

1 Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Конкурентна стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу
(на матеріалах ТОВ «ЛАПУС», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 9м групи,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

Гулкевич Анастасії
Юріївни

*підпис
студента*

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Коровайченко Наталя
Юріївна

підпис керівника

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
доцент

Калюжна Наталія
Геннадіївна

підпис керівника

1

1

2

3

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Гулкевич А. Ю. «КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ» (за матеріалами ТОВ «ЛАРУС», м. Київ). – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини» спеціалізацією «Міжнародний бізнес». – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2018

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретичних та практичних аспектів із застосуванням конкурентної стратегії та обґрунтуванню шляхів підвищення її ефективності.

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено конкурентну стратегію підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу як інструмент для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності. Розглянута характеристика та класифікація, а також обґрунтована доцільність використання конкурентної стратегії у системі управління підприємством. А також здійснено оцінку конкурентної стратегії ТОВ «ЛАРУС» і запропоновано шляхи її удосконалення.

Ключові слова: конкуренція, конкурентна стратегія, міжнародна конкурентна стратегія, конкурентне середовище, конкурентна перевага.

ANNOTATION

Hulkevych A. "COMPETITIVE STRATEGY OF ENTERPRISE-SUBJECT OF INTERNATIONAL BUSINESS" (based on materials of LLC "LARUS", Kyiv). - The manuscript.

Graduate qualification work in specialty 292 "International economic relations" with specialization "International business". - Kyiv National University of Trade and Economics - Kyiv, 2018

Graduate qualification work is devoted to the study of theoretical and practical aspects with the use of competitive strategy and to substantiate ways to increase its efficiency.

In the graduate qualification work, the competitive strategy of the enterprise-subject of international business is investigated as a tool for the achievement and maintenance of competitive constraints. The characters and classification are considered, as well as the validity of the use of competitive strategies in the enterprise management system. Also, the evaluation of the competitive strategy of LLC "LARUS" was carried out and ways of its improvement were offered.

Keywords: competition, competitive strategy, international competitive strategy, competitive environment, competitive advantage.

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

РЕФЕРАТ

ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

**Конкурентна стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу
(на матеріалах ТОВ «ЛАРУС», м. Київ)**

Студентки 2 курсу, 9м групи,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

Гулкевич Анастасії
Юріївни

*підпис
студента*

Науковий керівник,
к.е.н., доцент

Коровайченко Наталя
Юріївна

підпис керівника

Київ 2018

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить: 129 сторінок друкованого тексту, включаючи 18 таблиць, 14 рисунків, 13 формул, список використаних джерел з 77 найменувань, 8 додатків.

Актуальність. На сьогоднішній день для міжнародних економічних відносин характерними є глобалізація, інтенсивний розвиток міжнародного економічного обміну, та формування світового ринку товарів та послуг. Як наслідок, виникає таке явище і процес міжнародних економічних відносин як конкуренція. Конкуренція являє собою багатогранну і складну категорію ринкових відносин. Або іншими словами, конкуренція – це економічний процес взаємозв'язку, боротьби і взаємодії між компаніями на одному ринку або його частинах з метою забезпечення кращих умов збуту своєї продукції (послуг), задоволення потреб споживачів з найбільшою вигодою і одержання найвищого прибутку.

Метою випускної кваліфікаційної роботи систематизація підходів до формування конкурентних стратегій підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу та розробки пропозицій щодо їх удосконалення.

Для досягнення мети дослідження поставлені й вирішені такі теоретичні та практичні **завдання:**

- проаналізовано теоретичні підходи до застосування конкурентної стратегії на сучасному підприємстві;
- досліджено конкурентні переваги, що можуть забезпечити підприємству досягнення і довготривалу підтримку конкурентоспроможності;
- обґрунтовано доцільність використання конкурентної стратегії.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес формування конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні засади формування конкурентної стратегії як інструменту досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності підприємства.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми наукового дослідження, визначено мету, завдання та методи, наведено дані про об'єкт та предмет дослідження.

В **першому розділі «ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ»** випускної кваліфікаційної роботи розкрито сутність та класифікацію конкурентних стратегій; розглянуто методичні підходи до оцінки конкурентної стратегії; досліджено алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу;

В другому розділі «АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЛАРУС» випускної кваліфікаційної роботи здійснено оцінку фінансового стану підприємства; досліджено зовнішньоекономічну діяльність підприємства; проведено порівняльний аналіз конкурентної стратегії ТОВ «ЛАРУС» та зарубіжних підприємств-конкурентів;

В третьому розділі «ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЛАРУС» випускної кваліфікаційної роботи визначено резерви діяльності ТОВ «ЛАРУС» як суб'єкта міжнародного бізнесу; розглянуто напрямки удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ЛАРУС»; здійснено прогнозування діяльності підприємства із урахуванням запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

Проведене у випускної кваліфікаційної роботі дослідження теоретичних та практичних аспектів конкурентної стратегії та обґрунтування шляхів підвищення її ефективності дозволило зробити такі висновки та пропозиції:

1. Суть конкурентної стратегії полягає в створенні майбутньої конкурентоспроможності швидше, ніж конкуренти досягнуть того, що підприємство має сьогодні.

2. Перед початком планування та розробки конкурентної стратегії необхідно проаналізувати конкурентні переваги та слабкості, і дати оцінку конкурентному середовищу підприємства в цілому. Для успішної реалізації конкурентної стратегії, вона має безпосередньо впливати з корпоративної (або так званої загальної) стратегії підприємства.

3. Для оцінки конкурентної стратегії підприємства доцільно використовувати такі системи показників: оцінка фінансово-майнового стану, показники руху основних засобів, аналіз рентабельності підприємства, показники прибутковості, оцінка ліквідності та платоспроможності, аналіз фінансової стійкості.

4. В процесі стратегічного планування та розробки конкурентної стратегії не менш важливим є аналіз конкурентів підприємства на міжнародному ринку, оцінка конкурентоздатності країн в цілому та дослідження динаміки розвитку світового господарства.

5. Результати дослідження економічної діяльності ТОВ «ЛАРУС» показали, що компанія наразі перебуває в пошуку шляхів стабілізації діяльності. Будучи більш-менш стабільним підприємством у 2013 році, вже наступного року компанія зазнає значних збитків у зв'язку з політичною та економічною ситуацією в Україні. Також у 2015 році було повністю призупинено діяльність офісу ТОВ «ЛАРУС» у місті Донецьк. Через фінансову кризу, різке коливання курсу і відсутність інвестування, підприємство почало працювати в збиток. Але поступово протягом наступних двох років компанія налагоджує постачання з-за кордону,

нагромаджує капітал, відновлює деяке обладнання та переглядає принципи роботи, що дає позитивну динаміку більшості показників за 2017 рік.

6. Узагальнюючи результати аналізу конкурентоспроможності підприємства за окремими критеріями, ТОВ «ЛАРУС» є успішним підприємством на ринку України та одним з найпопулярніших постачальників сировини для харчової промисловості України, одним з найбільших конкурентів галузі. Усе це є результатом діяльності менеджерів та керівників, які багато років поспіль працюють на благо компанії. Великою перевагою ТОВ «ЛАРУС» на ринку харчових технологій є те, що компанія являється універсальним імпортером багатьох інгредієнтів для українських виробників продуктів харчування.

7. Досвід зарубіжних підприємств демонструє, що найбільший вплив на успіх компанії мають такі принципи роботи як конкурентна ціна, якісна продукція, високий рівень обслуговування клієнтів та інші додаткові сервіси (організація доставки в будь-який куточок світу, герметична упаковка продукції, підтримка зворотнього зв'язку тощо).

8. ТОВ «ЛАРУС» володіє перспективними резервами в значній кількості, що є великою перевагою. Після невеликого спаду об'ємів продажів у 2014-2015 роках, підприємству вдалося наростити об'єми продажів і вже у 2017 році спостерігається позитивна тенденція показника чистого доходу. Такий клімат ТОВ «ЛАРУС» є найбільш спиятливим для складання нового бізнес-плану та інвестування на розвиток підприємства.

9. На сьогоднішній день ТОВ «ЛАРУС» має декілька конкурентних стратегій, які успішно використовуються в ході зовнішньоекономічної діяльності підприємства – підвищення рівня обслуговування споживачів, збільшення лояльності клієнтів та нарощування об'ємів продажів. Але у той же час, дані стратегії можуть бути дещо змінені та удосконалені, що в свою чергу може вплинути на збільшення прибутку компанії в цілому. В першу чергу, ТОВ «ЛАРУС» необхідно приділити інноваційній складовій операційної діяльності підприємства, а саме: модернізувати офіційний сайт підприємства і адаптувати його під потреби споживачів. Також варто приділити більше уваги рекламній кампанії підприємства – це допоможе новим гравцям на ринку харчової промисловості дізнатися про підприємство. Крім цього, не менш важливим є розробка унікальної конкурентної стратегії – це може бути доставка найближчим часом, дисконтна система для постійних клієнтів або щорічні тренінги та конференції для споживачів та найбільших українських підприємств.

10. Керівництво ТОВ «ЛАРУС» має великі плани стосовно майбутнього компанії, серед яких пошук нової ніші на ринку харчової сировини, розширення асортименту продукції, заключення контрактів з новими постачальниками по всьому світу, постійний моніторинг ринку та модернізація підприємства, а також підвищення рівня обслуговування українських споживачів. Підприємство має достатньо фінансових ресурсів та потужний виробничий потенціал для розвитку в галузі харчових технологій, а також багаторічний досвід на ринку харчової промисловості України.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	6
1.1. Сутність та класифікація конкурентних стратегій підприємства.....	6
1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентної стратегії підприємства....	23
1.3. Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЛАРУС».....	49
2.1. Оцінка фінансового стану підприємства.....	
2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	59
2.3. Порівняльний аналіз конкурентної стратегії ТОВ «ЛАРУС» та зарубіжних підприємств-конкурентів.....	76
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЛАРУС».....	87
3.1. Визначення резервів діяльності ТОВ «ЛАРУС» як суб'єкта міжнародного бізнесу.....	87
3.2. Напрямки удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ЛАРУС».....	93
3.3. Прогнозування діяльності підприємства із урахуванням запропонованих заходів.....	101
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	114
ДОДАТКИ.....	121

ВСТУП

Харчова промисловість є однією з провідних галузей промисловості України. Вона поступається тільки чорній металургії, даючи більш як 17% промислової продукції України. Харчова промисловість має складну структуру, об'єднуючи понад 20 галузей, що виробляють продукти харчування. Кондитерська галузь розвивається ще з кінця XIX ст. Вже тоді в Україні було 48 фабрик, щоправда, малопотужних. Нині кондитерська промисловість набула значних масштабів розвитку. Провідними центрами галузі є Львів («Світоч»), Київ («Рошен»), Тростянець («Крафт Якобс Сушард Україна»), Харків, Вінниця, Житомир, Донецьк («А.В.К» і «Конті»). Усі ці підприємства без винятку потребують різноманітну харчову сировину для свого виробництва – рослинні жири, лецитин, різні загущувачі, какао-продукти та інші компоненти.

Актуальність. На сьогоднішній день для міжнародних економічних відносин характерними є глобалізація, інтенсивний розвиток міжнародного економічного обміну, та формування світового ринку товарів та послуг. Як наслідок, виникає таке явище і процес міжнародних економічних відносин як конкуренція. Конкуренція являє собою багатогранну і складну категорію ринкових відносин. Або іншими словами, конкуренція – це економічний процес взаємозв'язку, боротьби і взаємодії між компаніями на одному ринку або його частинах з метою забезпечення кращих умов збуту своєї продукції (послуг), задоволення потреб споживачів з найбільшою вигодою і одержання найвищого прибутку.

Посилення конкурентної боротьби зумовлене появою нових конкуруючих підприємств. Відповідно постає питання розробки конкурентної стратегії.

Мета дослідження полягає у систематизації підходів до формування конкурентних стратегій підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу та розробки пропозицій щодо їх удосконалення.

Завданнями дослідження є:

- аналіз теоретичних підходів до застосування конкурентної стратегії на сучасному підприємстві;
- дослідження конкурентних переваг, що можуть забезпечити підприємству досягнення і довготривалу підтримку конкурентоспроможності;
- обґрунтувати доцільність використання конкурентної стратегії.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади формування конкурентної стратегії як інструменту досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

Результати дослідження допоможуть сучасним підприємствам сформувати конкурентну стратегію в умовах загострення конкурентної боротьби. Процес формування, оцінки та реалізації стратегії потребує аналітичного обґрунтування та повинен ґрунтуватися на моделях та методах стратегічного аналізу.

Серед вітчизняних і зарубіжних науковців вагомий вклад у розвиток сучасної теорії конкурентоспроможності внесли Балабанова І. В., Бокій В. І., Воронкова А. Е., Градов А. П., Гранатуров В. М., Герчикова І. Н., Дикань В. Л., Должанський І. З., Жигулін А. А., Загорна Т. О., Зубко Л. В., Іванов Ю. Б., Казанцев С. Ю., Ковадло К. Л., Котлер Ф., Шубін А. А та інші.

Вивченням питання формування конкурентної стратегії займалися відомі зарубіжні та вітчизняні вчені-економісти: Голод І. Ю., Мінцберг Г., Маслоу А., Хемел Г., Котлер Ф., Ковальська Ю. Г., Нефедова О. Г., Момот В. Є., Парсяк В., Румянцев А. П.

Разом з тим, додаткового дослідження потребує процес розробки правильної конкурентної стратегії підприємством-суб'єктом міжнародного бізнесу, оскільки на етапі стратегічного планування потрібно враховувати багато різних аспектів, у тому числі основні цілі підприємства.

Результати аналізу опубліковано в збірнику наукових статей студентів заочної форми навчання, які здобувають освітній ступінь «магістр» за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини» спеціалізацією «Міжнародний бізнес» у Київському національному торговельно-економічному університеті.

Структура випускної кваліфікаційної роботи складається з трьох розділів. Кожний розділ має три підрозділи. Загалом у випускній кваліфікаційній роботі 18 таблиць, 14 графічних зображень (рисунків) та 13 формул.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та класифікація конкурентних стратегій підприємства.

Інтернаціоналізація економіки у другій половині минулого століття зумовила посилення стратегічного напрямку у діяльності конкуруючих підприємств на світових ринках. У своїй оперативній діяльності сучасні підприємства мають керуватись не просто корпоративними та конкурентними стратегіями, але й враховувати особливості міжнародних економічних відносин. На цьому етапі важливим буде приділити увагу конкурентним відносинам, що виникають у світовому господарстві. Іншими словами, при виході на світовий ринок, керівництво такого підприємства має врахувати конкурентів на світовому ринку у цій галузі або галузі товарів-замінників чи альтернативних товарів, проаналізувати конкурентоздатність цих підприємств, а також країн-базування. Питання формування та впровадження стратегій міжнародної конкуренції на рівні підприємств, галузей та національних економік є одним із ключових завдань управління. Від того, наскільки ефективною буде розроблена та впроваджена стратегія, буде залежати успіх на міжнародному ринку підприємств, галузей та навіть національних економік [1, с.12].

Перш ніж визначити сутність конкурентної стратегії, варто розглянути таке явище як конкуренція в цілому. Конкуренція являється важливим елементом механізму саморегулювання ринкової економіки і в той самий час є конкретною формою її існування. Іншими словами, конкуренцією називається економічний процес взаємодії та боротьби товаровиробників за найбільш вигідні умови виробництва і збуту товарів, і, як наслідок, за отримання найбільших прибутків. Також конкуренцію можна схарактеризувати як механізм стихійного регулювання виробництва в умовах

вільних ринкових відносин [2, с. 23].

Економічний зміст конкуренції полягає у її здатності створювати в економіці держави сприятливий клімат для виробництва та реалізації товарів. Завдяки конкуренції діяльність окремих осіб з виробництва та реалізації товарів дає максимально можливі результати. Під загрозою банкрутства, у разі перемоги конкурента, кожен виробник намагається зробити все можливе, щоб вдосконалити технологію виробництва, поліпшити якість товару вироблюваного, зменшити його вартість, розширити ринок збуту тощо. Двома невід'ємними ознаками конкуренції є:

- 1) наявність на ринку великої кількості незалежних продавців і покупців певного виду товару;
- 2) відсутність бар'єрів входу (виходу) на ринок для покупців і продавців.

Отже, конкуренція — це стан ринку, за якого суб'єкти, що працюють на даному ринку беруть участь у суперництві за можливість досягнення своїх цілей.

З одного боку, конкуренція виступає економічним механізмом регулювання пропорцій виробництва певного виду товарів (робіт, послуг), поліпшення їхньої якості, з іншого — однією з об'єктивних умов функціонування ринку, наявності на ньому великої кількості незалежних виробників, покупців і продавців. Вона є об'єктивною закономірністю товарного виробництва і властива всім рівням розвитку ринкової економіки, виступає як зовнішня продуктивна сила, що спонукає підприємства і громадян підвищувати продуктивність праці, знижувати витрати виробництва, прискорювати темпи науково-технічного прогресу, проводити організаційні та структурні зміни в економіці. Особливі форми конкурентних відносин складаються за умов переходу до різних форм власності і господарювання, подолання командно-адміністративної та планово-розподільчої системи управління, інфляційних процесів та незабезпеченості загальної товарно-грошової збалансованості ринку.

Так, за умов планової економіки рішення про те, який товар і за якими цінами можуть придбати споживачі, приймається централізовано. При цьому виробники товарів є лише виконавцями цих планових показників, які не несуть ніякого ризику і тому не намагаються зробити свій товар конкурентоспроможним за рахунок поліпшення його якості чи зниження ціни.

У той же час за умов ринкової економіки та за наявності внутрішньогалузевої конкурентної боротьби споживачі мають можливість вибирати ті товари, ціна та якість яких відповідають їх вимогам і в повному обсязі задовольняють потреби. Тому найбільший прибуток отримують ті підприємці, які пропонуватимуть товари найкращої якості за найнижчими цінами [3, с. 27].

Протягом останніх десятиліть в усьому світі спостерігається зростання та посилення ринкової конкуренції. Нещодавно її не було у багатьох країнах і галузях економіки. Бар'єри входження на ринки були непереборні, а домінуючі позиції окремих підприємств чітко визначені. І навіть там, де існувала конкурентна боротьба, вона не була жорсткою, бо розвиток конкуренції стримувався безпосереднім втручанням великих підприємств.

Відсутність конкуренції на ринку та втручання в ринкові конкурентні процеси потужних монопольних утворень, що діють на ньому, негативно позначаються на розвитку та функціонуванні економіки. Водночас наявність конкуренції забезпечує розвиток і становлення економіки.

Сьогодні майже не існують галузі та сфери економіки, на розвиток та функціонування яких не впливала б ринкова конкуренція. Враховуючи це, жоден уряд країн з ринковою економікою не може не усвідомлювати необхідність існування та підтримки ринкової конкуренції.

У ринковій економіці на конкуренцію покладено ряд функцій: регулювання, мотивації, розподілення та контролю.

Регулююча функція полягає в тому, що основні виробничі фактори спрямовуються саме у ті сфери, які потребують їх найбільше і де вони будуть

використані найефективніше. Це пов'язано з необхідністю для підприємців виробляти ті товари (надавати послуги, виконувати роботи), які потрібні споживачеві. Дану функцію можна охарактеризувати також як збалансування інтересів виробників та споживачів на рівні встановлення ціни на товари, що пропонуються на ринку. Варто зазначити, що даним інструментом можуть користуватись держоргани.

Змістом мотивуючої (або, як її ще називають, стимулюючої) функції є здатність конкуренції стимулювати підприємців пропонувати на ринок найкращі товари за найнижчими цінами, а також знижувати витрати на їх виробництво. Утриматися на ринку, де панує конкуренція, і при цьому отримати прибуток можливо, лише якщо виконувати зазначені вимоги. Дана функція має на меті мотивувати учасників ринку до впровадження інновацій та стимулювати розвиток для повного задоволення потреб споживачів.

Прибуток перерозподіляється на користь підприємців, які використали свої ресурси найпродуктивніше. Саме в цьому виражається функція розподілення (алокаційна функція). Іншими словами, здійснюється перерозподіл між галузями або регіонами обмежених фінансових ресурсів, що призводить до підвищення ефективності у сфері використання ресурсів.

Функція контролю (сануюча функція) дає змогу не допустити неефективної діяльності підприємців, а також не дозволяє окремим підприємцям необмежене панувати на ринку і нав'язувати споживачам та іншим учасникам ринку свої правила гри. Тобто, функція полягає у витісненні з ринку підприємств, що здійснюють діяльність неефективно, та перерозподіл ресурсів, що використовуються [4, с. 34].

Все це свідчить про те, що економічна конкуренція має велике суспільно-економічне значення. Тому з метою задоволення суспільних інтересів і забезпечення економічного зростання держава вживає заходів щодо захисту та розвитку конкуренції.

Стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над

конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва. Основні підходи до визначення поняття “конкурентна стратегія організації” узагальнені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття “конкурентна стратегія”

Автор	Сутність поняття “конкурентна стратегія підприємства”
Г. Азоев	“...план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку” [1].
І. Ансофф	“...стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)” [2].
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 і зовнішньому середовищі” [3].
М. Портер	“...спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі” [4].
М. Саєнко	“...спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної
Автор	Сутність поняття “конкурентна стратегія підприємства”
М. Саєнко	боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти” [5].
А. Томпсон, А. Стрікланд	“...розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі” [6].
Н. Тренъов	“...стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних сферах діяльності” [7].

Продовження табл. 1.1

Автор	Сутність поняття “конкурентна
-------	-------------------------------

	стратегія підприємства”
А. Філатов	“...стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку” [8].
З. Шершньова	“...це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага” [9].

Укладено автором за даними джерел [1-9].

Різноманітність підходів до визначення поняття «конкурентна стратегія організації» дає змогу виділити такі його синоніми: ділова стратегія [10]; бізнес-стратегія [2, с. 56]; базова стратегія [9, с. 34]. За результатами аналізу запропонованих науковцями визначень поняття «конкурентна стратегія організації» сформовано принципи, за якими розробляють конкурентну стратегію організації (Рис.1.1).

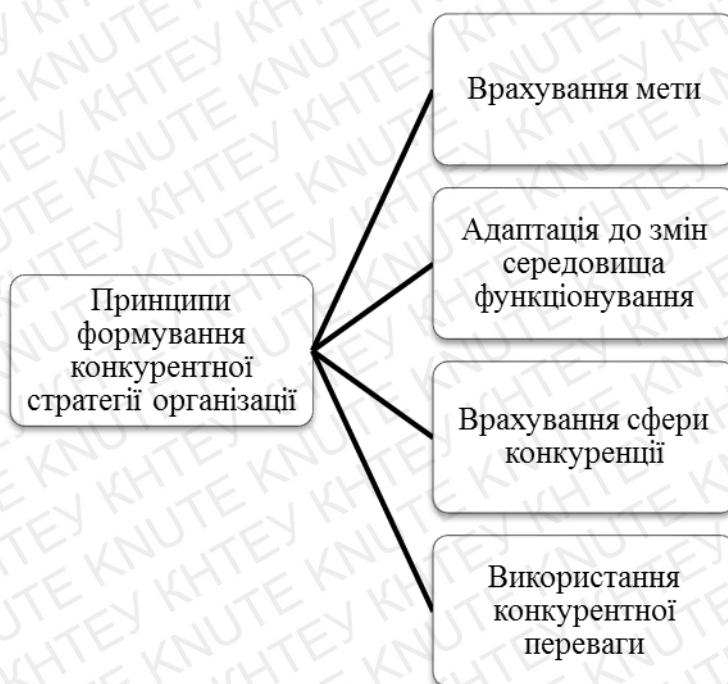


Рис. 1.1. Принципи формулювання конкурентної стратегії організації.

Укладено автором за даними джерел [10-14].

Дотримання принципу врахування сфери конкуренції має важливе значення. Так, згідно з матрицею конкуренції (за М. Портером), обрана

базова стратегія прямо залежить від сфери конкуренції. Принцип використання конкурентної переваги ґрунтується на тому, що кожна конкурентна стратегія за основу повинна брати конкурентну перевагу організації. Не менш важливим є принцип врахування впливу факторів середовища функціонування організації, для якої розробляється конкурентна стратегія. В теорії та на практиці використовуються різні підходи і схеми формування конкурентних стратегій, такі як поетапний процес розвитку стратегій, факторна схема визначення конкурентної стратегії компанії, механізм формування альтернатив, циклічна і ієрархічна моделі процесу стратегічного планування та ін.

Конкурентні стратегії, які підприємства можуть розробити і використовувати, так само як і шляхи реалізації цих стратегій, можуть дуже сильно відрізнятись. Їх можна класифікувати за різними ознаками, а також за різними підходами.

Американський економіст і професор Майкл Портер у своїх працях виділяє три базові конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціація, фокусування. Лідерство за витратами означає продаж більшої частини стандартного товару (послуги) по нижчим ніж у конкурента цінах за рахунок скорочення витрат або за рахунок реклами при незмінних цінах. Диверсифікація (товару і ринку) – це зміна споживчих якостей конкретного товару даного підприємства по відношенню до продукції конкурента (диференціація товару) або зміна іміджу підприємства і його частки на тому ж ринку по відношенню до конкурентів (диференціація ринку). Іншими словами, диференціацію можна охарактеризувати як:

- а) пропонування товару кращої якості і дизайну ніж у конкурентів;
- б) розширення асортименту продукції або його звуження (фокусування на диференціації);
- в) ухилення від цінової конкуренції шляхом переходу в інший сегмент ринку;
- г) виготовлення чи модифікація існуючого товару для потреб певних

груп споживачів і таке інше.

Фокусування – означає орієнтацію на вузьку спеціалізацію, зосередження зусиль підприємства на одному із сегментів ринку, на окремій групі покупців, на певній групі товарів або на низьких витратах [5, с. 54].

Крім названих вище стратегій М. Портера, прийнято виділяти ще одну п'яту – стратегія упередження, що пов'язана з формуванням стратегічного потенціалу випередження, який не завжди або важко нейтралізується конкурентами. Стратегію упередження найчастіше обирають підприємства у галузях, що знаходяться на початкових стадіях життєвого циклу.

Існують ще й інші класифікації конкурентних стратегій. Так, наприклад, за можливістю використання виділяють стратегії - типові і оригінальні [6, с. 31].

Залежно від рівня управління розрізняють такі стратегії як корпоративна, ділова, функціональна і операційна. Корпоративна стратегія - це загальна стратегія корпорації в цілому. Ділова стратегія має на меті встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможності підприємства на ринку. Функціональна стратегія здійснюється в масштабах підприємства за обраними функціональними напрямками (маркетингу, персоналу, фінансів і т.д.). Операційна стратегія реалізується в масштабах окремих підрозділів підприємства (реклами, центрів виникнення витрат і т.д.) [7, с. 35].

Виділяють стратегії, обумовлені позицією підприємства в конкурентній боротьбі: наступальна, оборонна. Наступальна стратегія характерна для підприємств, які ґрунтують свою діяльність на принципах підприємництва. Проектується і реалізується принципово новий товар (послуга) або технологія, що приносить конкурентні переваги. Оборонна стратегія спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції підприємства на вже освоєних ринках збуту. Основна функція стратегії - активізувати співвідношення "витрати - результат" з власними вигодами і вигодами для покупців. Конкурентна боротьба при такій стратегії ведеться не за

оригінальністю товару (послуги) або технології, а за їхньою ціною, обсягами пропозиції і якістю [8, с. 56].

Залежно від життєвого циклу розвитку товару (послуги) або підприємства виділяють наступні стратегії: концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання, цілеспрямованого скорочення.

До групи стратегій концентрованого зростання відносяться:

- стратегія посилення товарної позиції з уже освоєної послугою (або пакетом послуг) на вже освоєному ринку, наприклад за рахунок додаткових маркетингових або рекламних зусиль;
- стратегія пошуку нових ринків збуту для вже виробленої послуги (пакета послуг);
- стратегія розробки нової послуги (пакета послуг) на вже освоєному ринку збуту.

Стратегії інтегрованого зростання поділяються на:

- стратегію зворотної вертикальної інтеграції (інтеграція з постачальниками ресурсів, необхідних для виробництва послуги);
- стратегію вперед йде інтеграції (інтеграція з дистриб'юторами, збутовими посередниками і торговими організаціями) [9, с. 64].

Стратегії диверсифікованого зростання розрізняють наступними типами диверсифікації:

- стратегія концентричної диверсифікації (пошуку додаткових можливостей для виробництва та реалізації нових послуг на існуючій базі старого бізнесу; вона залишається в центрі бізнесу);
- стратегія горизонтальної диверсифікації (виробництво та реалізація нових пакетів послуг, відмінних від використовуваних на вже освоєному ринку збуту);
- стратегія конгломератної диверсифікації (організація розширюється за рахунок виробництва та реалізації нових пакетів послуг, технологічно не пов'язаних з уже виробленими; нові послуги реалізуються на нових ринках).

Крім перелічених стратегій, слід зазначити стратегії, запропоновані Р. Майлзом та П. Стоуном:

- стратегія підприємств-захисників - повільне зростання, жорсткий внутрішній контроль, орієнтація на продуктивність, зменшення собівартості;
- стратегія фірм-дослідників - новаторський стиль роботи, реакція на зовнішнє середовище;
- стратегія фірм-аналітиків - збалансована дія попередніх на збереженні балансів ринків і продуктів, що забезпечує корисну віддачу для інших продуктів і ринків;
- стратегія реагуючих фірм - реагування на окремі події в бізнесі, невизначена поведінка [10, с. 45].

Таким чином можна сформулювати визначення конкурентної стратегії – це спосіб збереження довгострокових конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти. А також конкурентна стратегія конкретизує, доповнює і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії. (Рис.1.2).

Така стратегія дозволяє виявити і оцінити зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також зумовлені цими змінами шляхи їх вдосконалення. Саме конкурентна стратегія діє змогу отримати конкретні показники (індикатори), що дозволяють реально оцінити позиції підприємства. Крім того, розробка конкурентної стратегії підприємства має як переваги, так і недоліки [19, 87].

Також на етапі стратегічного планування підприємством-суб'єктом міжнародного бізнесу необхідно розглянути та проаналізувати реакцію конкурентів на реалізацію обраної конкурентної стратегії. Для цього можна скористатись матрицею реакції конкурентів (Рис.1.3).

