управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства.

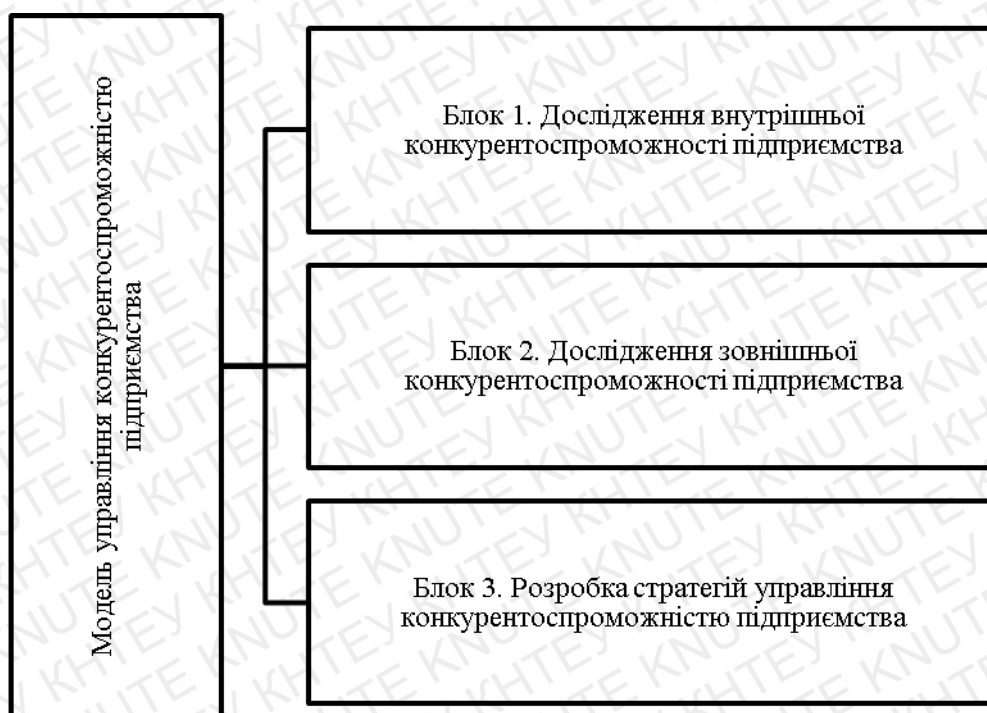


Рис. 3.1. Концептуальна схема моделі управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР»

Джерело: побудовано автором.

Таким чином, задля досягнення мети, а саме, довгострокового економічного зростання підприємства, необхідно підвищувати ефективність ЗЕД підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку необхідна стратегія ЗЕД, тобто напрямок, де враховується можливості підприємства та ринкові умови, на яких підприємство буде вести свою діяльність.

З метою побудови стратегії ЗЕД доцільним є аналіз міжнародного конкурентного середовища, адже саме воно підвищує ризик при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, саме тому маркетинг є засобом, що дозволяє мінімізувати цей ризик.

Перш за все узагальнимо ключові можливості, ключові загрози, ключові сильні та слабкі сторони підприємства. Результати експертного аналізу зовнішніх чинників можливостей і загроз ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР», проведеного спеціалістами підприємства, показано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Оцінка зовнішніх чинників можливостей і загроз ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР»
при виході на зовнішній ринок**

Зовнішні фактори	Вага	Оцінка	Зважена	Коментарі
Можливості				
Зростання об'ємів споживання шкіри у відповідних галузях промисловості	0,15	4	0,6	Поточний
Відповідне географічне місце розташування	0,1	3	0,3	Витрати транспортування не дуже високі
Підвищення інтересу покупців до продукції вищої якості	0,1	2	0,2	Дуже хороший для компанії технологічний рівень
Самозаспокоєння конкуруючих фірм через незадоволений попит	0,1	3	0,3	Це допомагає конкурувати на першій стадії
Загрози				
Можливість посилення конкуренції в галузі	0,1	3	0,3	Завдяки зрілості ринку в майбутньому
Вхід нових конкурентів як реакція при зростаючому ринку	0,1	3	0,3	Можливість велика
Ринкова сила клієнтів спричинена великою чисельністю виробників	0,1	4	0,4	Зростання
Зростаюча ринкова сила постачальників сировини	0,1	4	0,4	Поточна тенденція
Протекціонізм регіональних і місцевих органів влади	0,05	2	0,1	Захищатиме місцевих виробників
Підвищення ціни сировини у зв'язку з ситуацією на світовому ринку	0,1	5	0,5	Поточна тенденція
Загальна сума	1		3,4	

Джерело: побудовано автором.

Повний зважений рахунок для ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» дорівнює 3,4. Це вище, ніж для середньої фірми. Результати експертного аналізу внутрішніх чинників сили і слабкості ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» при виході на зовнішній ринок показано в табл. 3.2. Повний зважений показник для ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» дорівнює 3.27, це не набагато вище, ніж для середньої фірми.

Таблиця 3.2

Оцінка внутрішніх чинників сили і слабкості ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» при виході на зовнішній ринок

Внутрішні фактори	Вага	Оцінка	Зважена	Коментарі
Сильні сторони				
Обладнання високої технології	0,15	5	0,75	Підтримує нові зусилля
Адекватні фінансові ресурси	0,05	4	0,2	Кредити
Високий рівень організації	0,03	3	0,09	Зробить компанію
Хороші конкурентоздатні	0,03	2	0,06	В іншій промисловості
Свідоцтво відповідності системи управління, безпеки праці і безпеки виробничого процесу екологічної безпеки міжнародним стандартам ISO	0,1	4	0,4	Має бути дуже важливим
Ефективне партнерство з постачальниками сировини	0,1	3	0,3	Стійке відношення
Перевага вартості	0,03	3	0,09	Не дуже високо
Досвід в побудові сильних продажів і мережі	0,05	4	0,2	Не в межах призначеної промисловості
Тенденція до технологічних і продуктових інновацій	0,05	3	0,15	Додаткове джерело, щоб конкурувати успішно
ІТ підтримка операцій	0,03	4	0,12	Швидка реакція на
Ефективне управління	0,03	4	0,12	Важливий ключ до
Слабкості				
Бракує досвіду в просуванні продукції	0,07	2	0,14	Головним чином пов'язаний з іншим
Невпевненість відносно одного продукту, недостатня потужність виробничої лінії	0,09	3	0,27	Має бути притаманний цілій галузі
Брак інформації про ринок	0,07	2	0,14	Потребує часу
Непередбачені конкурентні	0,07	2	0,14	Як новий учасник
Не досить каналів розподілу	0,05	2	0,1	Потрібен час для налагодження
Загальна сума	1		3,27	

Джерело: побудовано автором.

Далі зведемо в одну таблицю найбільш значущі стратегічні зовнішні й внутрішні чинники (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Стратегічне представлення чинників ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР»

Стратегічні чинники	Вага	Оцінка	Зважений	Коментарі
Устаткування високої технології (3)	0,07	4	0,28	Має бути підтриманий
Міжнародне свідоцтво стандартів (3)	0,05	5	0,25	Став загальним
Слабке бачення ринку (W)	0,03	2	0,06	Тимчасовий

Продовження таблиці 3.3

Ефективне партнерство з постачальниками сировини (3)	0,12	4	0,48	Важливий ключ до успіху
--	------	---	------	-------------------------

Невпевненість відносно одного продукту, недостатня потужність виробничої лінії (З)	0,02	2	0,04	Ознака цілої промисловості
Непередбачені конкурентні незручності (W)	0,02	2	0,04	Як новий учасник
Зростання об'ємів споживання в основних галузях промисловості (O)	0,12	4	0,48	Поточний, який, як очікується, буде продовжений
Відповідне географічне місце розташування (O)	0,05	3	0,15	Нижчі витрати транспортування
Можливість посилення конкуренції в промисловості (Т)	0,05	2	0,1	Із-за зрілості ринку в майбутньому
Вхід нових конкурентів (Т)	0,07	2	0,14	У внутрі країни, яке управляється
Ринкова влада клієнтів (Т)	0,1	2	0,2	Зростання
Зростаюча ринкова сила постачальників (Т)	0,1	3	0,3	Поточна ситуація
Підвищення ціни сировини (Т)	0,15	3	0,45	Поточна тенденція
Загальна кількість	1		3,07	

Джерело: побудовано автором.

Для розробки маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок перш за все визначимо взаємодію ситуативних чинників, тобто внутрішніх сил із зовнішніми можливостями і загрозами, і внутрішніх слабостей із зовнішніми можливостями і загрозами. Для цього побудуємо чотири допоміжні матриці:

1) матрицю «Максі-максі: можливості-сили» (табл. 3.4);

Аналізуючи таблицю 3.4 можна виділити найбільш вагомні чинники зовнішніх можливостей:

- «Зростання об'ємів споживання в основних сегментах ринку» (8 балів);
- «Відсутність у конкурентів сучасних спеціалізованих лабораторій для контролю якості» (7 балів);
- «Самозаспокоєння конкуруючих фірм з причин великого обсягу незадоволеного попиту» (7 балів);
- «Місцеві виробники мають застаріле устаткування, технології» (6 балів).

Таблиця 3.4

Матриця взаємодії чинників «можливості-сили» («Максі-максі»)

	Устаткування високої технології	Хороші конкурентні навички	Міжнародне свідоцтво стандартів	Ефективне співробітництво з постачальниками	Переваги вартості	Досвід в побудові продажів і мережі обслуговування	Тенденція до технологічних і нововведень	Ефективне управління	Максимум
Зростання об'ємів споживання в основних сегментах	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Придатність режиму вільної торгівлі, що передбачає безмитний імпорт предметів споживання	0	0	1	0	0	1	0	0	2
Відповідне географічне місце розташування	0	1	0	0	1	1	0	0	3
Місцеві виробники, що мають застаріле устаткування і технології	1	1	1	1	0	1	0	1	6
У конкурентів відсутні сучасні спеціалізовані лабораторії для контролю	1	1	1	1	0	1	1	1	7
Зміна в запитах покупців: переваги продукції вищої якості	1	0	1	1	0	0	1	0	4
Самозаспокоєння конкуруючих фірм з причин великого	1	1	0	1	1	1	1	1	7
Максимум	5	5	5	5	3	6	4	4	

Джерело: побудовано автором.

У підсумковому рядку розміщені суми балів внутрішніх чинників, що вказують на кількість попарних зв'язків із зовнішніми чинниками ринкових можливостей, з яких найбільш вагомими є: «Досвід у побудові продажів і мережі обслуговування» (6 балів); «ІТ підтримка операцій і процесів» (5

балів); «Ефективність співробітництва з постачальниками» (5 балів); «хороші конкурентні навички» (5 балів).