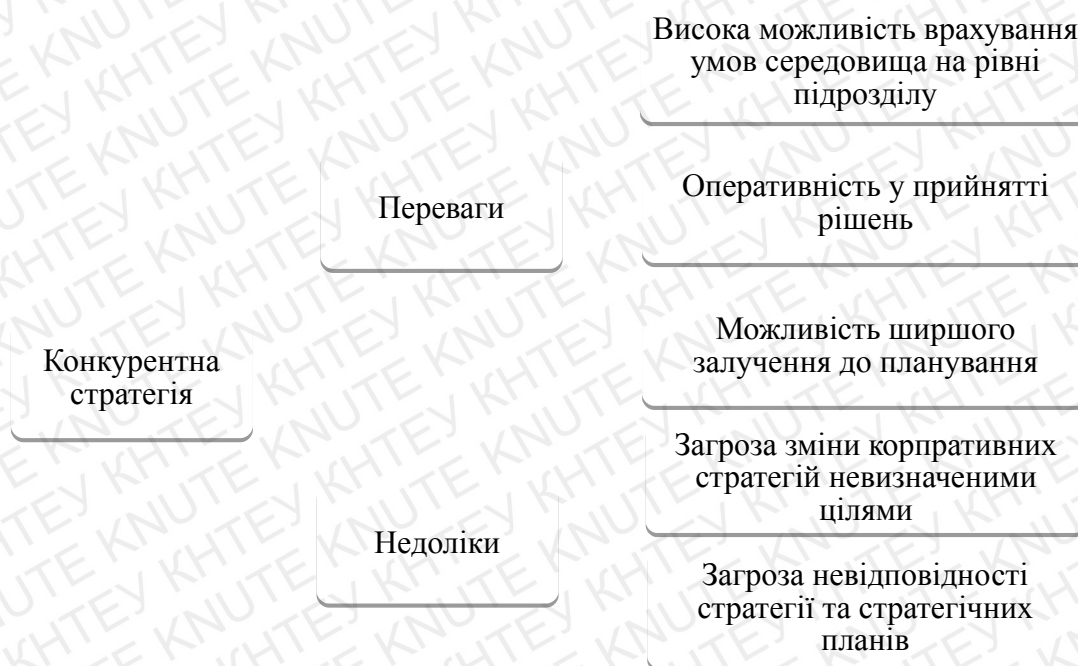


Рис.1.2. Переваги та недоліки конкурентної стратегії.

Укладено автором за даними джерел [15-19].

Цілі конкурента пов'язані з його позицією на ринку і фінансовими результатами. Самооцінка конкурентом своєї позиції полягає в тому, що дії конкурента будуть залежати від того, ким він себе вважає.

Поточна стратегія, пов'язана із загальними стратегічними намірами, залежить від змін в окремих маркетингових діях. Розуміння конкурентом своїх маркетингових можливостей, сильних і слабких сторін формує реакцію відповіді конкурента. Характер реакції конкурентів полягає в тому, що необхідно постійно прораховувати кроки конкурента, глибинні мотиви поведінки, мати варіанти попереджувальних дій.

Цілі конкурента	Характер	Поточна стратегія
Самооцінка зайнятості		Маркетингові можливості

Рис.1.3. Матриця реакції конкурентів.

Укладено автором за даними джерел [20-22].

За іншою класифікацією, до основних типів конкурентних стратегій

фірми на ринку відносяться:

- о стратегія лідера;
- о стратегія виклику лідеру;
- о стратегія наслідування лідера;
- о стратегія захвату ринкової ніші.

Стратегію лідера можуть обирати фірми, які мають значну частку на ринку та стійке ринкове становище. Вони лідирують через механізм рухомих цін, високу якість товару, систематичні нововведення, систему розподілу та просування, тобто через усі елементи маркетингової діяльності.

Ці фірми зберігають свої позиції лідерів шляхом пошуків засобів розширення попиту на свою продукцію чи утримання існуючої частки ринку шляхом захисту чи нападу. Кожна фірма зацікавлена яку пошуку нових ринкових сегментів, так і в збільшенні використання своєї продукції наявними споживачами.

Як засіб захисту своєї ринкової конкурентної позиції фірми використовують різноманітні методи оборони своїх позицій - флангову оборону, упереджуючу оборону, контроброну тощо. Так, у світовій практиці добре відомі приклади конкурентної боротьби між такими лідерами ринку, як «Кока-кола», «Дженерал моторз», «Форд» та інші [21, с. 98].

Упереджуюча оборона передбачає атаку конкурентів до того, як вони розпочинають атакувати фірму.

Контроброна - це реакція на стратегію, яку проводить конкурент.

Реалізація названих чи інших конкурентних стратегій вимагає неабияких фінансових, адміністративних, інтелектуальних зусиль. Тому не всім компаніям вдається зберігати свої лідируючі позиції. Якщо інші ресурси виснажені, а конкуренти атакують у декількох напрямках, вони приймають рішення облишити ті види діяльності, де у них слабкі позиції, і сконцентруватись на сильних напрямках.

Стратегію виклику лідеру частіше за все використовують компанії, які є другими або третіми серед лідерів ринку. Ці компанії можуть обрати два

протилежних рішення: атакувати лідера в боротьбі за частку ринку або наслідувати його.

Рішення атакувати лідера є надто ризикованими. Для його реалізації необхідні як значні фінансові витрати, так і переваги у маркетинговій стратегії - такі, як більш висока якість товару при тій самій ціні, переваги в системі розподілу та просування тощо.

Якщо фірмі не вдається ефективно здійснити стратегію виклику лідеру, то вона приймає стратегію наслідування лідера.

Стратегія захоплення ринкової ніші передбачає вибір невеликої за масштабами сфери господарської діяльності з вузьким ринковим сегментом, який найбільшою мірою відповідає конкурентним перевагам виробника. Найпоширенішими засобами вибору ніші ринку для підприємств є нововведення в галузі реалізації товарів та послуг та нововведення у комплексі маркетингу.

Залежно від орієнтації фірми на витрати/на попит виділяють чотири стратегії конкуренції на міжнародному ринку: міжнародна стратегія, мультиринкова стратегія, глобальна стратегія і транснаціональна стратегія. Доцільність їх використання залежить від того, чи прагнучиме фірма зменшувати витрати та чи реагуватиме на попит на місцевому ринку [11]. А також кожен з цих стратегій можна проаналізувати, залежно від її переваг та недоліків (Табл.1.2).

1. Міжнародна стратегія – модель конкурентної поведінки фірми, котра полягає у перенесенні на іноземні ринки ключові компетенції, які відсутні у місцевих конкурентів. Фірма, що використовує міжнародну стратегію, на нових зарубіжних ринках пропонує товарні пропозиції, розроблені вдома, пристосовують свої вироби та маркетингову стратегію до місцевих умов, проте центральний офіс централізовано контролює реалізацію маркетингових стратегій. Міжнародна конкурентна стратегія є ефективною за умови, що у місцевих конкурентів відсутні ті ключові компетенції, якими вона володіє, і коли незначна потреба реагувати на умови місцевого ринку та

зменшувати витрати. Проте за такої конкурентної стратегії розширення виробничих потужностей фірми обов'язково супроводжується зростанням операційних витрат.

2. Мультиринкова стратегія – конкурентна стратегія на міжнародному ринку, що передбачає максимальну адаптацію до потреб місцевого національного ринку, що спричинює зростання витрат на її формування та впровадження. Мультиринкова стратегія ефективна тоді, коли на міжнародному ринку є необхідність реагувати на особливості місцевого ринку та незначної потреби у зменшенні витрат.

3. Глобальна стратегія – модель конкурентної поведінки фірми на міжнародному ринку, що фокусується на збільшенні прибутковості через зменшенню витрат завдяки ефекту кривої досвіду. При цьому виробнича, маркетингова та науково-дослідницька діяльність фірм зосереджуються в кількох зручних місцях, а маркетингова стратегія не адаптована до умов місцевого ринку. Ця стратегія ефективна тоді, коли фірма прагне мінімізувати витрати.

4. Транснаціональна стратегія – конкурентна стратегія на міжнародному ринку, що передбачає досягнення двоєдиної мети – одночасного зменшення витрат та оперативного реагування на особливості місцевого попиту. Проте такої стратегії дотримуватися важко, оскільки реагування на особливості місцевого ринку, переважно через диференціацію товару, збільшує витрати.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки конкурентних стратегій на міжнародному ринку

Стратегія	Переваги	Недоліки
Глобальна	• використання економії за рахунок масштабів • використання ефекту кривої досвіду	• неврахування особливостей попиту на місцевому ринку

Продовження табл. 1.2

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 перенести набутий досвід на іноземні ринки • нездатність скористатися ефектом кривої досвіду • нездатність використати економію на місцезнаходженні
Транснаціональна	• використання ефектів кривої досвіду • одержання вигод від глобального навчання • використання економії за рахунок масштабів • пристосування маркетингу до особливостей попиту на місцевому ринку	• складність впровадження, спричинена організаційними проблемами

Укладено автором за даними джерел [23-25].

Розглянуті стратегії можуть бути використані як ефективний засіб досягнення і збереження конкурентних переваг. Однак кожна конкурентна стратегія пов'язана зі специфічними ризиками. Підприємство, яке не змогло ефективно спрямувати свою стратегію, опиняється в надзвичайно не вигідному стратегічному становищі [12, с. 110].

Конкурентна стратегія, являючись базою для обґрунтування можливостей загальної стратегії, задає параметри стратегічного набору, а всі інші складові набору є їх засобами. Дана стратегія визначає конкурентну позицію підприємства на міжнародних ринках і, відповідно, лінію поведінки, яка знаходить вираження в орієнтації діяльності підприємства та потребує

детального аналізу та планування. Таким чином, розробка ефективної конкурентної стратегії в умовах глобалізації для всіх підприємств є важливою необхідністю і має безперечну практичну цінність.

Розробка міжнародної конкурентної стратегії підприємства являє собою найважливіші довготермінові зусилля та дії компаній щодо забезпечення конкурентних переваг і захисту завойованих на цих ринках позицій. У деяких джерелах інформації виокремлюють наступні чотири такі стратегії:

1. Віолентна («силова») стратегія – стратегія домінування на осяжному ринку, орієнтована на високу продуктивність і зниження витрат виробництва, а отже, і зниження ціни продажу. Це досягається організацією масового виробництва товарів середньої якості, що цілком влаштовує масового покупця. Такої стратегії дотримуються багато великих компаній. Товар виробляється ними в широкому асортименті, часто оновлюється, що в поєднанні з його добротною і доступністю за ціною дозволяє залучити широкі маси покупців. Цьому іноді сприяє проведення великих рекламних компаній.

2. Патієнтна (нішева) стратегія – стратегія, що зорієнтована на випуск обмеженої кількості спеціалізованої продукції високої якості. Фірми, що дотримуються такої стратегії, прагнуть відхилитися від прямої конкуренції з ведучими компаніями і знайти на ринку власну нішу, недоступну для віолентів. Вони добре доповнюють віолентів, оскільки вносять на ринок різноманітність, вишукують і активно формують специфічні потреби. Вузька спеціалізація патієнтів дозволяє їм забезпечити високий науково-технічний рівень виробництва і високу кваліфікацію персоналу. Такої стратегії дотримуються менші в порівнянні з віолентами, середні і дрібні фірми.

3. Комутантна (пристосовницька) стратегія – стратегія, спрямована на максимально швидке задоволення потреб невеликих за обсягом, короткочасних і таких, що часто змінюються. Дрібні фірми, що дотримуються цієї стратегії, звичайно не мають в своєму розпорядженні

ефективного обладнання і науково-технічні напрацювання, але мають хороших майстрів «на всі руки», що дозволяє їм швидко пристосовуватися до потреб ринку, що змінюються.

4. Експлерентна (піонерська) стратегія – стратегія, що орієнтує на радикальні нововведення і появу нових потреб і попиту на принципово нові товари. Ця стратегія властива постіндустріальній епосі і підприємницькій реакції на зміни на ринку. Реалізувати її можуть фірми, що мають високий науково-технічний потенціал і підприємницький стиль поведінки. Така стратегія забезпечує вагомі прибутки в разі успіху, хоча їй властивий високий ризик невдачі (товар, що пропонується, не знаходить споживача) [33].

Виходячи з обраної міжнародної стратегії, можна сформулювати мету підприємства і взяти її за основу при плануванні поточних завдань і короткострокових стратегій компанії на регіональному (локальному) і національному рівнях.

Отже, можна сказати, що суть конкурентної стратегії полягає в створенні майбутньої конкурентоспроможності швидше, ніж конкуренти досягнуть того, що підприємство має сьогодні. Створення стратегії конкуренції являє собою складний технологічний процес, який розкриває контури стратегії ринкової діяльності підприємств. Він виявляється у взаємовідношенні цілей, завдань та визначенні ресурсів з метою зміни структури ціни, якості і кількості виробленої продукції. Мета конкурентної стратегії в умовах глобалізації – забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку порівняно з активними конкурентами. Конкурентна стратегія класифікується за такими ознаками: за можливістю використання, залежно від позиції підприємства в конкурентній боротьбі, за орієнтацією фірми на витрати/на попит, залежно від життєвого циклу розвитку товару (послуги), а також запропоновані різними вченими, наприклад, М. Портером, Р. Майлзом та П. Стоуном.

1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентної стратегії підприємства.

Кожна фірма, яка діє на ринку, змушена вести конкурентну боротьбу, користуючись вибраною стратегією конкуренції очевидно чи неочевидною. Стратегія конкуренції є комбінацією кінцевої мети даної фірми і засобів, якими вона прагне досягнути даної мети.

Стратегії конкуренції фірм у галузі можуть відрізнятися за багатьма показниками. Однак у певній галузі варіанти стратегічного вибору компанії фірми можуть визначатися такими стратегічними показниками:

- спеціалізацією: ступінь, до якого фірма зосереджує зусилля в показниках ширини товарного асортименту, цільових сегментів покупців та цільових географічних ринків;
- ідентифікацією марки: ступінь, до якого фірма прагне ідентифікації марки, швидше, ніж конкуренції що ґрунтується, переважно, на ціні чи інших змінних. Ідентифікації марки можна досягти через рекламу, роботу торгового персоналу або через перелік інших засобів;
- прямим та непрямим маркетингом (push versus pull): ступінь, до якого фірма прагне привчити кінцевого споживача розпізнавати марку її товару або ж збувати його за допомогою каналів розподілу;
- підбором каналу розподілу: вибір каналів розподілу в діапазоні від каналів, що належать компанії, до торговельних точок з широким товарним асортиментом;
- якістю виробу: рівень якості товару в показниках витраченої сировини, специфікації, дотримання стандартів, характеристик тощо;
- лідерством в технології: ступінь, до якого фірма прагне досягти лідерства в технології, на відміну від наслідування дій конкурентів. Важливо зазначити, що фірма може бути лідером у технології, проте, навмисне не пропонувати ринкові товар найвищої якості; якість і технологічне лідерство не завжди йдуть поруч;
- вертикальною інтеграцією: обсяг додаткової вартості, що

відображено в рівнях прогресивної та вертикальної інтеграції, включаючи той факт, чи фірма володіє мережею розподілу, ексклюзивними чи своїми власними точками роздрібною торгівлі та внутрішньою службою сервісу тощо;

- становищем за рівнем витрат: межа, до якої фірма прагне здобути низько затратне становище у виробництві та розподілі через інвестування в ті підприємства та устаткування, що мінімізують витрати;

- сервісом: межа, до якої фірма надає допоміжні послуги своїм товарним асортиментом, такі як інженерна допомога та внутрішня мережа сервісу, кредитування тощо. Такий аспект стратегії має розглядатися як частина вертикальної інтеграції, однак з метою аналізу його доцільно вирізняти;

- ціновою політикою: відносне цінове становище на ринку. Цінове становище, як правило, пов'язуватиметься з такими змінними, як становище за рівнем витрат та якість товару, однак ціна є чіткою стратегічною змінною, яку треба розглядати окремо;

- важелями впливу: масштаб фінансового та оперативного впливу фірми;

- відносинами з батьківською компанією: вимоги до підрозділу, що ґрунтуються на відносинах між підрозділом та його батьківською компанією. Фірма може бути одиницею високодиверсифікованого конгломерату, ланкою вертикального ланцюга виробничих підрозділів, складовою частиною поєднаних сфер бізнесу в загальному секторі, філіалом закордонної компанії тощо. Природа відносин з батьківською компанією впливатиме на цілі, яких прагне досягти фірма, ресурси, наявні для цього, і, можливо, визначатиме деякі операції та функції, які фірма розподіляє з іншими підрозділами (з наслідковим розподілом витрат);

- відносинами з вітчизняним урядом та урядами інших країн: у міжнародних галузях відносини, які фірма має чи яким повинна підпорядковуватися. Вітчизняний уряд може надавати фірмі ресурси чи іншу

допомогу або, навпаки, регулювати діяльність фірми чи в інакший спосіб впливати на цілі фірми. Уряди інших країн часто виконують подібні функції[29].

Кожен з цих стратегічних показників для фірми можна описати більш чи менш детально, і для вдосконалення аналізу можна додати інші показники; важливо те, що ці показники дають загальну картину становища фірми.

Перш ніж розпочати планувати конкурентну стратегію сучасного підприємства, необхідно надати комплексну оцінку конкурентоспроможності даного підприємства, що можна здійснити за допомогою маркетинг-міксу або комплексу чотирьох Р (Product, Price, Place, Promotion). Даний комплекс допомагає оцінити ряд чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, у тому числі продукцію, канали збуту, вартість та просування на ринку (Рис.1.4).

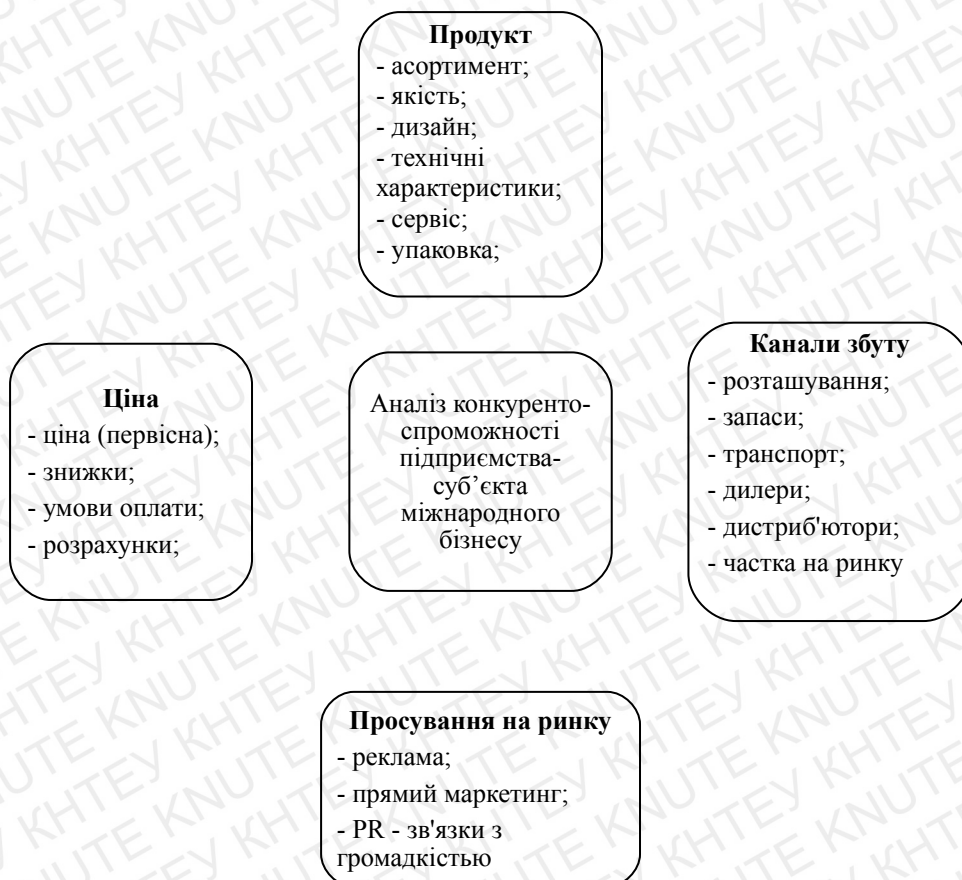


Рис.1.4. Модель аналізу конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Укладено автором за даними джерел [29-33].

Для розробки конкурентної стратегії необхідно вивчити конкурентне середовище, дослідити конкурентну силу і конкурентну позицію, що безпосередньо впливає на конкурентні переваги підприємства на ринку. Конкурентне середовище – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів на ринку, що демонструє відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих учасників економічних відносин на загально ринкову ситуацію. Конкурентна сила підприємства визначається шляхом порівняння оцінок даного підприємства з його основними конкурентами.

А от конкурентна позиція характеризує положення фірми по відношенню до суб'єктів конкурентного середовища. Загалом усі ці показники допомагають краще визначити і оцінити конкурентні переваги підприємства – переваги, що забезпечують міцні позиції на ринку і доходи на рівні вищому середнього у конкретній галузі, завдяки кращій компетенції та можливостям в певній сфері чи напрямку діяльності [30, с. 107].

Стратегічний успіх підприємства залежить від тривалого володіння і стійкою конкурентною перевагою. У свою чергу тривалість конкурентної переваги визначається здатністю підприємства зберігати і забезпечувати його захист від можливого відтворення конкурентами. Стійкість конкурентної переваги обумовлюється трьома факторами: джерелом переваги; кількістю джерел переваги у підприємства; можливостями у підприємства знаходити нові джерела конкурентної переваги.

Залежно від сфери конкуренції або масштабу діяльності підприємства виділяють наступні конкурентні переваги:

- локальні, які досягаються в межах середовища (регіону, місцевості) базування підприємства;
- національні, які обумовлюються перевагами країни, де розташоване підприємство;
- глобальні, пов'язані з підприємницькою діяльністю підприємства на світовому ринку [31, с. 143].

Для більш вдалого обрання необхідної конкурентної стратегії підприємством стратегічний вибір має ґрунтуватись на чіткій концепції розвитку підприємства, враховуючи його цілі, а саме формулювання – має бути зрозумілим. При цьому повинні братися до уваги численні фактори: досвід реалізації минулих стратегій, фактор часу і т.д.

Показниками (індикаторами) конкурентних переваг можуть виступати наступні:

- а) велика частка ринку;
- б) зростаюча кількість покупців;
- в) лідируюча стратегія;
- г) підприємство реагує на ринкові зміни краще ніж конкуренти;
- д) найбільш вдале положення підприємства на ринку;
- е) товари підприємства сильно диференційовані;
- є) підприємство концентрується на швидко зростаючих сегментах ринку;
- ж) на підприємстві нижчі витрати ніж у конкурентів;
- з) рівень прибутку вищий від середньо ринкового;
- к) високі технологічні та інноваційні переваги підприємства;
- л) високий рівень менеджменту і маркетингу тощо.

Відповідно індикаторами конкурентної слабкості можуть бути:

- а) високі витрати;
- б) низька якість товарів;
- в) невеликий вплив на ринок;
- г) конкуренти захопили частку ринку підприємства;
- д) темпи зростання доходів нижчі середньоринкових або вони навіть знижуються;
- е) нестача фінансових ресурсів;
- є) підприємство не може протистояти загрозі усунення із ринку;
- ж) репутація підприємства низька або падає;
- з) положення підприємства слабшає у найбільш перспективних галузях;
- к) нестача навичок і досвіду у визначальних сферах;

л) підприємство відноситься до стратегічної групи з гіршим положенням на ринку та інші.

Оцінивши перераховані вище індикатори конкурентної переваги і конкурентної слабкості та порівнявши їх з показниками основних конкурентів, можна зробити висновок про конкурентну позицію підприємства на ринку та його ключові фактори успіху. Підприємство має конкурентну перевагу, якщо його рівень роботи з клієнтами вищий ніж у конкурентів, до того ж воно готове протидіяти впливу конкурентних сил галузі [33, с. 21].

Наступним кроком буде доцільно проаналізувати конкурентне середовище даного підприємства за допомогою якісного аналізу (Табл.1.3). Даний аналіз слід проводити для трьох окремих груп – постачальників, конкурентів та споживачів, які розглядаються з урахуванням можливостей та загроз.

Таблиця 1.3

Якісний аналіз конкурентного середовища

Назва групи	Можливості	Загрози
Постачальники	- На основі аналізу наявних постачальників визначати найбільш вигідних і перспективних - Пошук нових постачальників більш якісного та недорогого обладнання	- Недостатній рівень обслуговування з боку постачальників - Нестабільність цін постачальників - Нестабільність поставок - Більшість постачальників розташовано в країнах ближнього зарубіжжя, що ускладнює постачання
Конкуренти	- Короткі терміни виконання замовлень	- Збільшення числа конкурентів - Конкуренти постійно розширюють асортимент продукції - Можливість перемикання споживачів на конкурентів

Назва групи	Можливості	Загрози
Споживачі	- Зростання потреби у комплексних поставках запасних частин - "Пожвавлення" промислових підприємств - Зростання попиту на запасні частини до комп'ютерної техніки	- Потреба у високоякісній продукції. - Перевага споживача мати постачальника на близькій відстані - Зацікавленість споживача в низьких цінах - Нестабільне фінансове становище споживачів

Укладено автором за даними джерел [34-37].

Для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності підприємство на етапі прийняття рішень має використовувати узагальнену модель дій і сукупність правил, що називається конкурентна стратегія.

Найкращий варіант для успішного функціонування підприємства – це поєднання корпоративної і конкурентної стратегії. Корпоративна (або її ще називають портфельна, загальна) стратегія підприємства визначає основні напрями його діяльності, а також шляхи досягнення його цілей. До того ж корпоративна стратегія є загальною стратегією підприємства і допомагає підприємству обрати якими саме видами діяльності краще займатись.

У той самий час, конкурентна стратегія не може бути загальною, як зазначив американський економіст і професор Майкл Портер, однієї універсальної конкурентної стратегії підприємства не існує. Конкурентна стратегія може існувати лише як план окремого напрямку в бізнесі. Великі компанії, наприклад, транснаціональні та мультинаціональні корпорації, які мають два і більше напрямки бізнесу, відповідно мають декілька

конкурентних стратегій [35, с. 106].

Для довгострокового збереження конкурентоспроможності підприємства поєднання конкурентної і корпоративної стратегії має бути діалектичним, тобто збалансованим і раціональним. У певних випадках конкурентна стратегія є більш вузькою категорією, розміщена нижче за рангом від корпоративної, конкретизує її та забезпечує її реалізацію. Але бувають ситуації, коли, перш ніж впроваджувати суттєві зміни, підприємству варто розробити і проаналізувати конкурентні стратегії, щоб переконатись чи не можна вирішити наявні товарно-ринкові проблеми без суттєвих змін і реформ. Оскільки реформування в межах підприємства завжди потребує значних витрат, тому доцільно буде пошукати шляхи розв'язання наявних проблем шляхом посилення конкурентних позицій на ринку.

Однією з обов'язкових умов ефективності розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства є вибір і реалізація стратегії по кожній стратегічній зоні господарювання підприємства (СЗГ) - певному сегменті середовища, на якому підприємство здійснює або має намір здійснювати свою діяльність (Табл.1.4). Це є досить складним завданням, оскільки вимагає ґрунтовного аналізу параметрів ринкового середовища та діагностики внутрішніх можливостей підприємства за всіма напрямками [22].

Таблиця 1.4

Критерії і групи показників, що використовуються при аналізі СЗГ

Критерії	Групи показників
Наявність і забезпеченість виробничими ресурсами	Рівень забезпеченості технікою, будівлями, устаткуванням, їх технічна спрямованість; вік, технології; рівень організації виробництва робіт; площа земельних угідь тощо;
Наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	Характеристика і джерела матеріально-технічного постачання; чисельність, надійність постачальників; характер відносин із постачальниками; характеристика

	оборотних коштів;
Забезпеченість кадрами	Забезпеченість і кваліфікація персоналу; плинність кадрів; потреба в нових кадрах;

Продовження табл. 1.4

Критерії	Групи показників
Ефективність виробничої діяльності	Ефективність управління виробничим процесом; економічність виробничих витрат; раціональність і ефективність використання основних і оборотних засобів; продуктивність праці;
Конкурентоспроможність продукції, позиції на ринку	Якість продукції; ціна продукції; частка ринку, конкурентний статус організації в даній стратегічній зоні господарювання

Укладено автором за даними джерел [37-40].

Розробка стратегії та необхідність її коригування під час реалізації повинно базуватися на інформації з різних джерел, що відображає: погляди й очікування акціонерів, власників і менеджерів компанії; глобальні тенденції в галузі, на вітчизняному та світовому ринках; погляди та очікування галузевих експертів, вітчизняних і зарубіжних аналітиків.

Не слід забувати і про вплив людського фактору, який відіграє чи не головну роль при виборі стратегії та її подальшій реалізації. Це стосується сприйняття керівництвом підприємства різних ринкових можливостей, бажання задіяти ті чи інші сильні сторони підприємства, традиції в області стратегічних рішень, що існують на підприємстві [37, с. 67].

Успіх реалізації розробленої стратегії підприємства залежить від діючої системи контролю, який здійснюється протягом періоду дії стратегії. Контроль передбачає системний аналіз і оцінку виконання рішень відповідно до стратегічного плану і ступеня досягнення стратегічних цілей.

Оцінка успішності стратегії підприємства передбачає визначення показників внутрішньої (обсяг виробництва; чистий прибуток; загальна

рентабельність; оборотність оборотних коштів; фондівдача; собівартість продукції) та зовнішньої (обсяги реалізації; темпи зміни ринків збуту, кількості виграних тендерів, капіталовкладень у підприємство; рентабельність продажу; витрати на придбання ресурсів) успішності стратегії[38]. Результатом даного аналізу може бути перегляд стратегії, її коригування чи продовження реалізації.

Для оцінки успішності та ефективності конкурентної стратегії доцільно використовувати такі системи показників: оцінка фінансово-майнового стану, показники руху основних засобів, аналіз рентабельності підприємства, показники прибутковості, оцінка ліквідності та платоспроможності, аналіз фінансової стійкості.

Задля більш детального та повнішого аналізу фінансово-майнового стану підприємства потрібно також оцінити стан основних засобів за допомогою показників оцінки майнового стану підприємства. Варто почати з показників технічного стану основних фондів, до яких відноситься два основних показника – коефіцієнт зносу основних фондів та коефіцієнт придатності основних фондів. Коефіцієнт зносу основних засобів, який показує рівень фізичного та морального зносу основних фондів та розраховується за формулою (1.1).

$$K_{\text{зн}} = \frac{C_{\text{зн}}}{V_{\text{перв}}} \quad (1.1)$$

де $K_{\text{зн}}$ – коефіцієнт зносу основних фондів;

$C_{\text{зн}}$ – сума зносу основних фондів, грн.;

$V_{\text{перв}}$ – первісна вартість основних фондів, грн.

Коефіцієнт придатності основних фондів виявляє, яку частку складає їх залишкова вартість від первісної вартості та розраховується за формулою (1.2).

$$K_{\text{пр}} = \frac{(B_{\text{перв}} - C_{\text{зн}})}{B_{\text{перв}}} \quad (1.2)$$

де $K_{\text{пр}}$ – коефіцієнт придатності основних фондів;

$C_{\text{зн}}$ – сума зносу основних фондів, грн.;

$B_{\text{перв}}$ – первісна вартість основних фондів, грн.

До показників руху основних фондів можна віднести коефіцієнт вибуття основних засобів, який показує, яка частка основних фондів, наявних на початок звітного періоду, вибула за цей період унаслідок старіння та зносу (1.3).

$$K_{\text{в}} = \frac{OF_{\text{виб}}}{OF_{\text{поч}}} \quad (1.3)$$

де $K_{\text{в}}$ – коефіцієнт вибуття основних фондів;

$OF_{\text{виб}}$ – вартість основних фондів, вибули протягом звітного року, грн.;

$OF_{\text{поч}}$ – вартість основних фондів на початок звітного року, грн.

Наступний показник руху основних засобів – це коефіцієнт оновлення основних засобів, який характеризує частку нових, введених в експлуатацію у звітному періоді основних фондів у складі усіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду (1.4). Оптимальне значення даного коефіцієнта має перевищувати коефіцієнт вибуття.

$$K_{\text{он}} = \frac{OF_{\text{вв}}}{OF_{\text{кін}}} \quad (1.4)$$

де $K_{\text{он}}$ – коефіцієнт оновлення основних фондів;

$OF_{\text{вв}}$ – вартість основних фондів, що були введені протягом року, грн.;

$OF_{\text{кін}}$ – вартість основних фондів на кінець року, грн.

Коефіцієнт приросту основних засобів – показник, що характеризує приріст основних фондів за певний період часу внаслідок їх оновлення (1.5).

Розраховується як співвідношення різниці первісної вартості наявних основних засобів та основних засобів, що вибули до первісної вартості основних засобів на початок звітного періоду.

$$K_{\text{пр}} = \frac{(B_{\text{перв}} - \text{ОФ}_{\text{виб}})}{\text{ОФ}_{\text{поч}}} \quad (1.5)$$

де $K_{\text{пр}}$ – коефіцієнт приросту основних фондів;

$B_{\text{перв}}$ – первісна вартість основних фондів, грн.;

$\text{ОФ}_{\text{виб}}$ – вартість основних фондів, вибули протягом звітного року, грн.;

$\text{ОФ}_{\text{поч}}$ – вартість основних фондів на початок звітного року, грн.

Нормативне значення коефіцієнта приросту основних засобів має бути > 0 .

Також для аналізу підприємства використовують ще один не менш важливий показник – коефіцієнт оборотності активів, який визначається шляхом відношення чистої реалізації до середньорічної вартості активів (1.6). Позитивною є тенденція до збільшення.

$$K_{\text{об}} = \frac{BP}{A_{\text{сер}}} \quad (1.6)$$

де $K_{\text{об}}$ – коефіцієнт оборотності активів;

BP – виручка від реалізації продукції, грн.;

$A_{\text{сер}}$ – середній обсяг активів, грн.

Крім коефіцієнта оборотності активів варто також враховувати такий показник як тривалість обороту всіх активів, який дає можливість розрахувати тривалість одного обороту в днях (1.7).

$$T_{\text{об}} = \frac{360}{K_{\text{об}}} \quad (1.7)$$

де $T_{об}$ – показник тривалості обороту всіх активів;

$K_{об}$ – коефіцієнт оборотності активів.

Прибуток підприємства відображає результат господарської діяльності підприємства без врахування ресурсів та активів, які використовувалися ним, саме тому його потрібно доповнювати показником рентабельності.

Рентабельність – це якісний, вартісний показник, що характеризує рівень віддачі витрат або ступень використання ресурсів, що є в наявності, в процесі виробництва і реалізації продукції.

Показник рентабельності капіталу (активів) за чистим прибутком відображає скільки припадає чистого прибутку на одиницю інвестованих в активи коштів (1.8).

$$P_a = \frac{\text{ЧП}}{A_{\text{сер}}} \quad (1.8)$$

де P_a – показник рентабельності капіталу (активів);

ЧП – чистий прибуток, грн.;

$A_{\text{сер}}$ – середній обсяг активів, грн.

Показник рентабельності власного капіталу вказує на те, яка кількість чистого прибутку припадає на одиницю власного капіталу (1.7).

$$P_{в.к.} = \frac{\text{ЧП}}{ВК_{\text{сер}}} \quad (1.7)$$

де $P_{в.к.}$ – показник рентабельності власного капіталу;

ЧП – чистий прибуток, грн.;

$ВК_{\text{сер}}$ – середня величина власного капіталу, грн.

Останній основний показник для аналізу рентабельності підприємства – показник рентабельності реалізованої продукції за чистим прибутком. Даний показник відображає, яка кількість чистого прибутку припадає на

одиницю виручки (1.8).

$$P_{p.p.} = \frac{ЧП}{ВР} \quad (1.8)$$

де $P_{p.p.}$ – показник рентабельності реалізованої продукції;

ЧП – чистий прибуток, грн.;

ВР – виручка від реалізації продукції, грн.

Наступним етапом економічної діагностики доцільно буде проаналізувати ліквідність та платоспроможність підприємства, тобто оцінити здатність підприємства розраховуватися за свої довгострокові зобов'язання. Тому, платоспроможним можна вважати те підприємство, у якого активи переважають зовнішні зобов'язання.

Якщо підприємство спроможне оплачувати свої строкові зобов'язання, то воно являється ліквідним. Або ж воно в стані здійснити свої короткострокові зобов'язання, реалізуючи поточні активи. Основне завдання аналізу ліквідності балансу – перевірити синхронність надходження і витрачання фінансових ресурсів, тобто здатність підприємства розрахуватися за зобов'язаннями власним майном у визначені періоди часу.

Для аналізу ліквідності підприємства обчислюють такі відносні показники: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності і коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) відображає достатність обігових коштів для погашення боргів протягом року (1.9).

$$K_{\text{пот.л.}} = \frac{А}{ПЗ} \quad (1.9)$$

де $K_{\text{пот.л.}}$ – коефіцієнт поточної ліквідності;

А – поточні активи, грн.;

ПЗ – поточні зобов'язання, грн.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів (1.10).

$$K_{\text{шв.л.}} = \frac{(A-Z)}{ПЗ} \quad (1.10)$$

де $K_{\text{шв.л.}}$ – коефіцієнт швидкої ліквідності;

A – поточні активи, грн.;

Z – запаси, грн.;

$ПЗ$ – поточні зобов'язання, грн.

Наступним показником ліквідності та платоспроможності підприємства є коефіцієнт абсолютної ліквідності, який дає змогу оцінити готовність підприємства в даний момент ліквідувати короткострокову заборгованість (1.11).

$$K_{\text{аб.л.}} = \frac{(ГК+ПІ)}{ПЗ} \quad (1.11)$$

де $K_{\text{аб.л.}}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

$ГК$ – грошові кошти та їх еквіваленти, грн.;

$ПІ$ – поточні фінансові інвестиції, грн.;

$ПЗ$ – поточні зобов'язання, грн.

Задля оцінки співвідношення власного і залученого капіталу можна застосовувати такий показник як коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) – це коефіцієнт, який відображає частку власного капіталу в загальній сумі капіталу, авансованого в діяльність підприємства (1.12).

$$K_{\text{а.}} = \frac{ВК}{ВБ} \quad (1.12)$$

де $K_{\text{а.}}$ – коефіцієнт автономії (фінансової незалежності);

$ВК$ – власний капітал, грн.;

$ВБ$ – валюта балансу.

Всі ці показники ліквідності потрібні не тільки для керівників підприємства, а й для різних користувачів аналітичної інформації: коефіцієнт абсолютної ліквідності – для постачальників сировини і матеріалів; коефіцієнт швидкої ліквідності – для банків; коефіцієнт поточної ліквідності – для покупців і власників акцій і облігацій підприємства.

Фінансова стійкість є однією з основних характерних особливостей фінансового стану підприємства, яка відображає рівень впевненості кредиторів та інвесторів, котрі вкладають інвестиції в господарську діяльність підприємства. Іншими словами, фінансова стійкість підприємства – це здатність суб'єкта господарювання функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів та пасивів у мінливому внутрішньому і зовнішньому середовищі, що гарантує його платоспроможність та інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі в межах допустимого ризику.

На рівень фінансової стійкості підприємства можуть впливати як зовнішні, так і внутрішні фактори. До внутрішніх факторів належать структура активів підприємства та правильне управління ними, стан витрат виробництва, стан і структура виготовленої продукції, а також наявність позикових коштів у майні підприємства та їх кількість. До зовнішніх факторів відносять: кредитна та податкова політика в країні, економічне середовище господарювання, рівень доходів споживачів і рівень технологічного розвитку, що використовується суспільством.

До того ж фінансова стійкість залежить від фінансової структури підприємства – рівня залежності підприємства від інвесторів та кредиторів підприємства.

І останнім показником, який використовують для оцінки підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю – це розрахунок ефективності імпорту та динаміка зміни показника (1.13). Для того, щоб імпорт товару споживання був вигідним, необхідно, щоб імпортний дохід

перевищував імпорнтні витрати. При імпорті товарів виробництва необхідно враховувати вартість їх обслуговування та використання у виробництві підприємства, що імпортує ці товари.

$$K_{\text{еф.імп.}} = \frac{K_{\text{о.імп.}} \cdot C_{\text{р.імп.}} - \text{НВ}_{\text{нац.вал.імп.}}}{(K_{\text{о.імп.}} \cdot C_{\text{з.імп.}} + \text{НВ}_{\text{ін.вал.імп.}}) \cdot K_{\text{в.імп.}}} \quad (1.13)$$

де $K_{\text{еф.імп.}}$ – коефіцієнт ефективності імпорту;

$K_{\text{о.імп.}}$ – кількість одиниць (маса) імпортної продукції;

$C_{\text{р.імп.}}$ – ціна реалізації імпортної продукції на внутрішньому ринку;

$\text{НВ}_{\text{ін.вал.імп.}}$ – накладні витрати при імпорті в іноземній валюті;

$K_{\text{в.імп.}}$ – курс валюти (валютний коефіцієнт) при імпорті;

$C_{\text{з.імп.}}$ – ціна закупівлі імпортної продукції на зовнішньому ринку (ціна контракту);

$\text{НВ}_{\text{нац.вал.імп.}}$ – накладні витрати при імпорті в національній валюті.

Отже, можна зробити висновок, що кожна фірма, яка діє на ринку, змушена вести конкурентну боротьбу. Перед початком планування та розробки конкурентної стратегії необхідно проаналізувати конкурентні переваги та слабкості, і дати оцінку конкурентному середовищу підприємства в цілому. Для успішної реалізації конкурентної стратегії, вона має безпосередньо впливати з корпоративної (або так званої загальної) стратегії підприємства. В цілому для оцінки конкурентної стратегії підприємства доцільно використовувати такі системи показників: оцінка фінансово-майнового стану, показники руху основних засобів, аналіз рентабельності підприємства, показники прибутковості, оцінка ліквідності та платоспроможності, аналіз фінансової стійкості.

1.3. Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

В умовах глобалізації світового господарства та міжнародних економічних відносин підвищується роль і значення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) як для економіки країни в цілому, так і для окремого підприємства. Зовнішньоекономічна діяльність суттєво впливає на ефективне функціонування та розвиток підприємства, регіону, держави. У сучасних умовах демонополізації ЗЕД основною ланкою зовнішньоекономічного комплексу країни є підприємство, що має можливість самостійно здійснювати зовнішньоекономічні операції та нести відповідальність за управління своєю зовнішньоекономічною діяльністю. Будучи ефективним засобом підвищення прибутку та конкурентоспроможності, отримання економічних і політичних переваг, ЗЕД стає пріоритетом у стратегічному управлінні підприємства [42, с. 132].

Фірми виходять на міжнародний ринок тоді, коли виникає бажання освоїти нові ринки, одержати доступ до родовищ природних ресурсів інших країн, або необхідність досягнення більш низьких витрат. В кожному з перерахованих випадків стратегія виходу на міжнародний ринок повинна чітко відповідати ситуації, яка склалася. Тому що конкуренція на міжнародних ринках пред'являє більш жорсткі вимоги до розробки стратегій, ніж на національному ринку. При цьому особливу увагу слід приділяти тому, наскільки смаки і надання переваг споживачів, збутові канали, перспективи зростання, рушійні сили і тиск конкурентів на світовому ринку відрізняються від умов національного. Крім того, до основних відмінностей ринку однієї країни від іншої слід додати чотири характерні особливості міжнародних операцій: різний рівень виробничих витрат, коливання валютних курсів, особливості торгівельної політики національних урядів, характер міжнародної конкуренції.

Варто розрізняти принципи формування міжнародного та національного стратегічного планування. В найзагальнішому вигляді стратегічне планування у рамках міжнародного маркетингу являє собою формування орієнтованої на світовий ринок філософії підприємства [43].

Воно спрямовується на те, щоб звільнити персонал фірми від саморозуміння себе як суто національного утворення. Без цього неможливо органічно вписатись у світовий ринок, а також відчутти й використати шанси, які він надає. Міжнародне планування на підприємстві суттєво відрізняється за своїм змістом і значною мірою за методикою від планування діяльності на національному ринку (Табл.1.5).

Внаслідок розвитку менеджменту як науки категорія “стратегія” набула ще ширшого значення. Американський дослідник Дж. Б. Куїнн вважає, що стратегія – це “план, який інтегрує головні цілі організації, її політику та дії у певне узгоджене ціле” [45, с. 23]. При цьому термін “план” не є ознакою жорсткості дій організації. Ключовим у цьому визначенні є поняття узгодженості. На доказ цієї думки Куїнн звертається також до “конверсованого” терміна “тактика”. На його думку, тактика – це “короткострокові, адаптивні, активно-інтерактивні дії, які використовуються для досягнення цілей”.

Таблиця 1.5

**Порівняльна характеристика міжнародного і національного
стратегічного планування**

Національне планування	Міжнародне планування
1. Лише одна мова і національність	1. Багато мов і національностей, різні соціокультурні фактори, що впливають на бізнес
2. Відносно однорідні ринки	2. Фрагментарні і різні види ринків
3. Доступність інформації, звичайно точне і просте отримання даних	3. Отримання інформації ускладнене, звичайно пов'язане з більш високими витратами і використанням спеціального персоналу
4. Фактори політичного впливу відносно незначні	4. Фактори політичного впливу численні і можуть мати вирішальне значення
5. Відносна незалежність від уряду	5. Відносна залежність прийняття управлінських рішень від урядів,

	особливо у питаннях включення у національне економічне планування
6. Вплив індивідуальних підприємств на навколишнє середовище малопомітний	6. Ефект впливу навколишнього середовища на бізнес, що спотворює дійсний стан справ
7. Шовінізм допомагає	7. Шовінізм зашкоджує
8. Відносно стабільна ситуація навколо підприємств	8. Численні ситуації навколо підприємств, які можуть бути дуже нестабільні (хоча часом і сприяють високим прибуткам)

Продовження табл. 1.5

Національне планування	Міжнародне планування
9. Однорідні умови фінансування	9. Різні умови фінансування, які бувають занадто консервативні при появі інфляційних процесів
10. Єдина валюта	10. Різні валюти, вплив яких на стабільність і купівельну спроможність у комплексі важко враховувати
11. "Правила гри" ясні й зрозумілі	11. "Правила гри" відмінні від прийнятих у своїй країні, ті, що змінюються й важкозрозумілі
12. Менеджмент звичний, може взяти на себе відповідальність і пристосуватися до фінансово-економічних методів контролю	12. Менеджмент частіше за все має автономний характер і віддалений від головного підприємства

Укладено автором за даними джерел [43-46].

Отже, саме адаптивність є головною критеріальною ознакою та головною характеристикою тактики. А провідне завдання стратегії полягає в тому, щоб визначити рамки та орієнтири цієї адаптивності, "... вибудувати концепцію, досить сильну та потенційно гнучку для того, щоб організація досягла поставлених цілей всупереч усім непередбачуваним втручанням зовнішніх сил" [46, с. 31].

Після виходу у світ книги Портера "Конкурентна стратегія" розпочався

новий етап у розгляді і тлумаченні стратегії як базового поняття. Відтепер стратегію розглядають лише в контексті конкурентного для неї середовища і будь-який досягнутий підприємством результат обумовлюється вибором стратегії для забезпечення конкурентної переваги. Стратегія підприємства повинна постійно розвиватись і поєднувати в собі заплановану і продуману лінію поведінки, а також можливість реагування на все нове, ще не заплановане. Проаналізувавши вищесказане та припустивши, що ЗЕД здійснюватиметься протягом тривалого періоду часу, можна стверджувати, що стратегія ЗЕД – це цілісна система довго- строкових дій суб'єкта, спрямованих на розвиток організації, зміцнення її позиції на зовнішніх ринках, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей з урахуванням конкурентних переваг та комплексу впливів зовнішніх факторів.

Якщо узагальнити чинники та умов, врахування яких в процесі розробки та реалізації конкурентної стратегії є необхідним, отримуємо наступні:

- 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 [48, с. 154];

- 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 [49, с. 143];

- ситуацію 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;

- специфіку 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.

Незалежно від позиції на ринку, компанія повинна:

- уважно стежити за своїми конкурентами, обираючи найбільш ефективну конкурентну стратегію і постійно коригуючи її відповідно до швидких змін конкурентного середовища;

- спостерігати за споживачами і шукати новаторські методи підвищення споживчої цінності своїх товарів або послуг, порівняно з конкурентами

Також, важливим моментом при розробці стратегії конкуренції є врахування безлічі внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на конкурентну стратегію підприємства. Такі чинники можна розділити на дві групи: галузі, що характеризують стан і умови конкуренції в ній; конкурентні можливості підприємства, що характеризують його ринкову позицію і потенціал. При формуванні конкурентної стратегії в першу чергу необхідно враховувати, в якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь (зародження, швидке зростання, зрілість, спад), структуру галузі (роздроблена проти концентрованої), суть і потужність п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів (зокрема, чи здійснюється конкурентна боротьба на рівні світового ринку) [50, с. 73].

Незалежно від позиції на ринку підприємство повинне: уважно стежити

за своїми конкурентами, обираючи найбільш ефективну конкурентну стратегію і постійно коригуючи її відповідно до швидких змін конкурентного середовища; спостерігати за споживачами і шукати новаторські методи підвищення споживчої цінності своїх товарів або послуг, порівняно з конкурентами.

Одним з найбільш важливих кроків процесу розробки та реалізації стратегії конкуренції є оцінка успішності даної стратегії. На цьому етапі передбачається визначення показників внутрішньої (обсяг виробництва, чистий прибуток, загальна рентабельність, оборотність оборотних коштів, фондівіддача, собівартість продукції) та зовнішньої (обсяги реалізації, темпи зміни ринків збуту, кількості виграних тендерів, капіталовкладень у підприємство; рентабельність продажу, витрати на придбання ресурсів) успішності стратегії [51, с. 43]. Результатом даного аналізу може бути перегляд стратегії, її корегування чи продовження реалізації.

Процес формування конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу є складним і неоднозначним. Розпочати цей процес планування варто з комплексного аналізу конкурентоспроможності підприємства і його конкурентних переваг. Після чого необхідно визначитись з напрямком і видом конкурентної стратегії – вона має базуватись на корпоративній стратегії і повністю відповідати основним цілям підприємства. Досягнення стратегічних цілей можливе лише за врахування та виконання завдань кожної функціональної частини стратегії ЗЕД. Внаслідок диверсифікації ринків збуту підприємства, у перспективі кожна з частин матиме різну вагу, залежно від ментальності, традицій та тарифної політики кожної країни-партнера.

В умовах жорсткої конкуренції важко постійно бути першим у випуску на ринок новинок. Але широке охоплення ринку в асортиментному та географічному відношенні дозволяє стати менш залежним від наслідку самої гонки. Ні одна новина, яка запроваджена суперниками, не торкнеться всіх

сегментів ринку. Таким чином, у корпорації завжди залишається час і знайдуться ресурси, для того, щоб наздогнати конкурентів.

Крупні фірми часто застосовують тактику, яка одержала спеціальний термін – тактика «спритного другого».

Суть цієї тактики полягає в тому, що фірмі зовсім не обов'язково бути першою для того, щоб одержати від нововведення найбільший зиск. Треба мати на увазі, що відкриття стає комерційне вигідним лише при масовому тиражуванні і застосуванні в різних галузях.

У фірмі повинні бути створені спеціальні структури, які слідкують за чужими досягненнями і які забезпечують швидке створення аналогів, що переважає оригінал і т. ін. Загальна мета слідування за лідером – зниження ризику та зменшення витрат на НДДКР за рахунок заміни вільного пошуку наслідуванням перевіреним зразком.

Фірми, які застосовують силову стратегію, одержали назву «гордих левів», «могутніх слонів» та «неповоротких бегемотів».

Розвиток підприємств за такою схемою можна подати наступним чином. З часом починає проявлятися тенденція до переродження «левів» у «слонів», що відбувається незалежно від бажання керівництва фірми. Справа в тому, що потенціал зростання того сегменту ринку, у якому динамічно розвивається «лев», рано чи пізно вичерпується. Захист від цього несприятливого розвитку пов'язаний з проникненням на суміжні ринки та в інші країни. Стійкість при цьому зростає – деє обов'язково знайдуться можливості зростання. Але динаміка розвитку падає: одна справа коли (як у «лева») швидко розширюється весь бізнес, і зовсім інша, . коли вдало розвиваються лише деякі напрямки діяльності, а інші відстають (ситуація «слона»).

При цьому падає і творча здатність «слона». В деяких галузях він видає першосортні комерційні розробки, а в інших задовольняється роллю середняка. Це відбувається в результаті розпилення сил. І все ж становище «слона» залишається дуже сприятливим. Його основний бізнес, якщо і не

такий динамічний як раніше все ж є цілком перспективним, а накопичена потужність фірми страхує від більшості небезпечностей.

Занепад крупного підприємства можливий у стані «неповороткого бегемота». Корпорації, зберігаючи гігантський оборот, поступово втрачають здатність добиватися відповідного прибутку, а іноді починають приносити збитки. Це буває пов'язане зі стратегічними помилками фірми, які виражаються у розпорошенні активності по надто широкому колу напрямів (надлишкова диверсифікація), або з загальним занепадом галузі [52, с. 121].

Вихід з такого становища знаходять, як правило, в реструктуризації, тобто безжалісному позбавленні від збиткових виробництв і зменшенні витрат на підприємствах, які зберігаються. Якщо зменшити розміри, корпорація фінансове здоровішає і може повернутися до статусу «слона».

Отже, в процесі стратегічного планування та розробки конкурентної стратегії не менш важливим є аналіз конкурентів підприємства на міжнародному ринку, оцінка конкурентоздатності країн в цілому та дослідження динаміки розвитку світового господарства. Таким чином, можна отримати уявлення про позиції підприємства та його головних конкурентів на світовому ринку, що, в свою чергу, дасть змогу прийняти те чи інше рішення. Доцільність використання конкурентної стратегії пояснюється тим, що можна наслідувати вже вдалий досвід ринкових лідерів, що призводить до зменшення витрат і можливих ризиків.

Висновки до розділу 1

Суть конкурентної стратегії полягає в створенні майбутньої конкурентоспроможності швидше, ніж конкуренти досягнуть того, що підприємство має сьогодні. Створення стратегії конкуренції являє собою складний технологічний процес, який розкриває контури стратегії ринкової діяльності підприємств. Він виявляється у взаємовідношенні цілей, завдань та визначенні ресурсів з метою зміни структури ціни, якості і кількості

виробленої продукції. Мета конкурентної стратегії в умовах глобалізації – забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку порівняно з активними конкурентами. Конкурентна стратегія класифікується за такими ознаками: за можливістю використання, залежно від позиції підприємства в конкурентній боротьбі, за орієнтацією фірми на витрати/на попит, залежно від життєвого циклу розвитку товару (послуги), а також запропоновані різними вченими, наприклад, М. Портером, Р. Майлзом та П. Стоуном.

Кожна фірма, яка діє на ринку, змушена вести конкурентну боротьбу. Перед початком планування та розробки конкурентної стратегії необхідно проаналізувати конкурентні переваги та слабкості, і дати оцінку конкурентному середовищу підприємства в цілому. Для успішної реалізації конкурентної стратегії, вона має безпосередньо впливати з корпоративної (або так званої загальної) стратегії підприємства. В цілому для оцінки конкурентної стратегії підприємства доцільно використовувати такі системи показників: оцінка фінансово-майнового стану, показники руху основних засобів, аналіз рентабельності підприємства, показники прибутковості, оцінка ліквідності та платоспроможності, аналіз фінансової стійкості.

В процесі стратегічного планування та розробки конкурентної стратегії не менш важливим є аналіз конкурентів підприємства на міжнародному ринку, оцінка конкурентоздатності країн в цілому та дослідження динаміки розвитку світового господарства. Таким чином, можна отримати уявлення про позиції підприємства та його головних конкурентів на світовому ринку, що, в свою чергу, дасть змогу прийняти те чи інше рішення. Доцільність використання конкурентної стратегії пояснюється тим, що можна наслідувати вже вдалий досвід ринкових лідерів, що призводить до зменшення витрат і можливих ризиків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЛАРУС»

2.1. Оцінка фінансового стану підприємства.

Компанія «ЛАРУС» - товариство з обмеженою відповідальністю, яке було створено в 1998 році. Основна сфера діяльності ТОВ «ЛАРУС» - імпорт та оптова торгівля сировиною для харчової промисловості України. Компанія має чотири офіси: у Львові, Києві, Рівному та Донецьку (роботу офісу призупинено у зв'язку з політичними обставинами).

Згідно визначення Європейської Комісії в залежності від кількості працівників, ТОВ «ЛАРУС» є малим підприємством, оскільки штат працівників складає 17 чоловік, а річний оборот та баланс складає до 2 млн. євро. Підприємство має дивізійну організаційну структуру з поділом на регіональні підрозділи (Рис.2.1). Найбільший регіональний підрозділ розташований у місті Львові, оскільки саме в цьому місті був відкритий перший офіс і на сьогоднішній день він найбільший. Також у Львові знаходяться інші корпоративні структури, які зпоширюють свою функціональну діяльність на всю компанію, що є характерною ознакою дивізійної структури – бухгалтерський відділ, відділ маркетингу і зв'язків з громадськістю, відділ закупок, відділ кадрів (HR), транспортний відділ та IT-відділ.

Штат працівників столичного підрозділу налічує 6 чоловік, з яких – чотири особи працюють в центральному офісі компанії в місті Києві (спеціаліст відділу продажів, спеціаліст відділу обслуговування клієнтів та спеціаліст фінансового відділу) та два співробітники складу – завідуючий складськими приміщеннями та вантажник.

Підрозділ, розташований у місті Рівне є найменшим – серед функціональних відділів та виробничих підрозділів також є центральний офіс та склад, але штат підрозділу складається з двох співробітників відповідно.

Ще однією особливістю є те, що кожен регіональний підрозділ ТОВ «ЛАРУС» має територіальні межі розташування потенційних клієнтів. Іншими словами, підрозділ у Львові відповідає за задоволення потреб споживачів Західної України – Львівської, Закарпатської, Івано-Франківської, Чернівецької, Тернопільської та Волинської областей.

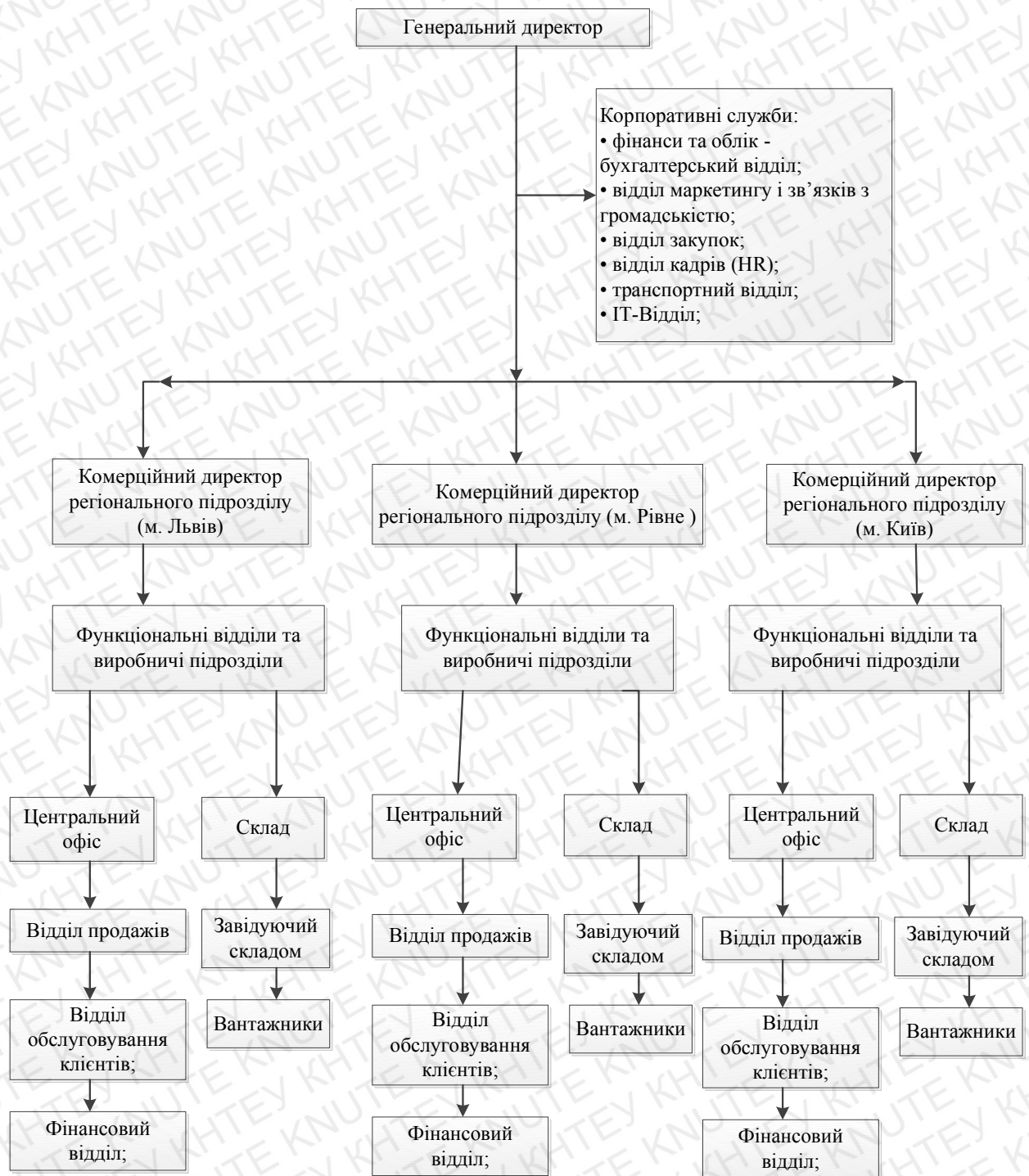


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ЛАРУС».