2) матрицю «Максі міні: можливості-слабкості» (табл. 3.5);

Таблиця 3.5

Матриця взаємодії чинників «можливості-слабкості» («Максі-міні»)

№	Брак досвіду в просуванні продукції	Невпевненість відносно одного продукту, недостатня потужність виробничої лінії	Брак інформації про зовнішній ринок	Непередбачені конкурентні незручності	Не досить каналів розподілу	Максимум
Зростання об'ємів споживання в основних сегментах ринку	1	1	1	0	1	4
Придатність режиму вільної торгівлі, що передбачає безмитний імпорт предметів споживання	1	0	0	0	0	1
Відповідне географічне місце розташування	0	0	0	1	0	1
Місцеві виробники, що мають застаріле устаткування і технології	0	1	1	1	0	3
У конкурентів відсутні сучасні спеціалізовані лабораторії для контролю якості	1	0	1	0	0	2
Зміна в запитах покупців: переваги продукції вищої якості	0	1	1	1	0	3
Самозаспокоєння конкуруючих фірм з причин великого обсягу незадоволеного попиту	1	0	0	0	1	2
Мінімум	4	4	4	3	2	

Джерело: побудовано автором.

Таблиця 3.5 містить попарне порівняння зовнішніх чинників можливостей (рядки) і слабких сторін діяльності ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» (графи). За даними підсумкового рядка таблиці можна виділити внутрішні слабкості, які мають найменше зв'язків із зовнішніми чинниками ринкових

можливостей компанії: «Непередбачені конкурентні незручності компанії як нового учасника» (3 бали) і «Недостатнє проникнення в канали розподілу» (2 бали).

Аналогічно за даними підсумкової графі можна ідентифікувати чинники зовнішніх можливостей з максимальною кількістю зв'язків: «Зростання об'ємів споживання в основних сегментах ринку» (4 бали); «Зміна в запитах покупців: переваги продукції вищої якості» (3 бали).

3) матрицю «Міні-максі: загрози-сили» (табл. 3.6);

Таблиця 3.6

Матриця взаємодії чинників «Загрози-сили» («Міні-максі»)

	Устаткування високої технології	Хороші конкурентні навички	Міжнародне свідоцтво стандартів	Ефективне товариство з постачальниками	Переваги вартості	Досвід в побудові сильних продажів в мережі обслуговування	Тенденція до нововведень і здібностей нововведення	Ефективне управління	Максимум
Можливість посилення конкуренції в галузі	1	1	1	1	1	1	1	0	11
Загроза появи нових конкурентів	0	1	1	1	1	1	1	0	7
Ринкова сила клієнтів	1	1	1	0	1	1	1	1	8
Зростання ринкової сили постачальників	0	0	0	1	0	0	0	1	4
Несприятлива політика уряду	0	0	1	0	1	0	1	1	6
Протекціонізм місцевих органів влади	0	1	1	0	0	1	0	0	4
Підвищення ціни сировини в зв'язку з ситуацією на світовому ринку	1	0	0	1	1	0	1	0	6
Мінімум	3	4	5	4	5	4	5	3	

Джерело: побудовано автором.

У таблиці 3.6 розміщено попарне порівняння загроз зовнішнього середовища і внутрішніх чинників сили компанії. Серед загроз найбільший

вплив мають такі: «Можливість посилення конкуренції в галузі» (11 балів); «Ринкова сила клієнтів» (8 балів); «Загроза появи нових конкурентів» (7 балів); «Несприятлива політика уряду» (6 балів); «Загроза підвищення ціни сировини в зв'язку з ситуацією на світовому ринку нафти» (6 балів). Найменший вплив загроз на сили компанії відчувається щодо таких сильних внутрішніх чинників: «Високотехнологічне устаткування» (3 бали); «Високий рівень організації виробництва» (3 бали); «Ефективне управління» (3 бали).

Наступним кроком у розробці маркетингової стратегії ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» є формування альтернативних стратегій в загальній SWOT-матриці (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

SWOT-матриця альтернативних стратегій

Внутрішні чинники	Сила (S) 1. Відповідність міжнародним стандартам (SO) 2. Досвід у побудові продажів і мережі обслуговування (SO) 3. ІТ підтримка операцій (SO)	Слабкість (W) 1. непередбачені конкурентні незручності (WT) 2. Недостатньо каналів розподілу (WT)
Зовнішні чинники	1. Високотехнологічне Устаткування (ST) 2. Високий рівень організації виробництва (ST) 3. Довершене управління (ST)	1. Брак досвіду в просуванні даної продукції на зовнішньому ринку (WT) 2. Невпевненість відносно одного продукту (WT)
Можливості (O) 1. Зростання об'ємів споживання (OS, OW). 2. Застаріле устаткування й технології конкурентів (OS, OW). 3. Відсутність у конкурентів спеціалізованих лабораторій для контролю якості (OS) 4. Самовдоволення серед конкуруючих фірм (OW) 5. Бажання покупців купити продукт вищої якості (OW)	SO Стратегії 1. Здійснити кампанію просування, роблячи акцент на відношенні ціни/якості на продукт (1SO, 3SO+2SO, 3SO) 2. Створити і здійснити план дій щодо розвитку продажів і мережі обслуговування (1SO+2SO, 2SO, 4SO)	WO Стратегії 1. Сформувані відмітну компетентність щодо мінімізації операційних витрат покупців (1WO, 2WO + WO, 5WO) 2. Використовувати існуючу систему постачання продукту, щоб розвинути власні канали розподілу (2WO+2WO)

Продовження таблиці 3.7

Загрози (Т)	ST Стратегії	WO Стратегії
1. Посилення конкуренції в галузі (TS) 2. Вхід нових конкурентів (TS) 3. Ринкова влада клієнтів (TS) 4. Несприятлива політика федерального уряду (TS, TW) 5. Зростання ринкової влади постачальників (TW) 6. Підвищення ціни сировини через ситуації на світовому нафтовому ринку (TW)	1. Стимулювання покупців, які купують велику кількість продукту (1-й, 3ST+1TS, 2TS, 3TS) 2. Забезпечити зростання витрат покупців на перехід на інших виробників (1-й, 2ST+1TS, 2TS, 3TS) 3. Забезпечити відповідність з міжнародними вимогами якості продуктів і операцій (1-й, 2ST+1TS, 2TS, 3TS, 4TS)	1. Посилити кампанію просування через встановлення сталих ділових стосунків з державними підприємствами (1WT+4WT, 5WT) 2. Забезпечити скорочення витрат, щоб запобігти пониженню розміру прибутку (2WT+5 TBT, 6 TBT)

Джерело: побудовано автором.

Виходячи з аналізу комбінацій зовнішніх і внутрішніх чинників було сформульовано дев'ять альтернативних стратегій:

- 1) здійснити кампанію просування, роблячи акцент на відношенні ціни/якості на продукт;
- 2) здійснити план дій щодо розвитку мережі обслуговування й продажу;
- 3) сформувати відмітну компетентність щодо мінімізації операційних витрат покупців;
- 4) використовувати існуючу систему постачання продукту, щоб розширити географію постачання;
- 5) стимулювати покупців, які купують велику кількість продукції;
- 6) забезпечити зростання витрат покупців при переході до інших виробників;
- 7) забезпечити відповідність з міжнародними вимогами операцій якості продукції та операцій;
- 8) посилити кампанію просування через встановлення сталих ділових стосунків з іноземними підприємствами;
- 9) забезпечити скорочення витрат, щоб запобігти пониженню розміру прибутку.

Для вибору найбільш ефективних стратегій використаємо метод попарних порівнянь вищенаведених альтернатив. Якщо одна з порівнюваних

стратегій суттєво комбінує ефект іншої та має суттєві переваги, це оцінюється 2 балами, незначні переваги однієї з альтернатив оцінюються 1 балом, відсутність переваг оцінюється в 0 балів. Обираються найбільш сильні стратегії, що отримують найбільшу кількість балів. Результати попарного порівняння альтернатив представлені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок переваг стратегічних альтернатив

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Перевага
1		1	0	1	2	1	2	2	2	11
2	1		2	2	2	2	0	1	0	10
3	0	2		0	1	2	2	1	2	10
4	1	2	0		1	0	0	1	0	5
5	2	2	1	1		2	2	1	1	12
6	2	2	2	0	2		1	2	2	13
7	2	2	2	1	1	1		2	1	12
8	2	1	1	1	1	2	2		2	12
9	2	0	2	0	1	2	1	2		10

Джерело: побудовано автором.

За розрахунками таблиці 3.8 найсильніші стратегічні альтернативи виявились:

- посилити кампанію просування через встановлення сталих ділових стосунків з іноземними підприємствами;
- забезпечити відповідність з міжнародними вимогами операцій якості продукції та операцій;
- стимулювати покупців, які купують велику кількість продукції;
- посилити кампанію просування через встановлення сталих ділових стосунків з іноземними підприємствами.

Таким чином, конкурентні переваги ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» при виході на зовнішній ринок з експортом шкір ВРХ можуть бути засновані на стратегіях: економії виробництва; стратегії диференціювання; стратегії централізації виробництва; наступальної і захисної стратегії. Зміст цих стратегій полягає в наступному. У ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» є можливість знизити витрати завдяки стратегії вертикальної інтеграції: налагодженні тісних ділових стосунків з постачальниками, що дає можливість зменшити вартість сировини. Успішне

диференціювання вимагає бути унікальним у тому, що покупці вважають цінним. Вивчаючи запити споживачів продукції ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» зможе керувати преміальною ціною, продаючи більше товарів і забезпечувати більшу лояльність покупців. Особливої увагу при забезпеченні конкурентних переваг доцільно зосередити на впровадженні міжнародної сертифікації якості продукції.

3.2. Обґрунтування заходів для вдосконалення діяльності ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» на міжнародному ринку

У перспективі підприємства текстильної галузі повинні орієнтуватись у своїй зовнішньоекономічній діяльності на збільшення питомої ваги в експорті готових виробів. Особливе значення для розвитку зовнішньоекономічних зв'язків повинно мати нарощування експортного потенціалу підприємства.

Першим етапом аналізу шляхів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства має стати визначення кола країн, які є потенційно привабливими з точки зору проникнення на їхні ринки. При цьому необхідно ретельно проаналізувати стан середовища міжнародного маркетингу, який включає в себе вивчення системи міжнародної торгівлі, економічного середовища кожної з країн та їхнього політико-правового та культурного середовища.

Слід відмітити, що для вибору цільових ринків нами було використано табличний підхід для вибору цільового ринку серед таких країн, як Німеччина та Болгарія.

Не зважаючи на те, що ринок Німеччини є привабливим з огляду його обсягу, існують значні бар'єри для входження на нього. Перш за все це пов'язано з надвисокими імпорнтними ставками та високими вимогами до якості шкіри ВРХ.

Таблиця 3.9

**Аналіз виходу на ринок Німеччини за табличним підходом для
ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР»**

Показник	Вага фактору, %	Оцінка	Зважена оцінка
Політичне середовище			
Політична стабільність	9	5	45
Рівень корупції	6	4	24
Бюрократія	4	5	20
Законодавче регулювання	3	3	9
Економічне середовище			
Інфляція	4	5	20
Населення	3	4	12
ВВП на душу населення	3	5	15
Купівельна спроможність	6	4	24
Інтенсивність конкуренції	5	4	20
Розмір ринку	10	5	50
Тарифні бар'єри	8	5	48
Податкове навантаження	7	4	28
Якість каналів розподілу	5	4	20
К-ть днів для відкриття бізнесу	4	5	20
Транспортна інфраструктура	5	4	20
Стабільність валюти	5	3	15
Соціально-культурне середовище			
Релігія	5	5	25
Мова	1	3	3
Схильність до впливу реклами	5	3	15
Підхід до прийняття рішення	3	1	3
Технологічне середовище			
Кількість Інтернет споживачів	3	5	15
Наявність технологічних новинок	0,5	5	2,5
Рівень доступу до технологій	0,5	5	2,5
Всього	100	x	456,0

Джерело: побудовано автором.

Проблему також становить відсутність виробничих потужностей на території Німеччини та необізнаність місцевого споживача щодо продукції компанії. Проте, ринок країн ЄС для підприємства повинен залишатися пріоритетним.

Таблиця 3.10

**Аналіз виходу на ринок Болгарії за табличним підходом для ТОВ «ВВС-
ЛЕЗЕР»**

Показник	Вага фактору, %	Оцінка	Зважена
----------	-----------------	--------	---------

			оцінка
Політичне середовище			
Політична стабільність	9	5	45
Рівень корупції	6	4	24
Бюрократія	4	5	20
Законодавче регулювання	3	4	12
Економічне середовище			
Інфляція	4	5	20
Населення	3	2	6
ВВП на душу населення	3	5	15
Купівельна спроможність	6	4	24
Інтенсивність конкуренції	5	4	20
Розмір ринку	10	2	20
Тарифні бар'єри	8	5	40
Податкове навантаження	7	5	35
Якість каналів розподілу	5	4	20
К-ть днів для відкриття бізнесу	4	4	16
Транспортна інфраструктура	5	4	20
Стабільність валюти	5	3	15
Соціально-культурне середовище			
Релігія	5	5	25
Мова	1	3	3
Схильність до впливу реклами	5	1	5
Підхід до прийняття рішення	3	1	3
Технологічне середовище			
Кількість Інтернет споживачів	3	5	15
Наявність технологічних новинок	0,5	5	2,5
Рівень доступу до технологій	0,5	4	2
Всього	100	x	407,5

Джерело: побудовано автором.

Таким чином, можемо зробити висновок, що для ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» більш оптимальною є на внутрішньому ринку стратегія за низькою ціною, в іншому – оптимальне співвідношення ціни і якості, а в третьому – зручне розташування, а для міжнародного ринку – стратегія виходу на зовнішній ринок ЄС через посередників.

Для оцінки ефективності виходу на зовнішній ринок підприємства із шкірою ВРХ, а саме «шкіри ВРХ, барабанного фарбування, з тисненням, лаковим покриттям, хромового дублення» було проведено розрахунок показників ефективності та рентабельності для двох ринків: ринку Болгарії та Німеччини.

Таблиця 3.11

Оцінка економічної ефективності зовнішньоекономічної операції на прикладі операції експорту шкіри ВРХ в Болгарію

Вид ЗЕО	Експорт	
		дол.
Умови ЗЕД контракту		
Країна-імпортер	Болгарія	
Найменування товару	Шкіра ВРХ	
Код УКТ ЗЕД	4107	
Кількість товару, (нат. одиниць) метрів квадратних)	10000	
Контрактна ціна товару (за метр квадратний)	50	50
Базисні умови поставки	EXW	
Термін поставки	60 днів	
Валюта ціни	дол.	
Валюта платежу	дол.	
Курс НБУ на дату платежу	30,0	
Курс на МВБ на дату платежу	30	
Форма міжнародних розрахунків	Банк. переказ	
Умови (графік) розрахунків	100% аванс	
Фактурна вартість товару		
Собівартість одиниці товару	170	170
Витрати по здійсненню ЗЕО		
Транспортні витрати	на 1 метр ²	4
Витрати на навантаження, розвантаження	на 1 метр ²	1
Страхові платежі	на 1 метр ²	0,7
Митні платежі		
Ставка мита	3,5%	
ПДВ	20,0%	
Інші витрати		
Ставка податку на прибуток	18,0%	
Ставка митного збору	3,5%	
Умови продажу товару на внутрішньому ринку		
Ціна одиниці товару на внутрішньому ринку		250
Витрати на реалізацію товару на внутрішньому ринку (в % від внутрішньої ціни)	10,0%	25
Розрахунки економічної ефективності експортної операції		
Валютна виручка		500 000
Фактурна вартість товару		
Витрати на виробництво товару (собівартість)		170 000
Витрати по здійсненню ЗЕО		57 000
Транспортні витрати		40 000
Витрати на навантаження, розвантаження		10 000
Страхові платежі		7 000
Митна вартість товару		557 000
Митні платежі		19 495
Мито		19 495
Інші витрати для виконання ЗЕО		5 200
Витрати на оформлення ЗЕД документації		1 000
Юридичні витрати		700
<i>Продовження таблиці 3.11</i>		
Маркетинг, реклама		1 000
Представницькі витрати		500
Відрядження		2 000
Загальні витрати по ЗЕО		251 695

Прибуток до оподаткування по ЗЕО		248 305
Податок на прибуток		44 695
Чистий прибуток		203 610
Продаж товару на внутрішньому ринку		
Виручка від реалізації на внутрішньому ринку		250 000
Витрати на реалізацію на внутрішньому ринку		25 000
Загальні витрати продажу на внутрішньому ринку		195 000
Прибуток до оподаткування на внутрішньому ринку		55 000
Показники економічної ефективності ЗЕО		
Рентабельність операції за прибутком до оподатк.		49,7%
Рентабельність операції за ЧП		40,7%
Базовий коефіцієнт ефективності ЗЕО		1,99
Альтернативний коефіцієнт ефективності ЗЕО		4,51

Джерело: розраховано автором.

Наступним кроком визначимо оцінку ефективності експорту в Німеччину.

Таблиця 3.12

Оцінка економічної ефективності зовнішньоекономічної операції на прикладі операції експорту шкіри ВРХ в Німеччину

Вид ЗЕО		Експорт
Умови ЗЕД контракту		дол.
Країна-імпортер	Німеччина	
Найменування товару	Шкіра ВРХ	
Код УКТ ЗЕД	4107	
Кількість товару, (нат. одиниць) тон	10000	
Контрактна ціна товару (за одиницю)	50	55
Базисні умови поставки	EXW	
Термін поставки	60 днів	
Валюта ціни	дол.	
Валюта платежу	дол.	
Курс НБУ на дату платежу	30,0	
Курс на МВБ на дату платежу	30	
Форма міжнародних розрахунків	Банк. переказ	
Умови (графік) розрахунків	100% аванс	
Фактурна вартість товару		
Собівартість одиниці товару	170	170
Витрати по здійсненню ЗЕО		
Транспортні витрати	на 1 метр ²	5,6
Витрати на навантаження, розвантаження	на 1 метр ²	1,4
Страхові платежі	на 1 метр ²	0,9
Митні платежі		
Ставка митного збору	3,5%	
Інші витрати		
Ставка податку на прибуток	18,0%	

Продовження таблиці 3.12

Умови продажу товару на внутрішньому ринку		
Ціна одиниці товару на внутрішньому ринку		250
Витрати на реалізацію товару на внутрішньому ринку (в % від внутрішньої ціни)	10,0%	25
Розрахунки економічної ефективності експортної операції		

Валютна виручка		550 000
Фактурна вартість товару		
Витрати на виробництво товару (собівартість)		170 000
Витрати по здійсненню ЗЕО		79 000
Транспортні витрати		56 000
Витрати на навантаження, розвантаження		14 000
Страхові платежі		9 000
Митна вартість товару		629 000
Митні платежі		22 015
Мито		22 015
Інші витрати для виконання ЗЕО		5 200
Витрати на оформлення ЗЕД документації		1 000
Юридичні витрати		700
Маркетинг, реклама		1 000
Представницькі витрати		500
Відрядження		2 000
Загальні витрати по ЗЕО		276 215
Прибуток до оподаткування по ЗЕО		273 785
Податок на прибуток		49 281
Чистий прибуток		224 504
Продаж товару на внутрішньому ринку		
Виручка від реалізації на внутрішньому ринку		250 000
Витрати на реалізацію на внутрішньому ринку		25 000
Загальні витрати продажу на внутрішньому ринку		195 000
Прибуток до оподаткування на внутрішньому ринку		55 000
Показники економічної ефективності ЗЕО		
Рентабельність операції за прибутком до оподатк.		49,8%
Рентабельність операції за ЧП		40,8%
Базовий коефіцієнт ефективності ЗЕО		1,99
Альтернативний коефіцієнт ефективності ЗЕО		4,98

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, можемо зробити висновок, що доцільнішим є вихід на ринок Німеччини, адже не дивлячись на більші витрати при транспортуванні та розвантаженні, ціна експорту та рентабельність є вищою(рис. 3.2).

Уже сьогодні національні виробники, котрі вийшли зі своєю продукцією на міжнародні ринки, пересвідчилися, що без упровадження систем управління якістю неможливо знайти торгового партнера, а тим більше завоювати міжнародні ринки збуту і бути на них конкурентоспроможними.