Укладено автором за даними підприємства ТОВ «ЛАРУС».

Серед клієнтів Київського підрозділу підприємства, розташовані в Черкаській, Кропивницькій, Одеській, Херсонській, Миколаївській та Дніпровській, Запорізькій та Харківській областях. Підрозділ міста Рівне займається постачанням харчової сировини у Рівненську, Житомирську, Хмельницьку, Вінницьку, Чернігівську, Сумську та Полтавську області. Даний поділ не є суворим і є виключення, коли підрозділ Львова може обслуговувати клієнта, наприклад, Харківської чи Запорізької області. Загалом усі три структурні підрозділи тісно співпрацюють один з одним. Крім того, клієнти підрозділу, що розташований на тимчасово окупованій території Донецької області порівну поділені між іншими підрозділами і обслуговуються в штатному режимі.

Оцінка майнового стану підприємства дає можливість визначити абсолютні і відносні зміни статей балансу за певний період, відстежити тенденції їх зміни і визначити структуру фінансових ресурсів підприємства. Аналіз майна підприємства передбачає проведення аналізу складу майна та його структури, вивчення джерел формування майна, зміни складових майна і джерел його формування, а також динаміку зміни коефіцієнтів, що характеризують майновий стан підприємства [60, с. 189].

Система показників оцінки ЗЕД складається з: торгового обороту, обсягів експорту (імпорту, реекспорту) в натуральних та грошових одиницях; зовнішньоторговельного сальдо; товарної структури та питомої ваги країн в обсягах торгових операцій. Ці показники дозволяють визначити об'ємну, кількісну оцінку результатів ЗЕД. Крім того, як свідчить практика, слід враховувати такі факти, як порушення зобов'язань, антидемпінгові розслідування, бартерні та інші операції, які потребують аналізу та розробки заходів з їхнього усунення або зниження темпів розповсюдження.

Для початку, необхідно оцінити динаміку доходу від реалізації імпортованої продукції (Табл 2.1). Усі розрахунки здійснені на основі даних фінансових звітів та звітів про фінансові результати ТОВ «ЛАРУС» за 2013-2017 роки.

З наведеної вище таблиці видно, що за останні чотири роки в цілому

спостерігається позитивна динаміка. Найбільший приріст був у 2015 році, коли чистий дохід від реалізованої продукції зріс майже в два рази в порівнянні з минулим роком. У 2016 році цей показник був менший на 6%, що було спричинено нестабільною економічною ситуацією в країні та різкою зміною курсу валют. Але вже у 2017 році чистий дохід від реалізованої продукції знову зріс на 9 640 000 грн., що на 10% перевищує минулорічний показник.

Таблиця 2.1

**Чистий дохід ТОВ «ЛАРУС» від реалізованої продукції
за період 2013-2017 рр. (грн.)**

Рік	Дохід, грн.	Динаміка, грн.	Динаміка, %
2013	50 696 900		
2014	56 725 700	+ 6 028 800	+ 11%
2015	103 256 200	+ 46 400 080	+82%
2016	97 70 700	- 5 885 500	- 6%

2017	107 010 700	+ 9 640 000	+10%
------	-------------	-------------	------

Укладено автором за даними джерел [58-59].

Безперечно така позитивна динаміка є перевагою підприємства і говорить про те, що хоча компанія «ЛАРУС» зазнала впливу зовнішніх чинників на макросередовище, але найближчим часом керівництву та офіс-менеджерам вдається стабілізувати ситуацію та спрямувати операційну діяльність підприємства на розширення клієнтської бази, збільшення доходу та зменшення витрат.

На сьогодні кожен господарюючий суб'єкт, здійснюючи свою діяльність, має на меті отримати максимальний прибуток при мінімальних витратах. Тому, будь-який підприємець повинен вміло використовувати дані фінансової звітності, оскільки на їх основі можна ретельно розглянути й оцінити фінансовий стан підприємства та прийняти виважені управлінські рішення.

Окрім того, фінансова звітність є досить вагомою не тільки для зовнішніх, але і для внутрішніх користувачів, керівництва та персоналу підприємства. За допомогою наведених даних у звітності, можливо зробити детальний аналіз показників фінансового майнового стану підприємства, його платоспроможності та рентабельності.

Щоб оцінити фінансово-майновий стан підприємства потрібно проаналізувати показники технічного стану підприємства, серед яких коефіцієнт зносу основних фондів та коефіцієнт придатності основних фондів (Табл. 2.2). Розрахунок коефіцієнтів здійснено на основі даних з фінансової звітності ТОВ «ЛАРУС» за 2013-2017 роки.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика показників технічного стану

ТОВ «ЛАРУС»

Назва показника	Нормативне значення (рівень зносу)	Коефіцієнти ТОВ «ЛАРУС»					Відхилення 2013-2017
		2013	2014	2015	2016	2017	
Коефіцієнт зносу основних засобів	< 0,2 – оптимальний 0,2-0,5 – прийнятний 0,5-0,8 – передкризовий > 0,8 – критичний	0,63	0,55	0,54	0,53	0,04	-0,59
Коефіцієнт придатності основних фондів	> 0,8 – оптимальний 0,5-0,8 – прийнятний 0,2-0,5 – передкризовий < 0,2 – критичний	0,36	0,44	0,45	0,46	0,95	+0,59

Укладено автором за даними джерел [60-62].

Згідно з розрахунком коефіцієнта зносу основних засобів бачимо, що за п'ять звітних періодів показник змінювався, оскільки первісна вартість періодично зменшувалась, а знос навпаки – зростав.

За проведеними вище розрахунками спостерігаємо тенденцію до зниження показника, що є позитивним явищем. У 2013-2016 роках показник знаходиться на передкризовому рівні зносу, але у 2017 році різко низившись до 0,04 коефіцієнт повернувся на оптимальний рівень зносу. Такі суттєві зміни пояснюються придбанням нового обладнання та підвищенням первісної вартості основних фондів більш ніж у 5 разів.

Що стосується коефіцієнта придатності основних засобів, перші чотири звітні періоди коефіцієнт теж знаходиться на критичному рівні і у 2017 році коефіцієнт зі значенням 0,95 повернувся на оптимальний рівень у зв'язку з купівлею нового обладнання.

Наступною обчислимо систему показників руху основних засобів. Дана система складається з чотирьох показників: коефіцієнт вибуття основних засобів, коефіцієнт оновлення основних засобів, коефіцієнт приросту основних засобів та коефіцієнт оборотності активів.

Аналізуючи вартість основних фондів, видно, що у 2014 році вартість основних засобів зменшилась вдвічі (Табл.2.3). Це цілком можливо пов'язано з політичною нестабільністю в країні, частковою окупацією Донецької області та, як наслідок, втрати офісу у місті Донецьк. У наступні декілька

років вартість основних засобів підприємства поступово збільшується, а у 2017 році, здобувши більш менш стабільність, підприємство нарощує обсяг основних засобів більш як вдесятеро.

Таблиця 2.3

Показники руху основних засобів ТОВ «ЛАРУС» в 2013-2017 рр.

Назва показника	Роки					Відхилення 2013-2017
	2013	2014	2015	2016	2017	
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,46	- 0,49	0,06	0,05	1,62	+ 1,16
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,14	- 0,42	0,02	0,02	0,86	0,72
Коефіцієнт приросту основних засобів	0,83	0,41	0,97	0,97	0,19	- 0,64
Коефіцієнт оборотності активів	3,26	1,78	3,36	3,09	2,70	- 0,56

Укладено автором за даними джерел [63-65].

Коефіцієнт вибуття основних засобів не нормується, оцінюється виходячи зі структури основних засобів.

Оптимальне значення коефіцієнта оновлення основних фондів має перевищувати коефіцієнт вибуття. Усі п'ять звітних періодів коефіцієнт оновлення не перевищує коефіцієнт вибуття, хоча він і змінюється відповідно до змін цього показника. Це говорить про те, що коефіцієнт оновлення ТОВ «ЛАРУС» не відповідають нормативному значення, можливо через те, що оновлення основних засобів, тобто придбання нового обладнання, заміна старої техніки новою відбувається в компанії вкрай рідко.

Нормативне значення коефіцієнта приросту основних засобів має бути > 0 . У 2013-2017 роках коефіцієнт приросту основних засобів знаходиться в межах нормативного значення, але у той же час спостерігається тенденція до зниження показника, що є негативним явищем.

З даних розрахунків, бачимо, що коефіцієнт оборотності активів має незначні коливання впродовж п'яти звітних років. Найвище значення даного коефіцієнта у 2015 році – 3,36, що майже вдвічі більше в порівнянні з попереднім роком. Протягом наступних двох років значення коефіцієнта поступово знижується, що свідчить про менш ефективне використання активів підприємства у 2016-2017 роках.

Позитивною тенденцією є зменшення тривалості обороту в динаміці. Виходячи з розрахунків, бачимо, що протягом п'яти звітних періодів показник різко коливався. Різка негативна зміна була у 2014 році – тривалість обороту всіх активів збільшилась майже вдвічі. Але вже у 2015 році, в порівнянні з 2014 роком, тривалість обороту скоротилась майже в два рази. Таким чином, у 2013 році тривалість одного обороту всіх активів становив 111 днів, у 2014 році – 203 дні, у 2015 році – 107 днів, у 2016 році – 116 днів, у 2017 році – 133 дні.

Обчислимо показники рентабельності підприємства, а саме: рентабельність капіталу (активів), рентабельність власного капіталу та рентабельність реалізованої продукції (Табл. 2.4).

Провівши аналіз рентабельності підприємства на основі розрахунків цих трьох основних показників можна зробити певні висновки. Оскільки, за даними «Звіту про фінансові результати» ТОВ «ЛАРУС» у 2014-2015 роках підприємство працювало у збиток, то показники рентабельності за ці два звітні періоди також зі знаком мінус.

Таблиця 2.4

Динаміка показників рентабельності ТОВ «ЛАРУС» в 2013-2017рр.

Назва показника	Роки					Відхиленн я 2013- 2017
	2013	2014	2015	2016	2017	
Рентабельність капіталу (активів)	0,02	- 0,21	- 0,25	0,21	0,18	+ 0,16
Рентабельність власного капіталу	0,36	- 2,22	3,44	- 2,5	1,67	+ 1,31
Рентабельність						

реалізованої продукції	0,02	- 0,11	- 0,07	0,06	0,06	+ 0,04
------------------------	------	--------	--------	------	------	--------

Укладено автором за даними джерел [66-68].

Після поступової стабілізації виробничого процесу, усі три показники рентабельності відповідно зростають у 2016-2017 роках. У той же час за останні п'ять звітних періодів загалом спостерігається тенденція до збільшення показника, що є позитивним явищем.

Продовжуючи економічну діагностику діяльності компанії «ЛАРУС» доцільно буде розрахувати показники ліквідності та платоспроможності підприємства. До системи цих показників входять такі, як коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності і коефіцієнт абсолютної ліквідності.

З наведених нижче даних видно, що у 2014 році різко дестабілізувалась ситуація в компанії, показники почали різко знижуватись (Табл. 2.5). Частково такий результат отриманий через втрату регіонального підрозділу в місті Донецьк. Також до причин зниження ліквідності та платоспроможності підприємства можна віднести напружену економічну ситуацію в країні та різке коливання валютного курсу, ліквідація багатьох банківських установ.

Для будь-якого підприємства важливою умовою подальшого розвитку є його фінансова стабільність. Коли підприємство є фінансово стійким, то воно здатне не піддатися впливу коливань на ринку. Чим більша стабільність підприємства, тим більше в нього існує переваг в отриманні кредитів чи залученні інвестицій. Фінансово стійке підприємство може вчасно та в повному розмірі виконати свої обов'язки перед державою, працівниками та контрагентами. Тому останнім розрахуємо коефіцієнт автономії (фінансової незалежності). Нормативне значення даного показника ≥ 3 .

Таблиця 2.5

Дигпіка показників ліквідності ТОВ «ЛАРУС»

Назва показника	Станом на 31.12					Відхилення 2013-2017
	2013	2014	2015	2016	2017	
Коефіцієнт						

поточної ліквідності	1,18	1,04	0,81	1,01	1,22	+ 0,04
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,70	0,61	0,58	0,47	0,67	- 0,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,14	0,09	0,06	0,03	0,03	- 0,11
Коефіцієнт фінансової автономії	0,15	0,04	- 0,22	0,01	0,18	+ 0,03

Укладено автором за даними джерел [70-72].

Таким чином, бачимо, що майже усі обраховані показники ліквідності після двох років спаду у 2013-2014 роках, зростають протягом наступних трьох 2015-2017 років. Зростання ліквідності підприємства в динаміці говорить про покращення ситуації з забезпеченістю оборотними коштами. У той же час, аналізуючи відхилення даних показників протягом 2013-2017 років, спостерігаємо приріст коефіцієнта поточної ліквідності, але спад коефіцієнта швидкої ліквідності та коефіцієнта абсолютної ліквідності. В тому випадку, коли активи являються низько ліквідними, можливий ризик потрапити в негативну фінансову ситуацію. Однак, негативним явищем є і занадто висока ліквідність (якщо коефіцієнт ліквідності є більшим за одиницю). Це свідчить, що існують якісь порушення в застосуванні поточних активів, і, як наслідок, спричиняє зниження показника рентабельності підприємства.

З проведених вище розрахунків показника фінансової незалежності бачимо, що ТОВ «ЛАРУС» поки що не є стійким та стабільним підприємством. У 2015 році спостерігається критичне значення (-0,22). Така ситуація пов'язана зі значним дефіцитом власного капіталу внаслідок впливу несприятливих політичної та економічної ситуацій в країні. Проте, протягом наступних двох років коефіцієнт поступово зростає – спочатку на 0,23 у 2016 році, а потім ще на 0,17 у 2017 році, що є позитивним явищем.

Велика кількість показників, що характеризують фінансовий стан

підприємства, створює методичні труднощі їх системного розгляду. Для характеристики діяльності ТОВ «ЛАРУС» розглянемо динаміку зміни різних груп показників, серед яких вартість активів, вартість активів та фінансові результати за останні п'ять звітних періодів (Дод. Е-Ж). З даного дослідження видно, що у компанії за останні п'ять років не було довгострокових зобов'язань, що є позитивним явищем. Протягом 2014-2016 років підприємство працювало у збиток, через різке коливання валютного курсу. У той же час вартість основних фондів у 2017 році зросла майже в 6 разів в порівнянні з 2013 роком. Компанія мала високий показник дебіторської заборгованості у 2014-2015 роках, який за наступні роки почав поступово знижуватись. Аналіз фінансових результатів демонструє, що чистий дохід від реалізації продукції збільшується з кожним роком, що є показником успішної діяльності підприємства.

Отже, в ході роботи була проаналізована економічна діяльність ТОВ «ЛАРУС», а саме показники технічного стану, показники руху основних фондів, показники рентабельності, показники ліквідності і платоспроможності, показники фінансової стійкості - загалом більше 20 коефіцієнтів. Результати дослідження показали, що компанія наразі перебуває в пошуку шляхів стабілізації діяльності. Будучи більш-менш стабільним підприємством у 2013 році, вже наступного року компанія зазнає значних збитків у зв'язку з політичною та економічною ситуацією в Україні. Також у 2015 році було повністю призупинено діяльність офісу ТОВ «ЛАРУС» у місті Донецьк. Через фінансову кризу, різке коливання курсу і відсутність інвестування, підприємство почало працювати в збиток. Але поступово протягом наступних двох років компанія налагоджує постачання з-за кордону, нагромаджує капітал, відновлює деяке обладнання та переглядає принципи роботи, що дає позитивну динаміку більшості

показників за 2017 рік.

2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Внутрішня сфера діяльності українського підприємства визначається перехідним характером економіки країни. Вже створена встановлена та визначена інфраструктура ринку, сформовані нормативно-правові документи даного середовища та підприємницького клімату.

До факторів зовнішньоекономічного середовища, що впливають та стимулюють розвиток зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств, відносять такі [1,с.25; 2,с.12]:

- зміна впливу факторів часу та простору;
- розвиток інституційних механізмів: удосконалюється діяльність суспільних інститутів, інфраструктура бізнесу;
- зміна конкуренції в світовому господарстві. У зв'язку із зростанням світової конкуренції на світовому ринку, розвитком системи комунікацій, інформації, транспорту, лібералізацією торгівлі підприємства відчувають все більше відчують вплив міжнародних ринків;
- недостатні ресурсні можливості більшості українських підприємств для широкої діяльності на зовнішніх ринках;
- недостатнє знання світової практики та відносне відставання у ефективному використанні ринкових механізмів у ЗЕД;
- високий рівень агресивності західних фірм як на світовому, так і на внутрішньому ринку України;

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності охоплює відокремлений вид економічної діяльності, пов'язаний зі стадіями виробництва продукції та обігу. ЗЕД є часткою економічної діяльності підприємства, що обумовлює її місце в системі повного комплексного аналізу виробничо-господарської

діяльності як тематичного аналізу.

В управлінні зовнішньоекономічною діяльністю аналіз ЗЕД відіграє важливу роль, оскільки він одночасно є:

- однією з основних підфункцій контролю за ЗЕД;
- конкретною функцією менеджменту, для виконання якої створюється аналітичний підрозділ відділу ЗЕД;
- важливим елементом технології управлінських рішень із ЗЕД на всіх етапах
- від виявлення та аналізу зовнішньоекономічних проблем до оцінки фактичних результатів впровадження прийнятих рішень.

Об'єктивна оцінка результатів зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання (підприємств, комерційних банків, страхових компаній, навчальних закладів, наукових організацій та ін.), їхніх об'єднань, економічного регіону, галузей народного господарства та країни обумовлює точність, повноту та адекватність висновків аналізу і дозволяє встановити їхній внесок у міжнародну зовнішню торгівлю. Така важлива роль аналізу ЗЕД потребує постійного удосконалення методів оцінки її результатів, методик проведення та правового, нормативного, технічного, інформаційного й програмного забезпечення.

ТОВ «ЛАРУС» здійснює виключно імпорتنу діяльність, не експортуючи товар за кордон. Тому доцільно буде розглянути функціонування підприємства та його конкурентів саме на вітчизняному ринку.

У своїй діяльності компанія ТОВ «ЛАРУС» керується такими основними принципами: висока якість продукції, професійне обслуговування і лояльні ціни. Успіх компанії забезпечується відданою роботою досвідчених працівників. ТОВ «ЛАРУС» регулярно відправляє своїх представників на міжнародні виставки і знаходиться в постійному пошуку нових ділових можливостей, нових партнерів, кращих пропозицій та продукції вищої якості.

Компанія постачає продукцію на такі українські підприємства як: ПАТ «Полтавакондитер», ПрАТ «АВК», ТДВ «ЖЛ», ДП КК «Рошен», ПАТ

«Львівська КФ Світоч», ПрАТ «Лагода», ТОВ «Луцьккондитер», ТОВ «БМБ компаунд», ПАТ «Ласосі», ПАТ «Львівський холодокомбінат» та інші.

Основними зарубіжними партнерами ТОВ «ЛАРУС» виступають: ADM Cocoa Polska (Польща), ADM Specialty Ingredients (Europe) BV (Нідерланди), JB Cocoa SdnBhd (Малайзія), Barry Callebaut (Польща), Igreca (Франція), Cargill (Нідерланди), Multy Aneka Pangan (Індонезія), Voicevale (Франція), PremiumVegetableOilSdn Bhd (Малайзія), Lionraisins (США), Catz BV (Голландія), Summit Almomds (США) та інші.

Перш ніж приступити до розробки конкурентних стратегій, досить скрупульозно вивчають середовище підприємства, зокрема конкурентне. Після оцінювання конкурентного середовища, приступають до діагностики конкурентоздатності підприємства. Але це можна зробити лише виконавши попередньо оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства. Адже конкурентоспроможність продукції - це успіх підприємства в умовах ринку.

Комплекс властивостей, що приваблюють споживачів є широким:

- якість;
- технічний рівень;
- дизайн, тара і ін.;
- ціна товару і витрати споживача на його експлуатацію;
- стан даного ринку, його вимоги, переваги споживачів;
- відмінність товару за властивостями від аналогічного, що виробляють конкуренти;
- час і місце продажу.

Згідно до згаданих вище властивостей, можна охарактеризувати ТОВ «ЛАРУС» як підприємство, що виробляє якісну продукцію, що підтверджено сертифікатами якості та висновками незалежних експертів. Технічний рівень підприємства відповідає нормам – усі офіси та складські приміщення компанії оснащені технікою та усім необхідним обладнанням, шкідливий вплив на навколишнє середовище продукції не має, вичерпні природні ресурси компанія не використовує. Уся продукція транспортується і

зберігається у спеціальних контейнерах, пластмасових діжках, мішках або багатошарових пакетах в залежності від агрегатного стану речовини. Така тара розташовується на спеціальних платформах, палетах чи європіддонах для зручності транспортування. Ціна на продукцію ТОВ «ЛАРУС» є конкурентоспроможною і відповідає якості харчової сировини. Підприємство імпортує харчову сировину з-за кордону і займається її продажем по всій території України. Асортимент продукції компанії є найширший, що робить компанію майже монополістом, оскільки на ринку харчової промисловості в Україні відсутні аналогічні підприємства.

За великої кількості факторів конкурентоспроможності товару на ринку, пріоритетну роль відіграють наступні:

- корисність для потенційного покупця (споживча вартість або здатність задовольнити вимоги, що пред'являються до даного типу і виду товару з боку споживача);
- ціна товару (при рівній корисності покупець віддасть перевагу дешевшому товару, але може придбати і дорожчий товар, якщо він виявиться для нього кориснішим; виняток – престижні або статусні товари, придбання яких необхідне для підтримки певного соціального статусу покупця);
- інноваційність продукції (введення важливої для покупця новизни у товар, що робить його оригінальним (ексклюзивним)).

Що стосується ТОВ «ЛАРУС», для підприємства найважливішим фактором є корисність для потенційного покупця – вже багато років поспіль компанія імпортує сировину для найбільших гравців ринку харчової промисловості України. Компанія має підписані контракти практично з усіма підприємствами на території України, що використовують таку сировину як сухий яєчний білок, сухий яєчний жовток, какао-продукти, лецитин, рослинні жири та ін. Більше того, графік постачань продукції у підприємства зазвичай розпланований на рік уперед, що говорить про важливість ролі, яку відіграє компанія.

Якщо розглянути товарну структуру імпорту ТОВ «ЛАРУС», то у 2013

році асортимент продукції був більшим, ніж у 2017 році (Рис. 2.2). В найбільших об'ємах імпортувався лецитин – 43%, на другому місці – какао-продукти, на третьому – рослинні жири. А також у 2013 році підприємство імпортувало такі види продукції як цукати, кокосова стружка, родзинки та горіхи.

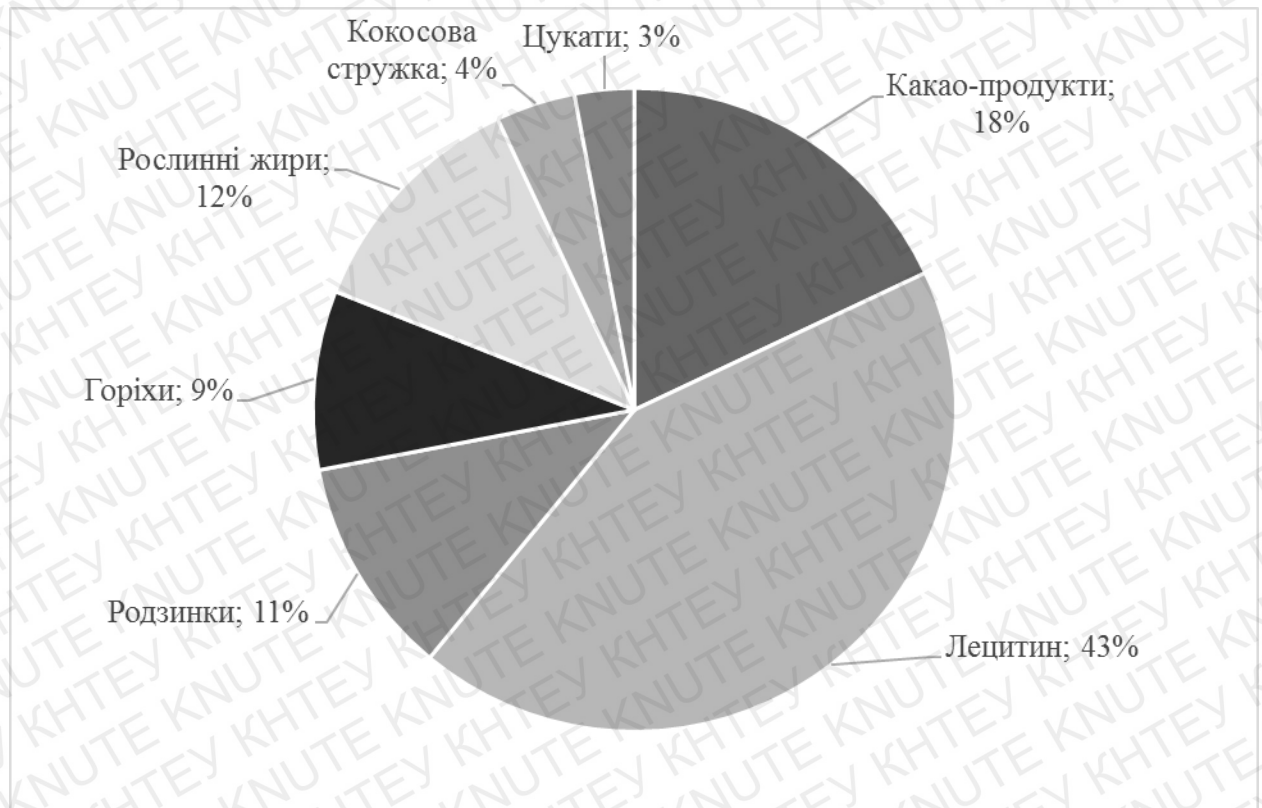


Рис. 2.2. Товарна структура імпорту ТОВ «ЛАРУС» у 2013 році.

Укладено автором за даними ТОВ «ЛАРУС».

Протягом наступних п'яти років товарна структура імпорту дещо змінилась (Рис. 2.3). Через велику конкуренцію в галузі та малі об'єми продажів був припинений імпорт ряду продуктів – цукатів, кокосової стружки, родзинок та горіхів. У той же час, ТОВ «ЛАРУС» вдалося збільшити об'єми продажів лецитину та какао-продуктів, що в загальному становило майже 80% в товарній структурі імпорту. Також підприємство почало імпортувати для українських споживачів сухий яєчний білок та сухий яєчний жовток.

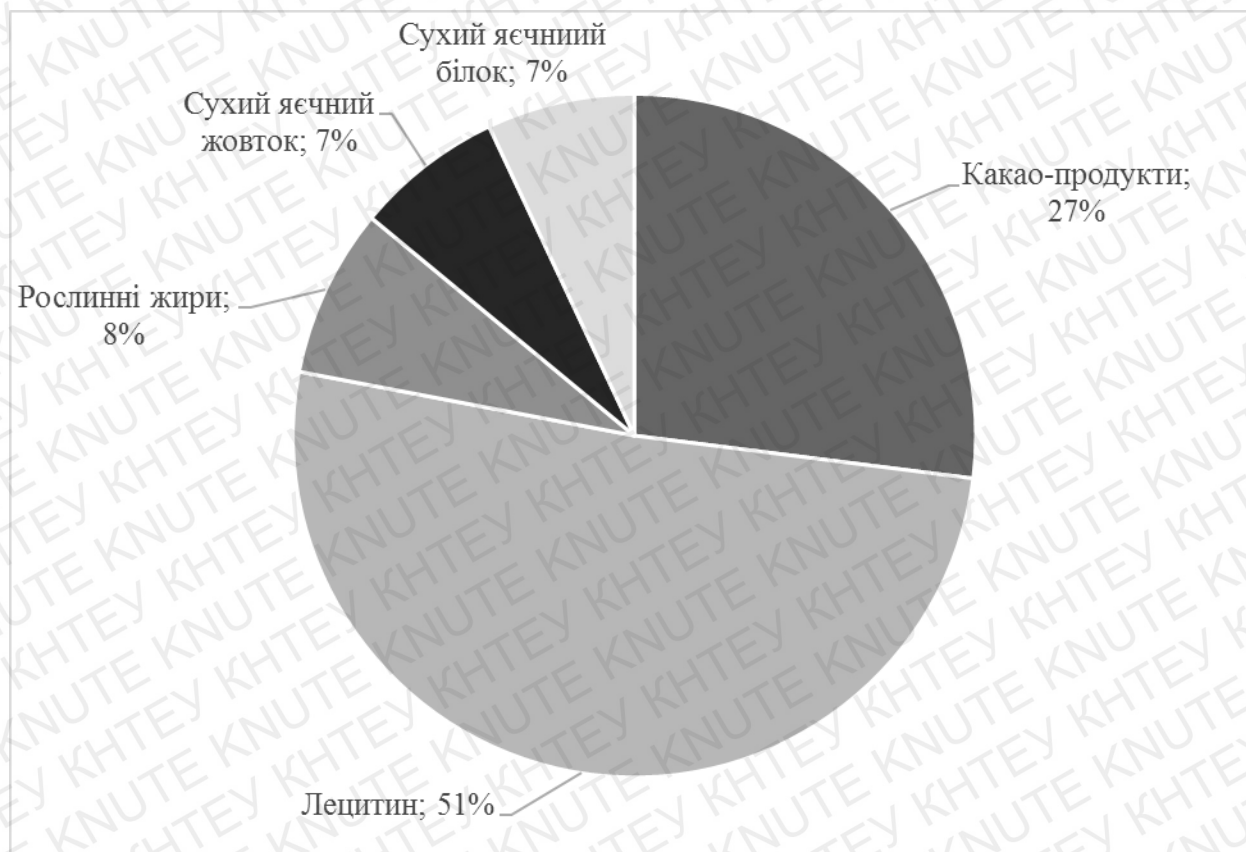


Рис. 2.2. Товарна структура імпорту ТОВ «ЛІАРУС» у 2017 році.

Укладено автором за даними ТОВ «ЛІАРУС».

Конкурентоспроможність продукції – це її переваги на ринку, що забезпечуються привабливими для споживача властивостями, низькою порівняно ціною та експлуатаційними витратами, оптимальним поєднанням параметрів ціна-якість, відповідністю умовам даного ринку, часу продаж і перевагам споживача, а також відмінністю в кращу сторону її основних характеристик від аналогічних у конкурентів. Для оцінки конкурентоздатності продукції та підприємства в цілому, варто спочатку виділити основні критерії конкурентоспроможності товарів (Табл. 2.6).

Для того, щоб зробити об'єктивну оцінку продукції підприємства, варто розглянути окремо кожний з вищезгаданих критеріїв конкурентоспроможності:

1) продукція ТОВ «ЛІАРУС» є якісною - це підтверджено експертами харчової промисловості. Усім своїм клієнтам без винятку компанія надає сертифікати якості, а також на вимогу може надати висновок експерта в

друкованій формі;

Таблиця 2.6

Основні критерії конкурентоспроможності товарів

Основні критерії конкурентоспроможності товарів	
Критерій	Характеристика
Рівень якості товару та його стабільність	Якість як головна характеристика товару – це здатність фірмового товару виконувати свої функції. Рівень якості – відносна характеристика, заснована на порівнянні показників якості продукції й аналога конкурента. Класифікація показників якості товарів:
Рівень якості товару та його стабільність	за кількістю властивостей, що характеризуються, за формою представлення, за типом властивостей [68].
Соціальна адресність	Соціальна адресність – відповідність характеристик продукції специфічним потребам соціальної групи споживачів (пов'язані з демографічними і поведінковими ознаками – з особливостями сприйняття нових товарів; уявленнями про комфортність, красу, чутливістю до ціни; рівнем доходу) або конкретного покупця.
Споживча новизна товару	Новий товар – це предмет споживання, який задовольняє нові потреби людини або, порівняно з товаром-попередником, більш повно задовольняє потреби, що склалися. Властивості товару, що обумовлюють його приналежність до категорії «новий товар» – прояв новизни. Якщо об'єктом оцінки новизни є новизна споживчих властивостей, а суб'єктом – кваліфікований споживач, то її слід вважати споживчою новизною.
Інформативність товару	Інформативність продукції – здатність виражати свою суспільну цінність через інформацію про конкурентні переваги. Результат передкупівельної альтернативи (оцінки варіантів вибору товару) в значній мірі залежатиме від отримуваної споживачем інформації про конкурентні переваги продукції.
Ціна споживання товару	Ціна як грошовий вираз вартості товару, служить для непрямої зміни величини витраченого на виробництво товару суспільно необхідного робочого часу. Як правило, з двох складових конкурентоспроможності споживач віддає перевагу якості, але в окремих випадках він на перше місце ставить ціну.

Продовження табл. 2.6

Основні критерії конкурентоспроможності товарів	
Критерій	Характеристика
Достовірність	Безпосереднім свідченням достовірності є спеціальне і захисне маркування товарів; сертифікати відповідності тощо. Опосередкованим свідченням достовірності служать колективні

	знаки на тарі, статус експерта, підтверджуючого достовірність товару, місце продажу товару.
Безпека	Безпека продукції – це безпека для життя, здоров'я, майна споживача і навколишнього середовища за звичних умов його використання, зберігання, транспортування і утилізації, а також безпека виконання роботи. Розрізняють: безпека товару для людини, безпека для навколишнього середовища (екологічність), безпека виконання роботи.
Імідж товару	Імідж організації (підприємства) – популярність і репутація як надійного партнера, здатного забезпечити якість товарів, в строк виконати свої зобов'язання. Імідж підприємства переноситься і на його продукцію. Він визначається: виробником; замовником (продавцем); клієнтом (покупцем).

Укладено автором за даними джерел [69-72].

2) підприємство працює за принципом B2B (англ. Business-to-Business), тобто діяльність розрахована на підприємства і фірми, що виробляють інші товари (кондитерські вироби, хлібопекарні вироби, морозиво та ін.);

3) сировина для харчової промисловості, а саме какао-продукти, сухий яєчний жовток та білок, лецитин, рослинні жири - усе це не є новими товарами, але для даного сегменту ринку характерною є олігополія;

4) отримати інформацію стосовно того чи іншого товару можна на офіційному сайті підприємства або ж звернувшись до центрального офісу компанії. Також вичерпна інформація про товар, його властивості та характеристики зазначена у сертифікатах якості та супроводжуючій документації. Додаткові рекламні кампанії на ТБ чи в мережі Інтернет ТОВ “ЛАРУС” не проводить тому, що орієнтується на оптову торгівлю, а не на роздрібного покупця;

5) ціна на продукцію підприємства є середньоринковою і відповідає співвідношенню ціна-якість. Іншими словами, ціна не є найнижчою в даному сегменті ринку, але враховуючи високу якість продукції, ціна продукції є конкурентоспроможною;

6) достовірність товару є безперечно підтвердженою: це і спеціальне маркування продукції, і висновки експертів, підтвердження з місць продажу товару, а також до кожної партії продукції додається гігієнічний висновок, ветеринарне свідоцтво, сертифікат якості та сертифікат аналізу;

7) продукція ТОВ «ЛАРУС» є безпечною, що являється чи не найголовнішим критерієм у галузі харчової промисловості, адже в подальшому дана продукція використовується для виготовлення товарів, споживачами якого є не тільки дорослі, але й діти. Продукція виготовляється з натуральних продуктів: какао-продукти - з какао-бобів (плоди шоколадного дерева), кокосова рослинна олія - з горіхів кокосової пальми, сухий яєчний жовток та сухий яєчний білок - з яєць та молока;

8) і останнє - багаторічна діяльність на ринку, висока якість продукції та здатність виконання усіх своїх зобов'язань у строк сформували відповідну репутацію підприємства - надійного партнера. Компанія і надалі намагається зберігати свій імідж: запрошувати експертів для перевірки якості продукції, здійснювати планування майбутніх періодів, щоб завжди мати у наявності необхідний товар, але щоб кількість продукції не була у надлишку, а також вчасно виконувати всі замовлення. Адже усі співробітники ТОВ «ЛАРУС» працюють згідно слогану підприємства – "Розчарування від низької якості буде тривати набагато довше, ніж задоволення від низької ціни".

Компанія «ЛАРУС» має довготривалі стійкі відносини з іноземними партнерами, що є привабливим для українських виробників-споживачів. З кожним роком з'являється все більше підприємств, що займаються імпортом продукції з-за кордону, але найбільші кондитерські фабрики обирають саме ТОВ «ЛАРУС» в якості постачальника сировини для їхнього виробництва.

Вагомою перевагою ТОВ «ЛАРУС» перед конкурентами є якісна сертифікована продукція. Для такої промисловості як харчова, дуже важливо, щоб сировина відповідала українським та міжнародним стандартам і нормам. Тому компанія «ЛАРУС» проводить випробування отриманої від постачальників сировини з кожної поставки. Такі випробування в Києві проводить науково-дослідний центр випробовувань продукції Державного підприємства «Всеукраїнський Державний Науково-виробничий центр стандартизації, метрології, сертифікації та захисту прав».

Ще одним важливим інструментом для аналізу зовнішньоекономічної

діяльності підприємства є оцінка ефективності імпорту. Для цього необхідно обчислити такий показник як коефіцієнт ефективності імпорту (Табл.2.7).

Таблиця 2.7

Повна факторна модель аналізу ефективності імпортової діяльності

ТОВ «ЛАРУС» у 2013-2017 рр.

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення 2017/2013
$K_{o.імп.}$	1432500	1370052	1573200	1710000	1900000	467500
$C_{p.імп.}$	97	110	113	117	120	23
$НВ_{ін.вал.імп.}$	9984500	10210345	10343411	11121948	12357720	2373220
$K_{в.імп.}$	11,2	20,5	27,1	28,8	32,2	21
$C_{з.імп.}$	0,5	0,5	0,5	0,6	0,8	0,3
$НВ_{нац.вал.імп.}$	270	275	300	300	300	30
$K_{еф.імп.}$	16	10	7,8	6,3	4,4	-11,6

Укладено автором за даними джерел [73-75].

Якщо вважати, що курс національної валюти під час проведення імпортової діяльності залишається незмінним, тобто $K_{в.імп.}$ на час закупівлі при імпорті продукції на зовнішньому ринку дорівнює курсу валюти $K_{в.імп.}$ при її постачанні, а кількість реалізованої продукції на внутрішньому ринку при імпорті дорівнює кількості виробленої або закупленої на зовнішньому ринку при імпорті продукції, тоді можемо використати повну факторну модель аналізу ефективності імпортової діяльності підприємства. Нормативним значенням коефіцієнта ефективності є показник >0 .

Хоча коефіцієнт ефективності імпортової діяльності ТОВ «ЛАРУС» в межах нормативного значення, але за останні п'ять звітних періодів спостерігається тенденція спадання, що характеризує зменшення ефективності імпорту за останні п'ять років. Таке явище є негативним і цілком можливо пов'язане з різким коливанням валютного курсу та його ростом майже втричі.

ТОВ «ЛАРУС» на сьогоднішній день працює на ринку вже 20 років і є визнаним лідером у своїй галузі, про що свідчить перемога компанії в 2006 році в Національному бізнес-рейтингу та присвоєння їй титулу лідера у сфері

оптової торгівлі кавою, чаєм і прянощами. Компанія декілька років поспіль посідала третє місце за такими критеріями, як обсяг реалізованої продукції, продуктивність праці, розмір чистого прибутку і заробітної плати.

Також ТОВ «ЛАРУС» поставляє для виробників харчових продуктів широкий асортимент какао-продуктів (какао-порошки, какао терте, какао-масло), сухий яєчний білок і сухий яєчний жовток, рідкий соняшниковий та соєвий лецитин, рослинні жири, кокосову стружку, згущене молоко, горіхи, родзинки, цукати і т.д.. Вищезазначена сировина імпортується з Німеччини, Нідерландів, Франції, Польщі, Туреччини, Малайзії, Китаю, Сполучених Штатів Америки та ін.

ТОВ «ЛАРУС» являється майже монополістом, імпортуючи різноманітні складові для харчової промисловості, тому доцільно буде порівняти за одним компонентом, імпортом якого займаються багато українських підприємств - лецитин (Табл. 2.8). На сьогоднішній день ТОВ «ЛАРУС» являється майже монополістом, маючи підписані контракти та налагоджені зв'язки одразу з декількома виробниками лецитину.

Таким чином, з таблиці видно, що обсяг імпорту багатьох підприємств є досить неоднозначним. Більшість серед підприємств-імпортерів лецитину (Кондитерська корпорація «Рошен», Житомирська кондитерська фабрика «ЖЛ», компанія «АВК», АТ «ВО «КОНТІ»)) - це компанії, які імпортують харчові інгредієнти для своїх потреб. Тому такі підприємства не можна назвати конкурентами для ТОВ «ЛАРУС», оскільки вони не займаються продажем лецитину на території України. Крім того, на відміну від усіх інших підприємств, ТОВ «ЛАРУС» має підписані контракти майже з усіма постачальниками лецитину в світі, що є великою перевагою для підприємства, оскільки це дає можливість пропонувати споживачам якісну альтернативу.

Таблиця 2.8

**Обсяг імпорту лецитину українськими підприємствами
за 2013-2017 роки**

Назва підприємства	Назва виробника	Країна виробника	Обсяг імпортованого лецитину								
			2013	2014		2015		2016		2017	
			т	т	%	т	%	т	%	т	%
ТОВ «ЛАРУС»	ADLEC, ADM, Cargill	Королівство Нідерландів	184	198	7,6	270	36	487	80	531	9
Кондитерська корпорація «Рошен»	Cargill	Королівство Нідерландів	301	346	15	442	27	261	-40	317	21
ТОВ «Еколан Інгредієнти»	ADM	Індія	262	270	3	208	-22	226	8	215	-4,8
ТОВ «Дюпон Україна»	Solae	Королівство Нідерландів	99	105	6	169	6	39	-76	140	258

Торговий дім «Пальміра» («Пальма Груп»)	ADLEC	Індія	117	129	10	113	12	20	-82	15	25
ТОВ «Лецитал»	Cargill	Російська Федерація	149	184	23	112	-39	123	9,8	136	10
Житомирська кондитерська фабрика «ЖЛ»	ADM	Королівство Нідерландів	69	75	8,6	66	-12	-	-	-	-
Компанія «АВК»	ADLEC, ADM	Індія	27	24	-11	-	-	72	-	-	-
АТ «ВО «КОНТИ»	Cargill	США	44	38	-13	-	-	-	-	70	-

Укладено автором за даними джерел [76-79].

Якщо проаналізувати вищезазначену інформацію та зобразити її у відсотковому вираженні, тоді видно, що компанія «ЛІАРУС» має позитивну динаміку імпорту лецитину упродовж останніх п'яти років. Займаючи третє місце у 2013 році (Рис.2.4) з обсягом імпортованого лецитину приблизно 12% від загальної кількості, у наступні роки компанія наздогнала одного зі своїх конкурентів - ТОВ «Еколан Інгредієнт» і вже у 2015 році перевищила обсяги

конкурента на 62 тонни або на 5%.



Рис. 2.4. Обсяг імпортованих товарів українськими підприємствами за 2013 рік (%).

Укладено автором за даними джерел [80-83].

Також суттєвий вплив на розподіл обсягу імпорту мало те, що деякі підприємства прийняли рішення призупинити імпорт харчових інгредієнтів з огляду на те, що перекупувати ті самі компоненти в українських підприємств їм було матеріально більш вигідно. Це такі підприємства як АТ «ВО «КОНТІ» та компанія «АВК» - обидві компанії займаються виготовленням кондитерської продукції в Україні та певний час імпортували харчову сировину з-за кордону для власних потреб. Пізніше компанії зазнали впливу різних економічних та політичних факторів в країні та всередині компанії і у 2015 році відмовились від імпорту сировини, у той же час підписавши контракт з ТОВ «ЛАРУС» про постачання лецитину для цих підприємств.

У наступному звітному періоді компанія «ЛАРУС» посіла перше місце за долею імпортованого лецитину на український ринок харчової промисловості. Так, у 2016 році підприємство придбало у закордонних

постачальників 487 200 тонн лецитину, що на 218 тонн більше ніж у 2015 році. Також разом з ТОВ «ЛАРУС» обсяги імпорту збільшуються у ТОВ «Еколан Інгредієнти» і ТОВ «Лецитал» відповідно на 18 та 11 тонн.

Пізніше серед імпортерів знову з'являється кондитерська компанія «АВК» у зв'язку із збільшенням обсягів виробництва. У той самий час обсяги імпорту таких підприємств як Торговий дім «Пальміра» («Пальма Груп») та ТОВ «Дюпон Україна» зменшились більш ніж у п'ять разів.

У 2017 році компанії «ЛАРУС», «Еколан Інгредієнти» і «Лецитал» зберігають позитивну динаміку з незначним збільшенням обсягів імпорту лецитину. Обсяг імпорту ТОВ «ЛАРУС» хоч і залишається незмінним у відсотковому відношенні, але має невелике збільшення на 44 тонни (Рис.2.5).

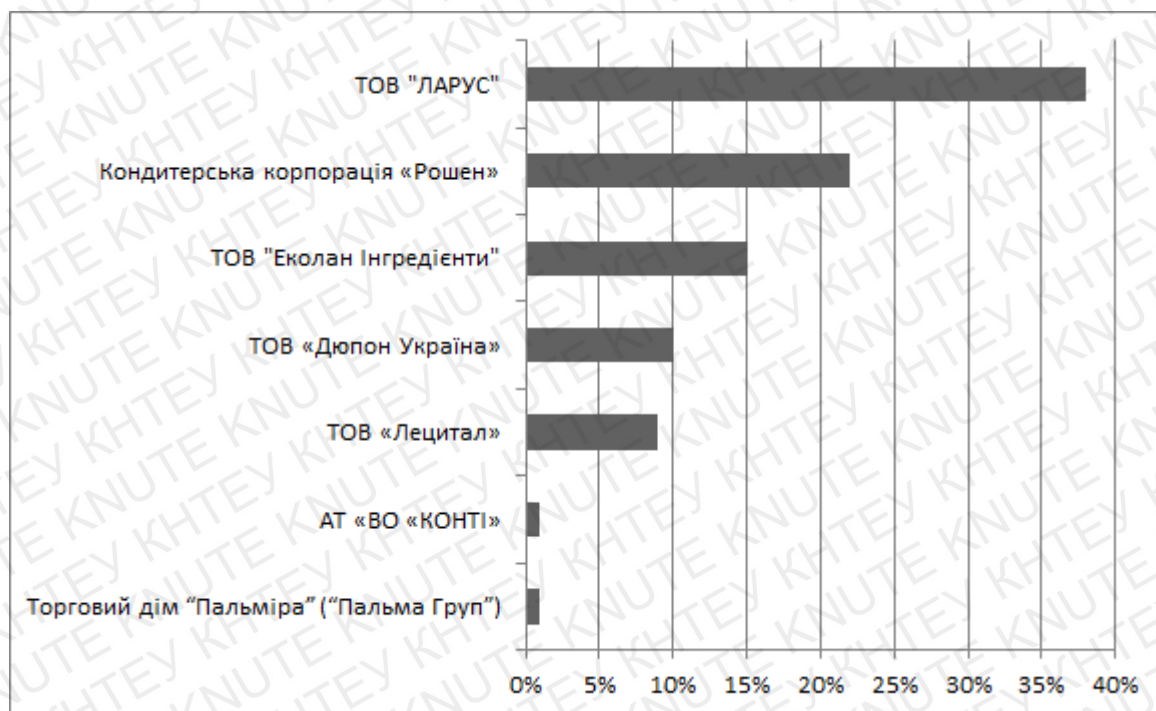


Рис. 2.5. Обсяг імпортованих товарів українськими підприємствами за 2017 рік (%).

Укладено автором за даними джерел [80-83].

У 2017 році підприємство змінило деяких постачальників, а також підписали контракт з новим - виробник лецитину Адлек (ADLEC). Рідкий соєвий лецитин Адлек (Королівство Нідерландів) - це нативний соєвий лецитин. Він виробляється з добре очищеного і профільтрована соєвого

масла і в результаті має нейтральний смак, низький вміст заліза і низьке бактеріальне число. Під час переробки строго контролюється температура для того, щоб зберегти природні властивості цінних фосфоліпідів. Ретельні умови переробки гарантують стабільність продукту з оптимальними характеристиками емульгування і смачиваємості. Тому, такий продукт в асортименті ТОВ «ЛАРУС» є великою перевагою для підприємства з-поміж його конкурентів.

Крім аналізу обсягу імпорту в розрізі по кожному підприємству, варто також розглянути країни походження цієї імпортової продукції для ТОВ «ЛАРУС» (Рис. 2.6).

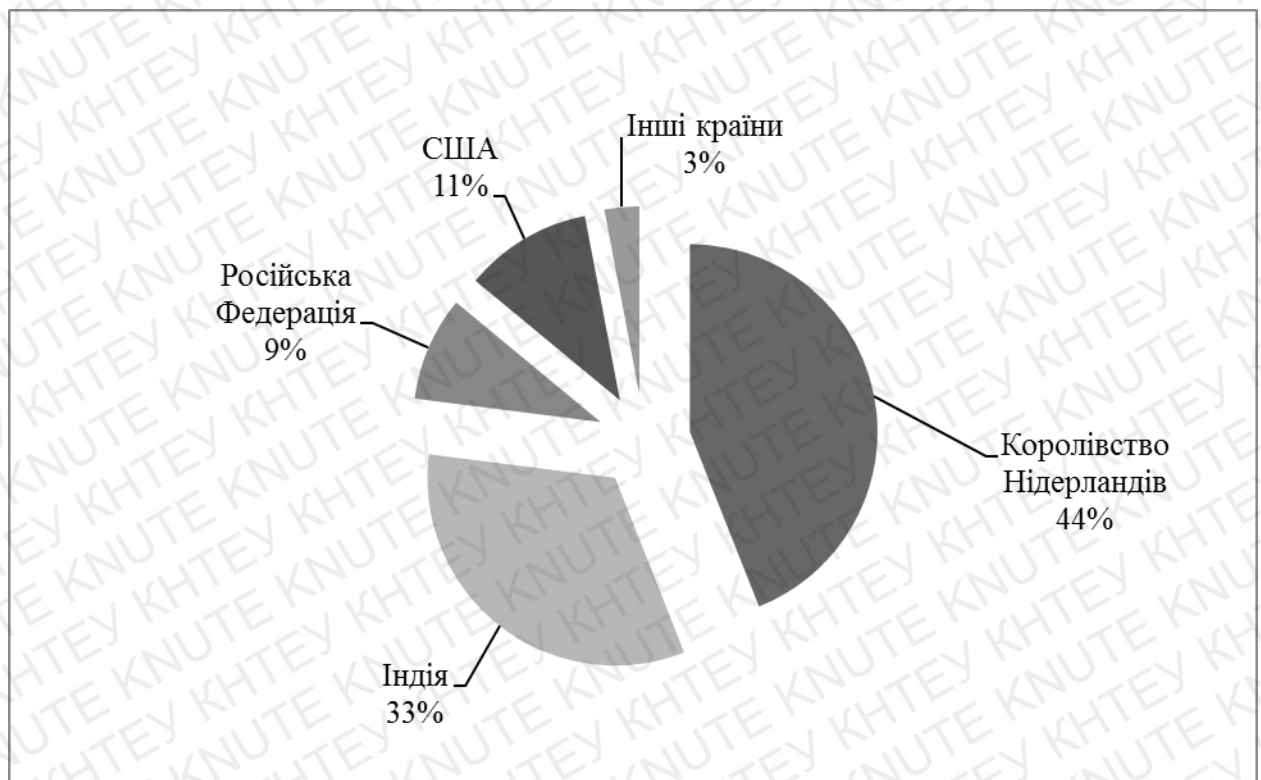


Рис. 2.6. Частка країн-постачальників лецитину ТОВ «ЛАРУС», 2017 рік (%).

Укладено автором за даними джерел [84-85].

За останній звітний період серед постачальників лецитину переважає Королівство Нідерландів — майже кожна друга партія товару або близько 234 тонн на рік, у той самий час компанія має підписані договори з виробниками і з інших країн, серед яких на другому місці — Індія, на третьому — Сполучені Штати Америки, та ще декілька поставок на рік з Російської

Федерації, Малайзії, Індонезії та ін.

У той час, як більшість компаній обмежують свою діяльність імпортом суто какао-продуктів або тільки лецитину, ТОВ «ЛАРУС» має налагоджені зв'язки з постачальниками сухого яєчного білку та жовтку, лецитину (рідкого соняшникового та соєвого), рослинних жирів (в тому числі кокосової олії), какао-продуктів декількох виробників (какао-порошки, какао-терте, какао-масло), родзинок та цукатів, кокосової стружки та інших продуктів. Більше того, підприємство має підписані договори з багатьма виробниками харчових інгредієнтів, наприклад, лецитин постачають для ТОВ «ЛАРУС» одразу ADLEC, ADM та Cargill, коли усі інші українські імпортери обмежуються, як правило, одним постачальником. Саме це робить компанію «ЛАРУС» майже монополістом серед імпортерів харчової сировини та в галузі харчових технологій в цілому на ринку України.

Для аналізу та оцінки загального стану та ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЛАРУС» скористаємося показниками, що відображені в табл. 2.9. Відповідно до проведеного дослідження на основі даних з імпорту та продажу лецитину, підприємство освоєло нові ринки збуту продукції. Протягом 2013-2014 років підприємство мало зовнішньоекономічні зв'язки з 2 країнами світу, а у 2016-2017 роках кількість країн, з якими працює компанія збільшилась до 6. Найбільша увага в проведенні зовнішньоекономічної діяльності приділяється імпортним операціям підприємства. Кількість імпортних контрактів у 2017 році порівняно з 2013 роком збільшилась майже в 4 рази і в 2017 році становила 11 контрактів.

У процесі пошуку нових партнерів, постачальників продукції, ТОВ «ЛАРУС» орієнтується на виробників високоякісної продукції. Найважливішим принципом прийняття рішення про підписання контракту є відповідність продукції міжнародним стандартам, надання висновків незалежних експертів, результатів ветеринарно-санітарної експертизи, а також надання установчих документів виробника.

Таблиця 2.9

**Основні показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ
«ЛАРУС» (лецитин)**

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Кількість країн, з якими підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність	3	3	5	6	6
Чиистий дохід від реалізації продукції, всього, тис. грн.	50 696,9	56 725,7	103 256,2	97 370,7	107 010,7
Витрати на імпорتنі операції, тис. грн.	8,9	9,9	55,4	52,5	57,7
Кількість контрактів на імпорт продукції, шт.	3	4	7	9	11
Кількість контрактів на продаж продаж, шт.	7	13	15	21	27
Обсяги імпорتنих операцій, тис. грн.	87,7	98,7	548,7	519,6	571

Укладено автором за даними джерел [63-65].

Ще одним способом проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства можна за допомогою показників чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та собівартості реалізованої продукції (Табл. 2.10). За основу розрахунків були взяті показники з фінансової звітності ТОВ «ЛАРУС» за останні 5 звітних періоди з 2013 до 2017 року по всьому асортименту продукції. З нижчепроведеного розрахунку видно, що усі 5 років чистий дохід від реалізації перевищує собівартість реалізованої продукції. Це говорить про те, що компанія отримувала дохід від реалізації 5 останніх років. У зміні показника різниці спостерігається тенденція до збільшення – у 2017 році показник зріс майже в три рази в порівнянні з показником 2013 року. Це пов'язано з розширенням асортименту продукції, зі зміною валютного курсу та зі збільшенням закупівельної ціни відповідно.

Таблиця 2.10

Різниця між чистим доходом від реалізації та собівартістю продукції за 2013-2017 роки

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	50 696,90	56 725,70	103 256,20	97 370,70	107 010,70
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	45 221,10	43 675,50	77 811,90	84 232,10	92 880,30
Різниця між показниками, тис. грн.	5 475,80	13 050,20	25 444,30	13 138,60	14 130,40

Укладено автором за даними джерел [68-70].

Отже, узагальнюючи результати аналізу конкурентоспроможності підприємства за окремими критеріями, ТОВ «ЛАРУС» є успішним підприємством на ринку України та одним з найпопулярніших постачальників сировини для харчової промисловості України, одним з найбільших конкурентів галузі. Усе це є результатом діяльності менеджерів та керівників, які багато років поспіль працюють на благо компанії. Великою перевагою ТОВ «ЛАРУС» на ринку харчових технологій є те, що компанія являється універсальним імпортером багатьох інгредієнтів для українських виробників продуктів харчування.

2.3. Порівняльний аналіз конкурентної стратегії ТОВ «ЛАРУС» та зарубіжних підприємств-конкурентів.

Діяльність будь-якої фірми немислима без планування діяльності, яке переростає у розробку стратегічних планів. Оскільки більшість сфер підприємницької діяльності, особливо малого та середнього бізнесу, є висококонкурентними, то виникає необхідність у розробці, виборі та втіленні конкурентної стратегії діяльності підприємства.

Розробляючи конкурентну стратегію, фірма прагне знайти і втілити

спосіб вигідно й довготривало конкурувати в своїй галузі. Через велику кількість конкуруючих компаній та їх відповідних конкурентних переваг, єдиної та універсальної конкурентної стратегії не існує. Тільки стратегія, узгоджена з умовами конкурентної галузі промисловості, навичками і капіталом, якими володіє конкретне підприємство, може принести успіх.

Одним із головних напрямів стратегічного планування є конкурентна стратегія фірми, яка формує конкурентні переваги та передбачає перспективу ефективного функціонування й розвитку підприємства. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній та інших сферах діяльності підприємства, яке можна виміряти економічними показниками [42]. Стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва.

Формування будь-якої конкурентної стратегії має підпорядковуватися наступним принципам:

- врахування мети;
- адаптація до змін навколишнього середовища;
- врахування сфер конкуренції;
- використання конкурентної переваги [43, с. 132].

Врахування та дотримання принципів розробки стратегії дозволить створити ефективний засіб досягнення цілей підприємства, забезпечить високу конкурентоспроможність та гнучкість, яка вкрай необхідна в нинішніх мінливих умовах сучасного ринку.

Виділяють такі підходи і схеми формування конкурентних стратегій:

- поетапний процес розвитку стратегій;
- факторна схема визначення конкурентної стратегії компанії;

- механізм формування альтернатив; циклічна і ієрархічна моделі процесу стратегічного планування;
- оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства тощо [43, с. 98].

Один із провідних науковців, який досліджував стратегічне управління, Майкл Портер, виділив три базові підходи до формування конкурентної стратегії поведінки компанії на ринку:

1. Лідерство у мінімізації витрат виробництва – передбачає оптимізацію виробничих та збутових витрат завдяки застосуванню ефекту масштабу, що, в свою чергу, призводить до збільшення частки ринку. При цьому відбувається нехтування маркетинговою складовою.
2. Спеціалізація у виробництві продукції – передбачає акцентування уваги компанії на виробництво певного високоспеціалізованого виду продукції чи послуги. Реалізація цього підходу можлива лише завдяки наявності високого інноваційного потенціалу, дотримання високих стандартів якості та потужного маркетингу.
3. Фіксація та концентрація зусиль фірми на визначеному сегменті ринку – цей підхід передбачає ґрунтовний аналіз потреб споживачів обраного сегменту ринку щодо запропонованого виду продукції підприємства. Також концентрація на одному сегменті дає змогу здійснювати спеціалізацію та/або зниження витрат, а це буде залежати від самого сегменту (нижній сегмент – акцент на оптимізацію витрат, преміум сегмент – акцент на спеціалізацію) [45].

Для проведення аналізу конкурентів: необхідно визначити всіх підприємців, яких можна віднести до кола реальних або потенційних конкурентів. Вивчення останніх має особливе значення в умовах швидкого розширення ринку, високої рентабельності, і повинно бути спрямоване на ті ж галузі, які були предметом аналізу власного потенціалу підприємства:

- можливі стратегії конкурентів;
- поточне положення конкурентів;
- їх фінансові можливості;

- підприємницька філософія і культура;
- цілі конкурентів.

Практично зібрати всі дані, необхідні для аналізу конкурентів, неможливо, тому часто використовується наступні дослідження конкурентів:

– метод, запропонований американським ученим М. Портером.