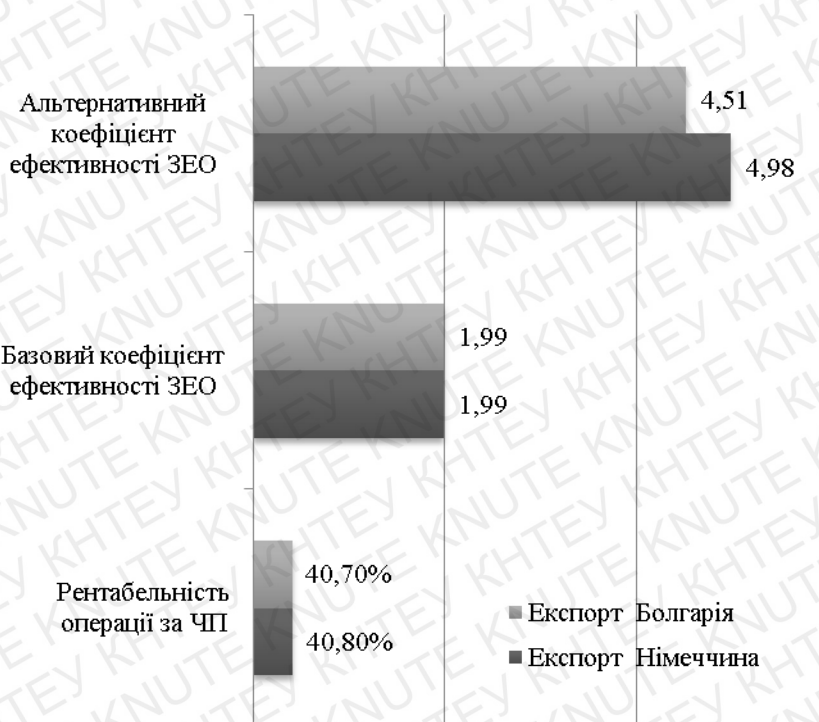


Рис. 3.2. Прогнозні показники ефективності зовнішньоекономічної операції на прикладі операції експорту шкіри ВРХ в Німеччину та в Болгарію

Джерело: розраховано автором.

Саме конкуренція передбачає жорстку боротьбу за споживача і змушує керівників підприємств шукати нові підходи для виробництва продукції найвищої якості. Система стандартизації та сертифікації продукції підприємств з виробництва та обробки шкіри повинна бути гнучкою, узгодженою за впливом рівня якості ресурсів на ефективність подальшої переробки та випуск готової продукції – шкіри ВРХ.

Отже, підприємствам текстильної галузі, щоб досягти лідируючих позицій у своїй галузі виробництва, треба здійснювати постійну турботу про якість вироблених товарів. Контроль якості, в зв'язку з цим, стає обов'язковим елементом їх ефективного менеджменту. У сучасних умовах підприємство може забезпечити конкурентоспроможність продукції, якщо якість його товарів співпадає або перевищує очікування споживачів. Також слід враховувати, що сьогодні утримання існуючих покупців більш пріоритетне завдання, ніж залучення нових.

Тому комерційні служби підприємства повинні постійно контролювати рівень задоволення споживачів, прогнозувати та попереджати можливі втрати постійних клієнтів, звертаючи особливу увагу на вік споживачів та їх доходи. Слід враховувати, що «відтік» покупців на споживчому ринку відбувається під впливом негативного враження, одержаного від попередніх покупок, а також під дією ефекту «антиреклами».

Кращим способом досягнення цієї мети є створення та впровадження ефективної системи управління якістю продукції на підприємстві. Дана система масово й ефективно функціонує в розвинених країнах при невеликих матеріальних витратах, дає значний результат для підприємства, акумулюючи його зусилля на подальшому розвитку.

Створення системи управління якістю (СУЯ), яка в першу чергу орієнтована на задоволення потреб споживачів, у наш час є необхідним кроком для тих підприємств ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР», що поставило перед собою завдання вийти на світові ринки і встановити довгострокові відносини із закордонними партнерами.

Отже, одними з найбільш дієвих інструментів системи (СУЯ), стосовно гарантування якості вважається стандартизація та сертифікація продукції. Кожний вид продукції, яке те чи інше підприємство хоче вигідно продати на внутрішньому чи світовому ринках, мусить бути сертифікованим, тобто мати документ, що засвідчує високий рівень його якості, відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000.

Першорядне значення в системі комплексного управління якістю на підприємстві набуває відділ маркетингу, який представляє його інтереси у взаєминах зі споживачем. Відділ маркетингу безпосередньо несе відповідальність за:

- підготовку плану розробки нової продукції;
- уточнює поточні та перспективні потреби у виробництві продукції, що користується попитом та наданні послуг на різних ринках;

- визначає вимоги споживачів до технічних характеристик, номенклатури, обсягу, вартості продукції та інших умов постачання (продажу);

- інформує керівництво та всі зацікавлені підрозділи про вимоги споживачів та умови ринку, а також про потенційних конкурентів.

Таким чином, сертифікація на мікрорівні дає змогу підтвердити якість виготовленої продукції перед споживачами та підвищити її конкурентоспроможність, а на макрорівні – сприяє захисту ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» та запобігає проникненню на внутрішній ринок небезпечної продукції, у тому числі низької якості.

3.3. Прогнозування ефективності запропонованих заходів

З метою оцінки ефективності запровадження системи стандартизації та сертифікації якості продукції підприємства доцільним є визначення ефекту від його запровадження. Ефект від впровадження системи стандартизації та сертифікації якості продукції на різних стадіях обробки шкіри (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Виявлення ефекту від впровадження та функціонування системи стандартизації якості на різних стадіях обробки шкіри ВРХ

№	Показники	Обробка немитої шкіри	Первинна обробка шкіри	Сушка та фарбування шкіри
1.	Збільшення прибутку за рахунок зростання цін на продукцію та зростання цінності продукції для споживача	наявність ефекту	наявність ефекту	наявність ефекту
2.	Збільшення прибутку за рахунок зростання обсягів виробництва та розширення ринків збуту	наявність ефекту	наявність ефекту	наявність ефекту
3.	Збільшення прибутку за рахунок зниження собівартості внаслідок зміни умовно-постійних витрат (ефект масштабу)	наявність ефекту	наявність ефекту	наявність ефекту

Продовження таблиці 3.13

4.	Збільшення прибутку за рахунок впровадження інноваційних технологій, удосконалення продукції та процесів виробництва	наявність ефекту	підсилений ефект	підсилений ефект
5.	Збільшення прибутку за рахунок зменшення невикористаних витрат ресурсів	наявність ефекту	підсилений ефект	підсилений ефект
6.	Збільшення прибутку за рахунок зростання обсягів реалізації продукції на експорт	ефект відсутній	наявність ефекту	підсилений ефект
7.	Збільшення прибутку за рахунок зменшення витрат на вхідний контроль ресурсів	ефект відсутній	наявність ефекту	наявність ефекту

Ефект відсутній – зростання чистого доходу становить 0

Наявність ефекту – зростання чистого доходу становить в межах 5-8%

підсилений ефект – зростання чистого доходу становить в межах 8-10%

Джерело: побудовано автором.

Проведемо оцінку впливу запровадження системи стандартизації та сертифікації якості продукції підприємства на основі розрахунку обсягу збільшення прибутку за рахунок зростання обсягів реалізації продукції на експорт (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Розрахунок ефективності впровадження системи стандартизації та сертифікації якості продукції підприємства ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР»

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Всього по проекту
Вигоди, тис. грн.	370	536	1609	1690	1774	1863	7842
Витрати, тис. грн.	144	330	909	954	1002	1052	4390
Інші витрати, тис. грн.	14	36	54	81	110	150	445
Доходи, тис. грн.	212	170	647	655	662	661	3006
Податок на прибуток (18%), тис. грн.	38	31	116	118	119	119	541
Чистий прибуток, тис. грн.	174	139	530	537	543	542	2465
Витрати на впровадження, тис. грн.	170	0	0	0	0	0	170
Коефіцієнт дисконтування (30% річних)	1	1	1	0	0	0	3
Дисконтовані інвестиції, грн.	170	0	0	0	0	0	170
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	174	139	530	537	543	542	2465
Дисконтований ГП, тис. грн.	174	107	314	244	190	146	1175

Продовження таблиці 3.14

Чистий приведений дохід (NPV)(при дисконтуванні під 30% річних), тис. грн.	1005
Індекс (коефіцієнт) рентабельності річний IR, %	19,91
Внутрішня норма прибутку (IRR), річна	11,41
Термін окупності проекту, місяців	18,40

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, запровадження системи стандартизації та сертифікації якості продукції підприємства призведе до зростання чистого прибутку на 174 тис. грн. в 2019 році. слід також відмітити, що чистий приведений дохід за даним проектом становитиме 1005 тис. грн., а термін окупності складе 18,4 місяця.

З метою визначення ефективності виходу підприємства на ринок Німеччини з експортом шкіри ВРХ проведемо оцінку впливу здійснення даної експортної операції на фінансові результати підприємства.

Таблиця 3.15

Прогнозні фінансові результати підприємства ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР»

	2017	Прогноз	Абсолютний приріст, тис. грн.	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	497620	747229	249609	50,16
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	455952	672082	216130	47,4
Валовий: прибуток	41668	75147	33479	80,35
Інші операційні доходи	9725	10892	1167	12
Адміністративні витрати	25468	29110	3642	14,3
Витрати на збут	5200	5808	608	11,7
Інші операційні витрати	18676	20661	1985	10,63
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3925	6575	2650	67,52
Чистий фінансовий результат: прибуток	3925	5392	1467	37,37

Джерело: розраховано автором.

При виході підприємства на ринок Німеччини чистий дохід зросте на 50,1% до рівня 747,2 млн. грн.

Таким чином, запровадження системи стандартизації та сертифікації якості продукції підприємства, а також вихід підприємства на ринок Німеччини з експортом шкіри ВРХ за товарними групами 4104 та 4107 приведе до збільшення чистого прибутку на 37,4% до показника 5392 тис. грн.

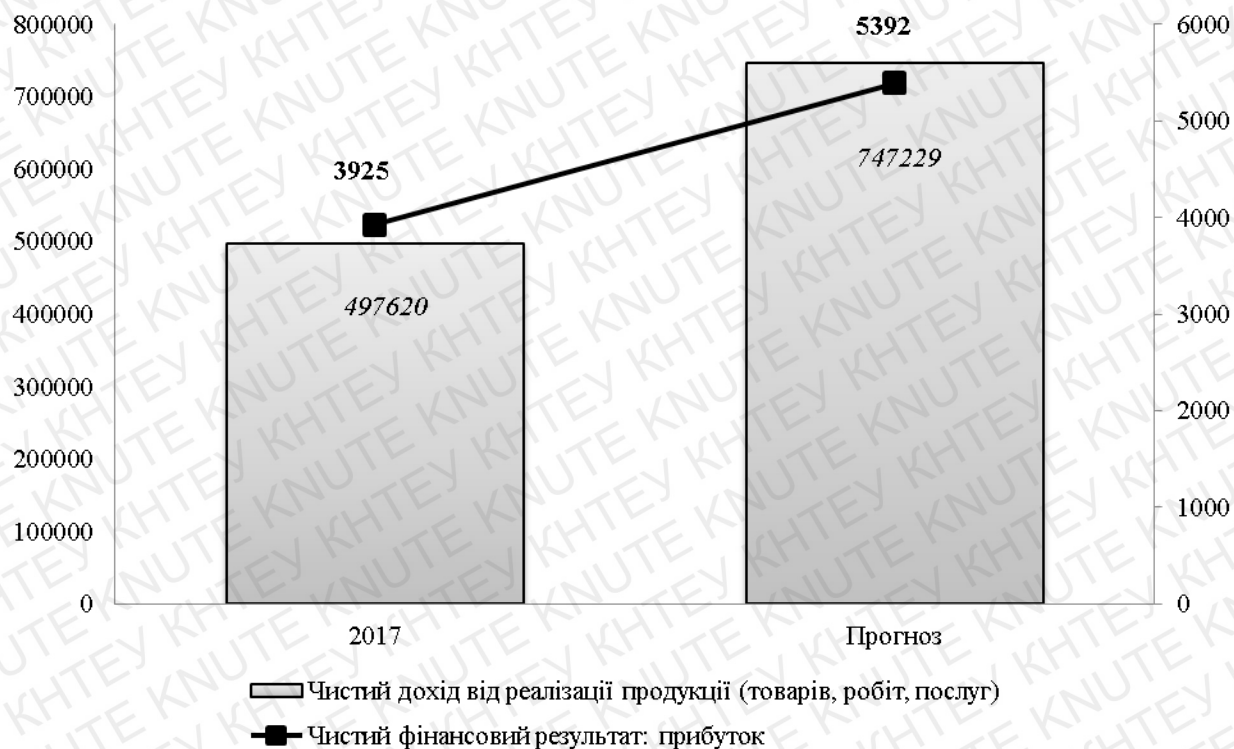


Рис. 3.3. Прогнозні чистий дохід та чистий прибуток підприємства
ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР»

Джерело: побудовано автором.

Також проведемо розрахунок показників прогнозних показників експорту підприємства ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» на 2018-2020 рр. на основі наступної формули:

$$y = 4029,9x^3 - 23968x^2 + 46705x + 270313 \quad (3.1)$$

$$R^2 = 1$$

Таким чином, експорт товарів зросте в 2018 році на 1,013% до рівня 300,089 млн. грн. Протягом 2019-2020 рр. експорт буде зростати на 1,14% в 2019 році та до 9,23% в 2020 році.

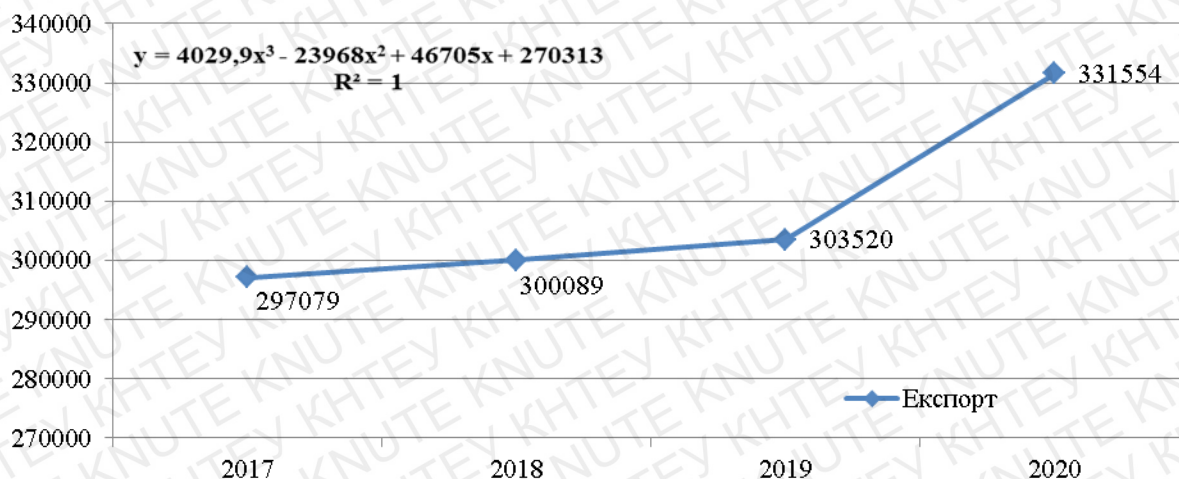


Рис. 3.4. Прогнозні показники експорту ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» в 2018-2020 рр.

Джерело: побудовано автором.

Протягом 2018-2020 рр. прогнозується зростання частки Польщі до рівня 92% в структурі, а також зниження Італії до рівня 3,2% та Білорусії до рівня 4%.

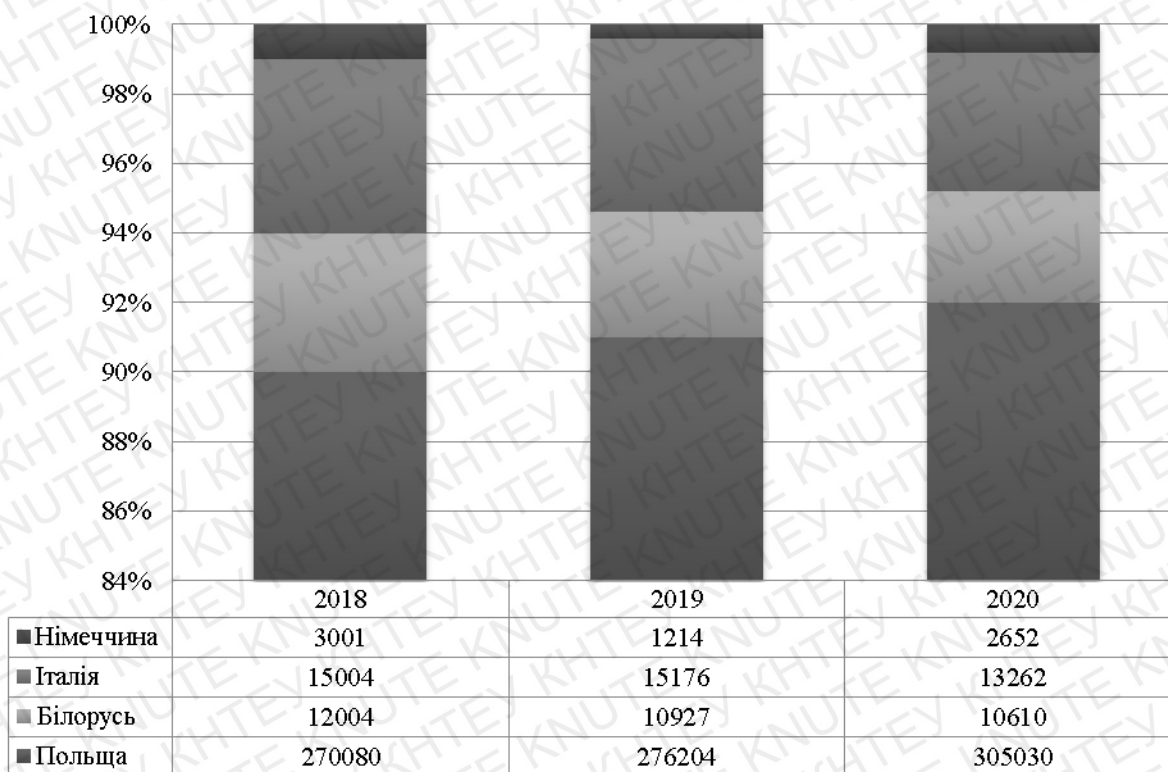


Рис. 3.5. Прогнозна географічна структура експорту ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» в 2018-2020 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором.

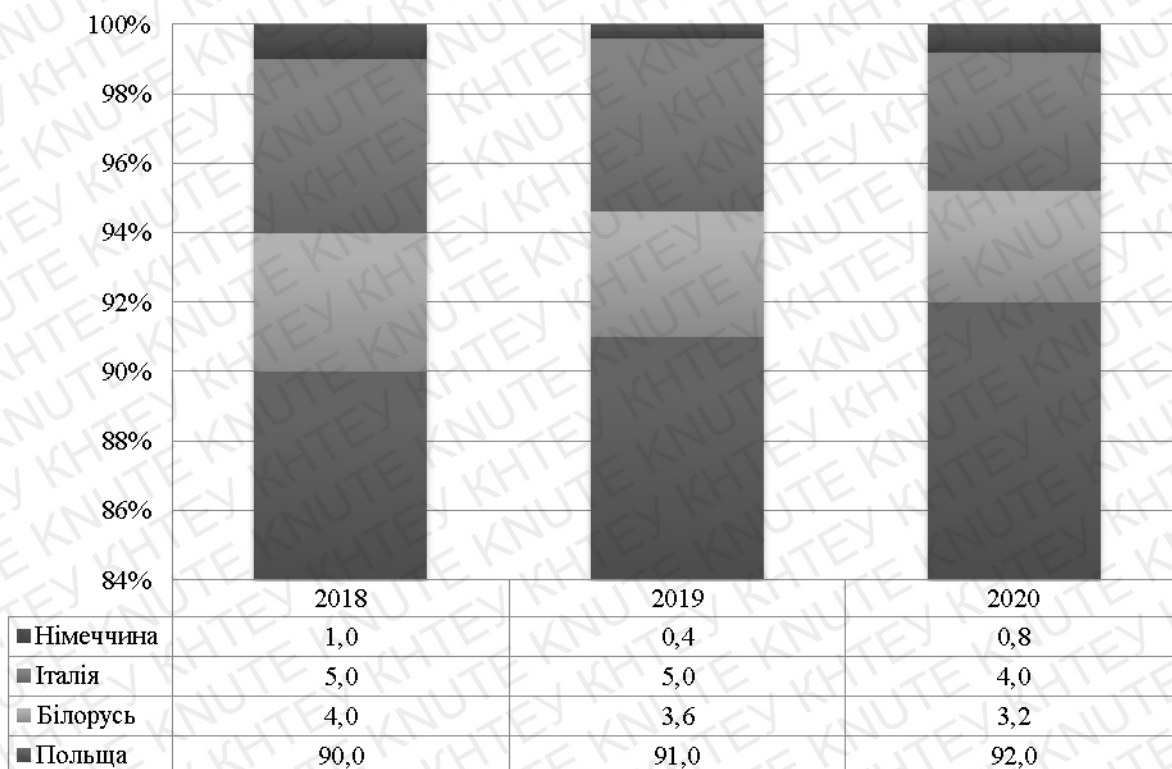


Рис. 3.6. Прогнозна географічна структура експорту ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» в 2018-2020 рр., %

Джерело: побудовано автором.