Він полягає у зведенні інформації до чотирьох елементів, а саме:

- а) цілі на майбутнє;
- б) поточні стратегії;
- в) уявлення про можливості;
- г) можливості конкурентів.

Як вже зазначалось вище, у підприємства «ЛАРУС» немає конкурентів, які володіють таким самим великим асортиментом продукції, а тільки конкуренти, які спеціалізуються на постачанні тих чи інших окремих видів продукції. Однією з таких компаній є «КУК Україна» - це австрійське підприємство, що має 16 дочірніх компаній у Центральній та Східній Європі, в тому числі в Україні і займається постачанням сировини для харчової та фармацевтичної промисловості. Стратегія «КУК Україна» полягає у пошуку нових, інноваційних шляхів для застосування спеціалізованих інгредієнтів. Метою компанії є посередництво між відомими у всьому світі постачальниками сировини та виробниками продуктів харчування і фармацевтики, які дотримуються стандартів якості. ТОВ «КУК Україна» має широкий асортимент продукції, але конкурентом для ТОВ «ЛАРУС» компанія є тільки у постачанні какао-продуктів. Уся інша продукція – крохмалі, барвники, заморожені та висушені фрукти і овочі, підсолоджувачі, напівфабрикати, емульгатори та інші добавки – не є цільовим продуктом для ТОВ «ЛАРУС».

Іншим потенційним конкурентом ТОВ «ЛАРУС» можна назвати ТОВ «Компанія УКРХІМСИРОВИНА», що розташоване в Харківській області. Підприємство спеціалізується на постачанні хімічної продукції для харчової, косметичної та фармацевтичної галузей. В асортименті компанії – агар,

лимонна кислота, харчова глюкоза, лактоза, спирти та розчинники, желатин, лецитин соєвий та соняшниковий. Лецитином в свою чергу займається і компанія «ЛАРУС», але знову ж таки, уся інша продукція відрізняється. ТОВ «Компанія УКРХІМСИРОВИНА» орієнтується на інноваційну стратегію. Іншими словами, метою компанії є моніторинг новітніх розробок в галузі сировини та інгредієнтів, щоб найновіші та високоякісні продукти. Вартість соєвого лецитину в ТОВ «Компанія УКРХІМСИРОВИНА» 46 грн./кг, в ТОВ «ЛАРУС» – 45 грн./кг. Різниця між цінами на соняшниковий лецитин набагато більша, цілком ймовірно це пов'язано із закупівельною вартістю у виробника, із витратами на транспортування, зберігання, пакування та інші додаткові витрати – в ТОВ «Компанія УКРХІМСИРОВИНА» 310 грн./кг, в ТОВ «ЛАРУС» – 120 грн./кг.

Ще одним українським підприємством, що є конкурентом для ТОВ «ЛАРУС» в імпорті лецитину є підприємство, яке спеціалізується на постачанні суто даного інгредієнту – це ТОВ «ЛЕЦИТАЛ». Вони імпортують рідкі лецитини (соєві, соняшникові, рапсові), порошкоподібні лецитини, гранульовані лецитини, фракціоновані лецитини – усього в асортименті компанії більше 25 видів лецитину. Центральний офіс ТОВ «ЛЕЦИТАЛ» розташований у Російській Федерації, представництво компанії на території України розташоване в місті Харків і контролює операційну діяльність на території України, Молдови та Білорусі.

На сьогоднішній день в Україні досить мало підприємств займаються імпортом яєчного порошку – сухого яєчного жовтку та сухого яєчного білку. Більшість підприємства, які займаються постачанням яєчного порошку спеціалізуються тільки на даній продукції. Так, серед пропозицій придбати такий товар на ринку є наступні підприємства: ТОВ «ІН ФУД» Запорізької області – 200 грн./кг (жовток) та 240 грн./кг (білок), ТОВ «Менеджмент Груп» – 250 грн./кг (білок), ТОВ «Форсаж» – 310 грн./кг (білок). Серед країн виробників яєчних порошоків в основному Західна та Центральна Європа. В компанії «ЛАРУС» ця продукція коштує 230 грн. за кілограм

сухого яєчного жовтку та 290 грн. за кілограм сухого яєчного білку. Ціна є конкурентноспроможною, оскільки відповідає високій якості продукції. У той же час ТОВ «ЛАРУС» має корпоративні знижки для своїх постійних клієнтів, що обговорюються індивідуально з керівництвом компанії.

До того ж можна здійснити суб'єктивну оцінку стратегій кожного з перелічених вище підприємств за різними класифікаційними ознаками, опираючись на інформацію, що знаходиться у вільному доступі (Табл.2.11). Таким чином, усім компаніями притаманні типові конкурентні стратегії, такі як мінімізація витрат та збільшення обсягів продажів, постачання якісної продукції та обслуговування споживачів на високому рівні. Згідно класифікації, запропонованої вченими Р. Майлзом та П. Стоуном, обрана конкурентна стратегія у всіх підприємств різна: ТОВ «ЛАРУС» є дослідником, що передбачає новаторський стиль роботи та швидку реакцію на зміну зовнішнього середовища, ТОВ «КУК Україна» є компанією-аналітиком, ТОВ «Компанія УКРХІМСИРОВИНА» – реагуюча фірма, а ТОВ «ЛЕЦИТАЛ» – фірма-захисник. Залежно від позиції в конкурентній боротьбі ТОВ «ЛАРУС» і ТОВ «Компанія УКРХІМСИРОВИНА» займають позиції оборони, у той час як ТОВ «КУК Україна» та ТОВ «ЛЕЦИТАЛ» використовують наступальну стратегію, розширюючи мережу клієнтів та захоплюючи нові ніші ринку. Згідно базових стратегій Майкла Портера ТОВ «ЛАРУС» і ТОВ «КУК Україна» орієнтуються на диференціацію, регулярно розширюючи асортимент продукції та підвищуючи якість продукції. У той самий час ТОВ «Компанія УКРХІМСИРОВИНА» формує стратегію за принципом лідерства за витратами, обираючи шляхи мінімізації витрат, іноді навіть за рахунок зниження якості продукції або рівня обслуговування клієнтів. ТОВ «ЛЕЦИТАЛ» використовує у своїй діяльності стратегію фокусування, постачаючи продукцію виключно одного виробника та орієнтуючись суто на підприємства фармацевтичної галузі.

Таблиця 2.11

Порівняльний аналіз конкурентної стратегії підприємств на вітчизняному ринку

Назва підприємства	Класифікаційна ознака			
	за можливістю використання	за класифікацією Р. Майлза та П. Стоуна	за позицією в конкурентній боротьбі	за класифікацією М. Портера
ТОВ «ЛАРУС»	типова	дослідник	оборонна	диференціація
ТОВ «КУК Україна»	типова	аналітик	наступальна	диференціація
ТОВ «Компанія УКРХІМСИРОВИНА»	типова	реагуюча фірма	оборонна	лідерство за витратами
ТОВ «ЛЕЦИТАЛ»	типова	захисник	наступальна	фокусування

Укладено автором за даними джерел [82-85].

Також для порівняльного аналізу доцільно здійснити моніторинг цін іноземних постачальників та порівняти їхні умови і досвід. Так, наприклад, продажем лецитину в Німеччині займається ТОВ «Buxtrade». В асортименті підприємства: цукрові замінники, загущувачі, харчові добавки, спеції, ароматизатори, горіхи та інші інгредієнти. Підприємство також постачає на ринок харчової промисловості Німеччини сухий лецитин соняшниковий та сухий лецитин соєвий, вартість одного кілограму – 4,99 євро (≈160 грн. за курсом євро НБУ станом на 06.11.2018) та 3,99 євро (≈128 грн. за курсом євро НБУ станом на 06.11.2018) відповідно. ТОВ «Buxtrade» було засноване у 2014 році, але завдяки вдало обраній стратегії компанія успішно функціонує на ринку та є одним із найуспішніших серед постачальників харчової сировини. Метою компанії є обслуговування клієнтів на найвищому рівні. Таким чином, починаючи із заснування 4 роки тому, керівництво компанії одразу провадило послуги з доставки одразу декількома логістичними компаніями та підписали договори з представниками різних платіжних систем. На сьогоднішній день, замовити продукцію ТОВ «Buxtrade» з доставкою можливо більш ніж у 30 країн (в основному Західної та Центральної Європи), вартість якої 3,95 євро (≈127 грн. за курсом НБУ станом на 06.11.2018) за кожні 25 кілограмів продукції. Офіційний сайт компанії є дуже інформативним та містить вичерпну інформацію про весь

асортимент продукції, якість, сферу застосування інгредієнтів, умови доставки і оплати, та інші корисні статті. Крім того, ТОВ «Buxtrade» займає активну позицію на ринку працевлаштування і пропонує усім охочим студентам, яких цікавить дана галузь, пройти стажування і влаштуватись на роботу.

Ще два приклади успішної діяльності постачальників сировини: компанія «Mystic Moments» (входить до складу ТОВ «Madar Corporation») та ТОВ «Classikool». Обидва підприємства розташовані у Великій Британії та займаються продажем інгредієнтів як на території країни розташування, так і через міжнародні торговельні онлайн-платформи. Компанія «Mystic Moments» спеціалізується на сировині для косметичної галузі та фармацевтичної промисловості. Продукція компанії включає різні ефірні та арома масла, засоби догляду за шкірою та волоссям, мило, косметичні солі, рослинні екстракти, ароматичні свічки та інше. «Mystic Moments» постачає рідкий лецитин, соєвий та соняшниковий, в косметичних цілях – для додавання в креми для догляду за шкірою, масла, шампуні, бальзами для губ. Ціна за кілограм – 13,96 фунтів стерлінгів (≈510 грн. за курсом НБУ станом на 06.11.2018) за соєвий лецитин та 12,95 фунтів стерлінгів (≈473 грн. за курсом НБУ станом на 06.11.2018) за соняшниковий. Серед основних принципів роботи, які виділяє підприємство: якісна продукція, конкурентна ціна, швидка доставка, високий рівень обслуговування клієнтів та підтримка зворотнього зв'язку. Цікавий факт, що на сайті компанії до опису кожного продукту прикріплені файли з вільним доступом – специфікація, паспорт безпеки продукції, положення про алергени, висновок ветеринарно-санітарної експертизи продукції. Це є неабиякою перевагою підприємства, оскільки дає змогу потенційному клієнту одразу ознайомитись з якістю продукції.

ТОВ «Classikool» на відміну від українських постачальників лецитину, орієнтується в основному на забезпечення інгредієнтами виробників косметичної продукції – масла для масажу, ефірні олії, засоби догляду за

шкірою та волоссям, а серед компонентів для харчової промисловості – загущувачі, харчові барвники та інше. ТОВ «Classikool» також постачає сухий соняшниковий лецитин для додавання у випічку та під час приготування їжі, вартістю 23,99 фунтів стерлінгів (≈878 грн. за курсом НБУ станом на 06.11.2018) за кілограм. Однією з основних стратегій компанії є орієнтуватися не на упаковку, а те що всередині. Також підприємство відкрите до коментарів та пропозицій і заохочує споживачів залишати відгуки про якість обслуговування на офіційному сайті. Має місце інноваційна складова виробництва – підприємство позиціонує себе як постачальника високотехнологічної продукції. Компанія пропонує доставку продукції по всьому світу та акцентує увагу на тому, що продукція максимум протягом 24 годин після отримання запиту буде передана в логістичну компанію для відправки.

Отже, формування ефективної конкурентної стратегії є необхідною складовою успішної діяльності будь-якої компанії. За допомогою конкурентної стратегії підприємство матиме змогу виконувати поставлені цілі, забезпечувати високий рівень прибутковості, підвищувати рівень власної конкурентоспроможності, реалізовувати власні конкурентні переваги та забезпечувати свій подальший сталий розвиток на ринку. Досвід зарубіжних підприємств демонструє, що найбільший вплив на успіх компанії мають такі принципи роботи як конкурентна ціна, якісна продукція, високий рівень обслуговування клієнтів та інші додаткові сервіси (організація доставки в будь-який куточок світу, герметична упаковка продукції, підтримка зворотнього зв'язку тощо).

Висновки до 2 розділу

В ході роботи була проаналізована економічна діяльність ТОВ «ЛАРУС», а саме показники технічного стану, показники руху основних фондів, показники рентабельності, показники ліквідності і

платоспроможності, показники фінансової стійкості - загалом більше 20 коефіцієнтів. Результати дослідження показали, що компанія наразі перебуває в пошуку шляхів стабілізації діяльності. Будучи більш-менш стабільним підприємством у 2013 році, вже наступного року компанія зазнає значних збитків у зв'язку з політичною та економічною ситуацією в Україні. Також у 2015 році було повністю призупинено діяльність офісу ТОВ «ЛАРУС» у місті Донецьк. Через фінансову кризу, різке коливання курсу і відсутність інвестування, підприємство почало працювати в збиток. Але поступово протягом наступних двох років компанія налагоджує постачання з-за кордону, нагромаджує капітал, відновлює деяке обладнання та переглядає принципи роботи, що дає позитивну динаміку більшості показників за 2017 рік.

Узагальнюючи результати аналізу конкурентоспроможності підприємства за окремими критеріями, ТОВ «ЛАРУС» є успішним підприємством на ринку України та одним з найпопулярніших постачальників сировини для харчової промисловості України, одним з найбільших конкурентів галузі. Усе це є результатом діяльності менеджерів та керівників, які багато років поспіль працюють на благо компанії. Великою перевагою ТОВ «ЛАРУС» на ринку харчових технологій є те, що компанія являється універсальним імпортером багатьох інгредієнтів для українських виробників продуктів харчування.

Формування ефективної конкурентної стратегії є необхідною складовою успішної діяльності будь-якої компанії. За допомогою конкурентної стратегії підприємство матиме змогу виконувати поставлені цілі, забезпечувати високий рівень прибутковості, підвищувати рівень власної конкурентоспроможності, реалізовувати власні конкурентні переваги та забезпечувати свій подальший сталий розвиток на ринку. Досвід зарубіжних підприємств демонструє, що найбільший вплив на успіх компанії мають такі принципи роботи як конкурентна ціна, якісна продукція, високий рівень обслуговування клієнтів та інші додаткові сервіси (організація

доставки в будь-який куточок світу, герметична упаковка продукції,
підтримка зворотнього зв'язку тощо).

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЛАРУС»

3.1. Визначення резервів діяльності ТОВ «ЛАРУС» як суб'єкта міжнародного бізнесу.

Одна з найважливіших завдань економічного аналізу, як уже зазначалося раніше, полягає у виявленні факторів, що обумовлюють величину результативних показників, а також у визначенні напрямку і розміру їх впливу.

Класифікація факторів, що визначають показники діяльності організації, є основою класифікації резервів. По-перше, резервами вважаються запаси ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, палива і т.д.), які необхідні для безперебійної роботи організації. Вони створюються на випадок додаткової потреби в них. По-друге, в теорії економічного аналізу під резервами розуміються можливості підвищення ефективності виробництва щодо досягнутого рівня. Звідси випливає, що резерви як запаси і як можливості підвищення ефективності виробництва - це різні поняття, і відсутність чіткого розмежування між ними веде до термінологічної плутанини.

Економічна сутність резервів підвищення ефективності виробництва полягає в повному раціональному використанні виробничого потенціалу з метою отримання максимальної кількості високоякісної продукції (робіт, послуг) при найменших затратах живої і матеріалізованої праці на одиницю продукції (робіт, послуг). Таким чином, проведемо аналіз резервів виробничого потенціалу ТОВ «ЛАРУС», що поділяються за різними ознаками.

Під виробничим потенціалом організації прийнято розуміти максимально можливий випуск продукції (за якістю і кількістю) в умовах

ефективного використання всіх засобів виробництва і праці, що є в розпорядженні організації.

Для використання резервів пропонують два шляхи. Один шлях - усунення всякого роду втрат і нераціональних витрат, інший - впровадження новітніх науково-технічних розробок.

Для виявлення та кращого вивчення резервів їх класифікують за такими ознаками: просторова, часова та ін.

За просторовою ознакою виділяють внутрішньогосподарські, галузеві, регіональні та загальнодержавні резерви.

До внутрішньогосподарських резервів належать ті, які виявляються і можуть бути використані тільки на досліджуваному підприємстві. Вони пов'язані в першу чергу з ліквідацією втрат і непродуктивних витрат ресурсів. До таких резервів ТОВ «ЛАРУС» можна віднести втрати робочого часу і матеріальних ресурсів через низького рівня організації і технології виробництва, безгосподарності і т.д.

Галузеві резерви - це ті резерви, які можуть бути виявлені на рівні галузі, наприклад розробка нових систем машин, нових технологій, поліпшення конструкції виробів, виведення нових сортів культур, порід тварин і т.д. Пошук цих резервів, як правило, є компетенцією галузевих міністерств, асоціацій. Галузеві резерви у ТОВ «ЛАРУС» відсутні.

Регіональні резерви можуть бути виявлені і використані в межах географічного району (використання місцевої сировини і палива, енергетичних ресурсів, централізація допоміжних виробництв незалежно від їх відомчого підпорядкування і т.д.). Оскільки ТОВ «ЛАРУС» займається тільки постачанням сировини, а не її виробленням, тому підприємство не володіє сировиною та іншими ресурсами.

До загальнодержавних резервів можна віднести ліквідацію диспропорцій у розвитку різних галузей виробництва, зміна форм власності, системи управління національною економікою і т.д. Використання таких

резервів можливо шляхом проведення заходів на загальнодержавному рівні управління. У ТОВ «ЛАРУС» відсутні загальнодержавні резерви.

За часовою ознакою резерви діляться на невикористані, поточні та перспективні.

Невикористані резерви - це упущені за минулий час можливості підвищення ефективності діяльності організації щодо бізнес-плану або досягнень науки і галузевих лідерів. До таких резервів у виробничому потенціалі ТОВ «ЛАРУС» можна віднести нові харчові інгредієнти, які було створено за допомогою інноваційних технологій та які набирають популярності за останні п'ять років (наприклад, сухі молочні продукти, яєчні порошки та різного роду заміники).

Під поточними резервами розуміють можливості поліпшення результатів господарської діяльності організацій, які можуть бути реалізовані найближчим часом до кінця звітної періоду (місяця, кварталу, року). До поточних резервів ТОВ «ЛАРУС» можна віднести

Перспективні резерви розраховуються на тривалий час. Їх використання пов'язане зі значними інвестиціями, впровадженням досягнень науково-технічного прогресу, перебудовою виробництва, зміною технології, спеціалізацією і т.д. ТОВ «ЛАРУС» володіє перспективними резервами в достатній кількості – підприємство має можливості значно розширити асортимент продукції, почавши імпорт, наприклад, ароматизаторів, крохмалю, маку, горіхів та інших харчових інгредієнтів.

Для реалізації виявлених резервів виробничого потенціалу ТОВ «ЛАРУС» необхідна розробка заходів щодо вдосконалення виробничих процесів, організації праці та управління, тобто складаються плани організаційно-технічних і фінансових заходів щодо використання резервів.

Важливе значення має групування резервів за видами ресурсів. Окремо розглядають резерви, пов'язані з найповнішим і з найефективнішим використанням земельних ресурсів, засобів праці, предметів праці і трудових ресурсів. Така класифікація резервів необхідна для збалансованості їх за

всіма видами ресурсів. Земельні ресурси у ТОВ «ЛАРУС» відсутні, але натомість є засоби праці, усе необхідне технічне оснащення в офісах, а також трудові ресурси в достатній кількості.

За джерелами утворення резерви поділяють на внутрішні і зовнішні. До внутрішніх належать резерви, котрі може бути освоєно силами і засобами самого підприємства. Зовнішні резерви - це технічна, технологічна або фінансова допомога суб'єкту господарювання з боку держави, органів вищого рівня, спонсорів і т. д. ТОВ «ЛАРУС» має внутрішні резерви, покриваючи усі витрати за допомогою отриманого доходу, що свідчить про фінансову незалежність підприємства. У той самий час у ТОВ «ЛАРУС» відсутня будь-яка зовнішня фінансова допомога, що є негативним явищем, оскільки додаткові інвестиції прискорили б розвиток підприємства і його модернізацію згідно сучасних технологій.

За способами виявлення резерви поділяються на явні і приховані. До явних належать резерви, котрі легко виявити за матеріалами бухгалтерського обліку і звітності. У ТОВ «ЛАРУС» майже відсутні такого роду резерви, але іноді буває нестача і псування продукції та матеріалів на складах, виробничий брак, втрати від списування боргів, виплачені штрафи, перевитрати усіх видів ресурсів порівняно з діючими нормами на підприємстві та ін. Такі втрати є результатом безгосподарності, марнотратства, невиконання зобов'язань за договорами, незадовільного стану устаткування, недостатньо високої професійності кадрів, низького рівня організації виробництва, порушення технологічних процесів, невиконання плану інноваційних заходів тощо. Для ліквідації цих перевитрат слід вжити заходів для удосконалення техніки, технологій та організації виробництва. Необхідно також навести порядок у зберіганні і перевезенні матеріальних цінностей, організувати дієвий облік і контроль за їхнім рухом, забезпечити виконання зобов'язань перед покупцями і постачальниками, строго дотримувати фінансової і розрахункової дисципліни і т. д.

До прихованих належать резерви, що пов'язані з упровадженням досягнень НТП та передового досвіду і не передбачені планом. Для виявлення їх необхідно провести порівняльний внутрігосподарський аналіз (з досягненнями передових ділень, бригад, робітників), міжгосподарський (з досягненнями провідних підприємств галузі), а в деяких випадках - міжнародні порівняння. І хоча ці резерви не відображають у звітності як перевитрати ресурсів порівняно з можливостями вітчизняної і зарубіжної практики, однак зволікання у виявленні і використанні їх часом тягне за собою втрати значно більші, ніж перевитрата ресурсів щодо планового рівня.

За місцем утворення виділяють резерви:

- внутрішньогосподарські – резерви, що виявляються та можуть бути використані лише на підприємстві, що досліджується;
- галузеві – резерви, що можуть бути виявлені лише на рівні галузі; пошук таких резервів належить до компетенції міністерств, відомств, асоціацій, концернів;
- регіональні – можуть бути виявлені та використані в межах певного географічного району;

ТОВ «ЛАРУС» має такі внутрішньогосподарські резерви як ті, що виникли в процесі постачання, на складі підприємства, на виробничій ділянці, робочому місці тощо. До галузевих резервів можна віднести, наприклад, проведення різного роду конференцій та тренінгів за участю постачальників харчових інгредієнтів, що можуть поділитись своїм досвідом та ознайомитись з новими інноваційними технологіями галузі. Регіональні резерви у ТОВ «ЛАРУС» тому, що підприємство не використовує ті чи інші ресурси регіону, а тільки постачає готову продукцію з-за кордону.

За стадіями життєвого циклу резерви поділяються на:

- передвиробничі – резерви, які виявляються на передвиробничій стадії; в процесі науково-дослідницьких та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) виявляються резерви застосування більш досконалих конструкцій,

технологій, матеріалів, розв'язується проблема зниження витрат на виробництво й експлуатацію виробів;

- виробничі – резерви, які виробляються на стадії виробництва продукції; тут можуть бути виявлені невикористані можливості скорочення витрат сировини, матеріалів, підвищення продуктивності праці за рахунок поліпшення організації виробництва, впровадження заходів науково-технічного прогресу тощо;

- експлуатаційні – резерви, які виявляються на стадії експлуатації виробів споживачем, наприклад, скорочення витрат на експлуатацію виробу.

Оскільки ТОВ «ЛАРУС» не є виробником продукції, а тільки постачальником харчових інгредієнтів з-за кордону, тому передвиробничі, виробничі та експлуатаційні резерви у підприємства відсутні.

За змістом резерви поділяються на:

- організаційно-технічні – резерви, пов'язані з удосконаленням техніки, технології, конструкції виробів, організації виробництва, праці, управління тощо; ТОВ «ЛАРУС» має деякі організаційно-технічні резерви, оскільки з часом може бути замінено технічне оснащення підприємства, наприклад, офісна техніка, а також може бути модернізований процес постачання від виробника до ТОВ «ЛАРУС» і від ТОВ «ЛАРУС» до українського споживача;

- економічні – резерви, які передбачають зміни обсягу, структури, асортименту продукції, цін, тарифів тощо; такого роду резерви є у ТОВ «ЛАРУС» в значній кількості, оскільки після поступової стабілізації ситуації на підприємстві, керівництво компанії вже планує змінити структуру та розширити асортимент продукції, а також з часом змінити тарифи на дану продукцію;

- соціально-психологічні – резерви, які пов'язані з рівнем освіти працівників, культурою виробництва, станом техніки безпеки тощо; ТОВ «ЛАРУС» на сьогоднішній день не має соціально-психологічні резерви, але може їх набути, наприклад, за допомогою фінансування підвищення

кваліфікації працівників або часткової оплати вузькоспеціалізованих тренінгів для співробітників.

За ознакою стабільності можна виділити:

- стабільні резерви – вони повторюються з певною періодичністю, а відтак, вважаються постійно діючими;
- випадкові резерви – вони з'являються нерегулярно, від випадку до випадку, а тому називаються епізодичними.

В більшості випадків усі резерви ТОВ «ЛАРУС» є стабільними та постійно діючими. До таких, які можна назвати випадковими, можна віднести сезонні зміни у попиті на продукцію або зміни цін у зв'язку з коливанням валютного курсу.

Розглянута класифікація не вичерпує всі ознаки групування і види резервів. Вона лише систематизує підхід до їх пошуку. Наявність видів резервів залежить від конкретних умов діяльності й завдань кожного підприємства.

Отже, з проведеного вище дослідження видно, що підприємство володіє перспективними резервами в значній кількості, що є великою перевагою. Після невеликого спаду об'ємів продажів у 2014-2015 роках, підприємству вдалося наростити об'єми продажів і вже у 2017 році спостерігається позитивна тенденція показника чистого доходу. Такий клімат ТОВ «ЛАРУС» є найбільш спиятливим для складання нового бізнес-плану та інвестування на розвиток підприємства.

3.2. Напрямки удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ЛАРУС».

У своїй діяльності компанія «ЛАРУС» керується такими основними принципами: висока якість продукції, професійне обслуговування і лояльні ціни. Саме тому діяльність компанії здійснюється під гаслом “Розчарування від низької якості буде тривати набагато довше, ніж задоволення від низької ціни” (Генрі Форд, Ford Motor Company). У своїй діяльності відповідальні

менеджери компанії дотримуються місії підприємства і пропонують своїм клієнтам якісну продукцію імпортного виробника [55].

Успіх компанії забезпечується відданою роботою досвідчених працівників. ТОВ «ЛАРУС» регулярно відправляє своїх представників на міжнародні виставки і знаходиться в постійному пошуку нових ділових можливостей, нових партнерів, кращих пропозицій та продукції вищої якості.

Одна з таких виставок - Міжнародна виставка харчових інгредієнтів (Food Ingredients), що об'єднує провідних міжнародних та вітчизняних фахівців у сфері продуктів харчування та напоїв з усього світу. Така виставка приваблює професіоналів з усіх галузей промисловості, які прагнуть знайти інноваційні рішення та нову продукцію для задоволення попиту.

Food Ingredients Europe (також відома як Fi Europe) є глобальною торговою платформою для харчової промисловості. У 2017 році Fi Europe пройшла у Франкфурті разом з Natural Ingredients (Ni). В ній взяли участь понад 1400 експонентів і понад 19 700 професійних відвідувачів. Протягом 3 днів виставки учасники мали змогу ознайомитись з широким асортиментом натуральних і органічних інгредієнтів, інноваційних продуктів і передових рішень для своїх потреб. Fi і Ni Europe 2017 також включали в себе цінну програму, включаючи конференції, практичні семінари та різні інші можливості [59].

Відвідуючи такі заходи, як виставки, конференції, тренінги та семінари, компанія «ЛАРУС» увесь час підтримує та стимулює розвиток офіс-менеджерів, а також підвищує рівень їх обізнаності в сфері новинок в галузі харчових технологій. Крім того, саме за допомогою таких торгових платформ можна знайти нових постачальників, ознайомитись з абсолютно новими продуктами та можливими напрямками роботи і розширити коло своїх клієнтів і зв'язків в цілому.

Для змістовної оцінки конкурентної стратегії підприємства і пошуку шляхів її удосконалення можна використати стратегічні карти американського економіста Роберта Каплана та відомого дослідника в сфері

стратегічного менеджменту Дейвіда Нортон - це карти, що використовуються для управління підприємством, зокрема зовнішньоекономічною діяльністю, запропоновано усю важливу для керівництва підприємства інформацію вимірювати за допомогою фінансових та нефінансових показників, що пов'язані між собою стратегічними причинно-наслідковими зв'язками (в межах карти використовуються дві групи показників – показники процесу та результату) та згрупувати за допомогою чотирьох блоків: (Фінанси), (Внутрішні бізнес-процеси), (Ринок та споживачі), (Навчання та зростання) [64, с.142]. Під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності наведені групи показників повинні відображати етапи реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності організації. А ця стратегія, своєю чергою, повинна бути співзвучною із загальною стратегією компанії. Набір показників для стратегічної карти є вторинним, її первинна основа – стратегія [66, с. 109]. Наприклад, підприємство прагне збільшити власну рентабельність та прибуток, з цією метою здійснюється стратегія диверсифікації та активного проникнення на зарубіжні ринки, в аспекті внутрішніх процесів необхідно підвищити якість продукції, швидкість обробки замовлень, що вимагає здійснення навчання персоналу без відриву від виробництва. Управління зовнішньоекономічною діяльністю за допомогою стратегічних карт дозволить уникнути погіршення значення фінансових показників діяльності всієї організації через недосконалу роботу відділу зовнішньоекономічної діяльності, що не досягає запланованого значення показників. Стратегічні карти дозволяють вчасно виявити незадоволеність споживачів, що проявляється в зменшенні сегменту на експортному ринку, налагодити внутрішні процеси (здійснити модифікацію товару відповідно до умов закордонного ринку) за допомогою навчання персоналу.

Якщо проаналізувати зовнішньо-економічну діяльність ТОВ «ЛАРУС» за допомогою стратегічних карт Каплана Р. та Нортон Д., отримаємо наступну блок-схему (Рис. 3.1.).

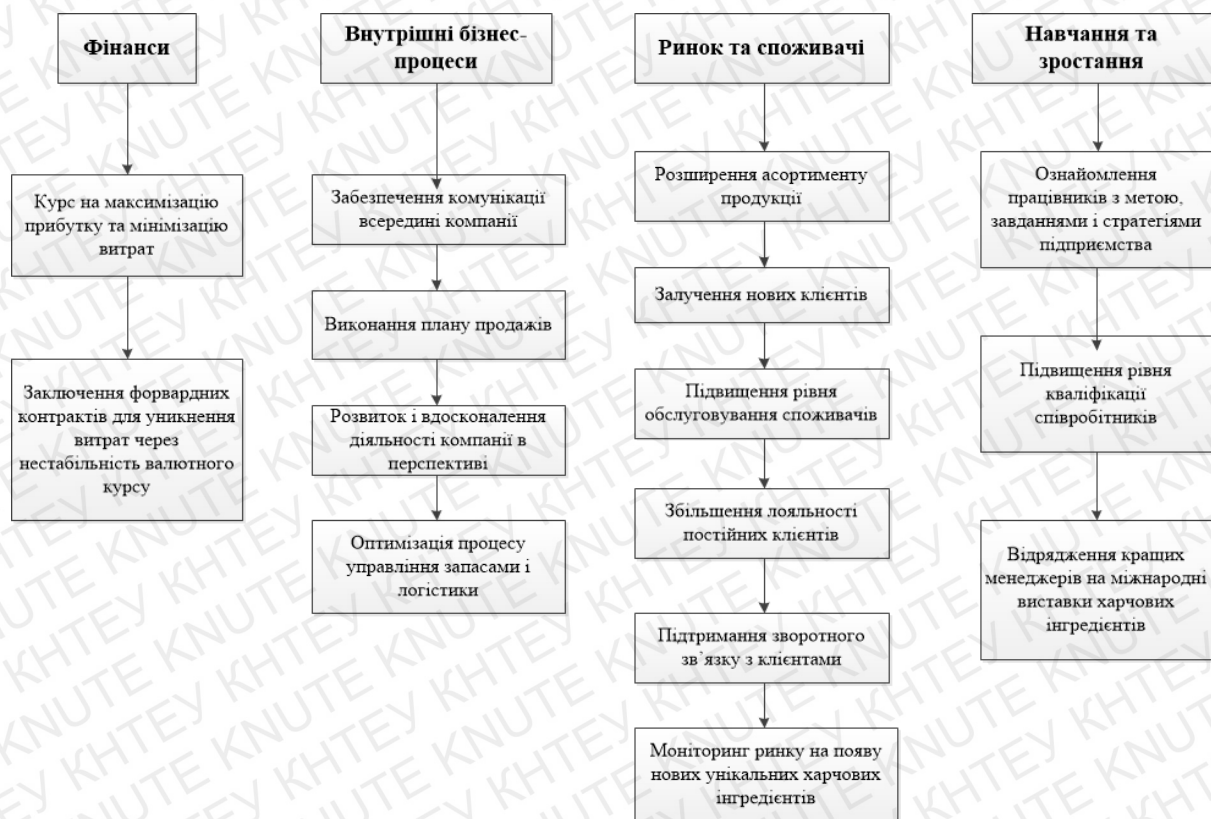


Рис. 3.1. Рекомендований підхід до аналізу ЗЕД ТОВ «ЛЯРУС» методом стратегічних карт Роберта Каплана і Дейвіда Нортон

Укладено автором за даними джерел [9-11].

Розподіливши стратегії підприємства на чотири групи: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, ринок та споживачі, навчання та зростання - отримуємо чітко сформульовані стратегії та завдання підприємства. Найбільше уваги менеджери спрямовують на споживачів, тобто на обслуговування клієнтів, підтримання зворотного зв'язку з ними та підтримання їхньої лояльності шляхом постійної модернізації та вдосконалення.

Для визначення конкурентної позиції підприємства доцільно провести стратегічний аналіз макросередовища, використовуючи методику PEST – аналізу (Табл. 3.1).

Проведення даної методики передбачає виявлення й оцінку впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства. PEST-Аналіз містить у собі оцінку 4-х складових:

політикоправові (P), економічні (E), соціальні (S) і технологічні (T) фактори.

Таблиця 3.1

PEST- аналіз факторів макросередовища

Фактор макросередовища	Вплив фактора	Відповідні заходи організації
1. Державне регулювання харчової промисловості (P)	3	Розробка нових спільних міжнародних проектів
2. Політична нестабільність в країні (P)	3	Юридичні консультації незалежних спеціалістів
3. Розвиток зовнішньоекономічних зв'язків (E)	5	Підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства
4. Конкуренція на внутрішньому ринку (E)	5	Розробка заходів щодо удосконалення цінової політики
5. Загроза високих темпів інфляції (E)	4	Оптимізація тривалості операційного та

		фінансового циклів
6. Відсутність прозорості податкової системи (E)	3	Співпраця з вітчизняними та закордонними компаніями
7. Еміграція висококваліфікованих кадрів (E)	3	Розробка ефективної системи стимулювання персоналу в залежності від рівня кваліфікації
8. Поява нових технологій (T)	3	Формування інноваційної стратегії підприємства

Укладено автором за даними джерел [65-67].

Оцінка здійснюється за п'ятибальною шкалою: “5” – домінуюче положення; “4” – сильне положення; “3” – шанси, рівні із шансами конкурентів; “2” – слабе положення; “1” – критичне положення [63].

Результати проведеного аналізу показують, що серед факторів макросередовища найбільший вплив здійснюють такі фактори як нестабільність вітчизняного законодавства, погроза високих темпів інфляції, відсутність прозорості податкової політики, поява нових технологій. Вагомий вплив на діяльність підприємства також здійснюють конкуренція на зовнішньому ринку та постійна еміграція висококваліфікованих кадрів (відплив інтелекту).

Також коли мова йде про удосконалення конкурентної стратегії, варто розуміти положення підприємства на ринку стосовно своїх конкурентів і свого потенціалу. Таких положень зазвичай виділяють два - лідер або послідовник. Компанія, яка претендує на роль лідера здійснює вибір конкретної атакуючої стратегії. Вона повинна перетворити загальну стратегію в набір конкретних дій по розширенню частки ринку. Серед конкурентних стратегій, які обирає компанія-лідер, можуть бути наступні:

- 1) стратегія престижних товарів. Претендент на лідерство пропонує більше якісну продукцію за цінами більш високими, в порівнянні з домінуючою компанією;
- 2) стратегія товарного розширення. Претендент атакує лідера, пропонуючи покупцям широкий вибір продуктів;
- 3) стратегія інновацій. Претендент може постійно пропонувати ринку нові види товарів;
- 4) стратегія підвищення рівня обслуговування. Претендент пропонує клієнтам нові або більш якісні послуги;
- 5) стратегія зниження витрат виробництва. Претендент повинен прагнути до зниження виробничих витрат, збільшення ефективності закупівель, скорочення витрат на робочу силу;
- 6) інтенсивна реклама. Деякі претенденти атакують лідера, збільшуючи свої витрати на рекламу й просування товарів. Така стратегія виправдана лише в тих випадках, коли компанія пропонує дійсно конкурентоздатний продукт [65, с. 98].

Послідовники, як правило, слідкують за лідером, а не змагаються з ним. Виділяють чотири загальних стратегії послідовників за лідером:

- 1) наслідувач дублює продукт лідера й упаковку, реалізуючи товар на чорному ринку або через сумнівних посередників;
- 2) двійник копіює продукцію, назву й упаковку товарів лідера, зберігаючи лише малоістотні або малопомітні відмінності;

- 3) імітатор відтворює окремі характеристики продукту лідера, але зберігає розходження в упаковці, рекламі, цінах і т.п. Його політика не зачіпає інтересів лідера доти, поки імітатор не переходить в атаку;
- 4) послідовник звичайно видозмінює або поліпшує продукцію лідера. Звичайно він починає з якихось інших ринків, щоб уникнути прямого зіткнення з домінуючою компанією; дуже часто цей послідовник стає претендентом на лідерство.

Без сумніву ТОВ «ЛАРУС» являється яскравим представником компанії-лідера на ринку стосовно своїх конкурентів і свого потенціалу. Найбільше значення підприємство приділяє стратегії престижних товарів, товарного розширення і підвищення рівня обслуговування. Не менш важливою для підприємства є стратегія зниження витрат виробництва або як у випадку ТОВ «ЛАРУС» - зниження витрат на імпорт харчової сировини, зберігання та продаж українським споживачам. Не так багато уваги керівництво компанії приділяє новим інноваціям та та заходам реклами, але цілком можливо, що саме ці дві стратегії змогли б посприяти появі нових постійних клієнтів та ще більше збільшити сукупний дохід підприємства.

Згідно класифікації базових стратегій, запропонованої американським економістом Майклом Портером (лідерство за витратами, диверсифікація, фокусування), компанія «ЛАРУС» має стратегію диверсифікації. Це означає, що підприємство орієнтується на продаж більш якісної продукції, ніж конкуренти, та на розширення асортименту продукції на вже освоєному ринку. Дана стратегія є найвдалішою в цій групі, оскільки компанія не повинна зменшувати всі можливі витрати, в тому числі шляхом зниження якості товарів або рівня обслуговування, що не виключає стратегія лідерства за витратами. А стратегія фокусування обмежує сектор ринку однією галуззю, у той час як компанія «ЛАРУС» постачає сировину одразу і для виробників харчової промисловості, і для виробників косметичних засобів, і для виробників фармацевтичної продукції, підприємств хімічної

промисловості та інших [66, с. 123].

На сьогоднішній день, усі стратегії ТОВ «ЛАРУС» є типовими. Одним з інструментів збільшення обсягів продажів та відповідно доходу може бути впровадження типових стратегій. Таких стратегій може бути одразу декілька. Запозичивши досвід іноземних підприємств, можна впровадити обмежені терміни відправки продукції зі складу. Наприклад, компанія може акцентувати увагу на тому, що товар буде відправлено максимум протягом 24 годин після замовлення. Таким чином, менеджер по закупкам виробника тільки звернувшись в «ЛАРУС» вже може приблизно розрахувати дату отримання товару.

Переважна більшість постійних клієнтів ТОВ «ЛАРУС» - це найбільші гравці ринку харчової промисловості в Україні, великі комбінати, фабрики і заводи. Такі підприємства не схильні до частой зміни постачальника, оскільки нова продукція потребує тестування та висновків технолога підприємства про результати аналізу того чи іншого типу продукції. Зазвичай, цей процес потребує додаткового фінансування, часу і може тимчасово призупинити виробництво до отримання нової партії харчової сировини. Тому, підприємства намагаються заздалегіть уникати використання усього залишку продукції на складі, шляхом планування поставок за рік-два, і з року в рік купують одну й ту ж саму продукцію, якщо вона відповідає внутрішнім стандартам і підходить їм.

Таким чином, на сьогоднішній день компанія має декілька конкурентних стратегій, які успішно використовуються в ході зовнішньоекономічної діяльності підприємства – підвищення рівня обслуговування споживачів, збільшення лояльності клієнтів та нарощування об'ємів продажів. Але у той же час, дані стратегії можуть бути дещо змінені та удосконалені, що в свою чергу може вплинути на збільшення прибутку компанії в цілому. В першу чергу, ТОВ «ЛАРУС» необхідно приділити інноваційній складовій операційної діяльності підприємства, а саме: модернізувати офіційний сайт підприємства і адаптувати його під потреби

споживачів. Також варто приділити більше уваги рекламній кампанії підприємства – це допоможе новим гравцям на ринку харчової промисловості дізнатися про підприємство. Крім цього, не менш важливим є розробка унікальної конкурентної стратегії – це може бути доставка найближчим часом, дисконтна система для постійних клієнтів або щорічні тренінги та конференції для споживачів та найбільших українських підприємств.

3.3. Прогнозування діяльності підприємства і перспективи його розвитку.

Реалізація стратегії розвитку підприємства передбачає побудову збалансованої системи прогнозів і планів на довго-, середньо- і короткострокову перспективу. Розвиток підприємства має бути прогнозованим і керованим. Персонал має знати, до яких цілей прагне підприємство, якими шляхами може відбуватися досягнення встановлених цілей, які завдання в загальній системі має виконувати кожен підрозділ і конкретний працівник.

Прогноз - науково обгрунтоване судження про можливий стан об'єкта (підприємства) в майбутньому і (або) альтернативні шляхи і строки їх реалізації [67, с. 76].

Економічні прогнози необхідні для визначення шляхів розвитку підприємства та економічних ресурсів, що забезпечують його динаміку, для виявлення найбільш імовірних й економічно ефективних варіантів довго -, середньострокових і поточних планів, обгрунтування основних напрямків економічної і технічної політики, передбачення наслідків прийнятих рішень і здійснюваних заходів. Сучасні економічні умови вимагають максимального розширення фронту прогнозування, подальшого вдосконалення методології та методики розробки прогнозів. Чим вищий рівень прогнозування процесів розвитку підприємства, тим ефективнішими є процеси планування й

управління на підприємстві. Однак не слід забувати про те, що прогноз має імовірнісний характер. Стратегічний аналіз та прогнозування сприяє зменшенню невизначеності середовища, дозволяє зорієнтуватися в оточенні й перейти до вибору варіантів дій у певній стратегічній перспективі.

У процесі прогнозування поетапно вирішуються такі питання:

- 1) постановка цілей (цілевстановлення) - передбачає встановлення очікуваного (ідеального) результату діяльності;
- 2) планування - здійснюється проекція в майбутнє результатів діяльності для досягнення поставлених цілей за умов використання наявних засобів та перетворення інформації про майбутнє в рішення для цілеспрямованої діяльності;
- 3) проектування - створення конкретних образів майбутнього, конкретних деталей розроблених програм.

За періодом прогнозування, тобто часом, на який розрахований прогноз, виокремлюють:

- поточні прогнози - до одного місяця (до року);
- середньострокові - до 5 років;
- довгострокові - до 15 років і більше [68, с. 164].

Для ТОВ «ЛАРУС» процес планування є також дуже важливим, оскільки це допомагає сформувати певне бачення розвитку компанії у майбутньому та поділитися планами з колегами та підлеглими. Не менш важливим є те, що розробка плану на майбутнє допомагає уникнути додаткових витрат в майбутньому.

Усі плани підприємства можна розділити на три групи - короткострокові, середньострокові та довгострокові (Табл.3.2).

У минулому вже певний час компанія «ЛАРУС» займалась постачанням таких компонентів для харчової промисловості як горіхи та родзинки. Пізніше поставки були припинені через велику конкуренцію на ринку, але наразі керівництво підприємства планує відновити роботу по цим напрямкам. Тому серед найближчих планів підприємства - підписати

декілька нових контрактів з різними постачальниками родзинок та горіхів і налагодити постачання і збут на території України. Після цього у планах ТОВ «ЛАРУС» на найближчі п'ять років знову ж таки розширити асортимент продукції та вийти на ринок ароматизаторів з новою конкурентоспроможною продукцією. Важливим етапом буде вибір конкретних декількох видів ароматизаторів та пошук найякіснішої продукції у різних виробників в світі. І в перспективі на майбутнє, керівництво компанії планує суттєво розширити штат працівників, відкрити новий офіс у місті Одеса та модернізувати вже наявні офіси у таких містах як Київ, Львів та Рівне.

Таблиця 3.2

Планування діяльності ТОВ «ЛАРУС»

Тип прогнозу	Період виконання	Назва	Шляхи реалізації
Короткостроковий	до 1 року	Відновити постачання родзинок та горіхів	- здійснити аналіз ринку харчової промисловості - обрати конкретні види родзинок та горіхів - оцінити потенційних конкурентів в даній галузі - промоніторити постачальників з різних регіонів - здійснити порівняльний аналіз постачальників родзинок та горіхів - обрати постачальника, який пропонує якісну продукцію на вигідних умовах - провести моніторинг споживачів та потенційних клієнтів, охочих придбати родзинки та горіхи - виходячи з отриманих результатів, визначити обсяг необхідної продукції

			9) провести процес перемовин з постачальником та підписати контракт 10) домовитись з постачальником про першу поставку родзинок та горіхів
--	--	--	--

Продовження табл. 3.2

Тип прогнозу	Період виконання	Назва	Шляхи реалізації
Середньостроковий	1-5 років	Розширити асортимент продукції, освоївши нову нішу - ароматизатори	1) ознайомитися з ринком ароматизаторів в Україні та їх видами 2) проаналізувати ароматизатори з огляду на ринок інновацій - кількість новинок в Україні та перспективи розвитку 3) здійснити моніторинг підприємств, що займаються імпортом ароматизаторів в Україну на сьогоднішній день 4) оцінити умови постачальників та можливі витрати і доходи
Довгостроковий	5-15 років	Збільшити штат підприємства та відкрити нове представництво у м. Одеса	1) оцінити перспективи розвитку у місті Одеса 2) здійснити аналіз транспортних шляхів сполучення між містами Київ-Рівне-Львів-Одеса (тобто перевірити

			наскільки вигідним буде відкрити новий офіс саме у цьому місті) 3) провести моніторинг приміщень для офісу та складських приміщень (місце розташування, інфраструктура, вартість, площа тощо) 4) розмістити оголошення про набір співробітників на відповідних ресурсах 5) провести співбесіди та відібрати кращих кандидатів на стажування
--	--	--	---

Укладено автором за даними джерел [73-76].

Крім якісного прогнозу, який було зазначено вище, можна провести ще й кількісний. Мається на увазі, спрогнозувати орієнтовний дохід підприємства в національній валюті. По-перше, можна спрогнозувати чистий дохід від реалізації продукції. Цей показник у 2013 році становив 50 696 900 грн., у 2014 - 56 725 700 грн., у 2015 - 103 256 200 грн., у 2016 - 97 370 700 грн., у 2017 році - 107 010 700 грн. (Рис. 3.2).

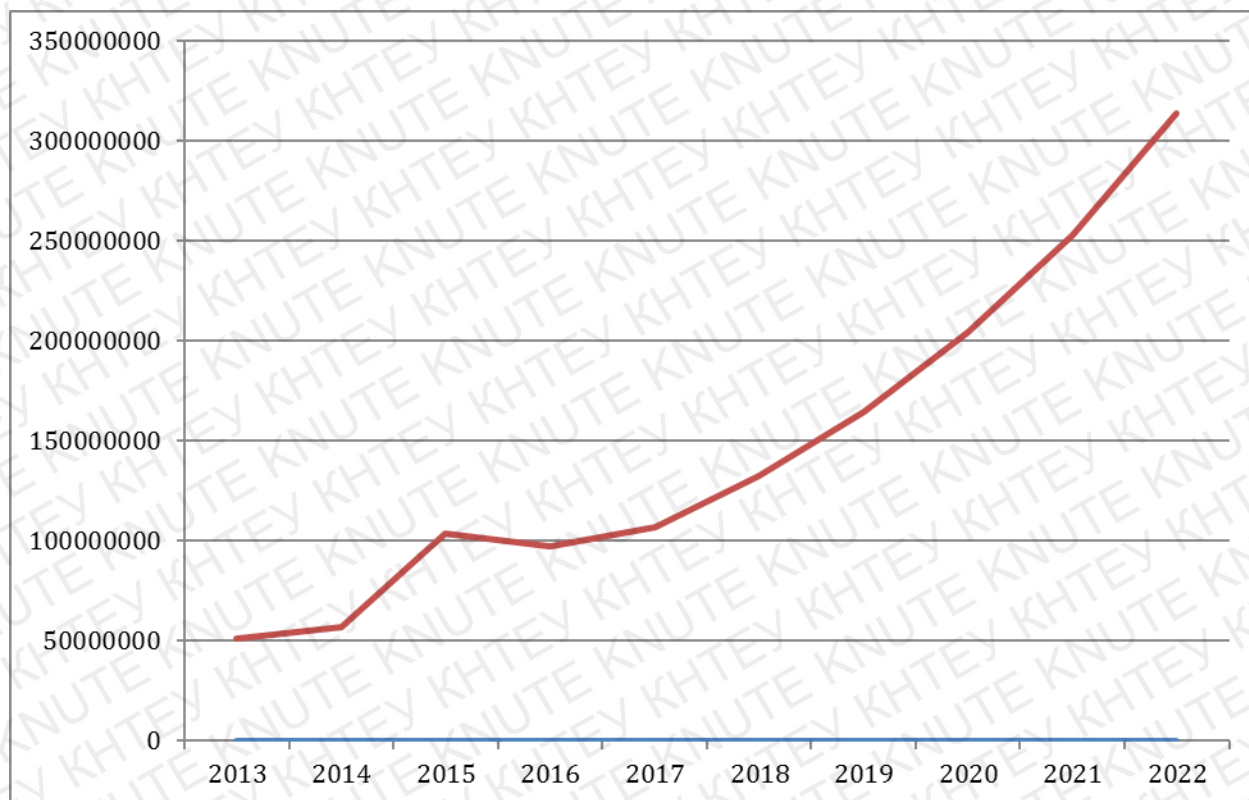


Рис. 3.2. Прогноз показника чистого доходу від реалізації продукції на 5 років, грн.

Укладено автором за даними джерел [76-77].

Таким чином, навіть зазнавши невеликий спад доходу у 2016 році через нестабільність валютного курсу на економічній ситуації в країні в цілому, все одно спостерігається тенденція до збільшення даного показника. Перерахувавши сальдо за звітні періоди, отримуємо приріст у 2015 році на 82% в порівнянні з показником 2014 році, потім у 2016 році маємо невелике зменшення на 5,5% та знову ріст показника вже у 2017 році на 10%. Середній приріст за 5 звітних періодів становить +28% щорічно.

Другий показник, якому варто приділити увагу при прогнозуванні - це показник чистого прибутку (збитку). Даний показник зазнав більшого впливу політичної та економічної нестабільності в Україні, коливання валютного курсу та ін. (Рис. 3.3.). У 2013-2015 роках підприємство працювало у збиток з показником прибутковості (збитковості) -6 802 100 грн. та -7 744 400 грн. відповідно.

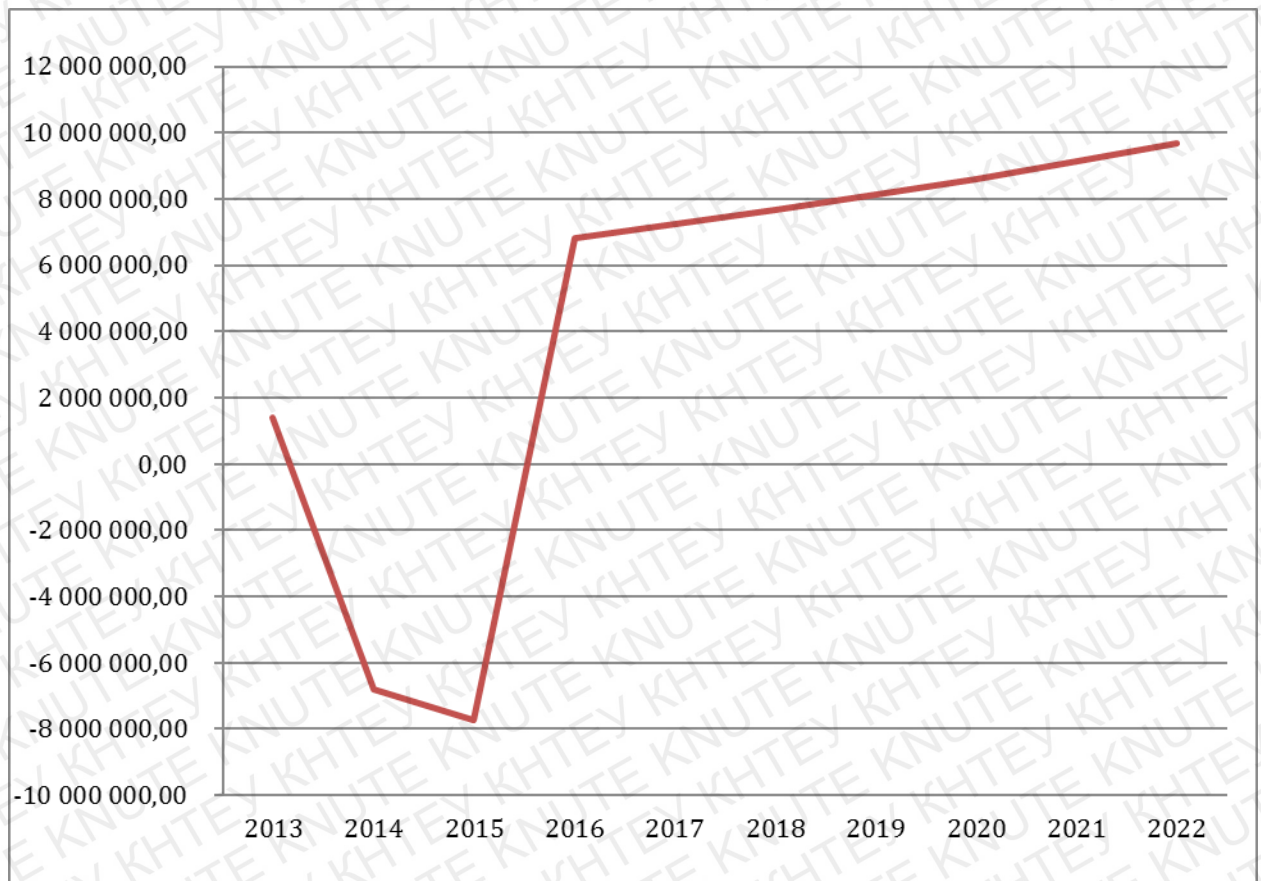


Рис. 3.3. Прогноз показника чистого прибутку (збитку) на 5 років, грн.

Укладено автором за даними джерел [76-77].

У 2016 році ситуація дещо стабілізувалась і компанія «ЛАРУС» знову зайняла провідні позиції серед постачальників харчової сировини, що однозначно позначилось на прибутках підприємства. У 2016 році чистий прибуток підприємства зріс майже вдвічі або перевищив минулорічний показник на 187%. Тенденція до збільшення показника прибутковості спостерігається і в наступному 2017 році, коли показник зріс на 417 100 грн., а це майже на 6% більше ніж минулого року.

Якщо робити прогноз показника чистого прибутку (збитку), варто взяти до уваги сальдо останніх двох років, оскільки у 2014-2015 рр. компанія працювала у збиток. За основу розрахунків беремо середньорічний приріст показника 6% і отримуємо криву тенденції. Обсяг чистого прибутку (збитку) зростає не так стрімко як обсяг чистого доходу від реалізації продукції, але це пояснюється тим, що дохід збільшується за рахунок нарощування об'ємів

продажів та розширення асортименту продукції, що в свою чергу несуть також додаткові витрати на транспортування, зберігання та реалізацію.

Ще один показник, який слід враховувати при формуванні конкурентної стратегії – це оцінка ефективності імпорту (Рис. 3.4).

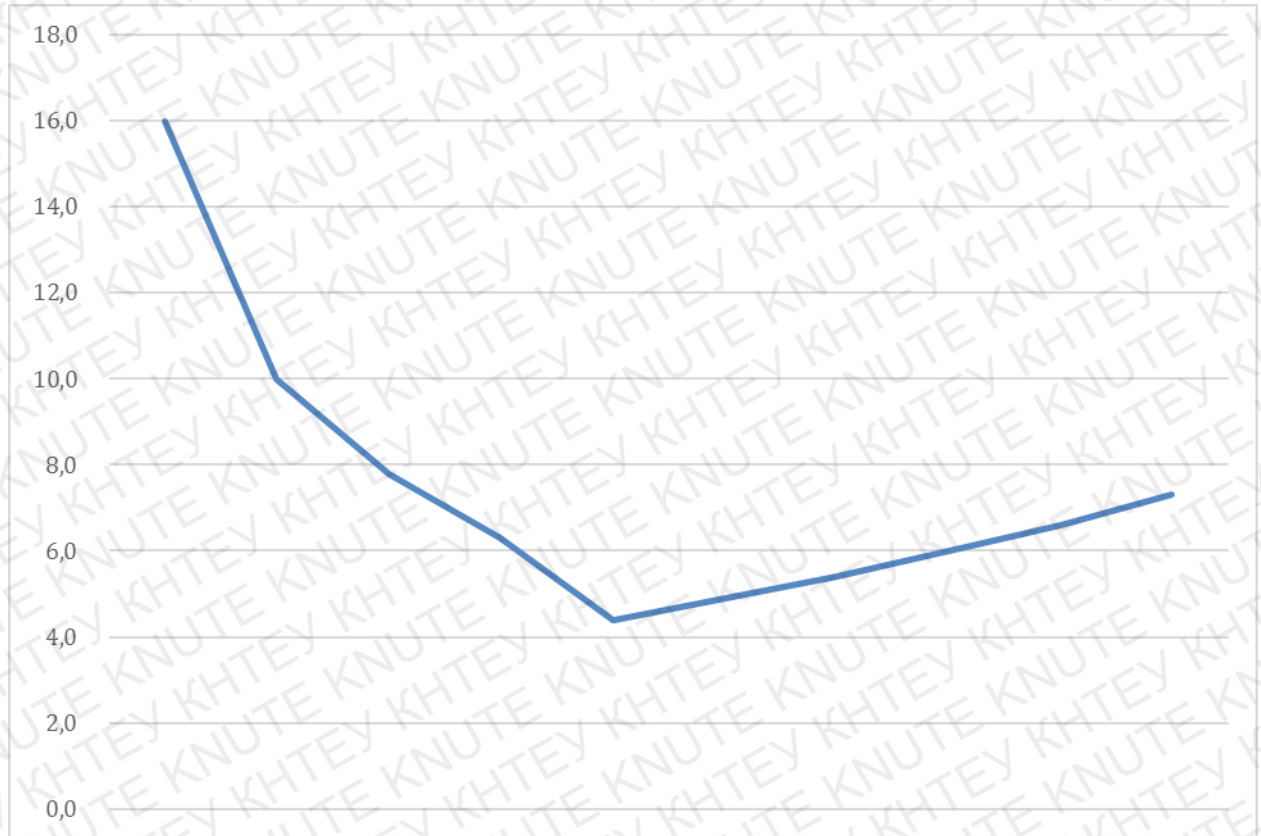


Рис. 3.3. Прогноз зміни коефіцієнта ефективності імпорту на 5 років

Укладено автором за даними джерел [73-77].

За допомогою повної факторної моделі аналізу ефективності імпортової діяльності ТОВ «ЛАРУС», можна розрахувати приблизне значення коефіцієнта у 2018 році.

Оскільки у зв'язку з політичною та нестабільною економічною ситуацією в Україні, досить важко передбачити коливання валютного курсу наперед. Тому припустимо, що у наступні декілька років не буде суттєвих змін і курс долара до гривні юде становити 29 грн. за долар. У той самий час, підприємство планує збільшити об'єми продажів та можливо підвищити ціну продажу для українських споживачів. Таким чином, підприємство отримає більший дохід від реалізації продукції. Для розрахунків припустимо,

що накладні витрати і закупівельна ціна на продукцію залишаться без змін. За таких умов буде спостерігатись тенденція до збільшення коефіцієнта ефективності імпорту, що є позитивним явищем. Згідно прогнозу, у 2018 році коефіцієнт ефективності імпорту зросте і буде становити 4,9, у 2019 році – 5,4, у 2020 – 6, у 2021 – 6,6 та у 2022 – 7,3.