Розрахунок прогнозних витрат будемо здійснювати на основі формули:

$$y = -559,8x^3 + 4087,3x^2 - 3478,6x + 107556 \quad (3.2)$$

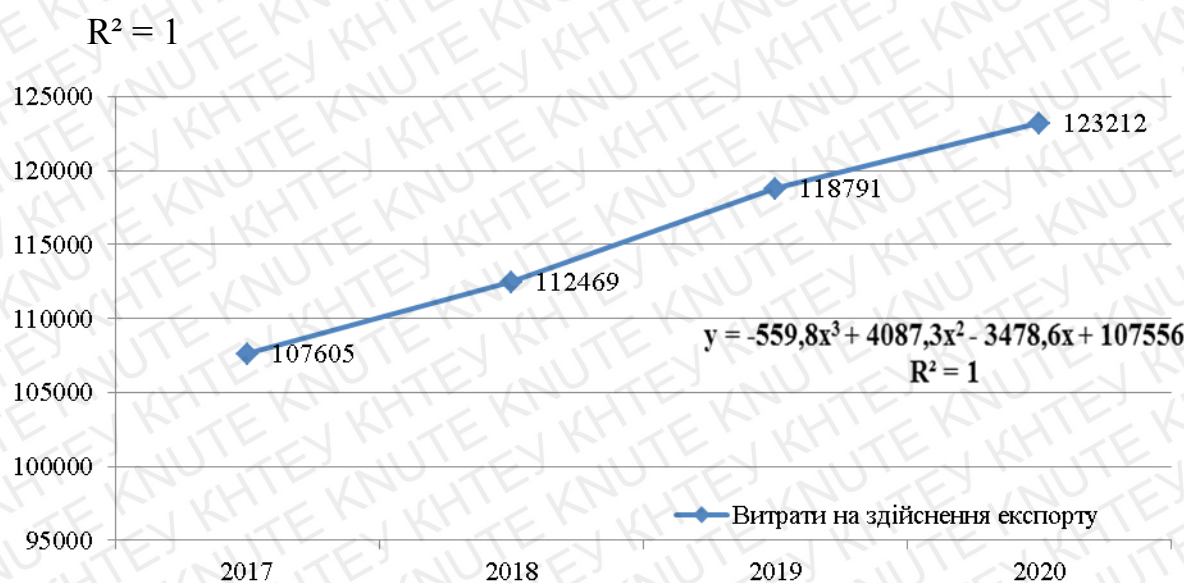


Рис. 3.7. Прогнозні показники витрат на здійснення експорту ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» в 2018-2020 рр.

Джерело: побудовано автором.

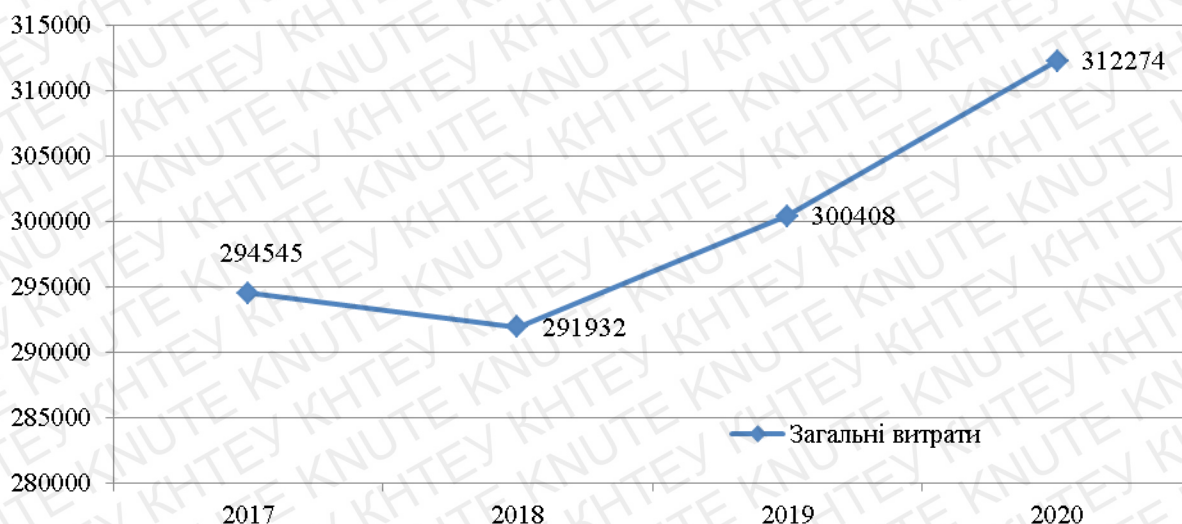


Рис. 3.8. Прогнозні показники витрат на здійснення експорту ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» в 2018-2020 рр.

Джерело: побудовано автором.

Загальні витрати на здійснення експорту в 2018 році зменшаться на 0,89% до рівня 291,932 млн. грн.. За результатом 2019 року витрати на експорт становитимуть 300,408 млн. грн., що більше за 2018 р. на 2,9%.

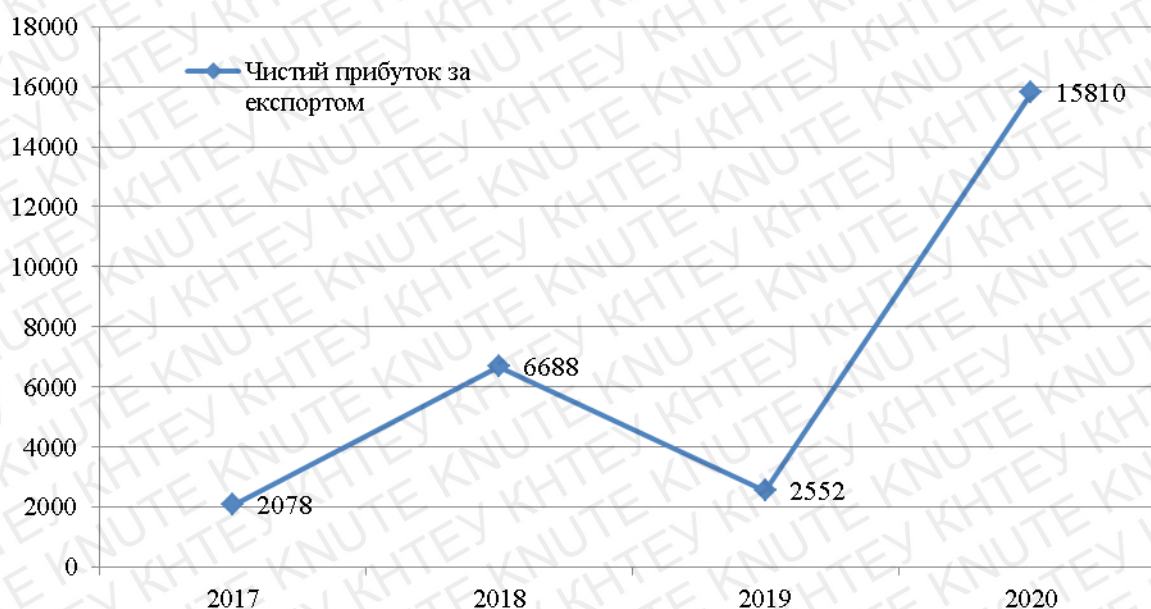


Рис. 3.9. Прогнозні показники чистого прибутку за експортом ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» в 2018-2020 рр.

Джерело: побудовано автором.

Таким чином, за прогнозом чистий прибуток за експортом зросте в 2018 році на 4,610 млн. грн., за результатом 2019 р. зменшиться на 61,8% до рівня 2,552 млн. грн. За результатом 2020 року чистий прибуток за експортом зросте на 13,257 млн. грн. до рівня 15,810 млн. грн.

Висновок до розділу 3

На основі проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки:

- конкурентні переваги ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» при виході на зовнішній ринок з експортом шкір ВРХ можуть бути засновані на стратегіях: економії виробництва; стратегії диференціювання; стратегії централізації виробництва; наступальної і захисної стратегії. Зміст цих стратегій полягає в наступному. У ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» є можливості знизити витрати завдяки стратегії вертикальної інтеграції: налагодженні тісних ділових стосунків з постачальниками, що дає можливість зменшити вартість сировини. Успішне диференціювання вимагає бути унікальним у тому, що покупці вважають цінним. Вивчаючи запити споживачів продукції ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» зможе керувати преміальною ціною, продаючи більше товарів і забезпечувати більшу лояльність покупців. Особливої увагу при забезпеченні конкурентних переваг доцільно зосередити на впровадженні міжнародної сертифікації якості продукції;
- сертифікація на мікрорівні дає змогу підтвердити якість виготовленої продукції перед споживачами та підвищити її конкурентоспроможність, а на макрорівні – сприяє захисту ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» та запобігає проникненню на внутрішній ринок небезпечної продукції, у тому числі низької якості;
- запровадження системи стандартизації та сертифікації якості продукції підприємства, а також вихід підприємства на ринок Німеччини з експортом

шкіри ВРХ за товарними групами 4104 та 4107 приведе до збільшення чистого прибутку на 37,4% до показника 5392 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження конкурентної стратегії підприємства ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» дозволяє зробити наступні висновки.

Досліджено, що конкурентні стратегії підприємства на міжнародному ринку як поняття не має єдиного трактування. Як правило, під ними розуміють моделі поведінки конкуруючих суб'єктів, спрямовані на досягнення довготривалої конкурентної переваги на міжнародному ринку. У сучасних умовах стратегія міжнародної конкуренції обов'язково повинна ґрунтуватись на наявних ресурсах і бути спрямована на досягнення цілей, враховуючи при цьому умови середовища, в якому діє конкретний конкуруючий суб'єкт. Особливість конкурентних стратегій полягає саме у досягненні довгострокової конкурентної переваги на ринку. Залежно від цілей, інструментів, методів існують різні погляди на класифікацію конкурентних стратегій. Жодна з класифікацій не є вичерпною і не забезпечує формування універсальної конкурентної стратегії. Тому, розробляючи конкурентну стратегію, підприємствам необхідно враховувати умови конкретної країни (міжнародного ринку), галузі промисловості, наявні навички персоналу і доступний капітал.

Визначено, що тривала практика діяльності суб'єктів господарювання в конкурентному середовищі привела до усвідомлення того, що неможливо запропонувати єдиного стратегічного бачення для усіх випадків оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на основі науково обґрунтованої системи показників.

Узагальнивши досвід сучасної діагностики конкурентоспроможності підприємства, можемо сформулювати низку методологічних підходів щодо її оцінювання: сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, як правило, констатують його поточний стан, але не дають прогноз на перспективу для отримання покращених результатів або

уникнення втрат; кожен з методів оцінки конкурентоспроможності має як свої переваги, так і недоліки, у більшості з них виділено лише окремі проблемні аспекти такої оцінки; існуючі підходи не пристосовані для системного відбору та аналізу всіх факторів, тобто відсутній комплексний підхід, який би ґрунтувався на структуризації та визначенні ієрархії чинників конкурентоспроможності.

Проаналізовано, що за результатами 2013-2017 року показники ліквідності є меншими за нормативне значення, що є досить негативним для підприємства, адже свідчить про не готовність підприємства оплачувати свої борги. Протягом 2013-2017 рр. коефіцієнт покриття мав чітку динаміку до зменшення, при якій показник в 2014 році становив 0,872(менше за попередній період на 0,131), в 2015 році – 0,713(зменшення на -0,159), в 2016 році – 0,432(зменшення на -0,281), в 2017 році – 0,22(зменшення на -0,212). За результатами 2013-2017 року показники є меншими за нормативне значення, що є досить негативним для підприємства, адже свідчить про не готовність підприємства оплачувати свої борги та здійснювати незалежну фінансову політику.

Визначено, що найбільший рівень конкурентних переваг на міжнародному ринку серед українських експортерів шкіри ВРХ є ТОВ ТАІСІЯ, із рівнем 3,3 бали з 5 можливих. На другому місці – ТОВ СВІТ ШКІРИ із показником 2,79 бали. Найвищими показниками ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» були рівень цін на товари, а сам рівень конкурентних переваг підприємства становив 2,67 бали (з 5 можливих). Отже, підприємство має досить низькі показники конкурентних переваг на міжнародному ринку у порівнянні з українськими експортерами та потребує удосконалення конкурентної стратегії.

Встановлено, що експорт продукції підприємства протягом 2016-2017 рр. мав чітку динаміку до скорочення, відповідно до якої експорт підприємства в 2016 році зменшився на 28%, а за результатом 2017 року – на 29,9%. Протягом 2013-2017 рр. на підприємстві відбулося зменшення частки

експорту в доходах підприємства із показника 69,4% в 2013 році до рівня 59,7% в 2017 році. Дане зменшення в першу чергу пов'язано орієнтацією підприємства на ринок Росії, із відсутністю системи управління якістю та сертифікації ISO. Загальні витрати на здійснення експорту протягом 2013-2015 рр. мали динаміку до зростання, відповідно до якої в 2015 році загальні витрати зросли на 61,89% і становили 591,321 млн. грн. Проте за 2016-2017 рр. у зв'язку із зменшенням експорту, загальні витрати мали чітку динаміку до зменшення на 29% в 2016 році та на 29,8% за результатом 2017 року. Прибуток до оподаткування протягом 2013-2016 рр. мав чітку динаміку до зростання. Так в 2015 році прибуток до оподаткування зріс на 158,67% і становив 2106 тис. грн., а за результатом 2016 року – приріст становив 99,3%, а сам показник становив 4198 тис. грн. Проте за результатом 2017 року відбулося зменшення прибутку до оподаткування на 39,6% до рівня 2534 тис. грн. Протягом 2013-2016 рр. чистий прибуток підприємства мав чітку динаміку до зростання, яка в середньому за період становила 5% за результатом 2014 року та 158% за результатом 2015 року. В 2017 році спостерігалось зменшення чистого прибутку на 39% до рівня 2078 тис. грн. Рентабельність здійснення експортних операцій протягом 2015-2016 рр. мала чітку динаміку до зростання, яка в 2015 році становила 13,3%, а за 2016 рік склала 64,3%. Проте в 2017 році рентабельність здійснення експортних операцій зменшилася на 13,91% і становила 86,04%. Ефективність здійснення експорту протягом 2014-2015 рр. мала чітку динаміку до зростання на 10,86% в 2015 році та на 52,04% в 2016 році. В 2017 році ефективність експорту зменшилася на 11,2% до рівня 69,95%. Таким чином, протягом 2014-2016 рр. відбувалися зростання чистого прибутку в результаті здійснення експортних операцій, рентабельності та ефективності. Проте за результатом 2017 року відбулося суттєве зменшення показників, що було спричинено зменшенням обсягів експорту та зростання витрат на здійснення експорту.

Визначено, що конкурентні переваги ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» при виході на зовнішній ринок з експортом шкір ВРХ можуть бути засновані на стратегіях:

економії виробництва; стратегії диференціювання; стратегії централізації виробництва; наступальної і захисної стратегії. Зміст цих стратегій полягає в наступному. У ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» є можливість знизити витрати завдяки стратегії вертикальної інтеграції: налагодженні тісних ділових стосунків з постачальниками, що дає можливість зменшити вартість сировини. Успішне диференціювання вимагає бути унікальним у тому, що покупці вважають цінним. Вивчаючи запити споживачів продукції ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» зможе керувати преміальною ціною, продаючи більше товарів і забезпечувати більшу лояльність покупців. Особливої увагу при забезпеченні конкурентних переваг доцільно зосередити на впровадженні міжнародної сертифікації якості продукції.

Встановлено, що сертифікація на мікрорівні дає змогу підтвердити якість виготовленої продукції перед споживачами та підвищити її конкурентоспроможність, а на макрорівні – сприяє захисту ТОВ «ВВС-ЛЕЗЕР» та запобігає проникненню на внутрішній ринок небезпечної продукції, у тому числі низької якості.

Визначено, що запровадження системи стандартизації та сертифікації якості продукції підприємства, а також вихід підприємства на ринок Німеччини з експортом шкіри ВРХ за товарними групами 4104 та 4107 приведе до збільшення чистого прибутку на 37,4% до показника 5392 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маховка В. М. Конкурентні стратегії підприємств, що діють на міжнародних ринках: сутність та види [Електронний ресурс] / В. М. Маховка, Н. В. Коршикова. // Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. - 2017. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2017_1_7.
2. Співакосвська Т. В. Конкурентні стратегії компаній: кластфікація стратегічних альтернатив та інструментів формування [Електронний ресурс] / Т. В. Співакосвська, С. М. Дорогань // Маркетинг в Україні. - 2011. - № 1. - С. 40-45. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2011_1_12.
3. Маховка В. М. Конкурентні стратегії підприємств, що діють на міжнародних ринках: сутність та види [Електронний ресурс] / В. М. Маховка, Н. В. Коршикова. // Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. - 2017. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2017_1_7.
4. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. - М.: Альпина Паблишер, 2011. — 454 с.
5. Гіл Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Гіл Ч. ; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук.] – К. : Видавництво Соломії Павличко "Основи", 2001. – 856 с.
6. Костецька Н.І., Хопчан М.І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Інноваційна економіка. – 2012. - № 5(31). – С.81-86.
7. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; пер. с англ. Е. Калинина. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
8. Ігнатюк А. І. Конкурентні стратегії компаній на глобальних галузевих ринках [Електронний ресурс] / А. І. Ігнатюк // Теоретичні та прикладні питання економіки. - 2014. - Вип. 1. - С. 36-50. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2014_1_6.

9. Рубин Ю. Б. Стратегии конкурентных действий // Современная конкуренция. - 2014. - № 4 (46). - С.101-143.
10. Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства / М.Кривенко // Вісник Київ.нац. ун-ту імені Тараса Шевченка : Економіка. – К., 2008. – № 99–100. – С. 44–48.
11. Булах І.В., Надтока Т.Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : Монографія. – Донецьк.: ДРУК-ІНФО, 2010. – 244 с.
12. Булеев И. П. Конкурентоспособность: теория и практика // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. - Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006.- С. 63-91.
13. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства // Інноваційна економіка. – 2012. - № 3 (29). – с.86-93.
14. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Іванова Ю.Б., д-ра екон. наук, професора Тищенко О.М.- Х.: „ІНЖЕК”, 2006.- 384 с.
15. Панков В., Макогон Ю. Инновационная деятельность и стратегия повышения конкурентоспособности продукции: Международный и региональный аспекты // Економіст.- 2005.- №6.- С. 40 - 45.
16. Харчук Т.В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства / Т.В. Харчук // Экономика и управление. – 2011. – № 6. – С. 68–71.
17. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / О. С. Дуброва. // Ефективна економіка. - 2010. - № 8. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_8_9.
18. Мариніна О. О. Інтегрована модель формування конкурентної стратегії підприємства на міжнародних ринках / О. О. Мариніна // Молодий вчений. - 2016. - № 4. - С. 129-133.
19. Бутко Г.П. Экономическая стратегия управления конкурентоспособностью промышленных предприятий: дис. ... д.э.н. / Г.П. Бутко. – Екатеринбург, 2015. – 367 с.

20. Коковіхіна О.О. Систематизація основних категорій формування конкурентоспроможності підприємства / О. О. Коковіхіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – № 26. – С. 88 – 93.

21. Каплина О., Зайченко Д. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе процессного подхода / О. Каплина, Д. Зайченко // Маркетинг. – 2005. – № 4. – С. 24 – 38.

22. Куприна Н. М. Конкурентоспособность деятельности предприятия: виды и уровень / Н. М. Куприна // I Міжнародна наук.-практ. конф., зб. наук. праць «Формування ринкової економіки». – К.: КНЕУ, 2011. – С. 564 – 571.

23. Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки: у 3-х томах: Т. 3: Галузеві особливості конкурентоспроможності в умовах глобалізації: [монографія] / [Т.Л. Мостенська, В.Я. Омельченко, О.О. Красноруцький, Ю.В. Ушкаренко, Н.С. Скопенко та ін.]; за заг. ред. О.В. Захарченка, М.А. Зайця, В.С. Ніценка. – Одеса: ВМВ, 2015. – 572 с.

24. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства/ Д. В. Погребняк // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Зб. наук. праць. – 2011. – Випуск 32. – С. 45–51.

25. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : [монографія] / [О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко] ; Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 212с.

26. Проценко В. М. Порівняльний аналіз методів оцінки конкурентної стратегії на засадах інноваційно спрямованого інвестування / В. М. Проценко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. - 2014. - № 2. - С. 97–107. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2014_2_12.

27. Левик І.С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання // Наука й економіка. Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. – Випуск 2 (18), 2010. – С. 132-138.

28. Миронюк Т. І. Сучасні проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності [Текст] / Т. І. Миронюк, В. І. Цьома // Економіка харчової промисловості : Науковий журнал. (Одеська національна академія харчових технологій). – 2014. – №1(21). – С. 35–37.

29. Полюхович М.В. Технології оцінки ефективності конкурентних стратегій / Полюхович М.В. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16949/1.pdf>

30. Проценко В. М. Порівняльний аналіз методів оцінки конкурентної стратегії на засадах інноваційно спрямованого інвестування / В. М. Проценко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. - 2014. - № 2. - С. 97–107. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2014_2_12.