Отже, можна зробити висновок, що керівництво ТОВ «ЛАРУС» має великі плани стосовно майбутнього компанії, серед яких пошук нової ніші на ринку харчової сировини, розширення асортименту продукції, заключення контрактів з новими постачальниками по всьому світу, постійний моніторинг ринку та модернізація підприємства, а також підвищення рівня обслуговування українських споживачів. Підприємство має достатньо фінансових ресурсів та потужний виробничий потенціал для розвитку в галузі харчових технологій, а також багаторічний досвід на ринку харчової промисловості України.

Висновки до 3 розділу

В процесі аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства було проаналізовано основні показники фінансової звітності підприємства. В цілому проведений аналіз структури та динаміки імпортних операцій ТОВ «ЛАРУС» позитивно характеризує стан зовнішньоекономічної діяльності підприємства, про що свідчить розширення та освоєння нових ринків збуту продукції, значне зростання обсягів імпортних операцій та зростання в доходах підприємства частки частки продажів українським підприємствам харчової сировини.

На сьогоднішній день компанія має декілька конкурентних стратегій, які успішно використовуються в ході зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Але у той же час, дані стратегії можуть бути дещо змінені та удосконалені, що в свою чергу може вплинути на збільшення прибутку компанії в цілому. В першу чергу, ТОВ «ЛАРУС» необхідно приділити

інноваційній складовій операційної діяльності підприємства, а саме: модернізувати офіційний сайт підприємства і адаптувати його під потреби споживачів. Також варто приділити більше уваги рекламній кампанії підприємства – це допоможе новим гравцям на ринку харчової промисловості дізнатися про підприємство.

Можна зробити висновок, що керівництво ТОВ «ЛАРУС» має великі плани стосовно майбутнього компанії, серед яких пошук нової ніші на ринку харчової сировини, розширення асортименту продукції, заключення контрактів з новими постачальниками по всьому світу, постійний моніторинг ринку та модернізація підприємства, а також підвищення рівня обслуговування українських споживачів. Підприємство має достатньо фінансових ресурсів та потужний виробничий потенціал для розвитку в галузі харчових технологій, а також багаторічний досвід на ринку харчової промисловості України.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Суть конкурентної стратегії полягає в створенні майбутньої конкурентоспроможності швидше, ніж конкуренти досягнуть того, що підприємство має сьогодні. Створення стратегії конкуренції являє собою складний технологічний процес, який розкриває контури стратегії ринкової діяльності підприємств. Він виявляється у взаємовідношенні цілей, завдань та визначенні ресурсів з метою зміни структури ціни, якості і кількості виробленої продукції. Мета конкурентної стратегії в умовах глобалізації – забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку порівняно з активними конкурентами.

Кожна фірма, яка діє на ринку, змушена вести конкурентну боротьбу. Перед початком планування та розробки конкурентної стратегії необхідно проаналізувати конкурентні переваги та слабкості, і дати оцінку конкурентному середовищу підприємства в цілому. Для успішної реалізації конкурентної стратегії, вона має безпосередньо впливати з корпоративної (або так званої загальної) стратегії підприємства. Важливим для компанії є поєднання одразу декількох конкурентних стратегій різних типів – поточні та довгострокові, стратегія лідера чи наслідування, а також стратегії на локальному, національному та глобальному рівнях. Не менш важливим етапом стратегічного планування є аналіз реакції конкурентів на реалізацію обраної конкурентної стратегії.

В процесі стратегічного планування та розробки конкурентної стратегії не менш важливим є аналіз конкурентів підприємства на міжнародному ринку, оцінка конкурентоздатності країн в цілому та дослідження динаміки розвитку світового господарства. Таким чином, можна отримати уявлення про позиції підприємства та його головних конкурентів на світовому ринку, що, в свою чергу, дасть змогу прийняти те чи інше рішення. Доцільність використання конкурентної стратегії пояснюється тим, що можна

наслідувати вже вдалий досвід ринкових лідерів, що призводить до зменшення витрат і можливих ризиків.

В ході роботи була проаналізована економічна діяльність ТОВ «ЛАРУС», а саме показники технічного стану, показники руху основних фондів, показники рентабельності, показники ліквідності і платоспроможності, показники фінансової стійкості - загалом більше 20 коефіцієнтів. Результати дослідження показали, що компанія наразі перебуває в пошуку шляхів стабілізації діяльності. Будучи більш-менш стабільним підприємством у 2013 році, вже наступного року компанія зазнає значних збитків у зв'язку з політичною та економічною ситуацією в Україні. Також у 2015 році було повністю призупинено діяльність офісу ТОВ «ЛАРУС» у місті Донецьк. Через фінансову кризу, різке коливання курсу і відсутність інвестування, підприємство почало працювати в збиток. Але поступово протягом наступних двох років компанія налагоджує постачання з-за кордону, нагромаджує капітал, відновлює деяке обладнання та переглядає принципи роботи, що дає позитивну динаміку більшості показників за 2017 рік.

Узагальнюючи результати аналізу конкурентоспроможності підприємства за окремими критеріями, ТОВ «ЛАРУС» є успішним підприємством на ринку України та одним з найпопулярніших постачальників сировини для харчової промисловості України, одним з найбільших конкурентів галузі. Усе це є результатом діяльності менеджерів та керівників, які багато років поспіль працюють на благо компанії. Великою перевагою ТОВ «ЛАРУС» на ринку харчових технологій є те, що компанія являється універсальним імпортером багатьох інгредієнтів для українських виробників продуктів харчування.

Формування ефективної конкурентної стратегії є необхідною складовою успішної діяльності будь-якої компанії. За допомогою конкурентної стратегії підприємство матиме змогу виконувати поставлені цілі, забезпечувати високий рівень прибутковості, підвищувати рівень

власної конкурентоспроможності, реалізовувати власні конкурентні переваги та забезпечувати свій подальший сталий розвиток на ринку. Досвід зарубіжних підприємств демонструє, що найбільший вплив на успіх компанії мають такі принципи роботи як конкурентна ціна, якісна продукція, високий рівень обслуговування клієнтів та інші додаткові сервіси (організація доставки в будь-який куточок світу, герметична упаковка продукції, підтримка зворотнього зв'язку тощо).

В процесі аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства було проаналізовано основні показники фінансової звітності підприємства. В цілому проведений аналіз структури та динаміки імпорتنих операцій ТОВ «ЛАРУС» позитивно характеризує стан зовнішньоекономічної діяльності підприємства, про що свідчить розширення та освоєння нових ринків збуту продукції, значне зростання обсягів імпорتنих операцій та зростання в доходах підприємства частки частки продажів українським підприємствам харчової сировини.

На сьогоднішній день компанія має декілька конкурентних стратегій, які успішно використовуються в ході зовнішньоекономічної діяльності підприємства – підвищення рівня обслуговування споживачів, збільшення лояльності клієнтів та нарощування об'ємів продажів. Але у той же час, дані стратегії можуть бути дещо змінені та удосконалені, що в свою чергу може вплинути на збільшення прибутку компанії в цілому. В першу чергу, ТОВ «ЛАРУС» необхідно приділити інноваційній складовій операційної діяльності підприємства, а саме: модернізувати офіційний сайт підприємства і адаптувати його під потреби споживачів. Також варто приділити більше уваги рекламній кампанії підприємства – це допоможе новим гравцям на ринку харчової промисловості дізнатися про підприємство. Крім цього, не менш важливим є розробка унікальної конкурентної стратегії – це може бути доставка найближчим часом, дисконтна система для постійних клієнтів або щорічні тренінги та конференції для споживачів та найбільших українських підприємств.

Можна зробити висновок, що керівництво ТОВ «ЛІАРУС» має великі плани стосовно майбутнього компанії, серед яких пошук нової ніші на ринку харчової сировини, розширення асортименту продукції, заключення контрактів з новими постачальниками по всьому світу, постійний моніторинг ринку та модернізація підприємства, а також підвищення рівня обслуговування українських споживачів. Підприємство має достатньо фінансових ресурсів та потужний виробничий потенціал для розвитку в галузі харчових технологій, а також багаторічний досвід на ринку харчової промисловості України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України „Про державну підтримку малого підприємництва” № 2063-III від 19.10.2000 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <www.zakon.rada.gov.ua>
2. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних та фізичних осіб» № 755-IV від 15.05.2003 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <www.zakon.rada.gov.ua>
3. Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції в підприємницькій діяльності» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // www.zakon.rada.gov.ua
4. Закон України « Про державне мито Закон N 404/97-ВР від 27.06.97, ВВР, 1997, N 33, ст.207 }» [Електронний ресурс].- доступна інформація за посиланням: // www.zakon.rada.gov.ua
5. Закон України « Про міжнародних договорів України та інших угод, { Абзац четвертий преамбули із змінами, внесеними згідно із Законом N 2157-IV (2157-15)» [Електронний ресурс].- доступна інформація за посиланням: // www.zakon.rada.gov.ua/
6. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. – К.: Основи, 2006. –168 с.
7. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки// Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 19–27.
8. Економічний словник-довідник / За ред. С.В. Мочерного. – К.: Femina, 2008. – 348 с.
9. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 264 с.
10. Стратегія економічного і соціального розвитку України 2004–2015 рр. “Шляхом європейської інтеграції” / А.С. Гальчинський, В.М. Геєць. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2008. – С. 36–45.

11. Chandler A.D. Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrial Enterprises, MIT Press, Cambridge, Mass. – 2010. – P. 16.
12. Тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції “Маркетинг та логістика в системі менеджменту”. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2006. – 428 с.
13. Про зовнішньоекономічну діяльність : закон України : [прийнято ВР 16.04.1991 р. №959-XII із змінами № 2388-VI (2388-17) від 01.07.2010 р.] / ВВР. – 2015. – № 37. – 496 с.
14. Воронкова А. Е. Основи зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / А. Е. Воронкова, В. Г. Лежєрьова, О. В. Свірідова, Ю. С. Погорелов. – Луганськ. : вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2010. – 320 с.
15. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / М. І. Дідківський. – К. :Знання, 2006.- 462 с.
16. Іванов Ю. Б. Стратегія підприємства: Підручник / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова- Терашвілі, О. В. Ревенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2009. – 560 с.
17. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підруч. 2-е вид., перероб. і доп. / О. А.Кириченко. – К. : Знання, 2008. –518 с.
18. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. / Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, І. Ю. Сваченко. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 792 с.
19. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація / В. І. Отенко. – Х. : вид-во «ІНЖЕК», 2010. – 336 с. 12-45.
20. Шершньова З. Є. Стратегічне управління [навч.-методич. посібник для самостійного вивчення дисципліни] / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К. : КНЕУ, 2011. – 232 с.
21. Мазаракі А. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / А. А. Мазаракі. – К. : Київ. Нац. торг.-ун-т, 2012. – 824 с.
22. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю.Б. Іванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Іванова ; ХНЕУ. – Х.: ВД

«ІНЖЕК», 2006 – 383 с.

23. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: Монографія. / В.А. Павлова ; Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. – 276 с.
24. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2017. – 390 с.
25. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2014. – 699 с.
26. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / за заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. – ІНЖЕК, 2016. – 384 с.
27. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / [С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко]. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
28. Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби / Ю.Б. Іванов, О.Ю. Іванова // 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 2>
29. 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 3>
30. 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> 4>
31. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник./ Л.Є.Довгань, Ю.В.Каракай, Л.П. Артеменко – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

32. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства (Електронний ресурс + Доступ з локальної мережі СумДУ) : Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. - Тернопіль : Економічна думка, 2006. - 390 с. Опис документа <ftp://lib.localnet/ebooks/Books/saenko_strateg_pidpr.pdf>
33. Савчук В.П. Діагностика підприємства: підтримка управлінських рішень. - М. : БІНОМ. Лабораторія знань, 2009. - 175 с.
34. Сінк Д.С. Управління продуктивністю: планування, вимірювання та оцінка, контроль, підвищення; переклад з англ. - М. : Прогрес, 2008.-528 с.
35. Скотт М. Фактори вартості: Керівництво для менеджерів по виявленню важелів створення вартості / переклад з англ. - М. : ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2007. - 432 с.
36. Томпсон А.А., Стрикланд А.Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки і реалізації стратегії: підручник для вузів: пров. з англ. / Під ред. Л.Г.Зайцева, М.І.Соколовой. - М. : Банки і біржі, ЮНИТИ, 2014. - 576 с.
37. Фасхiev X. Маркетинг в автомобілебудуванні. - М. : Центр маркетингових досліджень та менеджменту, 2011. - 128 с.
38. Афанасьєв М.В. Економіка підприємства: [навч.-метод. посіб.] / М.В. Афанасьєв, О.Б. Плоха / Харківський національний економічний ун-т. – Х.: ВД «Інжек», 2007. – 320 с.
39. Бойчик І.М. Економіка підприємства: [навч. посіб.] / І.М. Бойчик. – [2-ге вид.]. – К.: Атіка, 2007. - 528 с.
40. Брустінов В. М. Планування діяльності підприємства: теорія та практика: [навч. посіб.] / Брустінов В.М., Колишкіна Н.І. – Мелітополь : ТОВ "Видавничий будинок ММД", 2008. — 248 с.
41. Бутенко А. І. Підприємництво в Україні: напрямки розвитку: [монографія] Бутенко А. І., Сараєва І. М., Якимов С. В / НАН України ; Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень. — О. : Фенікс, 2007 -328 с.
42. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. — 3.вид., стер. — К. : Знання, 2005. — 304 с.

43. Гетьман О.О. Економіка підприємства: [навчальний посібник] / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.
44. Головінов М.І. Економіка підприємства: [навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.] / Головінов М.І., Протопопова В.О., Колодяжна І.В. Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. — Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. — 266 с.
45. Економіка підприємства: [підручник] / За заг. Редакцією С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2011. - 451 с.
46. Економіка підприємства: Підручник / За ред. А.В.Шегди. – К.: Знання, 2006. – 614 с.
47. Збарський В.К. Підприємство і підприємництво: питання теорії і практики / Збарський В.К., Гаврилюк І.П. Національний аграрний ун-т. Навчально-науковий ін-т бізнесу. — К. : НАУ, 2006. — 355 с.
48. Горфинкель В. Я. Економіка підприємства: Підручник. - 3-е изд. - М. : ЮНИТИ, 2008. - 742 с.
49. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. №436-IV // zakon1.rada.gov.ua
50. Грей До Управління проектами: Практ. керівництво. - М., 2007.
51. Гриньова В. М. Державне регулювання економіки. - Харків: Вид. дім "ІНЖЕК", 2004. - 756 с.
52. Гриньов А. В. Організація та управління на підприємстві. - Харків: Вид. дім "ІНЖЕК", 2008. - 329 с.
53. Грузинів В. П. Економіка підприємства (підприємницька): Підручник. - М, 2009.
54. Грехем Х. Т. Управління людськими ресурсами: Учеб. посібник, - М., 2012.
55. Дейлі Дж. Ефективне ціноутворення - основа конкурентної переваги. - М., 2007.
56. Економіка виробничого підприємства: Навч. посібник / За ред. І. М. Петровича. - 2-ге вид., Пер. та доп. - К., 2013

57. Економіка підприємства. Збірник практичних задач и конкретних СИТУАЦІЙ: Навч. посібник / За ред. С. Ф. Покропивного. - К., 2015.
58. Економіка підприємства. Підручник / За ред. С. Ф. Покропивного. - 2-ге вид., Пер. та доп. - К., 2013
59. Економіка підприємства: Навч. посібник / За ред. А. В. Шегди. - К. : Знання, 2005. -431 с.
60. Економічний аналіз: Навч. посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. горбатов; За ред. акад. НАНУ, проф. Чумаченка М. Г. К. : КНЕУ, 2010. - 540 с.
61. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. посібник.- К. : КНЕУ, 2007.- 300 с.
62. Іванілов А. С. Економіка і організація виробництва: Учеб. посібник. - Харків: Вища шк., 2008. - 332 с.
63. Коупленд Т. Вартість компанії: Оцінка і управління: Пер. з англ. - 2-е вид. - М, 2006.
64. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність: Навч. посібник.- К. : ПУЛ, 2006. -376 с.
65. Немцов В. Д., Довгань Л. С. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. - К. : УВПК ЕксОб, 2011. - 560 с.
66. Організація виробництва: Навч. посібник / Онищенко В. О. - К. : Лібро, 2013. -336 с.
67. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства: Підручник. - К. : Скарби, 2012. - 336 с.
68. Осовська Г В. Організаційні Структури управління підприємствами // Вісник Житомирський державний технологічний університет. - Житомир: ЖДТУ. 2007. - № 20. - С. 330-343.
69. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємства: Моногр. - 2008. -328 с.
70. Планування діяльності підприємства: Навч.-метод. посібник для само-ст. Вівче. дисц. / Белов М. А., Євдокимова Н. М., Москалюк В Є. та ін за заг.

ред. Москалика В. Є. - К.: КНЕУ, 20014. - 252 с.

71. Савицька Г. В. Економічний Аналіз діяльності підприємства- Навч. посібник - К., 20014.

72. Тарасевич В. М. Цінова політика підприємства. - 2-изд - СПб 2008 - 487

73. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. - Житомир: ЖДТУ, 2012. - 580 с.

74. Тарасюк Т. М. Плаїгування комерційної ДІЯЛЬНОСТІ. - К., 2009..

75. Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. кол. и наук. ред. проф. Поддєрьогін А. М. Вид. 2-е, персроб. та доп. - К.: КНЕУ, 2009. - 384 с.

76. Формування собівартості продукції: Метод, посібник - Д., 2009. - 328 с.

77. Хейнеман Н. Ф. Ризик, невизначеність і прибуток. - М., 2008 - 281 с.

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

Додаток А

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ СУБ'ЄКТА МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Підприємство
ТЗОВ "Ларус"

Територія
Організаційно-правова
форма господарювання
Орган державного управління
Вид економічної діяльності
Середня кількість працівників
Одиниця виміру: тис. грн.
Адреса, телефон

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КОДУ
за КВЕД

КОДИ		
2014	01	01
30253668		
4624283401		
240		
46.37		

Оптова торгівля кавою, часм, какао та приношами
26

81425 Льв.обл., Самбірський р-н, с. Корниці, вул. Гасва, 6

Форма № 1-м
1. Баланс на 31.12.2013

Код за ДКУД
р.

1801006

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	020	-	-
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	75.7	111.1
первісна вартість	031	262.7	307.2
знос	032	(187.0)	(196.1)
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035	-	-
первісна вартість	036	-	-
накопичена амортизація	037	(-)	(-)
Довгострокові фінансові інвестиції	040	6 393.4	7 347.4
Інші необоротні активи	070	-	-
Усього за розділом I	080	6 469.1	7 458.5
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	-	-
Поточні біологічні активи	110	-	-
Готова продукція	130	10 286.9	11 629.6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	10 512.7	9 521.8
первісна вартість	161	10 512.7	9 521.8
резерв сумнівних боргів	162	(-)	(-)
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	170	218.2	9.1
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	153.4	42.8
Поточні фінансові інвестиції	220	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	481.3	347.0
у тому числі в касі	231	-	-
в іноземній валюті	240	-	-
Інші оборотні активи	250	-	-
Усього за розділом II	260	21 652.5	21 550.3
III. Витрати майбутніх періодів	270	1.3	-
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	-	-
Баланс	280	28 122.9	29 008.8

Додаток 1

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

Продовження дод. А

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
СУБ'ЄКТА МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВАПідприємство
ТЗОВ "Ларус"

Територія

Організаційно-правова
форма господарювання

Орган державного управління

Вид економічної діяльності

Середня кількість працівників

Одиниця виміру: тис. грн.

Адреса, телефон 81425 Льв.обл., Самбірський р-н, с. Коринчі, вул. Гасва, 6

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КОДУ

за КВЕД

Оптова торгівля кавою, часм, какао та прянощами

26

КОДИ

2014 01 01

30253668

4624283401

240

46.37

Форма № 1-м
1. Баланс на 31.12.2013Код за ДКУД
р.

1801006

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	020	-	-
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	75.7	111.1
первісна вартість	031	262.7	307.2
знос	032	(187.0)	(196.1)
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035	-	-
первісна вартість	036	-	-
накопичена амортизація	037	(-)	(-)
Довгострокові фінансові інвестиції	040	6 393.4	7 347.4
Інші необоротні активи	070	-	-
Усього за розділом I	080	6 469.1	7 458.5
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	-	-
Поточні біологічні активи	110	-	-
Готова продукція	130	10 286.9	11 629.6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	10 512.7	9 521.8
первісна вартість	161	10 512.7	9 521.8
резерв сумнівних боргів	162	(-)	(-)
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	170	218.2	9.1
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	153.4	42.8
Поточні фінансові інвестиції	220	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	481.3	347.0
у тому числі в касі	231	-	-
в іноземній валюті	240	-	-
Інші оборотні активи	250	-	-
Усього за розділом II	260	21 652.5	21 550.3
III. Витрати майбутніх періодів	270	1.3	-
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	-	-
Баланс	280	28 122.9	29 008.8

Продовження дод. А

Код за ДКУД

Форма № 2-м
18010072. Звіт про фінансові результати
за Рік 2013

СТАТТЯ	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	62 704.9	74 579.3
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	020	(12 008.0)	(15 593.0)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010 - 020)	030	50 696.9	58 986.3
Інші операційні доходи	040	866.0	989.0
Інші доходи	050	-	-
Разом чисті доходи (030 + 040 + 050)	070	51 562.9	59 975.3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	080	(45 221.1)	(55 037.6)
Інші операційні витрати	090	(4 560.5)	(3 587.3)
у тому числі:	091	-	-
	092	(-)	(-)
Інші витрати	100	(11.6)	(150.3)
Разом витрати (080 + 090 + 100)	120	(49 793.2)	(58 775.2)
Фінансовий результат до оподаткування (070 - 120)	130	1 769.7	1 200.1
Податок на прибуток	140	(385.4)	(362.9)
Чистий прибуток (збиток) (130 - 140)	150	1 384.3	837.2
Забезпечення матеріального заохочення	160	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції та дохід від зміни вартості поточних біологічних активів	201	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції та витрати від зміни вартості поточних біологічних активів	202	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Карпенко Руслан Володимирович
(ініціали, прізвище)Мельник Уляна Анатоліївна
(ініціали, прізвище)

Додаток 1

до положення (стандарту) бухгалтерського обліку
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва" **Додаток Б****ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство ТзОВ "Ларус"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД	КОДИ		
		2015	01	01
Територія		30253668		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	4624283401		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами	240		
Середня кількість працівників, осіб	26	46.37		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	81425 Льв.обл.,Самбірський р-н,с.Корничі,вул.Гасва, 6	2334350		

1. Баланс на 31.12.2014 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	111.1	56.4
первісна вартість	1011	307.2	127.8
знос	1012	(196.1)	(71.4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	7 347.4	7 347.4
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	7 458.5	7 403.8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	11 629.6	14 155.2
у тому числі готова продукція	1103	11 629.6	14 155.2
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9 521.8	9 488.1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	9.1	144.4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	42.8	20.0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	347.0	3 256.2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	0.6
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	21 550.3	27 064.5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
	1200	-	-
Баланс	1300	29 008.8	34 468.3

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього року
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	46.9	4 000.0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 428.5	-2 373.6
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	4 475.4	1 626.4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	22 085.0	31 789.2
розрахунками з бюджетом	1620	71.6	36.3
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	1.4
розрахунками з оплати праці	1630	23.8	20.0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 353.0	995.0
Усього за розділом III	1695	24 533.4	32 841.9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	29 008.8	34 468.3

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2014

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	56 725.7	50 696.9
Інші операційні доходи	2120	535.7	866.0
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	57 261.4	51 562.9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(43 657.5)	(45 221.1)
Інші операційні витрати	2180	(20 277.0)	(4 560.5)
Інші витрати	2270	(7.0)	(11.6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(63 941.5)	(49 793.2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-6 680.1	1 769.7
Податок на прибуток	2300	(122.0)	(385.4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-6 802.1	1 384.3

Керівник

Головний бухгалтер



Карпенко Руслан Володимирович
(ініціали, прізвище)

Мельник Уляна Анатоліївна
(ініціали, прізвище)

Додаток 1

до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25

"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства"

Додаток В

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

Підприємство

ТзОВ "Ларус"

Територія ЛьвівськаОрганізаційно-правова
форма господарювання

Вид економічної діяльності

Середня кількість
працівників, осіб

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон 81425 Льв.обл.,Самбірський р-н,с.Корничі,вул.Гаєва, 6

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

2016

01

01

30253668

4624283401

240

46.37

26

2334350

1. Баланс на 31.12.2015 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	56.4	59.8
первісна вартість	1011	127.8	131.4
знос	1012	(71.4)	(71.6)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	7 347.4	7 347.4
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	7 403.8	7 407.2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	14 155.2	7 624.5
у тому числі готова продукція	1103	14 155.2	7 324.5
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9 488.1	8 604.4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	144.4	199.9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	196.4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20.0	895.9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 256.2	2 164.6
Витрати майбутніх періодів	1170	0.6	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	27 064.5	19 489.3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	34 468.3	26 896.5

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 000.0	4 000.0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2 373.6	-10 118.0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 626.4	-6 118.0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	31 789.2	30 702.8
розрахунками з бюджетом	1620	36.3	1 343.9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	1.4	-
розрахунками з оплати праці	1630	20.0	23.7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	995.0	944.1
Усього за розділом III	1695	32 841.9	33 014.5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
1700	1700	-	-
Баланс	1900	34 468.3	26 896.5

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2015

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	103 256.2	56 725.7
Інші операційні доходи	2120	1 891.5	535.7
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	105 147.7	57 261.4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(77 811.9)	(43 657.5)
Інші операційні витрати	2180	(35 080.2)	(20 277.0)
Інші витрати	2270	(-)	(7.0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(112 892.1)	(63 941.5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-7 744.4	-6 680.1
Податок на прибуток	2300	(-)	(122.0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-7 744.4	-6 802.1

Керівник

Головний бухгалтер



Карпенко Руслан Володимирович
(ініціали, прізвище)

Мельник Уляна Анатоліївна
(ініціали, прізвище)

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство
ТзОВ "Ларус"

Територія **Львівська**

Організаційно-правова
форма господарювання

**Товариство з обмеженою
відповідальністю**

Вид економічної діяльності

**Оптова торгівля кавою, чаєм, какао
та прянощами**

Середня кількість
працівників, осіб

20

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон **81425 Льв.обл., Самбірський р-н, с. Корничі, вул. Гаєва, 6**

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2017	01	01
30253668		
4624283401		
240		
46.37		

2334350

1. Баланс на 31.12.2016 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	59.8	63.1
первісна вартість	1011	131.4	134.8
знос	1012	(71.6)	(71.7)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	7 347.4	7 347.4
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	7 407.2	7 410.5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7 624.5	19 377.0
у тому числі готова продукція	1103	7 624.5	19 377.0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8 604.4	8 182.2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	199.9	49.0
у тому числі з податку на прибуток	1136	196.4	47.6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	895.9	12.8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 164.6	1 091.7
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	19 489.3	28 712.7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	26 896.5	36 123.2

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 000.0	4 000.0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-10 118.0	-3 309.7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-6 118.0	690.3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	30 702.8	34 382.1
розрахунками з бюджетом	1620	1 343.9	112.6
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	23.7	28.2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	944.1	910.0
Усього за розділом III	1695	33 014.5	35 432.9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	26 896.5	36 123.2

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2016

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	97 370.7	103 256.2	
Інші операційні доходи	2120	3 010.0	1 891.5	
Інші доходи	2240	-	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	100 380.7	105 147.7	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(84 232.1)	(77 811.9)	
Інші операційні витрати	2180	(9 340.3)	(35 080.2)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(93 572.4)	(112 892.1)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	6 808.3	-7 744.4	
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	6 808.3	-7 744.4	

Керівник

Головний бухгалтер



Карпенко Руслан Володимирович
(ініціали, прізвище)

Мельник Уляна Анатоліївна
(ініціали, прізвище)

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство **ТзОВ "Ларус"** Дата (рік, місяць, число) **за ЄДРПОУ**
Територія **Львівська** **за КОАТУУ**
Організаційно-правова форма господарювання **Товариство з обмеженою відповідальністю** **за КОПФГ**
Вид економічної діяльності **Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами** **за КВЕД**
Середня кількість працівників, осіб **19**
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком
Адреса, телефон **81425 Льв.обл., Самбірський р-н, с. Корничі, вул. Гаєва, 6**

КОДИ		
2018	01	01
30253668		
4624283401		
240		
46.37		

2334350

1. Баланс на 31.12.2017 р.

Актив		Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1		2	3	4
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції		1005	-	-
Основні засоби		1010	63.1	645.7
первісна вартість		1011	134.8	677.4
знос		1012	(71.7)	(31.7)
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції		1030	7 347.4	7 347.4
Інші необоротні активи		1090	-	-
Усього за розділом I		1095	7 410.5	7 993.1
II. Оборотні активи				
Запаси		1100	19 377.0	19 399.0
у тому числі готова продукція		1103	19 377.0	19 399.0
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		1125	8 182.2	14 150.4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		1135	49.0	80.5
у тому числі з податку на прибуток		1136	47.6	10.1
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	12.8	2.5
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти		1165	1 091.7	1 395.8
Витрати майбутніх періодів		1170	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	28 712.7	35 028.2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
		1200	-	-
Баланс		1300	36 123.2	43 021.3

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	Продовження дод. Е звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 000.0	4 000.0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3 309.7	3 915.7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	690.3	7 915.7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	34 382.1	33 856.5
розрахунками з бюджетом	1620	112.6	357.7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	260.9
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	28.2	42.9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	910.0	848.5
Усього за розділом III	1695	35 432.9	35 105.6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	36 123.2	43 021.3

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2017

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	107 010.7	97 370.7
Інші операційні доходи	2120	1 933.2	3 010.0
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	108 943.9	100 380.7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(92 880.3)	(84 232.1)
Інші операційні витрати	2180	(7 134.6)	(9 340.3)
Інші витрати	2270	(40.2)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(100 055.1)	(93 572.4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	8 888.8	6 808.3
Податок на прибуток	2300	(1 663.4)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	7 225.4	6 808.3

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Карпенко Руслан Володимирович
(ініціали, прізвище)

Мельник Уляна Анатоліївна
(ініціали, прізвище)

Додаток Є

Додаток Ж