31. Горбачук Ю.А. Економічна діагностика: Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення / Горбачук Ю.А., Кушнір Н.Б. – Рівне: НУВГП, 2007. – 176 с.

32. Квятковська Л. А. Оцінка поточної та довгострокової конкурентоспроможності підприємства / Л. А. Квятковська // Вісник нац. тех. університету «Харківський політехнічний інститут». Зб. наук. праць. – 2011. – Випуск 26. – С. 181–187.

33. Доц Д.Ю., Ліпінський В.М. Стратегічне забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Наук. Вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн. Праць – Львів: НЛТУУ. – 2007, вип. 17.5. – С.136-138.

34. Лупак Р.Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин // Наук. Вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн. Праць – Львів: НЛТУУ. – 2010, вип. 20.6. – С.248 – 252.

35. Смирнов Є.М. Методичний підхід до кількісного обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства // Торгівля і ринок України: зб. наук. пр. – 2010. Вип.30.Т.2. – С.181-190.

36. Енеке М. Основные тенденции на рынках технического текстиля в 2010–2011 годах. Технический текстиль. 2012. № 27. [Електронний ресурс] -

Режим доступу: <http://rustm.net/catalog/article/2114.html>.

37. Зирзнак В. Будуще за технічним текстилем. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://rustm.net/catalog/article/450.html>.

38. Енеке М. Мировой рынок текстиля: тенденции, перспективы// Технический текстиль. - 2017. - № 29. - С. 81–87.

39. Українська класифікація товарів зовнішньоекономічної діяльності. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/baneryi/mitne-oformlennya/subektam-zed/klasifikatsiyatovariv/63603.html>.

40. Сумарний обсяг імпорту та експорту у розрізі товарних позицій за кодами УКТЗЕД [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/ms/fl1>

41. Капаруліна І. М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження [текст] монографія / І. М. Капаруліна. – Київ: Центр учбової літератури, 2014. – 432 с.

42. Мікловда В. П. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення / В. П. Мікловда, І. Г. Брітченко, Н. Ю. Кубіній, Ю. О. Дідович – Полтава: ПУЕТ, 2013. – 218 с.

43. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А. П. Міщенко. – К.: ЦУЛ, 2004. – 336 с.

44. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

45. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник – К.: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. – 408 с.

46. Фоломкіна І. С. особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності / І. С. Фоломкіна // Економіка та управління національним господарством. – 2013. – № 4 (24). – С. 481-486.

47. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия: Учеб. курс. – Киев: Ника-Центр, 2015. – 520 с.

48. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 454 с.
49. Lambin J.-J., Chumpitaz R., Schuiling I. Market-Driven Management, Second Edition: Strategic and Operational Marketing – Palgrave Macmillan; 2012 – 496 p.
50. Thompson A. A., Strickland A. J. III. Strategic Management: Concepts and Cases – Richard D. Irwin; 10 edition, 2012 – 1049 p.
51. Балабанова Л.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К. : ВД Професіонал, 2013. – 448 с.
52. Савчук В.І. Системи управління конкурентоспроможністю: підручник / В.І. Савчук, Д.А. Корж. – К. : Знання, 2011. – 310 с.
53. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загородня. – К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 384 с.
54. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография / А.Э. Воронкова. м Луганск : Изд-во ВНУ им. В. Даля, 2010. – 315 с.
55. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 312 с.
56. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; [пер. с англ. под ред. В.Д. Щетинина]. – М. : Междунар. отношения, 2014. – 440 с.
57. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посібник / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2012. – 389 с.
58. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. /М.Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – 390 с.
59. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2012. – 416 с.

60. Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: наук. зб., 2015 – Вип. 2 – 3. – С. 201 – 208.
61. Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.
62. Койн К. Как упорядочить процесс разработки стратегии / К. Койн // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 11. – С. 4 – 13.
63. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / Ю.Б. Иванов, О.М. Тищенко, Г.В. Назарова та ін. – Х.: ІНЖЕК, 2016. – 382 с.
64. Брижань І.А. Теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності підприємства / І.А. Брижань, В.Я. Чевганова [Електронний ресурс] // Глобальні та національні проблеми економіки. – Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2015. – Вип. № 6. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/>.
65. Иванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби / Ю.Б. Иванов, О.Ю. Иванова // Проблеми економіки. – 2012. – №4. – С. 121-128 [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-121_128.pdf
66. Цимбаліст О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства / О.В. Цимбаліст // Управління розвитком. – 2013. – № 13. – С. 108-110. [Електронний ресурс] – Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_13_47
67. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 2. – С. 6-13. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No2/6-13.pdf>
68. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 2016. – 519 с.

69. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 234 с.

70. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник./ Л.Є.Довгань, Ю.В.Каракай, Л.П. Артеменко – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

ДОДАТКИ

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2013 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	103	80
первісна вартість	1001	504	504
накопичена амортизація	1002	(401)	(424)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	340561	301890
первісна вартість	1011	570455	570455
знос	1012	(229894)	(268565)
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11	11
інші фінансові інвестиції	1035	10	10
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	340664	301970
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5913	9670
Виробничі запаси	1101	4710	5030
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	1203	4640
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10069	116450
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0

із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1103	1540
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	41	54
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:		0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	156167	123020
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	496831	424990

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	175833	175833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	300	360
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	640	900
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8102	9519
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	184875	186612
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0

Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	305690	311714
за розрахунками з бюджетом	1620	0	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	430	0
за розрахунками з оплати праці	1630	21	33
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	5812	6287
Усього за розділом III	1695	311956	318565
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	496831	505177

Примітки

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2013 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	415771	377353
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(395669)	(315601)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	20102	25752
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах	2105	0	0

довгострокових зобов'язань			
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	13001	11004
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(16698)	(14620)
Витрати на збут	2150	(4751)	(4023)
Інші операційні витрати	2180	(10358)	(8567)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(406)	(1069)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1357	8477
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(6)	(1521)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1351	6956
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2014 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	80	59
первісна вартість	1001	504	504
накопичена амортизація	1002	(424)	(445)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	301890	300524
первісна вартість	1011	570455	570455
знос	1012	(268565)	(269931)
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11	11
інші фінансові інвестиції	1035	10	10
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	301970	300594
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	9670	10342
Виробничі запаси	1101	5030	5705
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	116450	121870
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1540	1947
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0

Гроші та їх еквіваленти	1165	54	67
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:		0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	123020	123884
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	424990	424478

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	175833	175833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	360	360
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	900	737
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9519	12194
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	186612	189125
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0

Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	311714	346573
за розрахунками з бюджетом	1620	0	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	2195
за розрахунками з оплати праці	1630	33	8676
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6287	152
Усього за розділом III	1695	318565	357596
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	505177	424478

Примітки

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2014 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	548833	415771
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(518743)	(395669)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	30090	20102
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0

Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	6661	13001
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(20290)	(16698)
Витрати на збут	2150	(5816)	(4751)
Інші операційні витрати	2180	(9840)	(10358)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(311)	(406)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3197	1357
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(455)	(6)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2742	1351
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2015 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	59	216
первісна вартість	1001	504	708
накопичена амортизація	1002	(445)	(492)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	300524	301540
первісна вартість	1011	570455	770758
знос	1012	(269931)	(469218)
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11	11
інші фінансові інвестиції	1035	10	10
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	300594	301767
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	10342	12427
Виробничі запаси	1101	5705	7790
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	121870	67061
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	5525
з бюджетом	1135	0	68
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1947	1367
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0

Гроші та їх еквіваленти	1165	67	20
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:		0	
резервах довгострокових зобов'язань	1181		0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	123884	81811
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	424478	383578

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	175833	175833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	360	360
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	737	737
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(-110048)	16974
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	0	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	66882	193904
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0

Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	346573	174034
за розрахунками з бюджетом	1620	0	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	2195	2654
за розрахунками з оплати праці	1630	8676	11902
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	152	1084
Усього за розділом III	1695	357596	189674
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	424478	383578

Примітки

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2015 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	908771	548833
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(868313)	(518743)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	40458	30090
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	16023	6661
Дохід від зміни вартості активів, які	2121	0	0

оцінюються за справедливою вартістю			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(23953)	(20290)
Витрати на збут	2150	(7513)	(5816)
Інші операційні витрати	2180	(18972)	(9840)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6043	
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1000	0
Інші доходи	2240	3047	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(311)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5768	3197
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(990)	(455)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4778	2742
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2016 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	216	571
первісна вартість	1001	708	1236
накопичена амортизація	1002	(492)	(665)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	301540	358170
первісна вартість	1011	770758	894073
знос	1012	(469218)	535903
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11	11
інші фінансові інвестиції	1035	10	10
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095		
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	12427	13319
Виробничі запаси	1101	7790	7975
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	52
Товари	1104	0	4400
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	67061	104353
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5525	6275
з бюджетом	1135	68	3379
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1367	823
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	20	41
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0

Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			0
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	81811	124281
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		0
Баланс	1300	383578	844351

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	175833	175833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	360	360
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	737	1113
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16974	303726
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	193904	197695
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0

за товари, роботи, послуги	1615	366654	270738
за розрахунками з бюджетом	1620	0	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	2654	2584
за розрахунками з оплати праці	1630	11902	10666
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1084	1306
Усього за розділом III	1695		
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	383578	844351

Примітки

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2016 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	683190	908771
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(640688)	(868313)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	42502	40458
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	6096	16023
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0

Адміністративні витрати	2130	(26157)	(23953)
Витрати на збут	2150	(7131)	(7513)
Інші операційні витрати	2180	(13775)	(18972)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1535	6043
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	1000
Інші доходи	2240	5409	3047
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6944	5768
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	(990)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6944	4778
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2017 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	720049	756777
первісна вартість	1011	953849	1042082
знос	1012	233800	285305
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11	11
інші фінансові інвестиції	1035	10	10
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	720070	756798
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	13319	7454
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	104345	49016
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	3379	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3197	4144
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0

Гроші та їх еквіваленти	1165	41	22
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	124281	60636
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	844351	817434

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	175833	175833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1113	1303
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	303726	307461
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	480672	484597
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	62213	57421
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	62213	57421
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			

Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	270738	249718
за розрахунками з бюджетом	1620	0	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	2584	6140
за розрахунками з оплати праці	1630	10790	7138
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	16065	11176
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1289	1244
Усього за розділом III	1695	301466	275416
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	844351	817434

Примітки

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	497620	683190
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(455952)	(640688)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	41668	42502
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових	2110	0	0

резервів			
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	9725	6096
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(25468)	(26157)
Витрати на збут	2150	(5200)	(7131)
Інші операційні витрати	2180	(18676)	(13775)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2049	1535
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	1876	5409
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3925	6944
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3925	6944
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)